



# LES OPERATIONS D'INFLUENCE BRITANNIQUES DE L'EMPIRE A L'AFGHANISTAN

JENNIFER DYBMAN

AVERTISSEMENT

Les opinions émises dans ce document  
n'engagent que leurs auteurs.  
Elles ne constituent en aucune manière  
une position officielle du ministère de la défense.

## Les opérations d'influence britanniques de l'Empire à l'Afghanistan

## Les opérations d'influence britanniques de l'Empire à l'Afghanistan

L'Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire (Irsem) a été créé par le ministère de la défense afin de promouvoir la recherche sur les questions de défense. Ses 35 chercheurs permanents, assistés par une équipe de soutien de 5 personnes, cultivent des approches pluridisciplinaires tout en favorisant les regards croisés entre chercheurs universitaires et militaires. En collaboration avec les principales composantes du ministère (État-Major des Armées, Secrétariat Général pour l'Administration, Délégation Générale pour l'Armement, Délégation aux Affaires Stratégiques, Enseignement Militaire Supérieur), et en lien avec le tissu français et international de la réflexion stratégique, l'Institut a pour missions de produire des études destinées à renouveler les perspectives conceptuelles, d'encourager les jeunes chercheurs travaillant sur ces domaines, de participer à l'enseignement militaire, et de faire rayonner la pensée stratégique française, notamment par des partenariats internationaux.

L'ensemble des **manifestations scientifiques** organisées par l'Irsem est annoncé sur son site : [www.irsem.defense.gouv.fr](http://www.irsem.defense.gouv.fr).

Les productions de l'Irsem :

- **5 collections** sont consultables en ligne : Les Cahiers, Les Études, les *Paris Papers*, Les Fiches de l'Irsem, et une Lettre mensuelle d'information.
- **1 revue** académique est éditée à la *Documentation Française* : Les Champs de Mars.

L'Irsem a également développé un **programme « Jeunes Chercheurs »** qui vise à favoriser l'émergence d'une relève stratégique grâce à un séminaire mensuel, à des bourses doctorales et post-doctorales, et à un soutien financier et logistique, dont le détail est en ligne sur son site.

## Les opérations d'influence britanniques de l'Empire à l'Afghanistan

Face aux nouvelles formes de conflits apparues avec la fin de la Guerre froide – conflits intra-étatiques, asymétriques, insurrectionnels – le Royaume-Uni tente de mettre en œuvre des méthodes opérationnelles faisant appel à une violence moindre. Ces méthodes dénotent une prise de conscience, ou un rappel, de la nécessité d'apprendre à composer avec les populations engagées dans ces conflits. Cette nécessité est au cœur de sa doctrine de contre-insurrection, qui insiste sur l'aspect impératif de « gagner les cœurs et les esprits », pour parvenir à obtenir le soutien de la population, un soutien essentiel à la réussite de l'opération militaire.

Dans ce nouvel environnement stratégique, le besoin d'institutionnaliser des méthodes éprouvées par le passé, et remises sous le feu des projecteurs à la toute fin du 20<sup>ème</sup> siècle, s'est avéré nécessaire. C'est le cas des pratiques en matière d'opérations psychologiques, ou PSYOPS, ou de coopération civilo-militaire, ou CIMIC. Des pratiques qui, si elles avaient été employées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale dans le cadre des guerres de décolonisation, n'avaient pas été formalisées – exception faite des « Affaires civiles » pendant la Seconde Guerre mondiale, mais délaissées dès le début des années 1950 – et n'étaient déployées que dans le cadre de coopération et de coordination intergouvernementales ou de groupes ad hoc, en fonction des conflits. Ces pratiques ont cependant fait naître, lors de l'insurrection en Malaisie, l'approche consistant à insister sur l'importance de « gagner les cœurs et les esprits » en utilisant des tactiques moins coercitives avec un objectif essentiel : le soutien de la population.

Avec la création en 1998 du 15 (UK) Psychological Operations Group, conséquence de la première guerre du Golfe, et du UK Joint CIMIC Group en 1997 – précurseur du Military Stabilisation Support Group en 2009 – le Royaume-Uni officialise l'importance de ce type d'opération dans les conflits contemporains. Dans les deux cas, il s'agit d'obtenir un retour de la stabilité, en obtenant le consentement de la population, de faire accepter la présence militaire étrangère ainsi que la paix et les solutions proposées. Cet objectif est clairement exposé dans les différentes doctrines britanniques, que ce soit en matière de coopération civilo-militaire, de stabilisation, ou de contre-insurrection. Dans tous les cas, la reconnaissance de la nécessité de connaître

et de comprendre l'« autre », qu'il s'agisse de l'adversaire, de la population du pays concerné par le conflit, des alliés militaires ou encore des interlocuteurs du monde civil, est affirmée clairement comme principe de base de la réussite de ce type d'opérations.

Comment le Royaume-Uni, s'appuyant sur son expérience de la décolonisation, faisant face aux impératifs de réajustement de l'après Guerre froide, qui ont abouti à la création de deux nouvelles unités spécialisées, est-il parvenu à faire de sa doctrine et de ses pratiques en matière de contre-insurrection et de stabilisation, des instruments efficaces et respectés dans la réponse aux défis que pose la mission nouvelle de stabilisation mise en œuvre en Afghanistan?

### **1. A l'origine des opérations psychologiques et la coopération civilo-militaire britanniques.**

Si les unités consacrées aux opérations psychologiques et civilo-militaires n'existent pas formellement, ou du moins de façon pérenne, jusqu'à la fin des années 1990, les opérations psychologiques et civilo-militaires que l'on connaît aujourd'hui, dans un type de combat asymétrique, de contre-insurrection, ont cependant toujours eu leur place au cours des opérations militaires auxquelles la Grande-Bretagne a participé depuis la Seconde Guerre mondiale. Elles se présentent alors sous la forme d'organisations militaires et civiles ad hoc destinées à soutenir les opérations et à chaque fois démantelées à l'issue<sup>1</sup>.

La guerre de contre-insurrection en Malaisie (1948-1960) est le premier conflit où la Grande-Bretagne a mis en œuvre sa stratégie visant à « gagner les cœurs et les esprits »<sup>2</sup>. Les méthodes de contre-insurrection employées dans ce cadre sont considérées par la suite comme le point de départ de ces pratiques, un modèle pour le futur. Il ne faut cependant pas négliger l'importance de l'expérience sud-africaine, car c'est à ce moment qu'est reconnue l'impératif de

---

<sup>1</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, *Annual Report, 2007-2008*, p. 5.

<sup>2</sup>LEGUAY, A., *Etat d'urgence en Malaisie. Un exemple d'adaptation à la contre-insurrection par les forces britanniques 1948-1960*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Division Recherche et Retour d'Expérience, Cahier de la recherche doctrinale, Paris, 2010, p. 13.

séparer les insurgés du reste de la population pour saper leur influence, et où des méthodes en ce sens sont expérimentées. Les deux conflits mondiaux, qui mettent entre autres en évidence l'importance des moyens de propagande tels que les tracts et la radiodiffusion, ont également leur place dans l'histoire de la contre-insurrection telle qu'on la connaît aujourd'hui.

### **L'expérience de la guerre des Boers et des deux conflits mondiaux**

La première expérience des forces britanniques en ce qui concerne les techniques en matière d'opérations psychologiques (PSYOPS) a lieu lors la guerre des Boers (1898-1902). Ce sont d'abord les Britanniques qui sont les victimes de campagnes de PSYOPS hostiles. Leur réponse à ces opérations est de brûler les fermes, de massacrer le bétail et de rassembler les civils dans des camps. Le but de cette campagne est de priver les Boers de leur soutien logistique, de miner leur moral, et de les convaincre qu'ils ne gagneront pas contre un adversaire supérieur<sup>3</sup>.

La guerre des Boers a un impact majeur sur l'armée britannique. Après la défaite des forces Boers, la guerre passe d'une guerre conventionnelle à une campagne de guérilla<sup>4</sup>. L'adaptation du concept opérationnel, mise en place par Kitchener, est fondée sur le contrôle de la population et des ressources, pour séparer les guérillas des réseaux de soutien. C'est elle qui mène les Britanniques à la victoire pendant cette deuxième phase du conflit. Elle constituera le socle de la doctrine de contre-insurrection britannique pendant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle<sup>5</sup>.

Au cours de la Première Guerre mondiale, fort de l'expérience de la guerre des Boers, le gouvernement britannique est déterminé à soutenir son effort de guerre avec une activité de propagande. La propagande britannique est coordonnée par le ministère de l'Information, et englobe des actions allant des

---

<sup>3</sup>«Histoire des PSYOPS britanniques»:

[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20041129050450/http://army.mod.uk/15/psyops/history\\_british\\_psyops.htm](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20041129050450/http://army.mod.uk/15/psyops/history_british_psyops.htm), The National Archives, Kew, Grande-Bretagne, consultation le 20 septembre 2011.

<sup>4</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation, The Military Contribution*, Joint Doctrine Publication 3-40, novembre 2009, 2-7.

<sup>5</sup>*Ibid.*, 2-8

affiches de recrutement jusqu'aux récits d'atrocités dans les media, en passant par des journaux largués par avion pour ceux vivant dans les territoires occupés et des tracts largués par ballons sur l'ennemi<sup>6</sup>.

Les progrès de l'alphabétisation des adultes et le développement de la radiodiffusion pendant les années 1930 augmentent de façon significative l'importance de la propagande et de sa conduite pendant la Seconde Guerre mondiale. Des campagnes et des thèmes récurrents émergent, que ce soit les radiodiffusions (avec le code morse pour la lettre « V », pour « Allied Victory » ; lettre ou code morse également appliqués à la craie sur les murs dans toute l'Europe occupée) ; les émissions radio sponsorisées par les Britanniques en direction des troupes ennemies mêlant informations et musique populaire ; les affiches en Grande-Bretagne avec une emphase pendant toute la guerre portant sur la sécurité de l'information et l'image unificatrice de Winston Churchill ; les journaux délivrés par avion, et les tracts d'information, indiquant les moyens de se rendre pour tous ceux vivant dans l'Europe occupée et les troupes de l'Axe ; les faux documents, y compris des billets de banque ou des livrets de rationnement contrefaits ; ou encore les annonces par haut-parleur, les messages par véhicules relatant les situations tactiques locales et incitant à la capitulation<sup>7</sup>.

### **La Malaisie et la prise en compte de la dimension politique**

Les années suivant le second conflit mondial voient le retrait de la Grande-Bretagne de ses colonies. Ce retrait a dans son ensemble une importance majeure dans la stratégie de contre-insurrection britannique, puis dans la définition de sa doctrine, que ce soit au Kenya, à Suez, à Bornéo ou encore à Oman, mais le tournant dans ce type de conflit a bien lieu lors de l'insurrection en Malaisie, considéré le « pic de cinquante années

---

<sup>6</sup>« Histoire des PSYOPS britanniques », op. cit.

<sup>7</sup>*Ibid.*

d'expérience »<sup>8</sup>, et par la suite comme le « moment charnière en matière de pratique de contre-insurrection »<sup>9</sup>.

Cette guerre n'est pas la première guerre de guérilla à laquelle la Grande-Bretagne est confrontée. Elle en a déjà fait l'expérience contre les révolutionnaires américains, lors de la grande mutinerie indienne de 1857 et contre les forces du Mahdi au Soudan. Ces guerres, dont les batailles décisives se déroulaient en grande partie entre des corps formés de combattants, présentaient cependant des éléments de guérilla qui nécessitaient ingéniosité, adaptabilité et durabilité<sup>10</sup>. La Malaisie est néanmoins la première fois que la stratégie visant à « gagner les cœurs et les esprits » est définie en tant que partie intégrante de la contre-insurrection.

Pour Dixon, l'utilisation de l'expression « gagner les cœurs et les esprits » vise à faire référence à une approche moins coercitive de la contre-insurrection insistant sur l'importance du politique, engendrant la nécessité de « gagner les cœurs et les esprits » des populations, et rejetant l'idée d'une approche purement militaire<sup>11</sup>.

L'insurrection communiste malaisienne contraint les Britanniques à reconsidérer les savoir-faire militaires et civils nécessaires au succès de la contre-insurrection. Ce conflit met donc en avant la notion de « conquête des cœurs et des esprits » et l'importance de la guerre au milieu des populations sur lesquelles les doctrines actuelles s'appuient et il fait l'objet des premières tentatives d'une stratégie définie par l'impératif de « gagner les cœurs et les esprits »<sup>12</sup>.

Le contexte de cette insurrection est important pour comprendre les mesures prises par les Britanniques. Lors de la Seconde Guerre mondiale, le Parti communiste de Malaisie (PCM) naît d'un mouvement de résistance, soutenu par les Britanniques contre les Japonais. Après la guerre, le PCM se transforme en une force sous-terrainne déterminée à faire de la Malaisie une

---

<sup>8</sup>MOCKAITIS, T.R., « Low-Intensity Conflict: the British Experience », *Conflict Quarterly*, hiver 1993, p. 9.

<sup>9</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation, The Military Contribution*, JDP 3-40, novembre 2009, 2-8

<sup>10</sup>*Ibid.*, 2-7

<sup>11</sup>DIXON, P., « Hearts and Minds? British Counter-Insurgency from Malaya to Iraq », *Journal of Strategic Studies*, vol. 32, n° 3, juin 2009, pp. 358-381, p. 357.

<sup>12</sup>LEGUAY, A., *op.cit.*, p. 18.

république communiste. Il mène une intense activité de subversion et contrôle la majorité des syndicats de travailleurs, et il travaille également à l'élimination de l'opposition. L'année 1948 voit un changement brutal dans les méthodes du PCM, qui s'organise en guérilla<sup>13</sup>, et commence à mener des opérations de sabotage contre les centres de production du pays et à assassiner des propriétaires terriens. Le but de cette politique de terreur est de démontrer que l'autorité britannique n'est pas capable d'assurer la sécurité de la population. Le 16 juin 1948 l'état d'urgence est déclaré<sup>14</sup>. Le bras armé du PCM, la Malayan Races Liberation Army MRLA, est composé à 90% de Malais d'origine chinoise, une frange de la population qui se sentait mise à l'écart par rapport au reste de la population.

La géographie de la Malaisie, toute de jungle et de montagnes, représente un sanctuaire idéal pour la guérilla du PCM. Les Britanniques ont d'abord du mal à s'adapter à ce milieu difficile. L'inadaptation initiale des forces britanniques engagées en Malaisie, malgré le fait qu'elles ont déjà expérimenté ce type de combats, s'explique, selon Anthony Leguay<sup>15</sup>, par la démobilisation des unités engagées en Asie, avec l'indépendance de l'Inde en 1947, avec pour conséquence la perte des régiments de Gurkha, principaux garants savoir-faire en matière de guerre de jungle. Pour rectifier ces déficiences, les Britanniques créent le centre d'entraînement des forces terrestres d'Extrême Orient (Far East Land Forces Training Centre FTC) pour toutes les unités arrivant sur le terrain où elles reçoivent une formation d'un mois sur tous les aspects d'une opération de contre-insurrection réussie<sup>16</sup>. L'aspect pratique n'est pas le seul problème en cause. Leguay insiste sur le fait que l'expérience des opérations de sécurité intérieure et de contre-insurrection, acquise lors de la guerre des Boers, de la guerre civile en Irlande (1919-1921), ou encore lors de l'insurrection en Palestine (1936-1939), des situations présentant des similitudes avec celle en œuvre en Malaisie, n'est pas utilisée.

Les officiers et les soldats ayant combattu lors de la Seconde Guerre mondiale et qui servent en Malaisie se fondent davantage sur leurs propres expériences

---

<sup>13</sup>LEGUAY, A., *op.cit.*, p. 30.

<sup>14</sup>*Ibid.*, p. 18.

<sup>15</sup>*Ibid.*, pp. 47-48.

<sup>16</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, Volume 1, Combined Arms Operations, Part 10: Countering Insurgency Operations (Strategic and Operational Guidelines), Army Code 71876, 2009, CS5-2.

que sur l'étude de l'histoire militaire ou de la théorie militaire. De nombreux militaires ont de fait l'expérience de combats dont le but est de détruire l'ennemi<sup>17</sup>. Il s'ensuit que lors des premières années de l'insurrection les opérations sont mal coordonnées, planifiées et conduites<sup>18</sup>. Cette impréparation mène à une campagne agressive pour éliminer les troubles<sup>19</sup>. L'armée britannique doit se ré-entraîner pour comprendre les complexités de la situation en Malaisie.

La doctrine britannique en matière de contre-insurrection en Malaisie est définie par le Lieutenant-General Sir Harold Briggs, nommé directeur des Opérations en Malaisie en avril 1950, poste créé sous l'autorité du Haut-commissaire pour superviser la coordination des activités des forces de police, de l'armée et de l'administration civile. Elle s'articule autour de trois lignes stratégiques majeures : l'intégration de toutes les administrations étatiques à la chaîne de commandement, répondant à la prise de conscience que la guérilla ne concerne pas uniquement le plan militaire ; le contrôle de la population et l'adaptation de la chaîne du renseignement à une guerre dont l'importance de l'aspect psychologique est cruciale, reprenant l'idée que la guérilla doit être coupée de la population ; et les opérations combinées interarmées et inter-agences<sup>20</sup>. A cet effet et dès 1950, Briggs met sur pied des comités civilo-militaires organisés en réseau à travers l'ensemble du territoire, afin d'intégrer l'ensemble des autorités concernées par la lutte contre la guérilla, coordonnés par un Conseil fédéral de guerre. Ces comités bénéficient d'une autonomie importante en matière de prise de décision, de coordination et d'action. Au bout de la chaîne, les soixante comités exécutifs de guerre des districts regroupent les officiers responsables du renseignement, de la guerre psychologique, des chefs de villages locaux et des spécialistes des cultures locales. Ce sont ces comités qui concentrent l'autorité de l'état d'urgence<sup>21</sup>. Cette approche est connue sous le nom de « guerre par comité » (« war by

---

<sup>17</sup>*Ibid.*

<sup>18</sup>*Ibid.*, CS5-1.

<sup>19</sup>VALEYRE, B., « Gagner les cœurs et les esprits ». *Origine historique du concept. Application actuelle en Afghanistan*, Cahier de la Recherche doctrinale, Paris, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, 2010, p. 24.

<sup>20</sup>LEGUAY, A., op.cit., p. 52.

<sup>21</sup>*Ibid.*, p. 55.

committee»), dont l'équivalent contemporain est connu sous l'expression d'« approche globale »<sup>22</sup>.

En 1951, le Haut commissaire Sir Henry Gurney est assassiné. Churchill choisit alors le général Gerald Templer pour remplacer Briggs, en février 1952, et assumer les fonctions de haut-commissaire et de directeur des opérations. Les forces civiles et militaires sont alors contrôlées par une seule et même personne. Templer approfondit les réformes de Briggs. Il met en œuvre l'idée développée par Briggs que le pivot de la puissance d'une guérilla réside dans sa relation à la population. C'est à partir de ce moment que cette relation clé va concentrer les efforts britanniques. Avec l'arrivée de Templer, un changement s'opère d'une stratégie consistant à « chercher à détruire » à une stratégie visant à « gagner les cœurs et les esprits »<sup>23</sup>.

### Gagner les cœurs...

L'élément clé de cette stratégie est la prise de conscience que les insurgés puisent leur force dans le soutien d'une grande partie de la population, et que c'est cette même population qui pourvoit aux besoins de la guérilla, que ce soit en matière de nourriture ou de médicaments, ou par la fourniture de renseignements, de messagers ou de vivier de nouvelles recrues. Suite aux observations faites lors de la guerre des Boers, il semble possible de réduire la guérilla à néant si les liens la reliant à la population sont rompus.

À partir de 1949, des centaines de milliers de personnes, principalement les Malaisiens chinois, soutenant le MRLA et vivant dans les zones prohibées, sont réimplantées, ou réinstallées, dans des villages spécialement construits (les « new villages »), pour assurer leur sécurité mais aussi et surtout leur contrôle. Ces mesures deviennent systématiques à l'arrivée de Briggs en 1950, et elles sont élargies à la population ouvrière des mines et des plantations pour garantir le contrôle du gouvernement sur la production et les revenus. Ces mesures incluent des mouvements de population forcée - menant à la réinstallation de 500 000 personnes, dont 25% viennent de la population

---

<sup>22</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS5-1.

<sup>23</sup>DIXON, P., op. cit., p. 368.

chinoise de Malaisie<sup>24</sup> -, des détentions sans jugement, des déportations vers la Chine et l'utilisation de cartes d'identité<sup>25</sup>.

L'une des opérations majeures de la contre-insurrection britannique en Malaisie consiste à planifier les flux de marchandises, notamment les vivres et les médicaments, et à imposer un rationnement général<sup>26</sup>. La privation de nourriture dans les nouveaux villages parvient à atteindre tant matériellement que psychologiquement les insurgés, et provoque une accélération des redditions. Templer concentre par la suite son action sur l'amélioration du niveau de vie des populations, en construisant des écoles, des dispensaires et des bureaux administratifs. L'objectif consiste à démontrer à la population que la vie sous l'autorité d'un Etat bienveillant est préférable à celle que promettent les insurgés communistes<sup>27</sup>, et ainsi de « gagner le cœur » de cette population.

Selon Michael Crawshaw, cela fait écho à la théorie selon laquelle « un gouvernement qui maintiendrait ou même étendrait la fourniture de nécessités basiques et assurerait que les besoins primaires sont satisfaits, verrait la population reconnaissante encouragée à arrêter de soutenir les insurgés »<sup>28</sup>. L'économie est considérée comme un facteur de paix sociale. Ainsi, les populations rurales sont les premières à bénéficier des projets de développement : modernisation du réseau électrique avec la construction d'une centrale électrique ; modernisation agricole par le biais d'une Autorité du développement rural industriel ; promotion des coopératives ; programmes concernant l'éducation, la santé, les conditions de travail ou les services juridiques<sup>29</sup>. L'objectif de ces projets est de faire en sorte que les insurgés ne trouvent plus d'écho au sein de la population.

---

<sup>24</sup>DIXON, P., op. cit., p. 368.

<sup>25</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS5-2.

<sup>26</sup>LEGUAY, A., op. cit., p. 58.

<sup>27</sup>LEGUAY, A., op. cit., p. 59.

<sup>28</sup>CRAWSHAW, M., *Running a Country, the British Colonial Experience and its Relevance to Present Day Concerns*, Defence Academy of the United Kingdom, The Shrivenham Papers, numéro 3, avril 2007, p. 22.

<sup>29</sup>LEGUAY, A., op. cit., p. 84

### ... et les esprits

Il faut attendre 1950, lorsque la stratégie de contre-insurrection est véritablement définie, pour que la campagne de propagande de contre-insurrection soit mise en œuvre et que la propagande devienne une arme essentielle dans la contre-insurrection, même si, selon Dixon, la période allant de 1950 à 1953 voit une propagande consistant davantage à persuader et à contraindre les esprits réticents plutôt que de « gagner les cœurs et les esprits »<sup>30</sup>.

En juin 1950, Briggs crée le premier Bureau fédéral de l'information, dirigé par Hugh Carleton Greene, grand reporter de guerre, intégré aux Comités de guerre des Etats et districts. Mais les différents services restent d'abord peu coordonnés et le travail de terrain restreint. L'efficacité de la propagande auprès de la population est donc limitée. Cette dispersion des moyens et des efforts est dépassée par Templer. Le Bureau de l'information devient un Département du Ministère de l'Intérieur. Alec Peterson, spécialiste de la guerre psychologique au sein du Commandement régional de l'Asie du Sud-est et officier propagandiste de la force 136<sup>31</sup>, succède à Carleton Greene pour coordonner le Service de l'Information. Templer accroît l'autonomie de commandement aux plus bas échelons et accentue la civilianisation du personnel du Service. La recherche de l'efficacité maximale conduit à déléguer la responsabilité de la guerre psychologique au personnel civil recruté parmi la population locale, essentiellement d'anciens insurgés chinois retournés, plus au fait des langues et coutumes locales et dont la continuité des activités n'est pas affectée par la rotation du personnel à l'instar des militaires.

Le cœur opérationnel de la campagne de propagande relève de la Section de guerre psychologique qui fait le lien entre le directeur des Opérations et le Département de l'Information. Cette section est dirigée par Too Chee Chew, Malaisien chinois, anti-communiste convaincu et véritable cerveau de la guerre psychologique menée par les Britanniques. Cette guerre psychologique a deux cibles privilégiées : les sympathisants et les combattants. Les sympathisants sont d'abord visés, car selon Too, ce sont les demandes de la population qui

---

<sup>30</sup>DIXON, P. op. cit., p. 369.

<sup>31</sup>Agents de liaison et de renseignement chinois sous le commandement d'officiers britanniques.

inspire la stratégie du PCM. Une campagne d'éducation civique est ainsi menée, prêchant le nationalisme. Une unité cinématographique produit des courts-métrages projetés dans les nouveaux villages et dans lesquels des insurgés retournés font la satire du PCM. Trois stations de radio diffusent des programmes dans diverses langues et dialectes adressés aux populations rurales que l'on équipe de récepteurs. Contre l'avis de la plupart des officiers britanniques, Too empêche la censure de l'unique radio clandestine du PCM, car cela permet au Service d'information d'étudier la rhétorique communiste pour mieux adapter les programmes de contre-propagande, pour permettre à la population de pouvoir comparer les messages de chaque camp, et ainsi de mieux prendre conscience des avantages offerts par le gouvernement. Des journaux locaux ou nationaux sont publiés dans toutes les langues, ainsi que des petits manuels ou pamphlets qui informent la population des nouvelles lois de l'état d'urgence, ainsi que de l'avancée de la campagne de contre-insurrection<sup>32</sup>.

Les insurgés représentent la seconde cible de la propagande du gouvernement malaisien. L'objectif de la propagande dans leur cas est de s'attaquer à leur moral de sorte qu'ils soient moins confiants dans leurs chances de succès, de favoriser les dissensions hiérarchiques pour encourager les délations et enfin d'expliquer les avantages et les moyens de rallier le gouvernement. Pour cela la section de guerre psychologique dispose de trois outils. Des tracts, d'abord, rédigés par le personnel insurgé retourné : 500 millions de tracts sont distribués pendant toute la durée de l'état d'urgence sur les points stratégiques que sont les camps insurgés reculés, les pistes de jungle fréquentés et les points rassemblement identifiées. Le contenu de ces tracts est élaboré de façon très personnalisée selon les individus ou les groupes ciblés, la langue est précisément définie et des illustrations sont utilisées lorsque la population ciblée est majoritairement analphabète. Chaque tract comporte au verso un laissez-passer qui indique clairement moyens de se rendre aux autorités. Le deuxième outil est constitué par les messages de propagande radiodiffusés<sup>33</sup> par le 52<sup>ème</sup> escadron de la Royal Air Force basé à Kuala Lumpur. Emportant des haut-parleurs sous carlingue, les cinq « Voice aircraft », quadrillent le territoire en émettant de courts messages de 50 mots en 30 secondes. Les

---

<sup>32</sup>LEGUAY, A., op. cit., p. 62.

<sup>33</sup>« Histoire des PSYOPS britanniques », op. cit.

messages diffusés émanent toujours d'un ancien insurgé s'adressant à ses camarades pour les inviter à « sortir de la jungle et commencer une nouvelle vie »<sup>34</sup>.

Enfin, le dernier outil, et arme principale de la guerre psychologique, est représenté par les récompenses en numéraire des actes de reddition. Tout insurgé qui se rend et qui fournit des informations conduisant à la capture où à l'élimination d'un camarade, ou bien qui livre vivant l'un des siens<sup>35</sup>, reçoit une somme d'argent élevée. La pratique permet de voir affluer la masse de main d'œuvre locale et de renseignements précis<sup>36</sup>.

Les leçons tirées de l'expérience malaisienne définiront par la suite la stratégie britannique en matière de contre-insurrection. Elles mettent en évidence l'importance de la « conquête des cœurs et des esprits », insistant sur le fait que la population doit être placée au cœur de la stratégie de contre-guérilla, et portant ainsi le conflit sur le terrain de la guerre psychologique, qui devient un aspect incontournable de la lutte. Cependant, selon Dixon, il ne faudrait pas négliger d'autres éléments expliquant le succès de cette contre-insurrection: le développement de la prospérité économique, un système politique démocratique émergent, la perspective de la décolonisation et de l'indépendance ; mais également les mesures de répression tel que le contrôle de la population<sup>37</sup>.

### **Du Kenya à Oman, en passant par Suez et Bornéo**

Parallèlement aux opérations en Malaisie, ou par la suite, les méthodes visant à « gagner les cœurs et les esprits » sont utilisées dans d'autres conflits, avec plus ou moins de succès, comme au Kenya par exemple. Les tensions dans ce pays datent d'avant les années 1950, en raison du manque d'intérêt des Britanniques pour ce qui touche au bien-être des populations natives. Suite à la création du mouvement indépendantiste Mau-Mau, et à la multiplication des

---

<sup>34</sup>FRIEDMAN, H. A., "Psychological Warfare of the Malayan Emergency, 1948-1960", <http://www.psywar.org/malaya.php>, consultation le 22 septembre 2011.

<sup>35</sup>"Histoire des PSYOPS britanniques", op. cit.

<sup>36</sup>LEGUAY, A., op. cit., pp. 63-64.

<sup>37</sup>DIXON, P. op. cit., p. 370.

actes terroristes commis par ce dernier, l'état d'urgence est déclaré le 20 octobre 1952. Pendant les huit années qui vont suivre, plusieurs programmes sont mis en place par les Britanniques pour faire revenir la colonie à un état de normalité, y compris la détention, l'enregistrement obligatoire des Kikuyu, la saisie du bétail, les taxes liées au coût additionnel de l'insurrection, des mesures de rééducation, l'utilisation des Mau Mau retournés et des troupes locales pour combattre l'insurrection, et finalement la capture et l'exécution du leader Mau Mau Dedan Kimathi en 1956. Malgré cela, l'insurrection se maintient jusqu'en 1960<sup>38</sup>. Dans ce conflit, le but des opérations psychologiques est de détruire les liens existants, la cohésion, et le moral dans les camps et parmi les supporters des Mau Mau. McConnel cite ainsi W.O. Maloba pour évoquer les annonces qui sont utilisées dans les camps pour détruire le moral des détenus : « Vous avez été trompés », « Vous êtes perdus et oubliés », « Vos familles, vos femmes et votre peuple vous méprisent ». Les détenus sont également privés de toute intimité et la musique est utilisée comme une arme psychologique dans les camps.<sup>39</sup>

Les méthodes de guerre psychologique sont également employées pendant la campagne de Suez en 1956. L'échec franco-britannique lors de l'opération Mousquetaire s'accompagne alors d'une campagne de PSYOPS mal planifiée et exécutée. Malgré l'expérience de la Malaisie et du Kenya, l'opération est considérée comme un épisode négatif dans la conduite des PSYOPS d'après guerre. La raison de cet échec serait le peu de préavis accordé à la recherche. Ce manque de préparation produit des tracts et des programmes radio (diffusés depuis Chypre) qui ont l'effet contraire à celui souhaité, soutenant le président Nasser au lieu de le décrédibiliser<sup>40</sup>.

La stratégie de contre-insurrection à Bornéo (1962-1966) est quant à elle considérée par l'armée britannique comme une réussite en matière de « conquête des cœurs et des esprits »<sup>41</sup>. Les méthodes de guerre psychologique

---

<sup>38</sup>McCONNELL, J.A., *The British in Kenya (1952-1960): Analysis of a Successful Counterinsurgency Campaign*, Naval Postgraduate School, Monterey, Californie, 2005.

<sup>39</sup>MALOBA, W. O., *Mau Mau and Kenya: An Analysis of a Peasant Revolt*, Bloomington and Indiana, Indiana University Press, 1993, p. 139.

<sup>40</sup>« Histoire des PSYOPS britanniques », op. cit.

<sup>41</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation, The Military Contribution*, JDP 3-40, novembre 2009, 2-8.

sont utilisées avec succès pendant le conflit avec l'Indonésie<sup>42</sup>. Les méthodes visant à « gagner les cœurs et les esprits » sont établies sur une base *ad hoc*, à très petite échelle, telle l'aide médicale fournie par les patrouilles du Special Air Service (SAS) dans les villages Dayak<sup>43</sup>. Grâce à l'unité de l'effort fourni, et par une combinaison d'actions sécuritaires, judiciaires et politiques fondée sur un plan civilo-militaire coordonné ainsi que l'utilisation massive d'opérations psychologiques, les forces britanniques réussissent à supprimer l'insurrection urbaine. L'utilisation de l'aviation donne l'illusion d'une présence militaire à grande échelle, dont l'impact est amplifié par une action militaire très agressive mais soigneusement ciblée. La population est au cœur de la gestion du conflit, l'objectif étant que ce soit les forces britanniques et non pas les insurgés qui apparaissent comme les garantes de la sécurité. Par un mélange d'effets physiques et psychologiques, les Britanniques parviennent à démoraliser entièrement les forces indonésiennes et à vaincre l'insurrection interne<sup>44</sup>.

Enfin, si la Malaisie reste la référence en matière de contre-insurrection, la guerre du Dhofar (1970-1976) est le premier conflit où la stratégie de « conquête des cœurs et des esprits », comprenant des actions psychologiques et des actions destinées à « gagner le cœur » des populations, fait partie d'un vaste programme établi précocement par l'autorité politique. Le premier traité d'assistance (militaire) entre la Grande-Bretagne et le Sultanat de Mascate et d'Oman date de 1798. En 1962, c'est le sultan Saïd ibn Taimour qui règne, menant une politique volontariste, tâchant de renforcer le contrôle de l'Etat, et de se détacher de l'influence britannique, notamment financière, ce qui empêche le développement du pays. Ainsi, il n'existe pas de liberté de circulation, il n'y a pas d'importation, et les routes et les infrastructures, quand il y en a, sont mal entretenues. Une seule route relie Salalah, la ville principale du Dhofar, à la capitale<sup>45</sup>. Au Dhofar, la situation est pire qu'ailleurs : une seule école, pas d'infrastructures médicales, pas d'électricité ni d'eau courante, des taxes plus élevées, pas de fonds de développement. Ainsi, les mauvaises conditions socio-économiques et l'attitude répressive du sultan font du

---

<sup>42</sup>« Histoire des PSYOPS britanniques », op. cit.

<sup>43</sup>CRAWSHAW, M., op. cit., p. 23.

<sup>44</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 4-30.

<sup>45</sup>MORIN, T., *La guerre du Dhofar (1965-1976) : un modèle de contre-rébellion*, Cahier de Recherche doctrinale, Centre de doctrine et d'emploi des forces, division Recherche et Retour d'expérience, Paris, 2009, pp. 15-16.

Dhofar un terreau favorable au développement d'un mouvement insurrectionnel. En 1962, le front de libération du Dhofar (DLF) est créé pour lutter pour la modernisation de la région, et mènent des actions terroristes de petite envergure entre 1963 et 1965. Dans la continuité des guerres révolutionnaires qui suivent la Seconde Guerre mondiale, la guerre du Dhofar révèle l'importance du facteur civil dans ce type de conflit. Sans prise en compte de ce facteur civil, la stabilisation ne peut être réalisée et la contre-rébellion ne peut être efficace<sup>46</sup>.

En 1967, naît le Front populaire de libération du Golfe arabe occupé (PFLOAG). Fondamentalement différent du DLF, il est d'inspiration communiste. Le rôle des Britanniques dans la zone, qui possèdent une base de la Royal Air Force à Salalah<sup>47</sup>, est limité à une mission de conseil, une position restreinte renforcée par le retrait britannique d'Arabie saoudite en 1961. Au début du conflit, seules les forces armées du Sultan (SAF), une force de deux bataillons, avec une petite branche aérienne et navale, s'opposent aux insurgés. La situation critique pousse le gouvernement britannique à s'impliquer de manière plus importante dans le conflit<sup>48</sup>. En 1970, le fils du sultan, Qabous Bin Saïd, renverse son père avec l'aide de la Grande Bretagne. Dès son arrivée au pouvoir, le nouveau sultan révisé la politique de l'Etat à l'égard de l'insurrection. Il reconnaît que le conflit est mal engagé pour les forces étatiques et, sur les conseils des Britanniques, établit une nouvelle stratégie gouvernementale et annonce un programme de lutte contre la rébellion. C'est la première fois que la dimension politique du problème est prise en compte dès le début des opérations de contre-insurrection<sup>49</sup>.

A son arrivée au Dhofar en 1970, le lieutenant colonel John Watts, qui commande le 22nd SAS Squadron, est chargé d'une évaluation générale de la situation sur le terrain. Il établit alors une stratégie pour vaincre l'insurrection. Cette stratégie s'inspire de la campagne de Malaisie, et se traduit sous la forme d'un plan en cinq points. Le premier consiste à organiser un système de renseignement efficace ; le deuxième a pour objectif de mettre en place une campagne d'information destinée à contrer la propagande communiste.

---

<sup>46</sup>*Ibid.*, pp. 17-18.

<sup>47</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS3-1.

<sup>48</sup>MORIN, T., op. cit., p. 24.

<sup>49</sup>*Ibid.*, p. 25.

Concernant le troisième point, il s'agit d'organiser un programme de recrutement et de formation d'anciens rebelles et de les intégrer aux opérations de contre rébellion. Le quatrième point implique la mise en place d'un système de soins accessible à tous les habitants du Dhofar. Enfin, le cinquième point concerne l'établissement d'un système vétérinaire pour le bétail du djebel. Suivant cette stratégie, la campagne consiste alors à sécuriser et pacifier le djebel d'Est en Ouest<sup>50</sup>.

Selon Morin, l'efficacité de cette stratégie tient au fait qu'elle prend en compte l'intégralité du spectre de la contre-insurrection et assure une synergie et une continuité entre les actions militaires et civiles<sup>51</sup>. Cette stratégie insiste sur l'importance de mener des actions civilo-militaires, tel un système de soins ou des programmes de développement, pour « gagner les cœurs », en parallèle de la guerre psychologique qui agit pour « gagner les esprits », comme les campagnes d'épandage de kérosène sur les cultures autour des villages tenus par les rebelles afin de les forcer à se déplacer<sup>52</sup>. La stratégie réapplique le principe consistant à isoler la population des rebelles.

Pour conquérir les cœurs, des actions civiles sont menées. Elles recouvrent une large partie du champ socio-économique, selon deux étapes. La première consiste à entreprendre les actions dès les combats terminés. Ces actions sont assurées par les Civil Action Teams (CAT), composées de membres des SAS, directement impliqués dans la fourniture d'aide civile. Ces équipes s'installent parmi la population et sont chargées de répondre à tous ses besoins immédiats, que ce soit des besoins en nourriture, en médicaments ou en eau potable, en construisant des puits, des cliniques et des écoles et des mosquées. Une unité médicale militaire britannique est également sur place pour fournir les soins médicaux une fois les cliniques construites<sup>53</sup>. Les CAT tentent d'être présents dans les endroits où la population a besoin d'aide, dans la limite des moyens et du personnel. Ces équipes sont une passerelle entre le gouvernement et la population. Une relation de confiance se crée et les habitants se présentent d'eux-mêmes non seulement pour de l'aide mais aussi pour fournir des informations sur les rebelles. Ces actions amènent la

---

<sup>50</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS3-2.

<sup>51</sup>MORIN, op. cit., p. 31.

<sup>52</sup>MORIN, op. cit., p. 32.

<sup>53</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 4-31.

population à se regrouper autour des endroits où les équipes sont installées, et ce parfois de manière permanente. Ces mouvements de population amènent ainsi la population à se détacher des rebelles.

Les CAT agissent en amont des grands programmes de développement assurés par le Dohfar Development Department. Ces programmes constituent la deuxième étape des actions civiles : construction de routes bitumées, d'hôpitaux et autres infrastructures, construction de puits dans le djebel pour l'eau courante, création de fermes expérimentales (importation de grain, fourrage et animaux), ce qui permet une amélioration du niveau de vie et de l'économie du Dohfar, ainsi que la sédentarisation des habitants du djebel<sup>54</sup>. Les Royal Engineers sont associés aux projets d'infrastructure et la construction de routes, permettant en parallèle un meilleur accès dans les montagnes<sup>55</sup>. L'objectif constant de ces actions est de séparer la population des rebelles, car si la population bénéficie de zones de pâturage et de sources d'eau permanente, elle tombera plus difficilement sous la coupe de la rébellion.

Dès 1972, l'appareil civilo-militaire omanais étant prêt à prendre le relais, les SAS se retirent des CAT<sup>56</sup>. L'aide civile est complétée par des opérations d'information d'ampleur visant à contrer l'idéologie communiste des insurgés<sup>57</sup>. Une unité PSYOPS, désignée comme la No2 Army Information Team, est déployée, pour soutenir le service d'information omanais (Omani Information Service) et le conseil de développement du Dohfar (Dohfar Development Council)<sup>58</sup>. Les opérations de propagande sont menées en amont des opérations militaires. Les Britanniques ont recours à des interprètes arabes. L'annonce du sultan sur l'amnistie des rebelles a permis de rallier nombre de rebelles dès le début de la campagne. Les moyens de diffusion de la propagande sont divers : tracts, panneaux d'affichage, et radio. Ainsi, Radio Dohfar est créée pour contrebalancer Radio Aden, la radio des rebelles. La population ne possédant pas de récepteurs, ils sont mis à disposition à bas prix dans les souks de la région. L'émetteur étant peu puissant, le meilleur mode de

---

<sup>54</sup>MORIN, op. cit., p. 34.

<sup>55</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 4-31

<sup>56</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS3-4.

<sup>57</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 4-31

<sup>58</sup>«Histoire des PSYOPS britanniques», op. cit.

circulation de l'information reste alors le bouche à oreille<sup>59</sup>. Les opérations de propagande reposent en grande partie sur les *firqats*<sup>60</sup>, qui, en isolant les insurgés des locaux, permettent de mettre en place des conditions sûres pour la mise en œuvre des programmes d'aide civile<sup>61</sup>.

Comme pour la Malaisie ou Bornéo, la clé de la réussite de la contre-insurrection en Oman réside dans le fait que les aspects militaire et civil du conflit ont été gérés parallèlement, mêlant renseignement, opérations psychologiques, aide civile et soutien militaire, dans un même plan d'ensemble<sup>62</sup>. L'ancien chef d'état-major des armées britannique, Sir Jock Stirrup, qui a combattu en tant que pilote au sein de l'armée de l'air du sultan d'Oman de 1973 à 1975, confirme cette conception. Selon lui, la réussite de la contre-insurrection est due à l'« effort concerté pour attirer les combattants dhofaris du côté du gouvernement ». Et pour cela, le programme était « clairement établi, ciblé ». Le succès de l'opération n'est pas seulement dû à la puissance de feu et à la connaissance locale apportée au gouvernement, mais aussi parce qu'ils « soustrayaient cela à l'ennemi »<sup>63</sup>.

Cette opération est un succès car les Britanniques ont pris en compte les leçons des campagnes passées. Les commandants britanniques rendaient compte au gouvernement civil omanais et étaient vigilants à ne pas envisager l'environnement opérationnel à travers le prisme « occidental ». Les objectifs déterminés par les dirigeants militaires et civils étaient tangibles. Les dirigeants civils et militaires ont compris que la guerre était un combat pour gagner le soutien des Dhofaris, en conséquence ils ont écouté leurs griefs et demandes, et ont fait face aux défis soulevés. Cette opération confirme que ce n'est qu'à travers le consentement de la population que la guerre peut être gagnée<sup>64</sup>.

---

<sup>59</sup>MORIN, op. cit., p. 33.

<sup>60</sup>Formation irrégulière d'éclaireurs et de combattants sous le commandement de l'armée omanaise (définition UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., p. XXV) ou milices djebelis regroupées, formées et dirigées par les SAS (définition UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 4-31).

<sup>61</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit. 4-32.

<sup>62</sup>RID, T., KEANEY, T. (eds.), *Understanding COIN, Doctrine, Operations and Challenges*, Londres, New York, Routledge, 2010, p. 36.

<sup>63</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., p. xxv.

<sup>64</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS3-4.

## 2. La création du 15 (UK) Psychological Operations Group et du UK Joint CIMIC Group, futur MSSG : une réponse au changement d'environnement stratégique de l'après Guerre froide.

### Du Dhofar à la fin de la Guerre froide

Après la guerre du Dhofar où les techniques visant à « gagner les cœurs et les esprits » étaient au centre de la technique de contre-insurrection, il faut attendre 1982 et la guerre des Malouines pour que la Grande-Bretagne soit engagée dans un autre conflit. La campagne de PSYOPS développée dans ce cadre est limitée. Une station de radio est installée sur l'île de l'Ascension, connue sous le nom de 'Radio Atlantico del Sur'. Elle est diffusée aux troupes argentines et son contenu comprend de la musique, des informations et du sport<sup>65</sup>. Le matériel imprimé a été développé mais les avis divergent concernant l'aéro-largage ou non de tracts sur l'Argentine. Selon le Foreign and Commonwealth Office (FCO), étant donné la rapidité des phases finales de la campagne, il n'aurait alors pas été nécessaire de les diffuser<sup>66</sup>. La campagne ne comprend pas de dimension civilo-militaire et ne met en œuvre aucun programme auprès des populations.

En ce qui concerne la doctrine, on ne note pas d'avancée majeure jusqu'à la fin de la Guerre froide, qui change l'environnement stratégique et façonne la nouvelle dimension des opérations militaires. En effet, c'est la Guerre froide qui ouvre une nouvelle ère, marquée par une augmentation importante des opérations de paix et de stabilité. La période allant de 1988 à 1992 connaît 13 opérations de paix, la même quantité que dans les 43 premières années des Nations unies<sup>67</sup>. Ce qui caractérise les opérations de cette période, c'est l'ajout, outre leur dimension politique et militaire, de la composante humanitaire<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup>«Histoire des PSYOPS britanniques», op. cit.

<sup>66</sup>FRIEDMAN, H. A., « Psyop of the Falkland Islands War », <http://www.psywarrior.com/Falklands.html>, consultation le 15 octobre 2011.

<sup>67</sup>LANDON, J.J., HAYES, R.E., *National Approaches to Civil-Military Coordination in Peace and Humanitarian Assistance Operations*, Evidence Based Research, Inc., Vienne, Virginie, [http://www.dodccrp.org/files/landon\\_hayes.htm](http://www.dodccrp.org/files/landon_hayes.htm), consulté le 2 octobre 2011.

<sup>68</sup>*Ibid.*

On reconnaît l'importance de cette dimension dans la recherche de la solution. Tout comme d'autres pays, la Grande Bretagne doit faire face à cet événement tout en cherchant à s'appuyer sur son expérience du passé. Elle trouve dans ces opérations de maintien de la paix un moyen de créer les conditions de stabilité nécessaire pour permettre à d'autres initiatives de prendre forme et qui amèneront une solution durable<sup>69</sup>. Face à un monde changeant, la stabilisation des Etats fragiles, par la promotion de la gouvernance, du développement et de la sécurité, par l'intermédiaire d'une approche globale intégrant tous les acteurs militaires et civils, devient l'objectif final des opérations de maintien de la paix<sup>70</sup>.

Les PSYOPS et la CIMIC connaissent une renaissance dans les nouvelles opérations de maintien de la paix, et de stabilité naissant de l'après Guerre froide. Ces opérations reconnaissent en effet la nécessité absolue de gagner le consentement de la population, de gagner la « bataille pour les cœurs et les esprits ». La reconnaissance de cette nécessité donne lieu à la création d'une part du 15 (UK) Psychological Operations Group, et d'autre part du UK Joint Cimic Group.

### **La création du 15 (UK) Psychological Operations Group**

Les opérations psychologiques ont toujours fait partie, de façon ad hoc, et en fonction de chaque type d'opération, des campagnes de décolonisation. C'est sous cette forme ad hoc que des opérations psychologiques sont utilisées dans le cadre de l'opération Granby, lors de la première guerre du Golfe en 1990, premier conflit d'importance depuis les Malouines. C'est l'efficacité de ces opérations psychologiques qui déterminera la création d'une unité spécifique dédiée aux opérations psychologiques.

Les PSYOPS y sont conduites dans le cadre de la coalition militaire menée par les Etats-Unis, et intégrées dans la manœuvre médiatique d'ensemble. À cet

---

<sup>69</sup>*Ibid.*

<sup>70</sup>BIBBY G., Colonel, CBE, *Stabilisation, a UK Military Perspective*, Military Stabilisation Support Group, juillet 2010, diapositive 4.

effet, une équipe est constituée dès le mois d'août 1990 et conseillée sur le théâtre d'opérations par les Saoudiens et les Koweïtiens<sup>71</sup>. L'équipe mène une intense activité de contre-propagande, par exemple contre les stations de radio créées par l'Irak. L'objectif est la reddition des troupes irakiennes. La suprématie aérienne gagnée, 29 millions de tracts sont aéro-largués pendant le conflit, dont le contenu et la diffusion sont étroitement liés aux différentes phases de la campagne militaire<sup>72</sup>, encourageant les troupes irakiennes à désertir et indiquant la marche à suivre pour leur reddition. Les tracts participent également aux manœuvres de déception de la coalition. Elle fait ainsi croire aux autorités irakiennes qu'un assaut des Marines aura lieu à l'Est du Koweït.

Le thème central des tracts consiste à afficher la supériorité technologique des alliés, et à montrer que ce qui est annoncé est effectivement réalisé et vice versa: informations sur la date d'un bombardement et incitation à la reddition ; promotion de la fraternité avec les peuples arabes ; démonstration de l'isolement de l'Irak et du caractère multinational de l'intervention ; insistance sur la légitimité de l'intervention alliée en diffusant des messages sur la volonté d'épargner les hommes par des frappes chirurgicales sur les équipements militaires ; peur de la mort (images de bombes, vues de B-52) ; absurdité du combat face à la supériorité technologique alliée ; procédures de reddition<sup>73</sup>. La coalition utilise également la radio, par l'intermédiaire de 'Voice of the Gulf'. Cette dernière diffuse ses programmes 18h par jour pendant 40 jours. Elle est une réponse à la propagande irakienne, et vise à encourager les redditions et les désertions. Les haut-parleurs sont également utilisés pour négocier les redditions, par exemple. Selon les Archives nationales britanniques, jusqu'à 40% de toutes les redditions, défections et désertions peuvent être attribués aux activités de PSYOPS de la coalition<sup>74</sup>.

Ce succès, ainsi que les engagements en cours et prévisibles dans le futur, démontrent l'importance des PSYOPS contre l'ennemi lors d'un conflit mais également dans la conquête des « cœurs et des esprits »<sup>75</sup>, et incitent la

---

<sup>71</sup>GERE, F., *La guerre psychologique*, Paris, Economica, 1997, p. 19.

<sup>72</sup>*Ibid.*, p. 19.

<sup>73</sup>GERE, F., op. cit. p. 20.

<sup>74</sup>"Histoire des PSYOPS britanniques", op. cit.

<sup>75</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, op. cit.

Grande-Bretagne à recréer une capacité permanente<sup>76</sup>. Le groupe est créé en 1998 sous la forme d'une capacité « fantôme » qui porte d'abord le nom de 15 (UK) PSYOPS Group (Shadow)<sup>77</sup>. L'unité est depuis lors la garante de l'expertise PSYOPS pour les forces armées britanniques. Elle permet de fournir la capacité de planification et de production des produits PSYOPS pour les forces britanniques déployées dans le cadre d'opérations à la fois multinationales et nationales, dans le but d'augmenter l'efficacité militaire de ces opérations.

Le groupe est basé au centre de renseignement et de sécurité de la défense à Chicksands, près de Bedford, en Angleterre. Il s'agit d'un service interarmes sous commandement de l'armée de terre, subordonné à la Brigade de renseignement militaire 1. En 2008<sup>78</sup>, l'unité comprend 37 militaires d'actives et 28 réservistes de la Royal Navy, des Royal Marines, et de la Royal Air Force. Elle possède des équipements de pointe en matière d'impression et de diffusion qui permettent la préparation, la production et la diffusion des messages PSYOPS sans censure ou interférence. Cette indépendance est un facteur crucial, séparant les PSYOPS des opérations de communication (ou MEDIA OPS). Le groupe peut ainsi déployer deux éléments de soutien PSYOPS (PSE) multimédia. Le groupe permet également de former les militaires qui pratiqueront des PSYOPS sur le terrain. Il est à ce titre un élément essentiel de la préparation des forces avant leur déploiement. Sur le terrain, le groupe peut mettre en place des équipes de PSYOPS tactiques (Tactical PSYOPS Teams ou TPTs). Ces équipes permettent au commandant tactique de communiquer directement et de s'identifier aux publics cibles. Elles sont utiles pour rassembler et évaluer le renseignement d'ambiance. En plus de fournir des conseils PSYOPS aux commandants d'unité, les TPTs s'engagent auprès des publics cibles, rassemblent des informations et diffusent des produits PSYOPS et évaluent les effets des PSYOPS.

Un élément fondamental du travail des PSYOPS est l'analyse des info-cibles (Target Audience Analysis ou TAA). Elle en est même le fondement, pour une réelle efficacité, et est étroitement liée au renseignement. La TAA implique l'étude systématique des personnes dans le but d'améliorer la

---

<sup>76</sup>« Histoire des PSYOPS britanniques », op. cit.

<sup>77</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, op. cit.

<sup>78</sup>*Ibid.*

compréhension de l'environnement psychologique militaire. La TAA est cruciale au processus d'évaluation des PSYOPS et vise à identifier les attitudes, les vulnérabilités et les susceptibilités des info-cibles, afin de développer des lignes de persuasion, des communicants clés, une symbologie et des media appropriés pour exploiter une ligne de persuasion<sup>79</sup>.

### La naissance du UK Joint CIMIC Group

Si le début des années 1990 voit l'accent mis de façon claire sur les opérations psychologiques, c'est également le cas pour la coopération civilo-militaire. La coopération entre instances civiles et militaires existait dans le cadre des guerres de décolonisation et de la lutte contre les insurrections, mais pas sous la forme d'une unité spécialisée dans ce domaine et dédiée à ce genre de travail. Ou du moins, n'existait plus. En effet, en 1943, les « Affaires civiles » (« Civil Affairs ») avaient été créées, dans le cadre de la Seconde Guerre mondiale, et leur fonction définie en 1944. Elle consistait

[...] premièrement, à assister les plans militaires dans les zones de combat avancées (*forward battle areas*) en liaison avec les autorités civiles et en contrôlant les activités des habitants locaux de façon à empêcher la désorganisation, la maladie et les troubles d'handicaper les activités des troupes combattantes. Deuxièmement, à un stade ultérieur, d'exercer le contrôle et la supervision de l'administration, dans les domaines qui pourraient être dirigés par l'autorité compétente, de façon à ce que les mécanismes civils puissent être mis en marche dès que possible et de façon à bénéficier à l'effort de guerre allié et assurer la préservation de l'ordre public<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, op. cit.

<sup>80</sup>TNA WO 219/3729 21 Army Group CA/Mil Gov Branch Historical Survey ; Letter from the War Office to the Commanders-in-Chief, organisation for CA in the Field 26/01/1944, cité par FLINT, E.R, *The Development of British Civil Affairs and its Employment in the British Sector of Allied Military Operations During the Battle of Normandy, June to August 1944*, Université de Cranfield, 2009, p. 1.

L'objectif central de cette organisation était donc de soutenir les impératifs militaires<sup>81</sup>. A cet effet, les « Affaires civiles » étaient présentes sur tous les théâtres, assistant des millions de personnes dans des domaines comme les soins, l'agriculture, l'administration ou la protection, et engendrant l'intervention nécessaire de plusieurs ministères à la fois<sup>82</sup>.

Les « Affaires civiles », qui étaient alors mises en œuvre par le 21st Army Group, ont été abandonnées pendant la Guerre froide, dès le début des années 1950. On peut cependant considérer que l'expérience de la dimension civile des opérations n'a pas été perdue pendant cette période, dans la mesure où les guerres de décolonisation possédaient une importante composante civilo-militaire, qui faisait partie de la doctrine de contre-insurrection. En l'absence d'institution structurant cette relation, l'initiative reposait sur les commandants sur le théâtre<sup>83</sup>.

La fin de la Guerre froide donne une nouvelle dimension à l'aspect civilo-militaire dans la mesure où l'aspect humanitaire en plein boom implique une présence de plus en plus importante des acteurs civils sur le théâtre d'opérations. L'augmentation des urgences humanitaires, parallèlement à un environnement de plus en plus volatil, accompagnés du manque de capacités des institutions civiles et humanitaires, parmi lesquelles l'ONU, pour répondre aux besoins des opérations où les militaires sont déployés en même temps que les agences humanitaires, créent un environnement où les militaires se retrouvent impliqués dans des activités quasi humanitaires. Ceci entraîne inévitablement un brouillage de la distinction entre activités humanitaires et militaires.

Ce sont les conflits de l'ex-Yougoslavie, entre 1991 et 2001, qui mettent plus particulièrement en évidence ce phénomène. En effet, ce sont des conflits qui ont surtout lieu dans des environnements urbains. En Bosnie par exemple, les populations urbaines se retrouvent incapables de survivre sans infrastructures économiques et sociales. Face à l'insécurité, les agences humanitaires ne peuvent accomplir leur travail. Les activités de la force de l'ONU,

---

<sup>81</sup>FLINT, E.R, op.cit., p. 3.

<sup>82</sup>FLINT, E.R, op. cit., p. 2.

<sup>83</sup>GORDON, S., *Understanding the Priorities for Civil-Military Co-operation (CIMIC)*, Royal Military Academy Sandhurst, 2001.

L'UNPROFOR, se concentrent alors sur l'évaluation des besoins et la réparation d'infrastructures. Les capacités demandées vont cependant au-delà des capacités militaires. Ces dernières se concentrent alors sur la facilitation des activités des autres agences et le développement de capacités pour gérer ces relations.

Face à la controverse sur la légitimité de l'intervention, et au développement des médias, qui place les relations entre civils et militaires ainsi que le traitement des populations autochtones sous les feux des projecteurs, la coopération militaire devient un moyen de légitimer l'intervention. Les conditions et les attitudes des populations locales se placent alors au centre des attentions du commandement dans la détermination de l'état final recherché. L'adhésion de la population devient fondamentale pour faire accepter la présence de la force.

Cet aspect civilo-militaire, qui donnera naissance à la CIMIC (ou coopération civilo-militaire), ce besoin de répondre aux impératifs de l'environnement civil, mis en lumière par l'expérience des Balkans<sup>84</sup>, est l'objet d'une attention croissante de la part des forces armées britanniques. Il est l'élément central de la doctrine britannique en matière d'opérations de la paix. Le défi consiste alors à obtenir et à entretenir le consentement des populations, ce qui implique de prendre en considération les facteurs sociaux, politiques, culturels, religieux, économiques, environnementaux et humanitaires d'une crise ou d'un conflit<sup>85</sup>.

Etablir une organisation dédiée aux « Affaires civiles », incluant toutes les mesures, entre les forces militaires et les autorités nationales et internationales (ONGs, organisations internationales) et les populations, nécessaires pour le commandement de la force pour remplir la mission, devient une nécessité<sup>86</sup>. Cette organisation serait une réponse aux problèmes mis en évidence par l'interaction avec le monde civil : le besoin de gérer des problèmes civils pratiques sur des théâtres d'opérations où le militaire est le seul élément fonctionnant, le besoin d'établir un mécanisme parallèle aux communautés

---

<sup>84</sup>WILLIAMS, M.J., CLOUSTON, K., *Comparative Perspectives on Civil-Military Relations in Conflict Zones*, Occasional Paper, Londres, Royal United Services Institute, p. 54.

<sup>85</sup>GORDON, S., op. cit.

<sup>86</sup>LANDON, J.J., HAYES, R.E., op. cit., p. 7.

humanitaires et de développement sur le théâtre, la reconnaissance que le développement de l'administration civile faciliterait la stratégie de sortie de crise et le besoin d'un élément humanitaire crédible politiquement en tant que partie à opération militaire. L'objectif est d'augmenter la légitimité des opérations d'intervention humanitaires militaires parmi la population autochtone, la communauté internationale et le public votant<sup>87</sup>. Pour E. R. Flint, la CIMIC représente le pendant moderne des « Affaires civiles »<sup>88</sup>. Il rappelle l'objectif des « Affaires civiles » : apporter une réponse à des problèmes civils, en soutien aux opérations militaires<sup>89</sup>.

Le concept d'origine entend créer une nouvelle capacité à partir de ressources déjà existantes. En 1997, (re)naît le groupe des affaires civiles (Civil Affairs Group ou CAG), qui comprend alors 10 personnels d'active et un pool de généralistes CIMIC de l'Armée territoriale. En 2004, les effectifs des personnels d'active sont multipliés par deux, l'unité devient interarmes et prend le nom de Joint CIMIC Group (JCG). Pour FLINT, l'utilisation du terme CIMIC à la place d'« Affaires civiles » vient de l'augmentation de l'influence du programme humanitaire guidant la politique de la plupart des opérations modernes<sup>90</sup>. Le groupe atteint sa capacité opérationnelle en 2006, même si les effectifs sont encore en augmentation en 2008. Le but du JCG est de soutenir les opérations civilo-militaires, de les synchroniser avec les autres activités militaires, d'harmoniser les activités civiles des partenaires et de soutenir les formations CIMIC déployées. Son personnel est au fait des capacités, des motivations et des limitations des acteurs civils, et possède une bonne compréhension de leurs processus. Au niveau opérationnel, la CIMIC se concentre sur la liaison et la planification. Elle travaille sur les relations avec les autorités locales et nationales, ainsi qu'avec les ONG et les organisations internationales présentes dans la zone de responsabilité. Elle travaille également avec les INFO OPS et les opérations militaires d'influence<sup>91</sup>. Son but est de permettre la planification d'activités visant à atténuer les effets négatifs des agences civiles dans le cadre des opérations militaires, de

---

<sup>87</sup>FLINT, E.R., op.cit., p. 10.

<sup>88</sup>*Ibid.*, p. 2.

<sup>89</sup>*Ibid.*, p. 10.

<sup>90</sup>FLINT, E.R., op. cit., p. 11.

<sup>91</sup>WILLIAMS, M.J., CLOUSTON, K., op. cit., p. 55.

capitaliser sur les opportunités d'influence sur les info-cibles et de construire le consentement<sup>92</sup>.

Au niveau tactique, la CIMIC permet de parvenir à distinguer, par le dialogue et par la connaissance du quotidien, des éléments sortant de la normalité, et annonceurs d'un possible danger, et ainsi de faire baisser le nombre d'incidents. Elle permet surtout d'améliorer la compréhension de l'environnement humain. Les équipes de soutien CIMIC (CIMIC support teams ou CSTs) agissent au niveau tactique, en soutenant le commandement tactique par des conseils, que ce soit sur le processus de planification, l'évaluation des opérations ou la liaison entre les différents acteurs<sup>93</sup>. Le but est d'atténuer les effets nuisibles de la dimension civile sur le militaire et inversement. Pour que l'activité d'influence soit efficace, elle nécessite une compréhension pleine de la cible locale.<sup>94</sup> En plus d'être l'unique unité entraînée pour fournir une expertise CIMIC sur le terrain, le JCG est également la seule unité à fournir une formation CIMIC aux unités sur le point de se déployer<sup>95</sup>.

### **Du JCG au Military Stabilisation Support Group**

En 2009, pour répondre aux leçons des opérations récentes, mettant en évidence une différence significative dans l'environnement opérationnel entre les Balkans et l'Irak puis l'Afghanistan, une nouvelle mission est créée, détaillée lors de débats à la maison des Communes le 4 juin 2009 par John Hutton, secrétaire d'Etat à la Défense<sup>96</sup> : l'assistance militaire à la stabilisation et au développement (MASD). Cette nouvelle mission reconnaît formellement que les forces armées doivent planifier et conduire des opérations visant à aider à la stabilisation et à la reconstruction dans ces endroits où la situation

---

<sup>92</sup>*Ibid.*, p. 56.

<sup>93</sup>*Ibid.*, p. 55.

<sup>94</sup>*Ibid.*, p. 57.

<sup>95</sup>COTTRELL, P., "Why we're so good", *Sunday Times*, numéro 33, 30 avril 2003, p. 7.

<sup>96</sup>BIBBY G., Colonel, CBE, op. cit., diapositive 9.

sécuritaire est trop difficile pour permettre aux agences civiles de travailler seules<sup>97</sup>.

On peut d'ores et déjà décrire la stabilisation comme le processus qui soutient les Etats qui entrent, endurent ou sortent d'un conflit, dans le but d'empêcher ou réduire la violence ; de protéger la population et les infrastructures clé ; de promouvoir les processus politiques qui mènent vers davantage de stabilité ; et de préparer les conditions pour un environnement social et économique durable<sup>98</sup>. Cette volonté d'élargissement du concept opérationnel montre que le gouvernement britannique a réappris la primauté de la compréhension du contexte local, de la protection de la population et de la création d'un espace pour une résolution politique<sup>99</sup>. Le développement de la doctrine des opérations de stabilisation (étudiée également plus en détail plus loin) fait le lien entre la contre-insurrection et la reconstruction à la fin d'un conflit violent et la construction de la paix durable, dans le cadre d'une approche globale. On le verra également, la doctrine CIMIC de 2006 donne le rôle principal à la recherche pour employer et encourager une approche globale de la résolution des crises et des conflits qui prendrait en compte le fait que l'objectif de la guerre ne consiste pas uniquement à gagner le combat mais surtout à parvenir à une paix meilleure<sup>100</sup>. La CIMIC est ainsi un élément permettant aux opérations militaires de fournir une contribution cohérente aux objectifs de politique britannique et internationale<sup>101</sup>.

On assiste donc à un changement du focus de la CIMIC. Considérée d'abord surtout comme activité facilitatrice pour les opérations militaires et de sécurité, elle évolue vers une position plus centrale et proactive au sein de la mission. Elle est à présent essentielle dans la planification des opérations de

---

<sup>97</sup>Military Stabilisation Support group, <http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/DoctrineOperationsandDiplomacy/MSSG>, consultation le 10 septembre 2011.

<sup>98</sup>*Ibid.*

<sup>99</sup>TEUTEN, R., *Civilian-Military Collaboration: The Stabilisation Unit Coming of Age?*, Londres, Royal United Services Institute, 4 février 2010.

<sup>100</sup>Memorandum from Ministry of Defence and Department for International Development, 11 décembre 2009, <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200910/cmsselect/cmdfence/224/224we27.htm>, consultation le 12 septembre 2011.

<sup>101</sup>FLINT, E.R., op. cit., p. 13.

stabilisation, et est aussi un contributeur majeur aux activités d'influence ainsi qu'une source majeure d'information et de renseignement. L'augmentation de la portée et de l'importance des opérations civilo-militaires dans le cadre de la stabilisation ayant montré les limites des capacités et de l'entraînement des personnels du JCG, des structures ad hoc sont par conséquent établies pour tenter de combler le vide capacitaire. Le besoin d'aller au-delà de la CIMIC, pour être à même de fournir un soutien efficace à la stabilisation, a transformé le JCG en une unité spécialisée dans la *Military Assistance to Civil Effect* (MACE). Le JCG est renommé Military Stabilisation Support Group (MSSG) le 1<sup>er</sup> avril 2009, afin de davantage écho aux nouveaux rôles et responsabilités définis par la nouvelle mission qu'est la MASD. Le MSSG est alors chargé d'augmenter la capacité, l'entraînement et la formation en matière de CIMIC, d'assistance militaire à la stabilisation et d'*effet civil*. Le MSSG réaffirme que la CIMIC est reconnue comme activité critique dans les opérations de stabilisation<sup>102</sup>. Le groupe a atteint sa capacité opérationnelle initiale en novembre 2009. Ses équipes, consistant en spécialistes fonctionnels, sont établies, formées et rendues disponibles pour soutenir les opérations comme requis, en accord avec ses cinq fonctions clés :

- La préparation et la délivrance d'éléments de force préparés (équipes de planification des « effets civils » et spécialistes fonctionnels) en cas d'opérations ;
- Recruter, entraîner et retenir suffisamment de main d'œuvre pour maintenir et développer le MSSG comme organisation interarmées à son niveau de préparation requis ;
- Soutenir la délivrance de savoir/formation en termes d'« effets civils », de CIMIC de et stabilisation au sein de la Défense ;
- Gérer le changement : délivrance du plan de mise en œuvre de la MACE ;
- Soutenir la capacité interarmes du Ministry of Defence dans le développement de la capacité de délivrer « effets civils », CIMIC et stabilisation, y compris le maintien de liens avec les autres ministères, organisations internationales et ONGs.

---

<sup>102</sup>Memorandum from Ministry of Defence and Department for International Development, op. cit.

Ces différentes fonctions définissent les rôles du MSSG:

- Le recueil et l'analyse des informations civiles ;
- La fourniture d'une interface avec l'environnement civil ;
- L'intégration des effets et de la planification civils et militaires ;
- La fourniture de coordination et coopération en soutien de la mission entre les différents acteurs sur le théâtre ;
- La contribution à la campagne d'influence ;
- L'identification et la délivrance d'activités visant à gagner le consentement, de reconstruction et projets de développement<sup>103</sup> ;
- La fourniture des informations à travers l'interaction ;
- Le soutien à la force en sécurisant ses ressources ;
- La préparation à agir au nom des autres ministères ;
- Le soutien aux opérations d'assistance humanitaire en cas de catastrophes naturelles<sup>104</sup>.

Le MSSG regroupe plus de 400 personnels, dont la moitié est constituée de réservistes, et l'autre des personnels d'active des trois armes et autres services de soutien ainsi que des personnels civils<sup>105</sup>. Le quartier général du groupe est situé à Gibraltar Barracks, Camberley, dans le Surrey, et les installations d'entraînement à Corunna Barracks, Ludgershall, près d'Andover. L'objectif du personnel militaire permanent est de pouvoir être déployé à travers le monde et pour la majorité, une affectation de deux ans suivra un format consistant en une formation individuelle sur la CIMIC ; une formation collective, à travers exercices ; un déploiement en opérations ; puis un soutien à la formation en utilisant la connaissance du théâtre pour entraîner les futures équipes de stabilisation et améliorer les pratiques. Le personnel non permanent est divisé entre réservistes et personnel d'active volontaire. Les réservistes sont particulièrement valorisés pour les capacités spécialistes obtenues dans la vie civile qui peuvent être appliquées au théâtre lors d'un déploiement en opérations. Les réservistes et les volontaires réguliers peuvent

---

<sup>103</sup>Military Stabilisation Support Group, op. cit.

<sup>104</sup>Memorandum from Ministry of Defence and Department for International Development, op. cit.

<sup>105</sup>Military Stabilisation Support Group, op. cit.

tous être déployés, et tous suivent un entraînement de trois mois de préparation au théâtre, avant un déploiement de six mois<sup>106</sup>.

La CIMIC est donc reconnue, au même titre que les PSYOPS, comme une activité critique dans les opérations de stabilisation. Elle est fondamentale dans la mesure où les « effets de stabilisation » reposent en grande partie sur la capacité des forces armées et de leurs partenaires civiles à acquérir une crédibilité auprès des populations. La CIMIC représente dans ce cadre une fonction facilitatrice éprouvée. Elle bénéficie de ce fait d'une place importante dans les nouvelles doctrines de stabilisation et de contre-insurrection.

### **3. L'influence au cœur de la doctrine britannique contemporaine en matière de stabilisation**

Selon le *British Army Field Manual* de 2009, la doctrine se définit comme « ce qui est enseigné ». Pour être effective, elle doit être lue et comprise. Chaque campagne est certes différente, mais une connaissance approfondie de la doctrine et une compréhension claire de l'environnement opérationnel sont des pré-requis essentiels. La doctrine permet de fournir aux commandants de niveau tactique une base sur laquelle construire la compréhension<sup>107</sup>. Par conséquent, afin de mieux comprendre les enjeux et les différents moyens à mettre en œuvre dans le cadre de la nouvelle mission qu'est la Military Assistance to Stabilization and Development (MASD), qui accorde une place centrale à l'action auprès des populations locales et ainsi aux activités d'influence dans le cadre la contre-insurrection, il est essentiel de définir le contenu des doctrines qui régissent ces domaines, des doctrines toutes centrée sur l'humain.

---

<sup>106</sup>*Ibid.*

<sup>107</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit.

## Le développement de la doctrine de contre-insurrection britannique

Malgré les enjeux des guerres de décolonisation, la doctrine générale britannique en matière de contre-insurrection n'est réellement développée qu'en 1970<sup>108</sup>. Avant cela, l'ouvrage du colonel Charles Callwell, *Small Wars: Their Principles and Practice*, est généralement considéré par les spécialistes comme le point de départ des écrits britanniques sur la guerre irrégulière et sur les méthodes de contre-insurrection. L'ouvrage, publié pour la première fois en 1896, et réédité en 1904 après la guerre des Boers, identifie et répond aux problèmes d'une armée moderne et régulière faisant face à des adversaires irréguliers : mauvaise qualité du renseignement, difficulté de concevoir une stratégie et de l'appliquer sur le terrain. Ces problèmes nécessitant, pour parvenir à une réponse efficace, un renforcement de l'entraînement, de la formation et de la préparation spécifiques pour que les soldats « connaissant la nature de l'opposition qu'ils doivent attendre, comprennent la meilleure façon de la surmonter »<sup>109</sup>.

Ce n'est qu'en 1914, avec la publication du *Manuel de droit militaire*, que le lien officiel entre conflit général et autorités civiles est défini pour la première fois. Le manuel établit les principes juridiques pour le maintien de l'ordre impérial. En 1923, un document officiel de l'armée britannique intitulé *Duties in Aid of the Civil Powers* fournit des indications précises aux militaires traitant avec les pouvoirs civils<sup>110</sup>. En 1927, un article du major BC Denning publié dans *Army Quarterly*, « Modern Problems of Guerilla Warfare » indique que le remède le plus efficace dans le domaine de la contre-insurrection consiste à éliminer les causes des griefs<sup>111</sup>. En 1934, une publication gouvernementale, *Notes on Imperial Policing*, plaide pour une planification militaire concertée, coordonnée dans la gestion des troubles. Cette publication est considérée comme le précurseur des manuels tactiques des années suivantes. La même année, le major General Charles Gwynn publie *Countering Insurgency – Imperial Policing*, qui insiste sur le fait que si toute situation est différente, la discipline et le bon sens constituent la base pour analyser tout problème. Il souligne l'importance

---

<sup>108</sup>UK Ministry of Defence, *Land Operations*, volume III: *Counter Revolutionary Operations*, Part 3: *Counter Insurgency*, Army Code 70516 (Part 3), 1970.

<sup>109</sup>RID, T., KEANEY, T. (eds), op. cit., p. 32.

<sup>110</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., CS1-2.

<sup>111</sup>*Ibid.*, CS1-2.

de soutenir les autorités civiles, de faire usage de la force minimum, et de parvenir à une coopération entre police et autorités civiles<sup>112</sup>. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la préoccupation majeure est la contre-insurrection, dans le cadre des guerres de décolonisation. En 1949, une brochure du War Office réaffirme les principes de la doctrine de contre-insurrection d'avant-guerre mais recommande une réunion avec les représentants civils, ainsi qu'une coordination politique et militaire. Au début des années 1950, de plus en plus d'ouvrages sur les leçons militaires des campagnes paraissent, montrant ainsi le besoin d'une forme moderne de doctrine pour répondre aux différentes campagnes de contre-insurrection. *A Handbook of Anti Mau Mau Operations*, en 1954, parrainé par le général Erskine, en est un exemple. Ces ouvrages ne sont pas intégrés dans la doctrine militaire officielle avant la parution en 1957 de *Keeping the Peace* (révisé en 1963). La doctrine fait en particulier référence aux insurrections de type communiste mais elle n'offre pas d'assistance directe pour les opérations en cours. La nouveauté consiste à traiter de la place de plus en plus importante des médias et à faire prendre conscience de l'effet négatif des punitions collectives. En 1966, Sir Robert Thompson publie *Defeating Communist Insurgencies: Experiences from Malaya and Vietnam*, et élabore pour la première fois les cinq principes de la contre-insurrection<sup>113</sup>. Son approche est au centre de la pensée britannique dans ce domaine et est incorporé dans la doctrine de 1970 lorsque l'armée rationalise toutes les publications tactiques dans une série de volumes sous le titre générique de *Land Operations*, et où la contre-insurrection fait l'objet de la publication intitulée *Counter Revolutionary Warfare*. Cet ouvrage démontre la nécessité d'un degré élevé de soutien de la part de la population locale. Ce soutien est même l'ingrédient clé du succès, d'où l'importance de mettre en œuvre des stratégies visant à « gagner les cœurs et les esprits »<sup>114</sup>. Si Callwell a démontré en premier l'importance de la connaissance de la population au sein de laquelle les forces de sécurité interviennent, la thèse de

---

<sup>112</sup>*Ibid.*, CS1-3.

<sup>113</sup>Selon ces cinq principes, dans le cadre d'une contre-insurrection, un gouvernement doit : avoir un but politique clairement défini ; travailler conformément à la loi ; avoir un plan global ; donner la priorité à la destruction de la subversion politique et non à celle des insurgés ; et enfin, dans la phase de guérilla de l'insurrection, il doit d'abord sécuriser les zones dans lesquelles il est le plus présent.

<sup>114</sup>DIXON, P., op. cit., pp. 363-364.

Frank Kitson en 1971 intitulée *Low Intensity Operations: Subversion, Insurgency and Peacekeeping* est considérée par tous les spécialistes de la contre-insurrection comme la plus importante contribution militaire à la compréhension britannique de la contre-insurrection au 20<sup>ème</sup> siècle. Elle représente le pilier de la formation et de l'entraînement à la contre-insurrection pendant les vingt années suivantes. Le cœur de cette approche est la reconnaissance que « les guerres de subversion et de contre-subversion sont combattues, en dernier recours, dans l'esprit des populations ». Il est par conséquent indispensable de se concentrer sur les façons et les moyens de modeler l'opinion publique et sur la nécessité d'obtenir des renseignements auprès des populations. Kitson développe sa thèse en 1977 dans *A Bunch of Five* et propose un cadre pour la planification et la conduite de la contre-insurrection suivant quatre principes : « une coordination à tous les niveaux pour le commandement de la campagne ; des arrangements pour s'assurer que les insurgés ne gagnent pas la « guerre pour les esprits » de la population ; une organisation du renseignement adaptée aux circonstances ; un système légal en adéquation avec les besoins du moment »<sup>115</sup>. Car selon lui, il « ne peut y avoir de solution purement militaire car l'insurrection n'est pas principalement une activité militaire »<sup>116</sup>. En 1977 toujours, la doctrine de contre-insurrection fait l'objet d'une réécriture, mais la mise à jour ne tient pas compte des opérations en Irlande du Nord, et se concentre toujours sur les tactiques communistes. L'information et la contre-propagande y sont traitées mais pas les PSYOPS. L'évolution lente de la doctrine de contre-insurrection – la suivante est publiée par le Ministry of Defence en 2001 – laisse ainsi le temps à la pensée britannique, après analyse et assimilation de l'expérience, d'évoluer vers la doctrine, fondée sur les leçons du terrain, ainsi que sur la théorie née de l'expérience personnelle<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup>RID, T., KEANEY, T. (eds), op. cit., p. 35.

<sup>116</sup>DIXON, P., op. cit., p. 357, citant KITSON, F., *A Bunch of Five*, Londres, Faber and Faber, 1977.

<sup>117</sup>RID, T., KEANEY, T. (eds), op. cit., p. 28.

## L'évolution des doctrines post Guerre froide

La doctrine de contre-insurrection de 2001 repose sur les principes développés dans le cadre de la campagne en Irlande du Nord et réaffirme ainsi la primauté de l'objectif politique dans ce type d'opération, le besoin d'une coordination au niveau gouvernemental, la nécessité du renseignement et des opérations d'information, l'importance de séparer les insurgés de leur soutien et de les neutraliser, et enfin, l'importance de planifier la post-insurrection sur le long terme<sup>118</sup>. En 2002 est publiée la doctrine en matière d'opérations d'information (ou INFO OPS). Elle affirme la nécessité de l'anticipation face à l'importance de la part accordée aux médias et au soutien de l'opinion publique, afin de s'assurer que la présentation des actions est positive, mais également pour contrer les tentatives de l'adversaire de saper le soutien du public. Il s'agit ainsi de gérer l'information sous forme de thèmes et de messages, et de mener des actions spécifiques pour promouvoir le message souhaité<sup>119</sup>. La base de ces opérations est de détruire la volonté de combattre de l'adversaire.

Les INFO OPS sont un moyen majeur par lequel la volonté et la capacité d'imposer la volonté et d'exercer le commandement sont attaquées. Les deux aspects principaux en sont les activités d'influence – moyen de base pour influencer la volonté – et la « counter command activity » (ou CCA) – qui attaque les capacités physiques. Les activités d'influence comprennent toute activité dont l'objectif principal est d'influencer la volonté – qui se définit comme la faculté de déterminer librement ses actes en fonction de motifs rationnels<sup>120</sup> - par la promotion de thèmes identifiés en direction d'info-cibles afin que ces dernières adoptent ou renforcent une ligne d'action particulière. Il s'agit également d'encourager et de rassurer ceux qui suivent déjà la ligne d'action désirée<sup>121</sup>. Par ailleurs, le texte évoque l'activité liée qu'est la CIMIC. En effet, les liens créés par cette dernière avec toutes les parties au conflit

---

<sup>118</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 3-1.

<sup>119</sup>UK Ministry of Defence, *Information Operations*, Joint Warfare Publication 3-80, juin 2002, 1-1/1-2.

<sup>120</sup>Définition du LAROUSSE,

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/volont%C3%A9/82476>, consultation le 25 octobre 2011.

<sup>121</sup>UK Ministry of Defence, *Information Operations*, op. cit., 2-3.

peuvent offrir des opportunités pour renforcer les messages d'influence. La conduite d'activités appropriées visant à « gagner les cœurs et les esprits » peut augmenter la crédibilité du message des INFO OPS<sup>122</sup>.

La doctrine CIMIC de 2003 est intéressante à ce titre. L'approche britannique en matière de coopération civilo-militaire consiste à considérer la CIMIC comme l'activité qui permet aux opérations militaires de fournir une contribution plus cohérente à la réalisation des objectifs politiques internationaux et britannique<sup>123</sup>. La CIMIC est une fonction conduite pour permettre au commandant d'interagir de façon efficace avec toutes les parties de l'environnement civil à l'intérieur de la zone d'opérations conjointes. Elle fournit l'interface pour la coopération, la coordination, le soutien mutuel, la planification conjointe et l'échange d'informations à tous les niveaux entre les forces militaires, les organisations civiles, les agences, les influences civiles sur le théâtre, pour la réussite de la mission. La gestion de l'interface permet l'identification des moyens d'influencer les attitudes et la conduite des agences civiles et des populations pour optimiser le soutien aux opérations, minorer les interférences, augmenter la légitimité de la mission et accroître la force protection au sein de la zone d'opérations conjointes.

La CIMIC est conduite selon douze principes clés: les obligations juridiques ; les relations différenciées ; la conscience culturelle (compréhension des valeurs, des coutumes, de l'ethnicité, de la religion, de la culture et des façons de vivre des acteurs); la coopération ; la compréhension, le respect et la confiance ; la responsabilité mutuelle ; la transparence ; la communication ; la conscience de situation ; l'influence; l'échelle d'effort ; la gestion de la transition<sup>124</sup>. La doctrine évoque le lien de la CIMIC avec les INFO OPS et les PSYOPS. Il s'agit d'assurer la cohérence entre ces différentes activités afin d'atteindre une synergie d'action. La CIMIC contribue à la conduite des INFO OPS dans l'environnement civil et elle est un moyen d'évaluer l'efficacité des INFO OPS<sup>125</sup>.

En 2004, la deuxième édition de la doctrine 3-50 sur les opérations de soutien à la paix (PSO) est publiée par le Ministry of Defence. Ce texte s'adresse à

---

<sup>122</sup>*Ibid.*, 2-5.

<sup>123</sup>UK Ministry of Defence, *Civil-Military Co-Operation (CIMIC)*, Interim Joint Warfare Publication 3-90, novembre 2003, 1-3.

<sup>124</sup>UK Ministry of Defence, *Civil-Military Co-Operation (CIMIC)*, 2003, op. cit., 3-2.

<sup>125</sup>*Ibid.*, 41-2.

l'ensemble des acteurs civils et militaires qui, par leur engagement mutuel, doivent permettre la réussite de l'opération. Pour être efficace, la réponse est en effet à présent une réponse multinationale et multidisciplinaire, en un mot, globale. Le terme de PSO est le titre générique donné par les militaires aux activités de prévention de conflit et de régénération ou de soutien aux Etats fragiles.<sup>126</sup> La responsabilité de prévention ou de suppression de tout conflit a été attribuée aux forces armées pour que les autres acteurs puissent entreprendre des activités réduisant les symptômes immédiats des conflits et/ou d'un Etat fragile. Le but de l'application de la force militaire est ainsi de créer les conditions pour un succès global dont la sécurité est la base.

Les PSO se définissent en fonction de trois règles de base que sont la création, le soutien et l'accroissement de l'autorité de la campagne, une force crédible et raisonnable, et la persévérance. Elles sont régies par cinq principes allant de la campagne globale et complémentaire à l'action préventive en passant par l'action sensibilisée (par la compréhension détaillée et le respect pour la loi, la religion, les coutumes et la culture des acteurs faisant partie de la PSO et de la population locale), la sécurité et la transparence<sup>127</sup>. Dans ce cadre, la CIMIC est considérée comme une activité facilitatrice permettant de fournir une contribution plus cohérente à l'atteinte des objectifs politiques internationaux et britanniques<sup>128</sup>. La CIMIC doit permettre au commandant d'entreprendre de manière cohérente les tâches et activités découlant de la ligne opération civile-militaire et qui sont conduites en soutien de l'environnement civil. Cette liaison est nécessaire pour gérer l'impact du secteur civil sur les opérations militaires et vice versa<sup>129</sup>. Les INFO OPS doivent également être coordonnées avec les autres activités de la force pour former l'environnement opérationnel et préparer les parties à reconstruire une société de paix dirigée par les civils<sup>130</sup>. Les principes des INFO OPS dans le cadre des PSO regroupent l'honnêteté, l'autorité de la campagne, la ponctualité, la connaissance culturelle et l'harmonisation<sup>131</sup>.

---

<sup>126</sup>UK Ministry of Defence, *The Military Contribution to Peace Support Operations*, Joint Warfare Publication 3-50, second edition, juin 2004, 1-1.

<sup>127</sup>*Ibid.*, 2-15.

<sup>128</sup>*Ibid.*, 5-11.

<sup>129</sup>*Ibid.*, 5-12.

<sup>130</sup>*Ibid.*, 5-27.

<sup>131</sup>*Ibid.*, 5-29.

La doctrine CIMIC de 2006 insiste sur la notion d'approche globale, et précise que la coordination de la planification civile et militaire constitue l'un de ses principes de base. La CIMIC est ainsi l'application pratique de l'approche globale aux niveaux opérationnel et tactique<sup>132</sup>. Cette doctrine apporte quelques changements par rapport à celle de 2003. La première est l'incorporation des perceptions locales dans les principes des activités relevant de la CIMIC. Constatant qu'il existe des différences marquées entre les perceptions de la paix et de la sécurité par les communautés autochtones, les forces militaires et les agences internationales, les besoins de sécurité des sociétés affectées doivent être évalués<sup>133</sup>. Une autre nouveauté est la création de la Post Conflict Reconstruction Unit, (aujourd'hui Stabilisation Unit), ou PCRU, une équipe interministérielle mandatée pour augmenter la capacité britannique à gérer la stabilisation post-conflit immédiate. Les sociétés de sécurité privées ont été ajoutées parmi les interlocuteurs civils de la CIMIC, qui doit évaluer leur impact<sup>134</sup>. La création du conseiller en stabilisation est également une innovation. Intégré dans le staff CIMIC du commandant de la force interarmées, son rôle consiste à conseiller le commandement sur la coordination de l'activité militaire avec les besoins en matière de reconstruction et de stabilisation de la société civile<sup>135</sup>. Enfin, la dernière nouveauté sont les Provincial Reconstruction Teams (PRTs). Elles sont créées en 2002 et officialisées en 2003 par la résolution 1510 du Conseil de Sécurité des Nations unies qui autorise la FIAS à opérer au-delà de Kaboul. Leur objectif est d'étendre l'autorité du gouvernement central afghan et d'aider à faciliter le développement et la reconstruction en contribuant à un environnement sécuritaire amélioré sous la forme de PRTs, c'est-à-dire une combinaison de personnel civil et militaire. Le modèle PRT est une extension logique de la CIMIC. Il fait partie de l'expression sur le terrain de l'approche globale. Bien qu'uniquement employé en Afghanistan, ce modèle peut se révéler une caractéristique durable des PSOs.

---

<sup>132</sup>UK Ministry of Defence, *Civil-Military Co-operation (CIMIC)*, Joint Doctrine Publication 3-90, avril 2006, 1-3.

<sup>133</sup>*Ibid.*, 4-1/4-3.

<sup>134</sup>*Ibid.*, 2-2.

<sup>135</sup>*Ibid.*, 4-4.

## L'importance des activités d'influence dans les doctrines de stabilisation et de contre-insurrection de 2009

Il faut attendre 2009 pour que paraissent une nouvelle doctrine de contre-insurrection ainsi que la doctrine de stabilisation. Ces deux publications du Ministry of Defence constituent le socle des activités de stabilisation et de contre-insurrection, cadres de la CIMIC et des PSYOPS actuelles. La révision des principes et des procédures opérationnelles a été réalisée à la lumière des conflits en Irak et en Afghanistan. Ces nouvelles doctrines soulignent l'émergence ou la confirmation de plusieurs thèmes : l'approche globale, la primauté du soutien de la population, du gain du consentement avec les opérations d'influence, le renseignement, la neutralisation, et l'importance d'une solution à long terme. Ces deux textes peuvent se découper en trois parties : la stabilisation elle-même, les activités d'influence, qui regroupent les PSYOPS et la CIMIC, et enfin, l'importance de la culture et de la compréhension de l'autre, essentielles à la planification et à la conduite de ces activités.

Selon la *Joint Doctrine Publication 3-40* (JDP 3-40) sur la contribution des forces armées à la stabilisation, l'objectif est clair : inverser la spirale d'instabilité et mettre en place les conditions pour une stabilité durable<sup>136</sup>. Le constat est que pour un succès réel et à long terme, les racines de l'instabilité doivent être prises en compte, ce qui nécessite une approche conjuguant mesures économiques, de gouvernance et de sécurité, autrement dit, une « approche globale ». Le but ultime de la stabilisation est de renforcer un ordre politique existant, ou de le remodeler, pour qu'il devienne plus acceptable aux yeux de la population locale et plus cohérent avec la stratégie britannique. La doctrine reconnaît par ailleurs que la stabilisation est rarement un but en soi ; mais qu'elle peut être la conséquence d'une intervention pour des raisons d'intérêt national, telle la sécurisation d'une ressource vitale ou la restauration de la sécurité dans une région critique pour le Royaume-Uni<sup>137</sup>.

La *JDP 3-40* couvre les circonstances pour lesquelles la MASD, qui reconnaît les caractéristiques spécifiques de la stabilisation, est conçue. L'impératif en est la sécurité, qui seule permet de rétablir la normalité. La doctrine décrit ainsi le

---

<sup>136</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., p. v.

<sup>137</sup>*Ibid.*, p. xv.

but ultime du commandant qui est de mettre hors jeu l'ennemi afin que les autres agences puissent délivrer leurs éléments de la solution<sup>138</sup>. Réussir dans la stabilisation nécessite une autre façon de penser. Elle nécessite d'essayer de comprendre « l'autre »<sup>139</sup>. L'idée que les perceptions ont autant d'importance que les faits n'est certes pas nouvelle, mais l'importance croissante des moyens de communications amplifie l'importance de réussir à influencer ses interlocuteurs. La doctrine précise les neuf principes de la stabilisation dont elle partage les huit premiers avec la doctrine de contre-insurrection de 2009 : primauté de l'objectif politique ; unité d'effort ; compréhension du contexte ; focus sur la population ; isoler et neutraliser acteurs irréguliers ; exploiter crédibilité pour gagner soutien ; préparer pour le long-terme ; anticiper, apprendre et s'adapter ; promotion de la gouvernance et de l'autorité et capacité autochtone de la nation hôte<sup>140</sup>. La doctrine de contre-insurrection ajoute trois principes: la sécurisation de la population ; la nécessité d'opérer dans le cadre de la loi et l'intégration du renseignement<sup>141</sup>.

Le rôle des forces militaires dans la stabilisation va à présent bien au-delà de la sécurité seule<sup>142</sup>. Les militaires s'inscrivent dans la solution à un problème complexe qui est d'abord politique<sup>143</sup>. C'est pour cette raison qu'une nouvelle approche est nécessaire. En effet, la contre-insurrection classique avait pour objectif de soutenir un ordre politique colonial existant avec des structures politiques, gouvernementales et de sécurité efficaces. Mais les opérations récentes se déroulent dans un contexte de fragilité étatique. A l'époque coloniale, la Grande-Bretagne contrôlait le gouvernement de la colonie où elle intervenait pour rétablir l'ordre. Aujourd'hui, face à la multiplicité des acteurs, il faut ménager les sensibilités, que ce soit celle des forces armées amies, des interlocuteurs civils ou encore du gouvernement hôte. Une autre différence majeure réside dans la médiatisation des conflits à l'échelle planétaire. Lors des opérations de contre-insurrection qui ont suivi la Seconde guerre mondiale, les informations concernant le conflit pouvait généralement rester circonscrit à la zone où ce dernier se déroulait. C'est à présent quasi impossible.

---

<sup>138</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., Introduction.

<sup>139</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., p. xvii.

<sup>140</sup>*Ibid.*, p. xxi.

<sup>141</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 1-1.

<sup>142</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 2-13.

<sup>143</sup>*Ibid.*, 2-14 et Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., Introduction.

Selon l'approche britannique, outre le règlement politique, trois domaines soutiennent les efforts de stabilisation : la sécurité, la gouvernance et le développement. Tous trois font partie du processus qui vise à encourager l'autorité et la légitimité du gouvernement aux yeux de la population<sup>144</sup>. Dans ce but, la relation clé du conflit, celle qui lie le gouvernement hôte, les élites en concurrence pour le pouvoir et la population, est au centre de l'influence. Cette relation est à la base d'un règlement politique durable. C'est pour cette raison que « les cœurs et les esprits » de la population doivent être conquis<sup>145</sup>. En revanche, si l'hostilité absolue empêche la stabilisation, ce n'est pas la relation entre forces internationales et population qui est critique. Ce qui compte réellement, c'est l'attitude de la population envers le gouvernement de la nation hôte. La perception de la sécurité influence directement les jugements de la population sur la compétence, l'autorité et la légitimité du gouvernement. Il est donc vital de faire face au problème de la sécurité<sup>146</sup>.

Le défi proposé par la stabilisation est d'adapter la pensée, l'organisation, les tactiques et les procédures de la force aux besoins de la stabilisation plutôt qu'à ceux de la guerre conventionnelle. Le contexte politique dynamique de ce type d'opération nécessite une revue opérationnelle et stratégique continue, insistant continuellement sur la centralité du but stratégique et politique<sup>147</sup>. Ainsi, le cadre opérationnel qui consiste à « façonner », « engager », « exploiter », « protéger » et « soutenir » (*shape, engage, exploit, protect, sustain*), a d'abord été conçu pour une guerre conventionnelle concentrée sur l'ennemi. Dans la stabilisation, le cadre est centré sur la population et l'environnement. Il consiste ainsi à « façonner », « sécuriser », « maintenir » et « développer » (*shape, secure, hold, develop*)<sup>148</sup>. La contre-insurrection participe à la réalisation de ce cadre<sup>149</sup>.

La doctrine de contre-insurrection de 2009 montre en effet que la contre-insurrection participe activement de la stabilisation, étant une étape majeure du processus<sup>150</sup>, faisant partie des trois secteurs majeurs de la campagne de

---

<sup>144</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 2-18/2-19.

<sup>145</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., Introduction.

<sup>146</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 2-23/2-25.

<sup>147</sup>*Ibid.*, 4-3.

<sup>148</sup>*Ibid.*, 4-19.

<sup>149</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 4-5.

<sup>150</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 5-40.

stabilisation que sont la gouvernance, la sécurité et le développement. La contre-insurrection est efficace dans ce sens qu'elle s'adresse à la dimension sécuritaire, culturelle, sociale, économique et politique des troubles<sup>151</sup>. Ses caractéristiques permanentes comprennent la résolution politiques des troubles, la centralité de la population, le rétablissement de la sécurité pour que la vie continue et le fait que la solution n'est pas que militaire<sup>152</sup>. La doctrine de contre-insurrection insiste sur l'importance du facteur temps. Ce dernier est en effet un facteur clé de la dimension psychologique, où changer la façon de voir des individus et (re)gagner et maintenir le soutien de la population ne peut se faire rapidement<sup>153</sup>.

Parvenir à influencer les acteurs du conflit reste l'idée centrale des doctrines de stabilisation et de contre-insurrection guidant la conduite des opérations<sup>154</sup>. Il s'agit d'évaluer toute action militaire à travers sa contribution à l'influence de la relation clé du conflit et dans la mise en forme du règlement politique final. A cette fin, les perceptions, croyances, attitudes et opinions des individus et groupes sont fondamentales. L'activité d'influence sous-tend tout ce que les forces entreprennent, la contre-insurrection étant une affaire de bataille pour les perceptions en parallèle des opérations militaires menées contre les insurgés<sup>155</sup>.

L'objectif est de convaincre que le gouvernement autochtone, soutenu par les forces et les organisations internationales, peut offrir un futur meilleur en termes de sécurité, de justice et de bien être matériel<sup>156</sup>. Le rôle du commandant est donc d'établir les effets nécessaires pour exercer de l'influence, puis de planifier les activités requises pour réaliser ces effets et enfin de les exécuter<sup>157</sup>. Il possède toute une gamme d'outils non létaux pour manipuler l'information et la perception de l'information une fois reçue : INFO OPS, MEDIA OPS, CIMIC<sup>158</sup> et OPSEC (sécurité des opérations). En accordant les actions choisies, les mots et les images appropriés dans le temps

---

<sup>151</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 1-6.

<sup>152</sup>*Ibid.*, 1-8.

<sup>153</sup>*Ibid.*, 1-15.

<sup>154</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 3-1.

<sup>155</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 1-3.

<sup>156</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 1-7.

<sup>157</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 3-14.

<sup>158</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 1-8.

et dans l'espace avec une info-cible correctement identifiée, le commandant peut modifier les comportements, jusqu'au règlement politique<sup>159</sup>.

Le combat pour le soutien de la population implique effectivement de modeler les perceptions des adversaires<sup>160</sup>. Dans le cadre opérationnel, les activités d'influence jouent un rôle fondamental. Au cours de la phase qui consiste à « façonner », qui correspond au développement de la compréhension de la situation, influencer des publics spécifiques peut donner des résultats spécifiques en termes de planification et de ressources, persuader et permettre aux autres acteurs de faire des choix avantageux coïncidant avec les buts opérationnels. Façonner les perceptions revient à convaincre les communautés locales et les dirigeants de soutenir le gouvernement ; les groupes d'opposition d'arrêter le combat armé en trouvant d'autres moyens d'atteindre leurs buts ; le gouvernement de répondre aux besoins de la population, en particulier en matière de sécurité et de stabilité<sup>161</sup>. Les activités d'influence sont dans ce cadre le moyen principal pour informer la population locale sceptique et promouvoir les plans du gouvernement autochtone<sup>162</sup>.

Dans la phase de « sécurisation », le rétablissement du contrôle gouvernemental, et la réduction de l'influence et de liberté d'action adverses nécessitent un focus sur la population. Les mesures de contrôle des populations pour les séparer de l'ennemi peuvent engendrer du ressentiment. Les INFO OPS ont alors un rôle à jouer pour expliquer la situation, en s'engageant auprès de la population pour développer la compréhension et la confiance. La sécurité a une dimension à la fois physique et psychologique. Il faut donc rassurer les populations qu'elles sont libres de toute intimidation<sup>163</sup>. Au cours du « maintien », il s'agit de démontrer l'engagement de la force, de pousser davantage du consentement vers le soutien actif. Enfin dans la phase de « développement », l'objectif est d'assister la mise en œuvre des mesures globales pour favoriser la crédibilité du gouvernement<sup>164</sup>, par exemple au travers de la publicité pour les plans de développement<sup>165</sup>.

---

<sup>159</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 3-16.

<sup>160</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 1-7.

<sup>161</sup>*Ibid.*, 1-7.

<sup>162</sup>*Ibid.*, 6-2.

<sup>163</sup>*Ibid.*, 6-2.

<sup>164</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 11-3/11-25.

<sup>165</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 6-3.

Au cours de ces différentes phases, les INFOS OPS peuvent nécessiter une approche manipulatrice et agressive pour la délivrance des messages. Elles réalisent cela à travers les PSYOPS, essentiels pour attaquer, saper et vaincre la volonté, la compréhension et les capacités des insurgés<sup>166</sup>. Les PSYOPS sont un outil et une capacité nécessitant du personnel formé et entraîné et un moyen pour délivrer le message INFO OPS. Le premier but des PSYOPS dans la contre-insurrection est d'influencer les perceptions, les attitudes, le comportement d'individus et de groupes sélectionnés, en particulier au niveau tactique. Les PSYOPS doivent recourir à des informations vraies et/ou légitimes pour établir la crédibilité dans l'esprit du public. Pour que les PSYOPS soient efficaces, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte tels que la mise à dispositions de ressources au bon moment (soutien linguistique, capacités graphiques, d'impression, capacité de diffusion et autres mécanismes de distribution). La présentation du message est quant à elle façonnée par l'information locale : impression, radio, TV, prospectus, affiches, haut-parleurs, contact face à face, internet, faxes, téléphones mobiles, bippers<sup>167</sup>.

Au cœur des activités d'influence se trouvent l'identification et la définition de l'info-cible. L'analyse de l'info-cible se définit comme l'« étude systématique de la population et de l'environnement d'un info-cible pour accroître la compréhension de l'environnement psychologique militaire »<sup>168</sup>. C'est une tâche qui incombe au personnel des éléments de soutien PSYOPS. Dans ce but, le personnel INFO OPS travaille avec celui des PSYOPS pour établir un tableau des info-cibles, avec l'effet requis et un moyen de mesurer l'efficacité<sup>169</sup>.

Les différentes tâches des éléments de soutien PSYOPS consistent à soutenir le processus d'évaluation en fournissant une analyse PSYOPS ; à intégrer les PSYOPS - en tant que partie des INFO OPS – dans la planification et la conduite des opérations ; à conduire l'analyse des info-cibles ; à développer des programmes et des produits PSYOPS ; à soutenir le processus d'approbation des PSYOPS ; à contrôler la diffusion des produits ; et à diriger et surveiller les équipes PSYOPS tactiques. Les DIT ou équipes de

---

<sup>166</sup>*Ibid.*, 6-5.

<sup>167</sup>*Ibid.*, 6-5.

<sup>168</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, op. cit.

<sup>169</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 6-7.

développement et d'influence constituent quant à elles des groupes multifonctionnels pouvant se déployer à l'avant pour coordonner le développement et se concentrer sur les activités d'influence en soutien de la mission. Elles se déploient habituellement dans le cadre de la restauration de la stabilité et dans les programmes ciblant les dirigeants clés, pour faciliter la sécurité et la reconstruction et les projets de développement dans le suivi non cinétique d'opérations spécifiques. Ces équipes comprennent des experts CIMIC, des ingénieurs militaires, des PSYOPS, des spécialistes du renseignement, et des interprètes<sup>170</sup>. Au niveau tactique, le concept des DIT a évolué pour donner naissance aux Military Stabilisation Teams (MSTs). Ces nouvelles équipes sont sous commandement du conseiller en matière de stabilisation, provenant généralement du DFID, agissant ainsi dans un environnement plus civil. Le concept des MST a évolué en Afghanistan, se transformant en Military Stabilisation Support Teams (MSSTs), assignées en permanence dans les districts, et possédant leurs propres conseillers civils en matière de stabilisation.

### La place de la culture dans les opérations de stabilisation

L'un des principes des doctrines de stabilisation et de contre-insurrection met en valeur l'importance d'apprendre pour se préparer au terrain et de s'adapter en fonction des circonstances<sup>171</sup>. La nécessité de devoir modeler les perceptions des populations dans le cadre des activités d'influence montre l'importance de développer une réelle conscience culturelle<sup>172</sup>. La capacité à délivrer des effets non cinétiques ne doit pas être handicapée par des déficiences dans le domaine de la compréhension, de l'expertise et du format<sup>173</sup>. Il apparaît ainsi évident que la capacité d'influencer requiert avant tout une connaissance culturelle de la société affectée, qui demande temps et expertise<sup>174</sup>. Parvenir à influencer représente un défi qui appelle une compréhension fine des info-cibles. Le commandement doit ainsi essayer de

---

<sup>170</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 6-12.

<sup>171</sup>*Ibid.*, 1-1.

<sup>172</sup>*Ibid.*, 1-7.

<sup>173</sup>*Ibid.*, 6-1.

<sup>174</sup>*Ibid.*, 6-2.

comprendre la façon de penser des populations présentes sur le théâtre d'opérations et de déterminer quels sont les symboles, thèmes, messages et pratiques les plus susceptibles de trouver un écho dans les « cœurs et les esprits » de ces populations<sup>175</sup>.

Ainsi, la stabilisation demande plus d'expertise que les opérations conventionnelles. Elle nécessite une compréhension de la dimension humaine. C'est cette compréhension qui permet l'interprétation précise d'une situation particulière et des réactions probables des groupes et des individus. Elle permet de prendre les mesures appropriées, au bon moment, pour influencer les personnes ciblées<sup>176</sup>.

Dans ce domaine, la note *The Significance of Culture to the Military*, également publiée en 2009, a tout son sens. Cette note démontre que la culture constitue un aspect fondamental dans la réponse aux défis que représentent les conflits contemporains. Le fait d'améliorer les capacités culturelles contribuerait ainsi aux succès des opérations à travers la réduction du risque et l'exploitation d'opportunités, y compris le potentiel d'influencer les comportements et les perceptions. La connaissance améliore la capacité de calculer et de prévoir les résultats militaires, et mène à une prise de décision stratégique, opérationnelle et tactique mieux informée par les commandants et les individus de tout rang<sup>177</sup>.

La note définit la capacité culturelle comme la capacité à comprendre une culture, et à appliquer cette connaissance pour s'engager de façon efficace dans tout environnement. Elle met en garde contre l'ignorance de la signification de la culture qui augmente le risque d'échec de la campagne ou de la mission et crée des barrières à une interaction réussie<sup>178</sup>. Une bonne compréhension culturelle permet au commandant de coordonner et de concentrer l'application d'effets physiques et psychologiques.

La culture a une signification particulière pour la sécurité et la stabilisation, des cadres où la dimension humaine est cruciale. Une analyse de la culture permettrait d'identifier des options alternatives, réduisant le recours au feu, ce

---

<sup>175</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 3-3.

<sup>176</sup>*Ibid.*, 8-2.

<sup>177</sup>UK Ministry of Defence, *The Significance of Culture to the Military*, Joint Doctrine Note 1/09, Development, Concepts and Doctrine, janvier 2009, p. v.

<sup>178</sup>*Ibid.*, 1-3.

qui peut aider à priver les insurgés de propagande et recrues<sup>179</sup>. La note insiste cependant sur le fait que comprendre une culture ne signifie pas uniquement comprendre la culture de la population locale sur un théâtre d'opérations. Elle consiste également à envisager d'autres positions comme l'analyse de soi, la culture britannique, la différence des sous-cultures au sein des ministères britanniques, la culture des forces armées britanniques et sa perception au sein de la population britannique, ou encore plus largement la culture occidentale. Le développement de solutions sensibles culturellement aux causes sous-jacentes des conflits est crucial pour faciliter une transition réussie vers l'autorité de la nation hôte<sup>180</sup>.

La note rappelle qu'au temps de l'Empire britannique, les pays colonisés avaient des corps administratifs et des garnisons britanniques permanents. Les soldats et les diplomates passaient souvent toute leur carrière dans un seul pays. Ils apprenaient ainsi la langue et étaient en relation avec les locaux. Sans débattre du succès de l'application de cette connaissance culturelle, la note considère que ce niveau d'immersion dans une culture dans le temps est rare dans les communautés diplomatiques et militaires britanniques contemporaines<sup>181</sup>. La note préconise ainsi une instruction et un entraînement culturels à tous les niveaux, qui permettraient de réduire le choc individuel face à nouvelle culture et d'atténuer partiellement la perte de savoir collectif due à la courte durée des missions. Ces formations devraient également donner aux commandants et au personnel les moyens d'identifier et analyser les facteurs culturels ainsi que les capacités requises pour influencer les perceptions et les comportements<sup>182</sup>. La doctrine de stabilisation va plus loin, et préconise l'immersion totale pour une vraie compréhension des conditions locales et de la culture qui sont difficiles à appréhender lors d'un court déploiement. Cette immersion serait un moyen de permettre aux forces déployées d'anticiper les événements et de s'adapter aux conditions locales<sup>183</sup>. Dans ce besoin accru de développer la connaissance, l'atout universitaire n'est pas négligé car considéré comme une source d'expertise non négligeable. L'académie de défense a ainsi créé un institut culturel rassemblant des

---

<sup>179</sup>*Ibid.*, 1-3.

<sup>180</sup>*Ibid.*, 3-3.

<sup>181</sup>*Ibid.*, 4-1.

<sup>182</sup>*Ibid.*, 5-1.

<sup>183</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 12-10.

professionnels d'origines très variées et dont la principale activité est l'analyse à partir de sources ouvertes et le développement de programmes d'apprentissage culturel<sup>184</sup>. La branche *Human Factors* au sein du *Defense Intelligence Staff* est quant à elle le point de contact pour les demandes d'information de nature culturelle en soutien des opérations. Elle fournit à cet effet livrets d'appréciation culturelle, briefings avant déploiement, évaluations politiques, militaires, socioculturelles et psychologiques<sup>185</sup>.

Pour parvenir à une réelle compréhension culturelle, la doctrine de stabilisation propose quelques directives aux commandants. En ce qui concerne *l'anticipation* elle préconise une compréhension précise de l'environnement opérationnel ainsi que des sources multinationales, inter-agences, et interarmées pour savoir comment les info-cibles sont susceptibles de réagir dans une situation donnée. Cette compréhension permettra une planification efficace. Dans le domaine de *l'apprentissage*, la doctrine recommande une consultation large pour comprendre les dynamiques politique, culturelle, sociale et locale, qui se situent hors du champ d'expertise militaire traditionnelle, une coordination à tous les niveaux, l'encouragement à une communication ouverte entre officiers supérieurs et subordonnés, et une ouverture aux solutions suggérées par le terrain. Enfin, concernant *l'adaptation*, la doctrine conseille d'établir des mécanismes rapides de diffusion des leçons, de développer une doctrine et des pratiques localement, ainsi que d'établir des installations d'entraînement sur le terrain pour les forces nationales et autochtones<sup>186</sup>.

Il apparaît ainsi essentiel de comprendre que la culture est un facteur clé de l'action sur le terrain, améliorant la capacité d'influencer la volonté, la compréhension et les capacités des acteurs. La culture doit par conséquent être prise en compte lors de l'analyse, de la planification, de l'exécution et de l'évaluation des opérations. La capacité culturelle est ce qui permet aux commandants et à son personnel de cibler les activités d'influence avec précision. Une influence insensible à la culture peut générer des barrières importantes qui peuvent desservir et même empêcher la délivrance de

---

<sup>184</sup>UK Ministry of Defence, *The Significance of Culture to the Military*, op. cit., 5-2.

<sup>185</sup>*Ibid.*, 5-2.

<sup>186</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 12-12.

messages essentiels, ébranlant ainsi l'ensemble de la stratégie d'information. Enfin, la capacité culturelle est vitale pour les INFO OPS, en particulier pour les PSYOPS. Le principe d'empathie des PSYOPS reconnaît le besoin d'une prise en compte sensible aux facteurs culturels, et le développement des PSYOPS devrait identifier des thèmes et des symboles culturels crédibles et basés sur l'émotion. En ce qui concerne la CIMIC, ce sont surtout les différences entre les cultures des organisations civiles et militaires qui sont concernées. Cependant, l'aperçu culturel gagné à travers l'interaction des personnels CIMIC avec la population civile et les organisations civiles peut devenir une source d'information culturelle utile<sup>187</sup>.

#### 4. Une étude de cas : stabilisation et influence dans le cadre de la Provincial Reconstruction Team britannique dans le Helmand.

La coopération civilo-militaire (CIMIC) et les opérations psychologiques (PSYOPS) sont des fonctions facilitatrices, contribuant aux activités d'influence. Depuis la création du 15 (UK) PSYOPS GROUP, les PSYOPS ont été mises en œuvre en ex-Yougoslavie, lors des opérations *Palatine*, *Joint Endeavour* et *Lodestar* en Bosnie, *Agricola* au Kosovo, *Occulus* en Albanie, ainsi que lors des opérations *Silkman* au Sierra Leone, *Veritas* en Afghanistan/Pakistan, et *Telic* en Irak<sup>188</sup>. La CIMIC a pour sa part contribué au soutien des opérations dans les Balkans, au Timor Leste, au Sierra Leone, ou encore en Irak.

Cette étude de cas se concentrera sur l'opération Herrick en Afghanistan où les activités d'influence contribuent à faciliter la mise en place du plan de stabilisation, et sont considérées comme des priorités opérationnelles. Alors que l'efficacité britannique en matière de contre-insurrection dans la province de l'Helmand est remise en cause, quelles ont été les actions réalisées dans la province et quelles sont les leçons à en tirer pour l'avenir ?

\*

\*

\*

---

<sup>187</sup>UK Ministry of Defence, *The Significance of Culture to the Military*, op. cit., 4-2/4-5.

<sup>188</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, op. cit.

La stabilisation n'a pas besoin d'être compliquée ou coûteuse, mais elle nécessite sécurité, bonne gouvernance et la conviction au sein de la population locale que les forces de sécurité de la FIAS survivront aux insurgés<sup>189</sup>.

### Les Provincial Reconstruction Teams

C'est dans ce but qu'ont été créées, en 2002, et à l'initiative du colonel (aujourd'hui major-général) britannique Nick Carter<sup>190</sup>, les Provincial Reconstruction Teams (PRTs). Elles sont considérées comme un outil efficace pour une meilleure intégration dans la délivrance de soutien national à la gouvernance locale et au développement<sup>191</sup>. Les PRTs sont des organisations civilo-militaires visant à opérer dans les endroits où la liberté de mouvement pour les agences civiles est restreinte. Elles ont été conçues pour étendre la portée du gouvernement au-delà de la capitale, suivant trois objectifs : améliorer la sécurité ; étendre l'autorité du gouvernement et promouvoir la reconstruction.

La PRT Helmand est dirigée par un fonctionnaire du Foreign and Commonwealth Office (FCO), avec des adjoints du Department for International Development (DFID) et du Ministry of Defence (MOD). Elle se concentre sur la mise en œuvre du plan sur lequel le gouvernement afghan et les partenaires internationaux se sont mis d'accord et qui recouvre sept thèmes : politique et réconciliation, gouvernance, Etat de droit (justice, police, prisons), sécurité, développement économique et social et reconstruction, lutte

---

<sup>189</sup>UK House of Commons Foreign Affairs Committee « Global Security: Afghanistan and Pakistan », Eighth Report of Session 2008-2009 London : Stationary Office, 8 août 2009, cité par AOI, C., *Legitimacy and the Use of Armed Force. Stability Missions in the Post-Cold War Era*, New-York, Routledge, 2011, p. 203.

<sup>190</sup>THE ECONOMIST, « Britain's Armed Forces, Losing Their Way? », 29 janvier 2009.

<sup>191</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 4-12.

contre la drogue et communications stratégiques<sup>192</sup>. Elle travaille ainsi à la mise en œuvre d'une approche globale<sup>193</sup>.

Au 5 juin 2011, la PRT, basée dans le quartier général de la Task Force Helmand à Lashkar Gah, comprenait 327 personnes (Britanniques, Danois et Estoniens), à Lashkar Gah et dans l'ensemble des districts du Helmand, répartis entre civils (68%), militaires (14%) de militaires et Afghans (18%)<sup>194</sup>. En mars 2010, la PRT ne comptait « que » 212 personnes (43% de civils, 45% de militaires, le reste étant constitué de « mentors » de la police civile)<sup>195</sup>. Dans les districts, la PRT (Musa Qala, Nahr-e-Saraj, Nad Ali, Marjah, Khanshin, Nawa, Garmsir, Sangin et Naw Zad) agit par l'intermédiaire des District Stabilisation Teams (DSTs), composées de conseillers de stabilisation (STABAD), de spécialistes civils (en matière d'agriculture par exemple), d'un conseiller politique (POLAD) et d'une Military Stabilisation Support Team (MSST). Elles travaillent avec les forces de la FIAS pour coordonner l'activité civile et militaire dans leur zone. La PRT coordonne, elle, la stabilisation internationale et le développement dans le Helmand. Elle travaille à cet effet avec le gouvernement afghan, le commandement militaire régional, la Task Force Helmand (Royaume-Uni, Danemark, Estonie) et la Task Force Leatherneck (Etats-Unis, Géorgie). Le budget de la PRT Helmand pour l'année fiscale 2011/2012 représente £44.19m. Il est financé par les gouvernements des trois pays composant la PRT<sup>196</sup>.

### Des failles...

Malgré ces objectifs louables, l'idée que la Grande-Bretagne ne parvient plus à assumer sa réputation de spécialiste en matière de contre-insurrection a fait son chemin. Le débat du 17 juin 2008 à Westminster Hall va dans ce sens en dénonçant que, trois années après l'arrivée des forces britanniques, la

---

<sup>192</sup>UK Ministry of Defence, *Security and Stabilisation*, op. cit., 7-5.

<sup>193</sup>FLINT, E.R., op. cit., p. 16.

<sup>194</sup>Overview of Provincial Reconstruction Team, <http://ukinafghanistan.fco.gov.uk/en/about-us/working-with-afghanistan/prt-helmand/overview-prt-helmand>, consultation le 28 octobre 2011.

<sup>195</sup>BIBBY G., op. cit., diapositive 29.

<sup>196</sup>Overview of Provincial Reconstruction Team, op. cit.

population afghane avait des raisons d'être déçue, et constatant que si le Royaume-Uni possédait toujours son consentement, ce dernier avait rapidement décliné au cours de ces trois années<sup>197</sup>.

Si les Britanniques ont échoué à s'assurer le soutien de la population, cela peut d'abord s'expliquer par les impératifs de protection et de réaction de la force<sup>198</sup>. De façon inévitable, « le développement ne pouvait être une priorité quand les Britanniques géraient une situation militaire très difficile »<sup>199</sup>. Ainsi, la première période de la stratégie britannique, de mai 2006 à septembre 2007, va consister à ajuster la stratégie de maintien de la paix aux réalités du Helmand<sup>200</sup>, justifiant ainsi que la contre-insurrection populo-centrée n'a pu se déployer que deux années après l'envoi des troupes britanniques en Helmand<sup>201</sup>.

Cette situation difficile sur le terrain est due à plusieurs obstacles. Le premier est qu'une partie importante de la population soutient alors les insurgés<sup>202</sup>. Ce soutien est largement dû à l'absence d'Etat dans la province, à une économie très largement dépendante de la criminalité, de la corruption et des réseaux trafic de drogues ; auxquelles s'ajoutent une pénurie dans le domaine de l'éducation, un déficit de gouvernance, de justice et d'opportunités économiques. Tout cela représente des faiblesses non négligeables que les insurgés peuvent exploiter pour acquérir le soutien de la population. Ceci représente un problème sérieux car ce soutien, avec la perception de la légitimité et de la réactivité de la réponse de l'Etat - deux éléments essentiels pour réussir à étendre l'autorité morale et politique de ce dernier - sont des défis majeurs dans le contexte de la contre-insurrection<sup>203</sup>.

---

<sup>197</sup>Débat sur la situation dans la province du Helmand, 17 juin 2008, Westminster Hall,

<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmhansrd/cm080617/halltext/80617h0001.htm>, consultation le 28 octobre 2011.

<sup>198</sup>VALEYRE, B., op. cit., p. 35.

<sup>199</sup>Débat sur la situation dans la province du Helmand, 17 juin 2008, Westminster Hall, op. cit.

<sup>200</sup>FARRELL, T., GORDON, S., "COIN Machine: the British Military in Afghanistan", *Orbis*, automne 2009, pp.665-683, p. 669.

<sup>201</sup>VALEYRE, B., op. cit., p. 35.

<sup>202</sup>*Ibid.*, p. 37.

<sup>203</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., p. 668.

Les obstacles ne viennent pas uniquement du terrain lui-même. Ainsi, la mauvaise coordination entre les militaires et les civils du DFID et du FCO, et l'intransigeance affichée des agences non militaires en ce qui concerne l'intégration et la coordination des buts et des moyens ne facilitent pas la conduite des opérations. De plus, les fonctionnaires du DFID et du FCO sont peu disposés à travailler dans une zone de combat non sécurisée<sup>204</sup>. Le débat de Westminster Hall mentionné plus haut confirme que les agences civiles considéraient l'activité de développement bien trop dangereuse à cause de la violence<sup>205</sup>. Ce manque d'engagement des agences civiles n'aide pas à stimuler une approche globale civilo-militaire intégrée<sup>206</sup>.

Les obstacles sont également d'ordre pratique. Les rotations trop rapides du commandement et du personnel par exemple retardent le développement de connaissance locale et la continuité de l'expérience alors que cette dernière est essentielle en particulier dans domaine du renseignement et des opérations psychologiques<sup>207</sup>. Le manque d'hommes, entre autres à cause du déploiement en Irak<sup>208</sup>, est lui aussi un handicap. Le déploiement initial dans les « platoon houses », reposant sur le principe de la tache d'huile, qui devait, par le déploiement d'unités à Sangin, Now Zad et Musa Qala, et par la présence de la PRT au sein de la population, permettre d'étendre l'emprise de Lashkar Gah vers les autres districts du Helmand<sup>209</sup>, sert au contraire à renforcer la concentration des insurgés qui peuvent ainsi mener des assauts répétés contre la PRT. Les forces britanniques se trouvent dans l'incapacité de libérer et de conserver le territoire. Hors, ce qui fait que la population va soutenir un protagoniste plutôt qu'un autre c'est le fait qu'elle se sente en sécurité, d'où le sentiment négatif de la population envers les forces britanniques<sup>210</sup>. Le manque de personnel mène également à l'utilisation massive de frappes

---

<sup>204</sup>BETZ, D., CORMACK, A., « Iraq, Afghanistan and British Strategy », *Orbis*, printemps 2009, pp. 319-336, p. 326.

<sup>205</sup>Débat sur la situation dans la province du Helmand, 17 juin 2008, Westminster Hall, op. cit.

<sup>206</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., pp. 666-667.

<sup>207</sup>BETZ, D., CORMACK, A, op. cit., p. 334.

<sup>208</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., p. 670.

<sup>209</sup>*Ibid.*, p. 670.

<sup>210</sup>BETZ, D., CORMACK, A, op. cit., p. 329.

aériennes défensives, source de dommages collatéraux, forcément impopulaires parmi la population civile<sup>211</sup>.

Enfin, malgré leur centralité dans la contre-insurrection, la conscience culturelle et le renseignement restent problématiques. Les lacunes dans ces domaines aboutissent à une planification développée sans une connaissance et une compréhension suffisantes de la situation du pays<sup>212</sup>. Le problème vient lui aussi, entre autres, du manque de capacités<sup>213</sup>. Tous ces obstacles et ces échecs ont abouti au ralentissement de la construction de la capacité civile dans la PRT et à l'impossibilité de transformer les succès militaires tactiques en résultats plus durables<sup>214</sup>.

### ... mais également des progrès et des accomplissements

Après ces deux premières années difficiles, la deuxième période de la présence britannique, qui commence début 2008, consiste à consolider la « feuille de route pour le Helmand »<sup>215</sup>, qui, à l'automne 2007, entend mettre en œuvre des objectifs plus détaillés en termes de sécurité, de drogue, de développement et de gouvernance, combinant une approche de la construction de l'Etat du haut vers le bas avec des efforts pour stimuler les structures de gouvernance locales<sup>216</sup>. Conséquence des « platoon houses », les militaires britanniques réalisent qu'après cette stratégie, il est urgent de poursuivre les opérations par un effort visant à « gagner les cœurs et les esprits »<sup>217</sup>.

Le centre de gravité de la campagne se tourne vers la population locale plutôt que sur la volonté et la capacité de combattre ennemi<sup>218</sup>. La campagne, d'abord centrée sur la puissance militaire et visant à détruire les insurgés, se concentre alors sur les « soft effects » et la sécurisation de la population

---

<sup>211</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., p. 671.

<sup>212</sup>*Ibid.*, p. 670.

<sup>213</sup>BETZ, D., CORMACK, A, op. cit., p. 333.

<sup>214</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., p. 672.

<sup>215</sup>*Ibid.* p. 672.

<sup>216</sup>*Ibid.*, p. 672.

<sup>217</sup>Débat sur la situation dans la province du Helmand, 17 juin 2008, Westminster Hall, op. cit.

<sup>218</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., p. 674.

civile<sup>219</sup>. Ainsi, les forces armées travaillent davantage avec les autorités du district et les communautés locales pour construire une confiance accrue dans le gouvernement afghan, pour trouver des canaux permettant le dialogue politique, et ainsi donner une voix audible aux aspirations et aux griefs de la communauté. Ce dialogue est mené par les autorités afghanes de la province et soutenu par la fourniture de services publics essentiels que sont la sécurité, la santé, l'éducation, et des travaux sur les infrastructures rurales<sup>220</sup>.

Les raisons de la réussite de ce recentrage sont, selon Farrell et Gordon, tout à la fois un réapprentissage des méthodes historiques, accompagné d'une concentration sur la stabilisation et le développement, ainsi qu'une amélioration des capacités de l'armée nationale afghane, et enfin un plus grand soutien en termes de personnels, de financements, et d'équipement<sup>221</sup>.

De façon concrète, mais non exhaustive, on peut citer un certain nombre d'actions réalisées par la PRT en Helmand<sup>222</sup>. Dans le domaine de la gouvernance, des gouverneurs de district ont été installés dans douze des quatorze provinces du Helmand. Fin 2008, il n'y en avait que cinq. Quatre conseils communautaires ont été mis en place pour donner le pouvoir aux représentants locaux de déterminer la direction du développement et de la sécurité dans leur district. En ce qui concerne l'éducation, quarante écoles ont rouvert depuis décembre 2008, dont quatre ont été construites avec la participation de la PRT. Le taux de scolarisation progresse régulièrement, dans une province où le taux d'alphabétisation est inférieur à la moyenne nationale. La PRT finance également le matériel scolaire.

En vue de l'accroissement du développement économique, la PRT améliore l'accès des agriculteurs aux marchés en fournissant des moyens de transport régionaux et en améliorant les routes. Elle permet un approvisionnement en électricité à un coût moindre. Elle soutient également les petits commerces, sous forme de prêts par exemple. À terme, l'objectif est de permettre la

---

<sup>219</sup>*Ibid.*, p. 673.

<sup>220</sup>*Ibid.*, p. 673.

<sup>221</sup>*Ibid.*, pp. 675-677.

<sup>222</sup>Le détail des actions entreprises est disponible sur le site internet de l'ambassade de Grande-Bretagne à Kaboul : <http://ukinafghanistan.fco.gov.uk/en/about-us/working-with-afghanistan/prt-helmand/Our-achievements>

création d'emplois durables, ce qui aura un impact sur la stabilité à moyen et long terme dans le Helmand.

La contribution de la PRT aux infrastructures va de la réhabilitation de routes, à l'amélioration de l'irrigation pour les agriculteurs, en passant par l'éclairage des rues à l'énergie solaire, ou encore l'amélioration de l'accès à l'eau potable. Dans le domaine des communications, la PRT a permis la création de plusieurs radios locales, alors qu'il n'en existait aucune en 2001. Elle forme des journalistes et a équipé le *media centre* du gouverneur du Helmand à Lashkar Gah, unique bâtiment du gouvernement afghan hors de Kaboul permettant la tenue de conférences de presse.

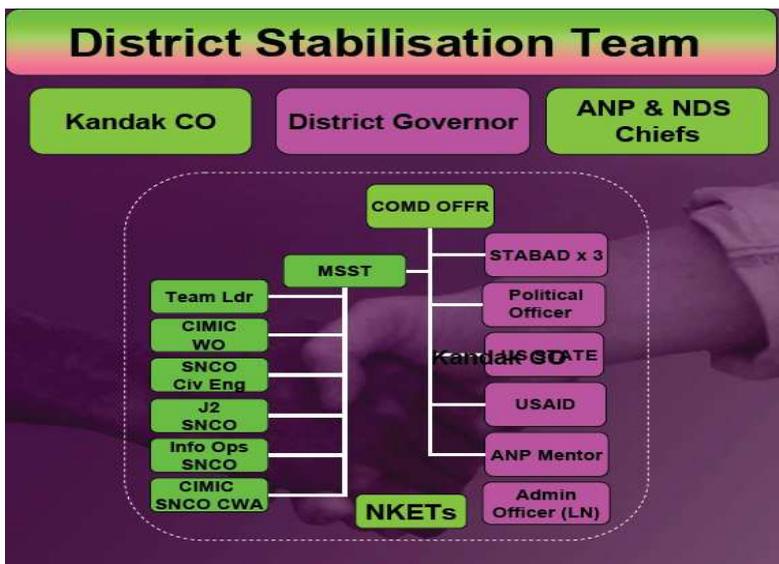
En ce qui concerne la justice, la PRT travaille avec le procureur en chef de la province pour augmenter la présence de procureurs dans les districts. Elle soutient l'établissement d'institutions de justice civile, et une nouvelle prison a été construite. Des formations ont été mises en place pour les juges, les procureurs, les avocats de la défense et les hauts fonctionnaires de police, pour les sensibiliser à la constitution et au droit afghans ou dans le domaine de la médecine légale. En vue d'améliorer le maintien de l'ordre, un centre de formation de la police a été créé et le quartier général de la police de la province a été ouvert en janvier 2009. La PRT a fourni l'équipement pour le rendre opérationnel, ainsi que les installations de formation et d'entraînement. Dans la lutte contre les drogues, la stratégie consistant à distribuer des semences et de l'engrais aux agriculteurs, le tout accompagné de conseils sur les modes de culture, a permis de faire baisser de 33% la culture d'opium en 2009. La PRT soutient également la police antidrogue afghane. Enfin, côté santé, des cliniques ont ouvert dans tous les districts, amplifiant l'accès à l'offre de soins. La PRT met aussi en œuvre un projet de formation d'ambulanciers et d'achat d'ambulances.

### **CIMIC et PSYOPS au sein de la PRT**

La nécessité de conquérir le consentement de la population a amené les forces armées britanniques en Afghanistan à se concentrer sur les activités d'influence et à développer de nouvelles capacités pour ces opérations. À la recherche d'une méthode pour parvenir à une paix stable et durable, les

« Affaires civiles » sont revenues sur le devant de la scène<sup>223</sup>. La PRT s'attache ainsi à développer l'influence du gouvernement ainsi que son autorité dans les zones susceptibles de pouvoir être sécurisées, et conservées. Plutôt que de combattre les insurgés, il est plus efficace d'affaiblir leur influence<sup>224</sup>. D'où ce constat : si la campagne d'Afghanistan s'apparentait d'abord à une guerre conventionnelle, elle s'est transformée en une campagne de contre-insurrection, où les Britanniques s'attachent à influencer les opérations dans une direction plus politique et moins coercitive<sup>225</sup>.

La PRT est représentée par des District Stabilisation Teams (DSTs) qui elles-mêmes comptent en leur sein une Military Stabilisation Support Team, selon le schéma<sup>226</sup> ci-dessous :



Ce schéma montre que la MSST possède une branche CIMIC et une branche INFO OPS.

<sup>223</sup>FLINT, E. R., op. cit., p. 10.

<sup>224</sup>FARRELL, T., GORDON, S. op. cit., p. 675.

<sup>225</sup>DIXON, P., op. cit., p. 372.

<sup>226</sup>BIBBY G., op. cit., diapositive 28.

La CIMIC a vu son importance confirmée dans la mission de stabilisation en Afghanistan. Ainsi, le secrétaire général de l'OTAN a salué les opérations de CIMIC, les érigeant en exemple pour les opérations futures, et mettant en avant que le succès de ce type d'activité, visant à préserver la sécurité dans les zones de guerre, dépend en grande partie de la coopération entre civils et militaires<sup>227</sup>. Dans ce cadre, le Military Stabilisation Support Group (MSSG) déploie quarante personnels menant des fonctions de planification de la stabilisation (qui englobe principalement la CIMIC). Le déploiement est gréé par une combinaison de personnel appartenant au MSSG et des personnels supplémentaires des trois armes et de la réserve mis pour emploi : quarante personnels donc en tout, dont dix personnels du MSSG, six de la Royal Navy, vingt-huit de l'armée de terre (dont six réservistes) et six de la Royal Air Force. Le MSSG déploie également une quarantaine de personnels remplissant des postes de spécialistes fonctionnels dans des domaines comme la lutte contre le narcotrafic, le « police mentoring » et l'ingénierie civile. Le MSSG conduit l'entraînement en matière de CIMIC et de stabilisation pour l'ensemble de la Task Force dans le cadre de leur entraînement avant déploiement<sup>228</sup>. Depuis 2008, le MSSG a ainsi augmenté son soutien de 400% à l'opération Herrick<sup>229</sup>. Un exemple d'action qui relève du domaine de la CIMIC prend sa source dans la réticence des Britanniques à détruire la culture d'opium dans la province du Helmand jusqu'à ce que d'autres formes alternatives de revenus puissent être fournies en compensation. La PRT Helmand œuvre dans ce sens, en fournissant des semences et en formant les agriculteurs à leur culture<sup>230</sup>.

Dans le domaine des PSYOPS, une équipe de planification du 15 (UK) PSYOPS GROUP faisait partie intégrante des opérations préliminaires britanniques dans le Helmand. Le groupe fournit à présent l'essentiel de la planification, de l'analyse d'info-cible et de la production d'éléments du PSYOPS Support Element (PSE) de la Task Force Helmand à Lashkar Gah, complétée par des personnels supplémentaires mis pour emploi, et des Tactical PSYOPS Teams (IPTs) entraînées par le groupe. Le 15 (UK)

---

<sup>227</sup>Direct News, « Afghanistan Sets the CIMIC Example », 21 avril 2010.

<sup>228</sup>Memorandum from Ministry of Defence and Department for International Development, op. cit.

<sup>229</sup>*Ibid.*

<sup>230</sup>DIXON, P., op. cit., p. 365 et AOI, C., op. cit., p. 171.

PSYOPS GROUP a également fourni le commandant et du personnel de production au PSE régional basé à l'aéroport de Kandahar, soutenant le QG de la brigade multinationale, pour diriger et coordonner les PSYOPS dans toute l'Afghanistan du Sud. À présent, les postes sont créés par des personnels mis pour emploi formés par le groupe avant leur déploiement<sup>231</sup>.

Un exemple de production PSYOPS<sup>232</sup> :



---

<sup>231</sup>15 (UK) Psychological Operations Group, op. cit.

<sup>232</sup>*Ibid.*

## Les leçons de l'expérience afghane

Quelles sont les leçons à tirer de l'action menée par la PRT en Helmand jusqu'à présent? Tout d'abord, saisir l'importance de parvenir à une compréhension approfondie de l'environnement humain<sup>233</sup>. Citons cette phrase du major-général américain Flynn, sous chef d'état-major pour le renseignement à l'état-major de la FIAS en 2009-2010, et qui peut s'appliquer à la situation des Britanniques : « Notre appareil de renseignement est toujours incapable de répondre à des questions fondamentales sur l'environnement dans lequel nous opérons et sur les personnes que nous essayons de protéger et de persuader »<sup>234</sup>. Ensuite, dans la mesure où les opérations militaires peuvent nuire aux objectifs civils, les planificateurs militaires devraient intégrer les priorités relevant de la stabilisation<sup>235</sup>. La relation entre partenaires civils et militaire étant fondamentale à la réussite de l'approche globale, un travail devrait être fait en ce sens<sup>236</sup>. Cette entreprise représente un réel défi si l'on considère la multitude de parties prenantes, telle qu'illustrée par le tableau suivant<sup>237</sup> :

<b>Stabilisation Stakeholders</b>			
	<b>Strategic</b>	<b>Operational</b>	<b>Tactical</b>
<b>International Civilian</b>	FCO DFID Stabilisation Unit HMA/Embassy	Provincial Reconstruction Team (PRT)	STABAD POLAD
<b>Military</b>	HQ ISAF HQ IJC UK MOD PJHQ	HQ RC(S) UK Task Force US Task Force	BG CO MSST NKET
<b>Afghan Civilian</b>	AFG President AFG MOI Line Ministries	Prov Governor Prov Council Prov Line Ministries	Dist Governor Community Council
<b>Afghan Security Forces</b>	AFG MOD 205 Corps	Helmand ANA Bdes Prov Chief of Police	KDK CO Dist Chief of Police

<sup>233</sup>BIBBY G., op. cit., diapositive 31.

<sup>234</sup>*Ibid.*, diapositive 33.

<sup>235</sup>*Ibid.*, diapositives 39-40.

<sup>236</sup>READ, C., Major, *Coordination in Stabilisation and Reconstruction Operations*, UK Joint CIMIC Group, diapositive 19.

<sup>237</sup>BIBBY G., op. cit., diapositive 34.

Pour assurer la crédibilité de la force, il est important que les promesses soient tenues. C'est pourquoi la contre-insurrection dépend étroitement des activités d'influence comme la CIMIC qui transforme les mots en actes, et comme les PSYOPS qui permettent de diffuser les résultats des actions de développement entreprises<sup>238</sup>.

En conclusion, la réussite d'une campagne de contre-insurrection dans le cadre d'une opération de stabilisation, en Afghanistan comme ailleurs, implique d'avoir conscience que l'étendue de l'effort est déterminé par plusieurs facteurs. Le premier est « l'environnement opérationnel » qu'il faut apprendre à connaître afin d'adapter les réponses à la situation du terrain. Le deuxième facteur est « l'adéquation et la stabilité relatives des infrastructures civiles » sur lesquelles les efforts de stabilisation et de reconstruction peuvent s'appuyer. Le troisième facteur est « le niveau de soutien de la population locale », fondement des opérations de stabilisation et en l'absence duquel les efforts restent sans effet. Enfin, le dernier facteur est « le niveau d'engagement civil », où le degré de coopération et d'acceptation des opérations militaires par les acteurs civils détermine la portée et la réussite de l'opération dans sa globalité<sup>239</sup>.

---

<sup>238</sup>BIBBY G., op. cit., diapositive 46.

<sup>239</sup>READ, C., op. cit., diapositive 19.

## Perspectives

Les forces armées britanniques mettent depuis longtemps en œuvre des activités visant à « gagner les cœurs et les esprits » dans le but de parvenir à un règlement des conflits. Aujourd'hui, dans le cadre des opérations dites de stabilisation, ce type d'activité est sous les feux des projecteurs, faisant partie intégrante des techniques de contre-insurrection, élément central de la nouvelle doctrine de stabilisation. A l'instar de T. Mockaitis, cité par P. Dixon<sup>240</sup>, qui considère l'approche britannique de la contre-insurrection comme la plus efficace et un modèle pour les opérations en Afghanistan, on peut affirmer que ces activités d'influence constituent une approche évidente dans ce type de conflit, dans la mesure où elles permettent d'obtenir le consentement des populations locales et ainsi de leur faire accepter une solution menant à une paix durable. Créées au lendemain de la Guerre froide, dans un contexte d'instabilité marquée, le 15 (UK) Psychological Operations Group et le Military Stabilisation Support Group ont fait leur preuve dans ce domaine.

L'approche n'a pourtant pas que des adeptes. Ainsi Dixon s'interroge sur l'objectif véritable de ces activités. Il pose la question de savoir si les lignes directrices de telles activités sont réalistes dans le cadre des opérations, ou si elles ne représentent pas davantage un « outil de relations publiques ayant comme finalité de couvrir les réalités de la guerre, permettant ainsi de gagner le soutien de la population locale mais également celui de sa propre opinion publique »<sup>241</sup>.

Une réflexion sur le concept même d'activités d'influence s'impose. Une réflexion qui aurait par exemple pour but de déterminer la portée réelle du consentement de la population dans ce type d'opérations. Au-delà de la remise en question du concept, le Royaume-Uni semblerait avoir des difficultés à mettre en œuvre des pratiques pourtant considérées comme éprouvées. Les difficultés en Afghanistan illustrent les difficultés de la Grande-Bretagne à capitaliser sur son expérience. Le journal hebdomadaire *The Economist* évoque un commandement britannique qui a tardivement réalisé qu'il avait beaucoup

---

<sup>240</sup>DIXON, P., op. cit., p. 361.

<sup>241</sup>DIXON, P., op. cit., p. 377.

à apprendre, ou plutôt réapprendre, sur la façon de combattre de petites guerres dans des territoires lointains, et cite dans ce sens un général qui déclare : « Nous nous sommes égarés »<sup>242</sup>. Certains plaident même pour un retour au modèle de Templer en Malaisie. L'histoire montrant que l'unité du commandement est nécessaire dans le cadre de la contre-insurrection, un directeur qui contrôlerait l'ensemble des acteurs civils et militaires et un système inspiré des comités créés lors des troubles en Malaisie permettraient de dépasser les impasses<sup>243</sup>.

Les difficultés des Britanniques dans la campagne d'Afghanistan résultant du défaut d'application de leurs principes propres de contre-insurrection<sup>244</sup>, il incomberait ainsi au Royaume-Uni d'approfondir les évolutions de sa doctrine mais surtout de les appliquer de façon effective sur les théâtres d'opérations. Une analyse de la place réelle apportée à la formation et au développement du savoir au sein des forces armées serait à cet effet utile. Les recommandations développées dans le manuel de 2009 consacré à la contre-insurrection<sup>245</sup> pourraient par exemple être examinées afin de déterminer si elles ont été concrétisées. Les Américains ont par exemple créé des « Counter-Insurrection Academies » en Afghanistan<sup>246</sup>. Par ailleurs, une réflexion sur la compréhension réelle de la stabilisation et du développement chez les militaires pourrait être menée<sup>247</sup>. Elle pourrait par ailleurs aboutir à une redéfinition plus efficace du rôle des civils dans ce type d'opérations. Les

---

<sup>242</sup>THE ECONOMIST, op. cit.

<sup>243</sup>Débat sur la situation dans la province du Helmand, 17 juin 2008, Westminster Hall, op. cit.

<sup>244</sup>BETZ, D., CORMACK, A., op. cit., p. 321.

<sup>245</sup>UK Ministry of Defence, *British Army Field Manual*, op. cit., 11-6 et 11-7.

<sup>246</sup>Programme américain mis en place en 2007 et destiné à ébranler le soutien local en faveur de l'insurrection. Il est ouvert à tous les membres de la Task Force ainsi qu'aux hauts fonctionnaires de police, des forces armées et des services de renseignement afghans. Il couvre à chaque séance un aspect particulier de l'implication de la Task Force dans la campagne. Le but essentiel est de faire comprendre aux dirigeants clés qu'il existe des façons efficaces de saper l'action de l'ennemi et de gagner la bataille de l'opinion auprès de la population. Site officiel de la CJTF-1 : <http://www.rc-east.com/en/regional-command-east-news-mainmenu-401/2678-us-army-sgt-scott-tant-task-force-falcon-unit-public-affairs-representative.html> (consultation le 20 octobre 2011).

<sup>247</sup>FARRELL, T., GORDON, S., op. cit., p. 682.

militaires ont souvent une vision du rôle des civils qui consiste à penser le développement comme une activité permettant avant tout d'améliorer la portée des opérations militaires. Les incompréhensions entre militaires et civils aboutissent inévitablement à une impasse quand il s'agit de se mettre d'accord sur le modèle de la campagne de contre-insurrection<sup>248</sup>.

A l'instar de l'ancien chef d'état-major des armées britannique, Sir Jock Stirrup, qui reconnaît que la Grande-Bretagne est devenue « trop confiante, et suffisante »<sup>249</sup> suite à ses expériences en Irlande du Nord et en Bosnie, des réflexions, des approfondissements et des remises en questions sont nécessaires. Car, en fin de compte, comme le rappelle Sir Stirrup, ce qui est important lorsque l'on juge une armée, ce n'est pas ce qu'elle a accompli, mais ce qu'elle va accomplir.

---

<sup>248</sup>*Ibid.*, p. 681.

<sup>249</sup>THE ECONOMIST, op. cit.