

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

EXERCICE NOUVEAUX HORIZONS

**L'environnement opérationnel dans les conflits contemporains**

**CES Christophe Hintzy**

*This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.*

*La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.*

## RÉSUMÉ

La vraie victoire ne consiste pas à gagner des batailles, ni même la guerre, mais à gagner la paix.

Les conditions d'engagement des troupes dans les conflits récents, ainsi que la nature de la guerre, ont évolué depuis la chute de l'URSS : les combats sont devenus asymétriques ou dissymétriques, les opérations de stabilisation se développent, les populations sont, plus encore qu'autrefois, au centre des combats, devenant un enjeu pour les belligérants, et le développement des techniques de communications importent la guerre dans le salon des gens.

Pour un chef, toutes ces évolutions font de l'environnement d'une force déployée un paramètre à contrôler impérativement, afin de conserver l'initiative et la liberté d'action. Les actions civilo-militaires, par leur connaissance approfondie du milieu, sont un outil indispensable de la gestion globale des crises et peuvent être considérées comme un véritable multiplicateur d'efficacité. Elles sont au service de la force et visent à accélérer l'atteinte de l'effet final recherché.

Cependant, évoluant à la limite des opérations militaires et civiles, elles doivent, pour conserver toute leur efficacité, obéir à des règles très précises et être clairement encadrées, afin d'éviter toutes dérives aux conséquences désastreuses sur le terrain.

La campagne des « 21 jours » en Irak, en mars 2003, a constitué une démonstration remarquable du niveau d'efficacité technique atteint par l'armée américaine. Pour autant, cette victoire tactique n'a pas su créer les conditions du succès stratégique ; le résultat politique n'a rien à voir, à ce jour, avec ce que l'on en attendait. Cela n'est pas sans rappeler la fameuse formule de Hegel à propos de Napoléon et la conquête de l'Espagne : il évoquait ainsi « l'impuissance de la victoire ». On peut donc s'interroger sur l'intérêt d'une machine de guerre, apte sans conteste à faire la démonstration de son bon fonctionnement, mais incapable d'atteindre les objectifs dont elle était censée être l'outil<sup>1</sup>.

La plupart des théoriciens, après avoir étudié les guerres révolutionnaires, ont conclu que l'objectif premier de la guerre subversive était la conquête de la population. Ces mêmes théoriciens en ont déduit que cette conquête était donc également l'objectif prioritaire de la lutte anti-guérilla et que cela passait par une présence permanente au sein des populations<sup>2</sup>. A l'opposé, le candidat Georges W. Bush affirmait lors du débat présidentiel du 3 octobre 2000<sup>3</sup> : « Je serai très attentif à l'emploi de troupes dans le domaine des opérations liées à la reconstruction. Je crois que le rôle des militaires est de combattre et de gagner la guerre et d'empêcher par la suite tout embrasement. »

Le concept des Actions Civilo-Militaires (ACM) n'est pas nouveau. A partir de 1991, la France a du rétablir des capacités qu'elle possédait dans une vieille tradition d'ACM, alors que les Anglo-Saxons en avaient repris les principes pour créer la fonction « Civil-Military Co-operation » (CIMIC). On définit l'action civilo-militaire comme la fonction opérationnelle mise en œuvre par les forces armées pour optimiser leur interaction avec l'environnement civil et

---

<sup>1</sup> Publication du Commandement de la Doctrine et de l'Emploi des Forces, *la transformation : jusqu'où ?*, Armée de terre française.

<sup>2</sup> Chef d'escadron Gérard Sanchis, *la contre guérilla*, école supérieure de guerre, 76<sup>ème</sup> promotion, p.24.

<sup>3</sup> Alexandra Novosseloff et David Bertolotti, *Les Nations Unies et la reconstruction après conflit*, revue Contact EMSST, mars 2004, p.131.

faciliter ainsi la réalisation des objectifs civils et militaires poursuivis, en vue de participer à l'atteinte de l'état final recherché<sup>4</sup>.

Depuis le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, l'histoire nous montre que les chefs militaires ont eu besoin d'assurer durablement la stabilité des territoires qu'ils avaient conquis et qu'ils devaient contrôler. Les méthodes furent aussi diverses que les hommes qui les inventaient, mais aussi que les pays où elles s'appliquaient. En effet, les actions entreprises par l'armée française dans l'histoire sont intimement liées à l'expansion de l'empire colonial, puis à son déclin. Visant une colonisation annexionniste ou préconisant le protectorat, les chefs militaires d'alors s'accordaient cependant sur un principe: il fallait diriger un territoire en s'appuyant sur la structure hiérarchique traditionnelle existante.

Dés 1830, au lendemain de la prise d'Alger, l'armée française ressent la nécessité d'organiser ses relations avec la population. Source inestimable de renseignements et outil de propagande, le bureau des Affaires arabes constitue un relais actif de la politique indigène du gouvernement. Une circulaire adressée aux officiers chargés des Affaires arabes exprime les fondements de la politique indigène de Bugeaud :

*" [...] nous leur avons donné l'assurance formelle que nous leur conserverions leurs lois, leurs propriétés, leur religion, leurs coutumes [...] Nous avons fait sentir notre force et notre puissance aux tribus d'Algérie, il faut leur faire connaître notre bonté et notre justice, et leur faire préférer notre gouvernement à celui des turcs et à celui d'Abd-el-Kader ; ainsi nous pourrons espérer leur faire supporter d'abord notre domination [...] plus tard les identifier avec nous de manière à ne former qu'un seul et même peuple [...] "*

Si leur tâche principale est la collecte du renseignement de toute nature (affaires politiques, criminelles, religieuses...), les officiers sont également les interlocuteurs privilégiés des autorités locales.

Plus tard, Lyautey fera sienne la méthode de pacification du colonel Gallieni qu'ils appliqueront ensemble au Tonkin puis à Madagascar (1897-1902) : avec la pacification, " la

---

<sup>4</sup> Ducret, colonel, *Doctrine interarmées de la coopération civilo-militaire*, note EMA/DIV /EMPLOI du 29 avril 2004, p.8.

civilisation avance comme une tache d'huile ". Cette métaphore symbolise l'ambition de Lyautey de bâtir une véritable administration coloniale en menant de front conquête militaire et organisation civile. Il résume ainsi sa conception de l'action militaire<sup>5</sup> :

*« La conquête est une organisation qui marche. Lorsqu'on prend un repaire, si on songe au marché qu'on y établira le lendemain, on ne le prend pas de la même façon [...] Il faut manifester la force pour en éviter l'emploi [...] Donnez-moi un médecin, je vous rends trois compagnies [...] Un chantier vaut trois bataillons. »*

Ces missions civilo-militaires ont été mises entre parenthèses de 1962 jusqu'au début des années 90, pour cause de guerre froide et de traumatisme lié à la guerre d'Algérie entre autre. L'armée française redécouvrira l'utilité de gérer ses interactions avec son environnement civil dans les opérations modernes de maintien de la paix. De nos jours, ces actions sont d'abord nées dans le cadre des opérations de paix, pour lesquelles la présence militaire ne doit être que temporaire. Elles trouvent, néanmoins, une application dans tous les types d'opérations susceptibles d'être menées par les forces armées.

Si l'on attribue la paternité des ACM à Lyautey, force est de constater que l'expérience des affaires civiles d'autrefois a été largement perdue : Lyautey cherchait la conquête, on doit aujourd'hui penser au désengagement.

De nos jours, la réflexion sur les ACM trouve sa place dans une stratégie globale qui vise à éviter l'apparition de conflits ouverts, en donnant la priorité aux mesures de prévention et de maîtrise des crises.

**Alors que l'état final recherché des conflits contemporains s'appuie sur la stabilisation et la reconstruction, l'action civilo-militaire, en tant que fonction opérationnelle participant à la maîtrise de l'environnement, est un multiplicateur d'efficacité incontournable, pour les armées modernes. En effet, elle contribue grandement au succès de la mission grâce à une meilleure connaissance et à une gestion plus fine de l'environnement civil d'une force déployée en opération.**

---

<sup>5</sup> Revue Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.13.

La nature et la perception des conflits ont profondément changé depuis la disparition du monde bipolaire (1), si bien qu'il est impératif de contrôler au plus près l'environnement civil des opérations en s'appuyant sur les actions civilo-militaires (2). Cependant, ces dernières, parce qu'elles touchent de nombreux domaines sensibles, doivent être strictement encadrées pour garder un maximum d'efficacité (3).

\*\*\*

La guerre, au sens auquel on l'entend généralement de conflit déclaré entre deux Etats souverains, n'existe pratiquement plus. Les opérations actuelles, en s'insérant dans un environnement complexe et multipolaires où la notion de guerre totale a disparu du vocabulaire militaire, se développent dans un environnement profondément bouleversé par rapport aux normes connues jusque là. Ainsi, nos forces participent désormais à des guerres aux multiples visages, synthétisées par les Américains dans le concept du « Three Blocks War » (1), dans lesquelles les populations sont à la fois actrices et enjeux du conflit (2) et où surtout l'opinion publique ne reste plus indifférente (3).

\*

La nature même de la guerre a évolué et la phase de stabilisation est avant tout une phase d'instabilité. Les forces engagées dans la résolution d'un conflit doivent désormais combattre la guérilla, tout en menant des actions de combat classiques et en assistant les populations présentes dans leurs zones par des actions humanitaires. L'imbrication de ces types de missions, lors d'une intervention, est résumée par l'expression anglo-saxonne de « Three Blocks War » : dans un même compartiment de terrain, une unité mène un combat classique, tandis qu'une autre contrôle un quartier, pendant que la troisième facilite le retour des institutions locales et un semblant de

normalité<sup>6</sup>. Nous sommes bien loin, ici, des schémas classiques de l'époque de la guerre froide. Dans cet environnement incertain et instable, le chef d'état-major des armées américaines, le général Schoomaker, disait, en août 2003, que ses unités déployées en Irak devaient pouvoir adapter en permanence leurs règles d'engagement et passer instantanément de la guerre au maintien de la paix puis à l'assistance humanitaire au cours d'une même journée<sup>7</sup>. Un autre enjeu, signe de l'évolution de la guerre, réside dans le caractère de la menace. La nature asymétrique d'un conflit revient à exploiter les faiblesses de l'ennemi lorsque le rapport de force est déséquilibré et qu'un affrontement direct est impossible. Il s'agit bien là des modes d'action du faible au fort qu'utilisent les terroristes dans leurs actions de guérilla et de harcèlement : refuser le combat frontal et user l'adversaire dans un combat insaisissable. Si ce mouvement de résistance s'organise, se structure, on peut alors parler de combats dissymétriques. Enfin, il apparaît clairement, au travers de l'analyse des conflits récents, que les zones urbaines, lieux privilégiés de confrontation entre les belligérants, sont au centre des enjeux de la phase de stabilisation. En effet, cette dernière passe avant tout par le rétablissement des institutions politiques et économiques, auxquelles les forces apportent leur soutien. Tous ces paramètres que l'on semble redécouvrir ne sont pas forcément nouveaux mais la novation réside dans les modalités opérationnelles de l'ennemi. Dans ce type de combat, la notion de victoire est relative. Dans un contexte du faible au fort, un succès modeste pour le premier a autant d'importance qu'une grande victoire pour le second. Il ne faut rien « lâcher » à une guérilla car les victoires des faibles, dans une guerre asymétrique, sont pratiquement toujours des victoires psychologiques<sup>8</sup>. Les forces terrestres en opérations ont compris que le contrôle continu de cet environnement difficile était le facteur principal de succès afin de gagner, au plus vite, la sympathie des populations par un retour rapide à des conditions de vie normale. Les Britanniques

---

<sup>6</sup> Doctrine, *Pour une adaptation réactive des forces terrestres*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro spécial, février 2005, p.10.

<sup>7</sup> Revue Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.141.

<sup>8</sup> Doctrine, *La guerre après la guerre*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro spécial, mars 2005, p.12.

ont ainsi utilisé les ACM pour gérer la population de Bassora avant même de s'emparer de la ville. Au-delà d'une coercition nécessaire, il s'agit de conquérir les cœurs<sup>9</sup>.

\*

Dans les opérations actuelles, l'atteinte de l'état final recherché, qu'il soit civil ou militaire, passe avant tout par une connaissance, une maîtrise et une gestion de l'environnement civil. Les populations sont dorénavant devenues une contrainte incontournable, souvent au centre des préoccupations militaires, lors des déploiements opérationnels.

Les situations complexes sont toujours au contact des populations. Plus que jamais, les populations civiles se retrouvent au cœur des enjeux en devenant des acteurs plus ou moins passifs des conflits modernes. Cependant, quel que soit le théâtre, les civils et les unités militaires doivent dorénavant savoir collaborer de manière clairement définie. Les conflits récents, notamment dans les Balkans, ont contribué, sans aucun doute, à accélérer cette prise de conscience quant à l'importance croissante de l'environnement civil en opérations.

Les populations sont de plus en plus souvent l'enjeu même des interventions militaires, qu'il s'agisse de les protéger des conséquences d'un conflit, de leur faire quitter une zone dangereuse ou, au contraire, de favoriser leur retour. Les conditions d'engagement se caractérisent par une imbrication croissante des populations et des forces, dans des conflits où les belligérants, qui ne sont plus systématiquement séparés par des fronts linéaires, respectent rarement le principe de discrimination entre les objectifs civils et militaires. Compte tenu de ce contexte, une force intervenant sur un théâtre d'opération ne peut s'affranchir de son environnement. Elle a besoin d'entrer en relation avec ce dernier pour y échanger des informations, mais également rechercher une coordination des actions menées.

Lors d'une crise, la population du théâtre est l'acteur le plus visible, le plus important et le plus démuné sur le terrain. Le plus souvent, la crise amplifie des éléments de déstabilisation

---

<sup>9</sup> Doctrine, *Pour une adaptation réactive des forces terrestres*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro spécial, février 2005, p.11.

déjà présents de façon sous-jacents. Les populations présentes doivent donc faire face à une situation « anormale » en raison de la destruction des habitations et des infrastructures, de l'instabilité économique, de la perte du travail et des revenus, de l'insuffisance d'eau, de nourriture, de carburant, de la disparition de membres de la famille, de l'effondrement de la société, des lois et de l'ordre, de la primauté des mafias, des haines ethniques et religieuses et enfin des conditions sanitaires précaires et des risques d'épidémies. Elles constituent cependant, inévitablement, un paramètre qui entre en interaction avec la force. Dans tous les cas, le problème des populations doit être étudié lors de l'élaboration de la manœuvre. Ainsi, dans les opérations de combat, les forces militaires chercheront à minimiser les interférences entre les civils et les opérations militaires et à réduire l'impact des opérations sur la population tout en recherchant le soutien de la nation hôte.

Modifiant profondément l'action des forces terrestres, cette implication, volontaire ou non, directe ou indirecte, de plus en plus fréquente de civils dans les conflits doit être prise en compte et contrôlée pour ne pas interférer avec le bon déroulement des opérations militaires. Ainsi, le slogan de la 101<sup>ème</sup> Airborne à l'entrée de ses bases dans le Nord de l'Irak était : « Nous sommes engagées dans une course pour gagner la confiance de la population. Qu'avez-vous fait aujourd'hui, vous et votre unité, pour contribuer à la victoire ? »<sup>10</sup> Le bon centre de gravité, dans les situations complexes dans lesquelles nos troupes évoluent, pourrait alors être la perception de nos actions par la population.

\*

Enfin, la dernière caractéristique essentielle qui marque l'évolution de l'environnement opérationnel est la médiatisation à outrance des conflits et son impact sur l'opinion publique qui est allée de pair avec une volonté marquée des populations occidentales d'être informées en continu. Les forces armées doivent impérativement intégrer ce facteur dans la conduite des

---

<sup>10</sup> Doctrine, *La guerre après la guerre*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro spécial, mars 2005, p.17.

opérations car les objectifs militaires sont étroitement liés aux buts politiques qui recherchent l'adhésion de l'opinion publique.

L'omniprésence des médias et la couverture en temps réel des opérations militaires, y compris dans les lieux les plus reculés, font qu'un pays qui recourt sans motif valable à une force militaire disproportionnée court le risque d'être critiqué<sup>11</sup>. L'action d'une force déployée sur le terrain en contact direct avec les populations civiles, dans la gestion de catastrophes humanitaires, dans la gestion au quotidien des réfugiés et déplacés ou dans les difficultés de retour à une vie normale pour des rapatriés, doit être gérée pour remporter le soutien de l'opinion publique. C'est pourquoi, il est impératif pour nos troupes de faire respecter, dans leur zone d'action, les droits fondamentaux, tout en ayant un comportement irréprochable encadré par des règles d'engagement très strictes. Le soutien des populations nationales est donc un paramètre essentiel dans le maintien de la cohésion d'une coalition. De plus, sur le terrain, la diffusion d'une information directe à la population, par la communication locale, au sujet par exemple de chantiers de travaux réalisés par la force au profit de la société civile, est de nature à contribuer à l'adhésion de la population à l'action de la force<sup>12</sup>. Cela concourt, alors, directement à la gestion de la maîtrise de l'environnement.

\*\*\*

Ainsi, l'évolution de notre environnement de combat a pour conséquence d'être confronté à un ennemi plus diffus, qui fonde sa force sur l'asymétrie, en s'appuyant sur les zones urbaines et les médias. La population joue de ce fait un rôle essentiel. La faire basculer au plus vite du

---

<sup>11</sup> Le droit d'intervention humanitaire, *Rapport de la commission internationale de l'intervention et de la souveraineté des Etats (extraits)*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 14, paragraphe 7.35.

<sup>12</sup> Objectif doctrine, *La fonction gestion de l'environnement*, Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur de l'armée de terre, Armée de terre française, numéro 25, juin 2001, p.14.

côté de la force est un des principaux facteurs de succès de ces nouveaux engagements, si ce n'est le principal<sup>13</sup>. Par leur connaissance approfondie du milieu, les ACM sont, dans ce combat, un outil indispensable dans la gestion globale des relations avec l'environnement civil afin d'aider la force dans l'accomplissement de sa mission.

\*\*\*

Objectif prioritaire, la gestion de l'environnement civil par les ACM est d'une nécessité absolue qui favorise l'application des trois principes français de la guerre avec comme but ultime d'optimiser l'intégration des forces déployées dans leur milieu (1). Ces actions s'inscrivent dans toutes les phases d'une mission dans un contexte global à la fois, politique et militaire (2), afin de faciliter l'atteinte rapide de l'état final recherché (3).

\*

En effet, la mission première des ACM est d'intervenir au profit direct des forces. En soutenant et en appuyant le déroulement des opérations militaires, elles permettent une bonne insertion des troupes dans leur environnement. Elles participent de fait, pleinement, à une opération de communication plus générale qui vise à promouvoir une bonne image de nos soldats par la médiatisation ciblée de leurs réalisations concrètes sur le terrain. Il s'agit donc d'accroître la sécurité de nos troupes en établissant une relation de confiance avec les populations et les différents acteurs de la société civile présents dans la zone d'action. Ces actions facilitent d'une part l'exécution des opérations de maintien de la paix en prenant en compte les facteurs environnementaux dans la gestion des ressources pour le soutien des forces mais aussi d'autre part facilitent l'engagement des troupes sur le théâtre, en améliorant le climat de sécurité autour

---

<sup>13</sup> Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.3.

des unités déployées. Enfin, aspect non négligeable, les ACM augmentent l'efficacité générale des forces armées, en diversifiant leurs modes d'action, par la mise en œuvre de moyens et de savoir-faire non spécifiquement militaires<sup>14</sup>. La force ne doit pas apparaître comme une force d'occupation mais plutôt comme une force de reconstruction légitime et efficace qui a le souci, une fois la sécurité revenue, de rétablir au plus vite les conditions d'un retour à une vie normale. Ainsi, par exemple, les réalisations concrètes des ACM sur le terrain, comme la reconstruction d'infrastructures scolaires ou hospitalières, sont de nature à faire adhérer la population à l'action militaire.

Cette approche des ACM, et cela se confirme dans les documents doctrinaux, permet au chef d'appliquer les principes de la guerre. Directement sous les ordres du chef, au même titre que les autres fonctions opérationnelles, les ACM sont un multiplicateur d'efficacité qui concoure directement à la liberté d'action. Gérer l'environnement et établir des contacts avec la population permet d'accroître le niveau de sécurité dans la zone de déploiement, ce qui laissera au chef une marge d'initiative supplémentaire quant à l'emploi de ses unités de combat. Moins focalisé sur le contrôle de la situation, le chef pourra alors redéployer ses troupes dans des zones plus difficiles, les maintenir sur place en redéfinissant leurs missions ou ce qui est plus intéressant, envisager un désengagement ciblé et progressif d'unités. De plus, l'unité de commandement permet au chef d'orienter directement le déploiement des ACM dans les zones qu'il considère comme prioritaires. Dans une zone difficile, il aura alors la possibilité de concentrer ses efforts en développant des actions coercitives avec ses unités de combat ou en appliquant le principe « de la carotte et du bâton » en utilisant ses équipes ACM pour réaliser des projets à haute visibilité, là où le degré de coopération avec les autorités locales est satisfaisant. Enfin, les moyens étant toujours comptés sur un théâtre, les ACM participent aussi au principe d'économie des forces en s'appuyant sur le tissu économique local afin de développer leurs

---

<sup>14</sup> Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.71.

projets. Elles chercheront d'une part à ne pas employer de moyens militaires pour réaliser leurs travaux et permettront d'autre part de réinjecter dans la société de l'argent en employant des ressources civiles locales. Cet aspect de leurs actions doit néanmoins être mûrement réfléchi pour ne pas déstabiliser une situation économique fragile qui aurait des conséquences désastreuses sur l'image de la force comme employer des moyens liés aux mafias, participer à l'inflation ou encore détourner les maigres ressources locales disponibles au profit de la force. Le rôle de la coopération civilo-militaire est donc de faciliter l'accès aux ressources civiles à la force tout en évitant des privations inutiles aux civils<sup>15</sup>.

\*

Répondant à un besoin opérationnel et intégrées à tous les stades de la conception, de la planification et de la conduite des opérations, les ACM facilitent la réalisation des objectifs civils et militaires. Un des plus grands défis dont doit tenir compte une force déployée est de savoir comment répondre le plus efficacement et le plus rapidement possible au rétablissement, au maintien et à la reconstruction des institutions et des infrastructures civiles détruites. Cette approche du problème, en phase de coercition ou pendant la stabilisation, engage les ACM dans leur participation à l'élaboration du plan d'opérations par la prise en compte de la coopération entre les organismes civils et militaires. Dans le processus de planification, les cellules ACM apportent leurs contributions sous forme d'informations recueillies lors des estimations et des évaluations initiales de théâtre. Ces données serviront ensuite pour identifier les tâches potentielles et faciliter la planification des unités. Le plan d'action de coopération civilo-militaire devra contribuer à l'élaboration des modes d'action. Ainsi, il est indispensable de prendre en compte, même dans des situations de combat de haute intensité comme on a pu le voir au Kosovo en 1999, l'impact sur la liberté de mouvement de flots de réfugiés ou la nécessité d'intervenir dans le domaine humanitaire par la distribution d'aide ou l'établissement de camp de

---

<sup>15</sup> Objectif doctrine, *La fonction gestion de l'environnement*, Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur de l'armée de terre, Armée de terre française, numéro 25, juin 2001, p.40.

réfugiés. Cette intégration de la planification civilo-militaire doit se faire depuis le niveau gouvernemental jusqu'à l'échelon tactique<sup>16</sup>. L'évolution actuelle de la prise en compte des ACM au plus tôt dans le processus de planification, dans le déploiement des troupes et dans leur place au sein des postes de commandement va dans le bon sens. En effet, par exemple en France, la cellule ACM est passée d'une subordination logistique à une subordination opérationnelle dans un état-major, tant cette fonction influence le déroulement des opérations. De plus, chez les Américains, les ACM sont clairement intégrées aux opérations basées sur les effets. Partie prenante du « tableau de ciblage humain », dans le domaine des armes non-cinétiques, chaque action y est décrite comme une mission classique de ciblage.

\*

Enfin, les ACM s'inscrivent clairement dans la réussite de la phase de stabilisation, qui peut être concourante à la phase des combats. Elles permettront de gagner la paix et donc de passer le relais aux organisations internationales pour mettre en œuvre la normalisation et in fine se désengager<sup>17</sup> tout en déployant la meilleure stratégie d'influence possible. La sortie de crise s'élabore dès l'origine de l'opération comme ont pu l'apprendre à leur dépens les Américains lors de la deuxième guerre du Golfe. Leurs finalités se situent bien au niveau d'un désengagement réussi et éviter ainsi l'enlèvement. En effet, une phase de reconstruction mal maîtrisée menace de traîner indéfiniment en longueur, en habituant les populations à un relatif confort offert par la tutelle internationale<sup>18</sup>. Or, les pays occidentaux, compte tenu de la réduction du format de leurs armées et de leur budget de la défense, recherchent un engagement aussi bref que possible. En sortie de crise, les ACM ont pour but d'accélérer le processus de désengagement, mais pas à n'importe quel prix bien entendu. Il est indispensable que la situation

---

<sup>16</sup> Objectif doctrine, *La fonction gestion de l'environnement*, Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur de l'armée de terre, Armée de terre française, numéro 25, juin 2001, p.36.

<sup>17</sup> Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.5.

<sup>18</sup> Doumic, Jacques, *Les actions civilo-militaires*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 4, p.1.

soit stabilisée. Dans le cadre de la phase de stabilisation qui débouche sur un transfert de responsabilité aux organisations civiles, les ACM permettent de garantir une certaine cohérence et continuité dans la réalisation des projets. Les ACM deviennent alors en quelque sorte un facilitateur, responsable du passage de relais. Elles doivent garantir la prise en compte complète et rapide de leur mission par les acteurs civils.

Dans le cadre de la reconstruction, les ACM sont, là encore, à la croisée des chemins entre leur participation à une mission militaire et l'appui de manière plus ou moins direct au profit des opérateurs économiques nationaux. Cette démarche s'inscrit dans la problématique de l'intelligence économique. Même s'il n'est pas question de favoriser à outrance les entreprises nationales au risque de fragiliser la coalition, car les ACM agissent d'abord au profit de la force, il n'est pas exclu de les aider de manière indirecte en leur fournissant des informations ou en facilitant leurs reconnaissances. L'enjeu pour les ACM est d'amener les acteurs économiques là où il est urgent d'intervenir pour stabiliser une zone, aider une entité, favoriser un retour des réfugiés ou encore relancer la vie économique. Cette relation, parfois dangereuse, entre les ACM et les entreprises, doit avant tout servir la force et les objectifs du chef, afin d'accélérer le retour à une vie normale. Ce n'est qu'à partir de cette situation que la force pourra envisager de se désengager d'une zone pacifiée.

\*\*\*

La fonction ACM revêt donc une place essentielle dans la gestion d'une crise et elle semble de moins en moins considérée comme une intruse au sein du dispositif opérationnel. Cependant, évoluant à la limite des opérations militaires et civiles, elles doivent, pour conserver toute leur efficacité, obéir à des règles très précises et être clairement encadrées.

\*\*\*

Les ACM sont au contact de nombreux domaines sensibles situés entre le monde civil et militaire. Elles doivent être strictement encadrées par des directives précises pour conserver un maximum d'efficacité et respecter leur mission de fonction opérationnelle intégrante au profit de la force. Ainsi, elles ne doivent pas tomber dans les travers de l'humanitaire (1) et du renseignement (2) à outrance, afin de garder une certaine crédibilité tout en cherchant à se faire accepter à la fois par les militaires et les différents acteurs civils présents sur le théâtre (3).

\*

Quelles que soient les situations, le niveau et la qualité des contacts avec les différentes agences humanitaires, certaines notions doivent être gardées à l'esprit : le but des humanitaires est de diminuer la souffrance des victimes, le rôle des militaires est d'utiliser la force pour faire cesser un conflit. Cependant, compte tenu des situations compliquées dans lesquelles nos troupes interviennent, la ligne de démarcation entre l'action militaire et humanitaire n'est plus clairement tracée et les repères traditionnels sont brouillés. Le contrôle de la situation humanitaire est l'un des objectifs prioritaires des ACM. A cause, entre autre, de la médiatisation des opérations, cet aspect sensible des missions impose aux forces déployées une vigilance particulière qui ne leur permet pas de se reposer uniquement sur les organisations humanitaires. Plusieurs cas de figure peuvent être envisagés. D'un côté, les forces armées peuvent être déployées avant les organisations internationales ou les ONG dans des zones non sécurisées. Elles auront donc à prendre en charge l'aspect humanitaire de la mission en attendant que les conditions de sécurité permettent aux organisations humanitaires de se déployer. En effet, une évolution défavorable de la situation humanitaire du théâtre retarderait la réalisation du plan de paix, engendrerait des troubles et risquerait d'obérer la liberté de mouvement des forces<sup>19</sup>. L'un des exemples récents

---

<sup>19</sup> Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.71.

est la prise en charge par la KFOR de la gestion de camps de réfugiés en 1999 en Albanie. D'un autre côté, le plus souvent, les militaires arrivent en quatrième position dans un conflit après les réfugiés, les médias et les ONG. Dans ce cas, ils n'interviendront que localement en soutien ou en complément pour pallier un manque particulier et répondre à une situation d'extrême urgence. Cependant, cette participation devra ne représenter qu'une phase transitoire, limitée dans le temps et l'espace, pour ne pas réduire les capacités des militaires à remplir leur mission prioritaire de sécurisation de zones. Dans la gestion de l'urgence humanitaire, il est enfin plus intéressant, en terme d'efficacité ou de retombées positives pour la force, d'orienter l'action des humanitaires en identifiant des projets voire, en leur donnant des dossiers clés en main. En les influençant, cela permet aux ACM de les faire intervenir sur des zones choisies, prioritaires pour le commandement. Ce fut le cas par exemple en Haïti, dans la ville du Cap-Haïtien en 2003, où les ACM ont transmis un projet de reconstruction d'école à l'UNICEF, dans une zone que le commandement considérait comme sensible. La force ne doit donc s'engager dans l'humanitaire d'urgence que pour pallier les déficiences temporaires des autres acteurs, afin qu'on ne lui reproche pas de ne pas avoir agi mais surtout pour préserver la liberté de manœuvre du chef.

\*

De plus, les relations entre les ACM et le domaine du renseignement sont ambiguës et nécessitent d'être encadrées pour ne pas nuire à l'efficacité de cette fonction en pleine expansion qui se cherche encore. Grâce à son rôle de contact avec les autorités civiles, religieuses, politiques d'une part et les organisations internationales ou non gouvernementales d'autre part, dans un environnement complexe souvent chargé d'émotion et donc de partialité, les ACM sont des capteurs de renseignement très actifs. Elles participent, au côté d'autres capteurs, à la compréhension de l'environnement de la force pour une meilleure efficacité de ses actions. Elles doivent être en mesure de percevoir les changements d'attitude ou d'état d'esprit de la population et d'alerter la chaîne de commandement de l'instabilité d'une situation. Les personnels servant

dans les ACM doivent être rompus aux techniques de discussion ou d'organisation de réunion. Ils doivent également prendre conscience qu'ils représentent une source de renseignement parmi d'autres dans la chaîne du recueil de l'information. Pour être efficaces, les ACM doivent être immergées dans le milieu civil et établir des contacts basés sur la confiance avec tous les acteurs civils, institutionnels ou non. Une équipe ACM qui ne sort pas tous les jours ne sert à rien : les contacts sérieux s'établissent sur la durée et la connaissance mutuelle est à la base de la récupération d'informations. Cependant, il est impératif que ce recueil indirect de renseignement se fasse de façon passive. En aucun cas, les ACM doivent s'engager dans une recherche agressive de renseignement. Il en va de leur crédibilité auprès de leurs contacts. C'est pourquoi, toutes les actions des forces spéciales sous couvert des ACM ne doivent être bannies et immédiatement sanctionnées. Cela n'empêche pas les ACM de travailler directement au profit des forces spéciales en développant des projets dans une zone qui les intéresse.

\*

Enfin, par l'intermédiaire des ACM, il est impératif qu'un bon niveau de coordination existe et soit entretenu entre les armées et les acteurs civils qui peuvent avoir des objectifs différents sur le terrain. Il s'agit d'une priorité qui nécessite un effort conjoint des différentes entités et qui permet d'atténuer les rivalités. Une meilleure coordination engendrera une collaboration plus étroite. Celle-ci est cependant difficile car elle exige la coopération d'organisations ou d'institutions indépendantes, qui, au-delà du souci de soulager la misère des populations, ont des intérêts divergeants, parfois contradictoires.

Cela passe, tout d'abord, par une sélection très précise des membres des forces armées qui servent dans les ACM. Ces derniers doivent avant tout être des hommes d'expérience, rompus aux techniques de relations humaines et de contacts avec le milieu civil. Suffisamment discipliné pour rester dans le cadre de leurs obligations de soldat et appliquer fidèlement le concept de « la mission avant tout et tout dans le cadre de la mission fixée », ils doivent aussi être ouverts

d'esprit pour s'adapter aux exigences du milieu civil et comprendre leurs préoccupations. Le développement de ces qualités nécessite des actions de formations structurées et sérieuses. Il s'agit également, toujours en restant dans le cadre militaire, de développer, auprès des unités et des chefs déployés sur le terrain, une connaissance de ce que sont les ACM et de ce qu'elles peuvent faire.

Ensuite, un partenariat entre les forces armées et les professionnels de l'humanitaire est sans doute de nature à participer efficacement à l'amélioration rapide et durable d'une situation dégradée dans un contexte hostile<sup>20</sup>. Pour que ce partenariat soit efficace, il faut que ces deux entités apprennent à se connaître dès le temps de paix. Elles doivent, au travers des réunions, des conférences et des actions de formations communes, découvrir les limites, les objectifs et les modes d'actions de leurs partenaires. Ces échanges réguliers, hors du contexte passionnel d'un déploiement opérationnel où la médiatisation et l'argent sont souvent au centre des préoccupations, sont importants pour que civils et militaires apprennent à mieux se connaître. Cette cohésion peut se faire de façon décentralisée mais également sous l'égide d'une organisation gouvernementale, sous la forme d'une coordination interministérielle de la prévention et de la gestion des crises, qui peut trouver son prolongement en opération par une harmonisation et une complémentarité des actions d'un pays. L'agence américaine USAID en est un exemple concret. Mais cette dynamique commune, requiert une volonté commune difficile à développer.

\*\*\*

En conclusion, les forces armées, et parmi elles, celles oeuvrant dans le domaine de l'action civilo-militaire, jouent un rôle essentiel dans le règlement des crises. L'ACM, en effet,

---

<sup>20</sup> Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.109.

est l'instrument privilégié de l'autorité militaire pour mesurer et piloter l'impact de son action sur le volet civil du plan de paix. Ces actions ne sont pas une fin en soi. Elles participent directement aux opérations en cours en constituant l'aspect positif des négociations qui se déroulent simultanément aux combats entre les autorités locales, les combattants et le gouvernement. Elles permettent d'ajouter du liant à un ensemble complexe de paramètres et visent à créer une dynamique dans une stratégie où militaires et civils se rejoindraient.

Prenant en compte les évolutions de l'environnement des troupes déployées, les ACM participent directement au souci de sécurité générale. Elles améliorent l'image de la force et minimisent l'impact négatif que cette dernière peut avoir sur la vie quotidienne des populations dans sa zone d'action. La conquête des cœurs est dorénavant au centre des préoccupations. Il est impossible, en effet, d'intervenir durablement dans un pays si on ne s'occupe pas des relations avec la population et avec les autres acteurs intervenant dans le conflit, comme les autorités locales, les organisations internationales ou non-gouvernementales. Pour la France, comme pour toutes les démocraties, les ACM amplifient l'action nationale dans le domaine civil, consolident l'adhésion de la Nation à la gestion de la crise et valorisent l'image de son armée<sup>21</sup>.

Pour combler un déficit de crédibilité, qui concerne tous les concepts nouveaux ou redécouverts, les ACM doivent être strictement encadrées pour être sûr que leurs actions s'inscrivent toujours dans le cadre de la mission fixée. Ce n'est qu'à ce titre qu'à tous les niveaux de commandement, les chefs verront dans les actions civilo-militaires un multiplicateur d'efficacité destiné à accroître leur liberté d'action.

Le général Spiering, commandant en chef des forces alliées en Europe centrale déclarait, le 9 septembre 1968<sup>22</sup> : « Dans le passé, les chefs n'ont jamais pensé aux ACM. C'était une responsabilité pour de vieux colonels qui n'étaient plus faits pour les opérations. Aujourd'hui, tout cela a changé. Les ACM sont de la responsabilité directe du commandant. »

<sup>21</sup> Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004, p.77.

<sup>22</sup> De Laspresle, général, *la coordination entre le militaire et l'humanitaire: témoignage de terrain*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 9.

Quel que soit le niveau de commandement, la maîtrise de cette interaction entre le civil et le militaire est désormais l'un des défis les plus importants auquel doivent faire face les chefs engagés en opérations.

## BIBLIOGRAPHIE

Objectif doctrine, *La fonction gestion de l'environnement*, Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur de l'armée de terre, Armée de terre française, numéro 25, juin 2001.

Doctrine, *La guerre après la guerre*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro spécial, mars 2005.

Doctrine, *Les actions terrestres futures*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro 1, décembre 2003.

Doctrine, *Pour une adaptation réactive des forces terrestres*, Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Armée de terre française, numéro spécial, février 2005.

Contact, *La reconstruction après un conflit*, EMSST, numéro 53, mars 2004.

Ducret, colonel, *Doctrine interarmées de la coopération civilo-militaire*, note EMA/DIV /EMPLOI du 29 avril 2004.

Bureau, Jean-françois, *l'action civilo-militaire et les forces armées françaises*, Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense, projet janvier 2002.

Sanchis, chef d'escadron, *la contre guérilla*, école supérieur de guerre, mémoire, 76<sup>ème</sup> promotion.

Flauder, lieutenant-colonel, *Les actions civilo-militaires : de nouvelles possibilités de coopérations pour les entreprises*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 14.

Doumic, Jacques, *Les actions civilo-militaires*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 4.

Siegel, Adam, *Les actions civilo-militaires : une fonction opérationnelle*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 8.

Bouchet-Saulnier, Françoise, *L'action humanitaire entre droit de la guerre et maintien de la paix*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 6.

De Laspresle, général, *la coordination entre le militaire et l'humanitaire: témoignage de terrain*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 9.

Le droit d'intervention humanitaire, *Rapport de la commission internationale de l'intervention et de la souveraineté des Etats (extraits)*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 2.

Haut Conseil de la Coopération internationale (HCCI), Avis remis au Premier ministre : « *Crises, coopération et développement* », Paris, le 23 novembre 2000 (extraits), concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 1.

Brumster, lieutenant-colonel, Armées d'aujourd'hui n°255, *Les actions civilo-militaires au Kosovo*, concours d'admission au cours supérieur d'état-major en 2004, épreuve de synthèse, armée de terre française, document 10.