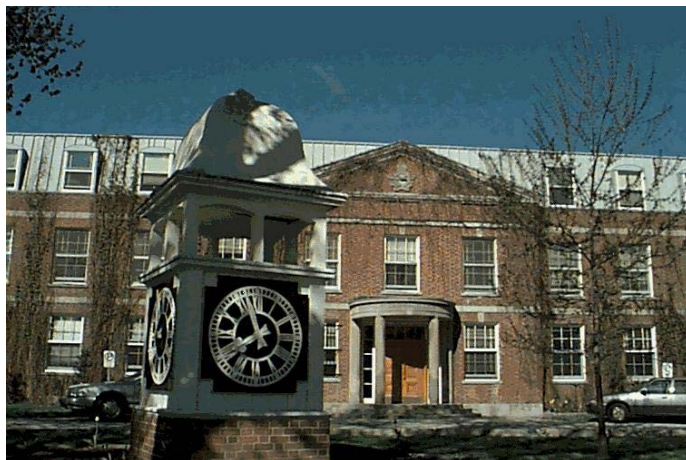


Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## L'OTAN EN AFGHANISTAN: APPROCHE GLOBALE OU ENGAGEMENT PAR DEFAUT ?

Major Curutchet

**JCSP 40**

***Exercise Solo Flight***

**Disclaimer**

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the  
Minister of National Defence, 2014.

**PCEMI 40**

***Exercice Solo Flight***

**Avertissement**

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
ministre de la Défense nationale, 2014.

**SOLO FLIGHT**

**L'OTAN EN AFGHANISTAN :**

**APPROCHE GLOBALE OU ENGAGEMENT PAR DEFAUT ?**

By Maj Curutchet

Par le commandant Curutchet

*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.*

Word Count: 5773

*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.*

Compte de mots : 5773

*« Adapter l'Alliance, c'est aussi lui permettre de travailler, en parfaite complémentarité, et sur un pied d'égalité, avec les autres organisations internationales dont la vocation, les compétences et les moyens, en particulier dans les domaines de l'aide à la reconstruction, de l'assistance humanitaire ou de la sécurité civile, sont clairement établis. Les succès de la communauté internationale dans la solution des conflits seront le fruit de cette coopération, sans duplications inutiles »<sup>1</sup>.*

Jacques Chirac, 28 novembre 2006.

Dans cette tribune, à l'occasion de l'ouverture du sommet de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) à Riga fin 2006, Jacques Chirac, Président de la République française, fait le constat évident de la nécessité d'adaptation de l'Alliance<sup>2</sup> face à un contexte géopolitique international en constante évolution. Il s'agit selon lui, pour l'Alliance, d'élargir son domaine de compétences mais sans empiéter toutefois sur les prérogatives de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou encore de l'Union Européenne (UE) qui, elles, ont vocation à agir sur tout le spectre des missions dites de Nation Building<sup>3</sup>.

C'est à cette même période que l'on voit émerger le concept « nouveau » d'approche globale. Nouveau en ce qu'il n'a jamais été formalisé au sein de l'OTAN, mais pas forcément pour tous les États-membres dont certains sont d'anciennes puissances coloniales qui ont déjà eu affaire à ces problématiques globales. Pour le général Beaufre déjà, dans le cadre d'une stratégie totale, la stratégie militaire n'est qu'une partie d'un ensemble, elle a une place plus ou moins prépondérante en fonction de

---

<sup>1</sup> Jacques Chirac, Tribune à l'occasion du sommet de l'OTAN à Riga, 28 novembre 2006. Extrait de *Quel avenir pour l'OTAN*, sous la direction de Pierre Pascallon (Paris : L'Harmattan, 2007), p. 364.

<sup>2</sup> Autre nom communément donné à l'OTAN

<sup>3</sup> Processus de construction d'un État qui vise à établir dans un pays instable, les structures de base d'un État démocratique.

la nature de la crise et elle interagit avec les stratégies économiques, sociales ou diplomatiques. Mais pour l'OTAN cela constitue un dépassement de son cadre habituel d'intervention. La question se pose alors des limites de cet élargissement. Jusqu'où devrait aller l'OTAN dans sa volonté de prendre en charge des opérations non strictement militaires ? Nous tenterons de répondre à ces questions au travers de l'exemple de l'engagement de la communauté internationale en Afghanistan sous l'égide de l'OTAN depuis 2003 et à l'heure de son désengagement. Il s'agit à la fois de faire un bilan de la mise en œuvre de l'approche globale au sein de l'Alliance mais également d'envisager l'avenir.

Dans cet essai, nous démontrerons que L'OTAN a développé une doctrine d'approche globale (*comprehensive approach*) pour la résolution de la crise afghane, mais que la mise en œuvre de cette doctrine a poussé l'organisation à ses limites. La fin du conflit en Afghanistan doit marquer le retour de l'OTAN à ses premières ambitions (militaires et politico-militaires) et non la poursuite de cette évolution vers une structure d'organisation de politique internationale comme l'ONU ou l'UE ; elle y perdrait son essence et son âme.

Pour étayer cette thèse, nous évoquerons tout d'abord les difficultés des nations et organisations internationales pour définir le concept d'approche globale ainsi que le développement de ce concept au sein de l'OTAN ; nous aborderons ensuite les réalisations concrètes de l'OTAN en Afghanistan ainsi que les défis et limites liés à cette évolution. Enfin, nous tenterons d'imaginer l'avenir de l'OTAN au travers d'une coopération renforcée avec les organisations internationales.

## **I. LES ORIGINES DU CONCEPT D'APPROCHE GLOBALE :**

L'expression approche globale, ou « *comprehensive approach* », est un concept plutôt théorique. On ne peut véritablement parler de processus bien établi tant les visions sont différentes au sein des nations et des organisations internationales, mais également en raison du fait que les définitions de ce concept ont évolué depuis le début des années 2000. Depuis 2006, l'OTAN a tenté de développer sa vision de l'approche globale, dans la lignée de sa volonté d'élargissement du spectre de ses missions au-delà de ses limites traditionnelles.

Les nations et organisations internationales évoluent dans un contexte budgétaire toujours plus restreint et dans un contexte international toujours plus complexe. Ces deux évolutions semblent de prime abord antagonistes mais elles constituent la réalité des engagements modernes. Ainsi, est née l'idée de rassembler sous un même concept l'ensemble des acteurs d'un conflit afin, comme en économie, de diminuer les coûts d'échelle et de garantir une meilleure cohérence dans l'emploi des moyens civils et militaires. On parle alors d'approche globale, d'approche intégrée ou encore de réponse globale en fonction des nations ou organisations ; il est donc très difficile de trouver une définition unique de ce concept. Certaines nations, comme les Etats-Unis, l'ont formalisé et décliné concrètement sur le terrain (c'est l'exemple américain des PRT<sup>4</sup> en Afghanistan), quand d'autres n'y voient qu'une méthode de collaboration efficace entre les différents ministères (cas de la France). Si les Etats-Unis sont les premiers, dès 2000,

---

<sup>4</sup> *Provincial Reconstruction Team*. Concept d'origine américaine qui crée des équipes civilo-militaire de terrain chargées de soutenir les autorités locales élues et reconnues dans le cadre de la reconstruction du pays.

à avoir lancé le projet de l'approche globale, en Europe, les précurseurs furent la Grande Bretagne (2005) et l'Allemagne. Enfin c'est certainement au sein des organisations internationales que l'on trouve les formes les plus abouties de cette collaboration inter-services et inter-agences. On pense naturellement à l'ONU ou à l'UE, mais il faut également mentionner l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou l'Union Africaine (UA). Quelles sont alors les divergences entre nations et organisations internationales ?

Au sein des différentes nations, on constate d'abord des divergences de vues en matière de leadership. Si en France, le ministère des affaires étrangères et européennes est responsable de l'approche globale et met en œuvre une « *task force interministérielle* »<sup>5</sup>, en Grande Bretagne, c'est le premier ministre qui en conserve le *leadership* ; il peut toutefois déléguer cette responsabilité à un ministère subordonné. Aux Etats-Unis, afin de préparer au mieux les opérations complexes du futur, le Département d'État a créé dès 2004 le bureau du coordinateur pour la reconstruction et la stabilisation<sup>6</sup> ; le Président américain lui fixe alors deux missions : créer une force civile projetable dans le cadre des opérations de stabilisation et organiser les efforts civils au sein du gouvernement américain et les coordonner avec les militaires dans ce type d'opérations<sup>7</sup>. Dès 2007, le bureau du Coordinateur obtient l'accord des sept

---

<sup>5</sup> Cécile Wendling, *L'approche globale dans la gestion civilo-militaire des crises. Analyse critique et prospective du concept* (Paris : Les cahiers de l'IRSEM, nov. 2010 N°6), p. 86.

<sup>6</sup> *Office of the Coordinator for Reconstruction and Stabilization (S/CRS)*

<sup>7</sup> John E. Herbst, *Complex Operations and the Comprehensive Approach*. In *Capability Development in Support of Comprehensive Approaches : Transforming International Civil-Military Interactions* (Washington D.C. : National Defense University Press, 2011), p. 27.

Départements<sup>8</sup> concernés et crée un Corps Civil de Réponse<sup>9</sup> (CRC<sup>10</sup>) d'environ 4000 personnes et un Système de Gestion Inter-agences pour coordonner les opérations. De plus, « les États-Unis développent un fond spécialement dédié au financement de l'approche globale lors des crises complexes, le *Section 1207 funds* »<sup>11</sup>. Le général de Villiers, actuel chef d'état-major des armées français soulignait en 2010 l'importance cruciale de ce point : « Si l'on souhaite une réelle cohérence des actions associée à une coordination efficace des acteurs, il faut des ressources dédiées. La stratégie d'approche globale a besoin d'un financement propre »<sup>12</sup>. A l'exception des Etats-Unis, aucune nations n'est jamais allée jusqu'à financer l'approche globale directement. Les américains ont également formalisé le concept de PRT, en définissant même clairement l'organisation. Ce n'est pas le cas des autres nations qui y voient plutôt un outil de développement (Allemagne), de contre-insurrection (Grande Bretagne) ou parfois même n'ont jamais mis en place spécifiquement ce type d'unité et ont confié ces missions aux troupes régulières (France).

L'ONU parle d'approche intégrée depuis 1997 et les premières annonces de Kofi Annan alors Secrétaire Général. Cependant, comme le rappelle le colonel William C. Butcher il a fallu attendre janvier 2008 et la création du UN DPKO (*United Nations Department of Peace Keeping Operations*) pour en voir véritablement les effets et avoir

---

<sup>8</sup> Appellation des ministères aux Etats-Unis.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Civilian Response Coprs*

<sup>11</sup> Cécile Wendling, *L'approche globale dans la gestion civilo-militaire des crises. Analyse critique et prospective du concept* (Paris : Les cahiers de l'IRSEM, nov. 2010 N°6), p. 90.

<sup>12</sup> Général d'armée Pierre De Villiers, intervention au Colloque CDEF/CEIS du 14 décembre 2010, *Face à l'adversité, la manœuvre globale en opérations* (Paris : Doctrine tactique, numéro spécial mai 2011), p. 11.

une définition commune du concept d'approche intégrée<sup>13</sup>. Cette approche a pour but de coordonner en interne et avec les acteurs extérieurs, les volets politiques, militaires, humanitaires et de développement ; « Il s'agit avant tout de se distinguer de l'Otan et de s'affirmer comme offrant une approche multidimensionnelle unique, par le nombre d'acteurs qu'elle englobe »<sup>14</sup>. Depuis 2008 un leadership clair est défini en la personne du SCRS (Senior Civilian Representative to the Secretary General<sup>15</sup>) et un processus de planification a été mis en place (IMPP : *Integrated Mission Planning Process*). L'OSCE quant à elle est fondée sur le concept de « *comprehensive security*<sup>16</sup> » qui ajoute une dimension environnementale aux principes de l'approche globale. Enfin il faut évoquer l'UE que certains présentent souvent comme l'organisation la plus à même de répondre aux défis de l'approche globale ; ce concept a été poussé sous la présidence britannique en 2005 mais faisait l'objet de discussions notamment à travers la recherche d'une meilleure coopération civilo-militaire dès 2003. L'UE possède les capacités militaires, civiles, de développement, politiques et diplomatiques idoines. De plus, l'UE s'est progressivement dotée de textes et structures permettant la mise en œuvre de l'approche globale ; 2010 marque notamment la création du CMPD (*Crisis Management Planning Directorate*<sup>17</sup>) au sein du SEAE (Service Européen d'Action Extérieure), organe diplomatique de l'UE. Le CMPD permet d'inclure les civils dans les opérations complexes dès la planification et jusqu'aux phases de conduite de la gestion de crise.

---

<sup>13</sup> Colonel William C. Butcher, *The incomprehensible approach. Adding structure to international cooperation in Afghanistan*, p.156. Consulté sur internet le 25 avril 2014 sous le lien <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a511510.pdf>.

<sup>14</sup> Cécile Wendling, *L'approche globale dans la gestion civilo-militaire des crises. Analyse critique et prospective du concept* (Paris : Les cahiers de l'IRSEM, nov. 2010 N°6), p. 63.

<sup>15</sup> Représentant civil du Secrétaire Général.

<sup>16</sup> Sécurité globale.

<sup>17</sup> Direction de la planification de gestion de crise



On le voit, il existe des traits communs à toutes ces approches « globales » mais au delà des différences de sémantique, il subsiste des divergences de fond entre les nations et entre les organisations sur les périmètres d'action, le *leadership*, les moyens ou les procédures à mettre en œuvre. Ceci explique sans doute pourquoi l'élaboration d'un tel concept au sein de l'OTAN est si longue et fastidieuse pour une organisation fondée sur le consensus.

En 2006, à Riga, les chefs d'États et de gouvernements de l'OTAN déclarent que « l'expérience acquise en Afghanistan et au Kosovo montre que les défis d'aujourd'hui demandent de la part de la communauté internationale une approche globale mettant en œuvre une vaste gamme d'instruments militaires et civils »<sup>18</sup>. Quel chemin parcouru depuis la fin de la deuxième guerre mondiale.

Si elle a été créée en 1949 sur une base politico-militaire, l'OTAN est une organisation profondément militaire. Mais l'Alliance intervient aujourd'hui dans un environnement qui a considérablement évolué. Dans le domaine de la gestion de crise, le triple constat est le suivant : le champ d'application est beaucoup plus vaste, puisqu'au-delà du domaine purement militaire, il inclut les domaines politique, social et économique. De plus, la résolution des crises s'étale sur une durée plus importante avec une succession de phases, allant de la prévention du conflit au maintien de la paix en passant par la consolidation de la paix. Enfin, et c'est certainement l'un des changements

---

<sup>18</sup> Déclaration du sommet de Riga publiée par les Chefs d'État et de gouvernement participant à la réunion du Conseil de l'Atlantique Nord tenue à Riga. *Quel avenir pour l'OTAN ?*, sous la direction de Pierre Pascallon (Paris : L'Harmattan, 2007), p. 373.

majeurs, on assiste à une augmentation très importante du nombre d'acteurs impliqués dans ces opérations, qu'ils soient étatiques, non-étatiques, privés, militaires ou civils. L'une des clés du succès dans la résolution des crises internationales réside dans la capacité à gérer cette complexité et à coordonner les actions de tous ces acteurs. Ainsi, et pour faire face aux difficultés croissantes et aux nouveaux défis posés par la collaboration avec les organisations civiles et internationales dans le cadre de la gestion civilo-militaire des crises, l'Alliance a entamé une profonde mutation de son système de pensée. Le concept de « défense collective » a progressivement évolué vers celui, beaucoup plus vaste, de « sécurité collective ».

Selon Brooke Smith-Windsor, la paternité du concept d'approche globale ainsi que l'introduction d'une grande partie du vocabulaire otanien actuel revient aux Danois qui, dès 2006, ont mis en avant ce concept<sup>19</sup>. Cependant, si toutes les nations s'accordent sur la nécessité de recourir à l'approche globale, elles ne sont pas d'accord sur le rôle de l'Alliance dans ce cadre. La France notamment s'est opposée depuis 2005 à tout élargissement du rôle de l'OTAN aux domaines civils et humanitaires. Par exemple, au cours des négociations qui ont suivi le traité de Copenhague, « la France a défini deux lignes rouges : l'OTAN ne développera pas de capacité civile, et elle placera ses capacités militaires au service de la communauté internationale et rien de plus »<sup>20</sup>. Cette prise de position stricte a influencé le déroulement du sommet de Riga en 2006. Ainsi, la déclaration de Riga précise que « l'approche globale n'est pas dominée ou n'appartient

---

<sup>19</sup> Brooke Smith-Windsor, *Hasten Slowly. NATO's Effects Based and Comprehensive Approach to Operations. Making sense of the past and future prospects*. (Rome : Research paper, Nato Defense College N°38, juillet 2008), p. 5.

<sup>20</sup> Peter Viggo Jakobsen, *NATO's comprehensive approach to crisis response operations. A work in slow progress* (Copenhague : Danish Institute for International Studies, 8 octobre 2008), p. 11.

pas à l'OTAN mais qu'elle devrait être vue sous l'angle de la contribution que peut apporter l'Alliance à la communauté internationale »<sup>21</sup>. Plusieurs expériences comme les crises au Kosovo et en Afghanistan ont fourni de riches enseignements mais également servi de laboratoire à l'OTAN pour tester *in situ* des organisations et structures *ad hoc* d'approche globale. « Depuis avril 2008 et le sommet de Bucarest, les alliés se sont mis d'accord sur un plan d'action avec des propositions pour une contribution de l'OTAN à l'approche globale »<sup>22</sup>. Il s'agit donc bien de mieux intégrer les acteurs civils dans la planification et l'exécution des missions.

C'est véritablement le nouveau concept stratégique de l'OTAN signé en novembre 2010 qui marque l'inscription de l'approche globale comme un concept de l'Alliance. D'un point de vue militaire, l'origine de l'approche globale est à chercher dans le concept d'EBAO (*Effect based approach to operations*<sup>23</sup>), qui fait appel aux méthodes d'analyses systémiques pour prendre en compte la complexité des situations dans le cadre de la gestion de crise.

Au travers d'un processus finalement assez court, étalé sur à peine quatre ans, l'OTAN s'est donc doté d'une ébauche de concept d'approche globale. Il reste désormais à appliquer cette théorie et à la confronter à la réalité d'un engagement opérationnel. Or depuis plusieurs années déjà, l'Alliance a déployé un très grand nombre de troupes en

---

<sup>21</sup> Peter Viggo Jakobsen, *NATO's comprehensive approach to crisis response operations. A work in slow progress* (Copenhague : Danish Institute for International Studies, 8 octobre 2008), p. 12.

<sup>22</sup> Cécile Wendling, *L'approche globale dans la gestion civilo-militaire des crises. Analyse critique et prospective du concept* (Paris : Les cahiers de l'IRSEM, nov. 2010 N°6), p. 50.

<sup>23</sup> Opérations basées sur les effets

Afghanistan dans le cadre de la FIAS<sup>24</sup> et s'est engagée dans un processus de « Nation Building<sup>25</sup> » sous mandat de l'ONU. Nous allons désormais nous attarder sur la mise en œuvre concrète de ce concept en Afghanistan.

## **II. UNE MISE EN APPLICATION CONCRÈTE :**

Le théâtre Afghan sur lequel l'OTAN est engagé depuis 2003 est le cadre idoine pour appliquer ce nouveau concept d'approche globale. En effet, après le départ des Talibans du pouvoir en 2001, quelques mois après le début de l'intervention armée, le pays s'est engagé dans un lent processus de reconstruction avec l'aide des Nations Unies puis de l'OTAN. Cependant, l'application de ce concept a mis en exergue d'importantes difficultés et certains manquements de l'Alliance qui a été contrainte de faire évoluer ses méthodes et structures. Finalement, elle a peut-être pris une place qui ne lui était initialement pas destinée, ce qui a au moins permis de combler le vide laissé par l'absence d'autres organisations majeures.

L'une des réalisations les plus concrètes en termes de mise en œuvre de l'approche globale en Afghanistan a été la mise en place d'équipes de reconstruction provinciales (PRT). Adoptées par l'OTAN dès 2003, on peut aujourd'hui analyser leur efficacité sur une durée de plus de 10 ans. Ainsi, il faut constater que leur bilan est mitigé et qu'elles ont révélé des carences manifestes en matière de vision commune au sein de l'OTAN, de relations entre civils et militaires ou encore de relations entre l'Alliance et les organisations civiles ou les organisations non gouvernementales (ONG).

---

<sup>24</sup> Force Internationale d'Assistance et de Sécurité – Nom de la force internationale de l'OTAN en Afghanistan.

<sup>25</sup> Processus de construction d'une nation.

Nous l'avons dit, le processus d'élaboration du concept d'approche globale de l'OTAN a été finalement assez court au regard des enjeux énormes qu'implique une telle approche de la gestion de crise, couvrant tout le champ de la reconstruction d'un pays. Ainsi, en 2010, au sommet de Lisbonne, l'OTAN formalise les bases d'un concept mais sans avoir véritablement décrit dans le détail tout ce qu'il recouvrait, notamment dans les aspects concrets de sa mise en œuvre. « En réalité, la mise en œuvre de l'approche globale a été de la responsabilité des États membres de l'OTAN plus que de l'OTAN elle-même »<sup>26</sup>. Cette absence de processus otanien concret a poussé les nations à mettre en œuvre l'approche globale selon leur propre conception, ce qui a encore contribué à renforcer les différences que nous avons évoquées dans la première partie de cet essai. Cela a notamment jeté, sur le terrain, un trouble dans l'esprit des autorités afghanes, nationales mais surtout locales, qui ont pu constater concrètement ces différences au travers du mécanisme des PRT. Ces unités mises en place en Afghanistan dès 2002, à l'initiative des américains, sous l'égide de la coalition internationale passent progressivement sous le contrôle de la FIAS à partir de 2003. Chaque PRT relevait de la responsabilité d'une nation. En 2010, le général Stéphane Abrial, alors commandant suprême allié transformation à l'OTAN soulignait le succès global des PRT, mais ne pouvait éluder le manque de cohérence dans l'action des différentes nations. Ainsi, il précise que « dans les différentes PRT, [...], chaque pays met en œuvre une forme d'approche globale correspondant à sa propre culture »<sup>27</sup> ; et d'admettre qu' « il y a des

---

<sup>26</sup> Graeme P. Herd, John Kriendler, *Understanding NATO in the 21st Century. Alliance strategies, security and global governance* (New York : Routledge, 2013), p. 108.

<sup>27</sup> Stéphane Abrial, *OTAN : la mise en œuvre concrète de l'approche globale demande du temps, confie le général Abrial*. Entretien réalisé par Olivier Jehin pour le bulletin Europe Diplomatie & Defense, septembre 2010. Consulté sur Internet le 11 avril 2014 sous le lien <http://www.rmes.be/?p=752>.

PRT qui ne fonctionnent pas ».<sup>28</sup> Y compris au sein de certaines PRT, le général Abrial fait le constat de divergences entre les acteurs civils et militaires. Ces divergences auraient dû être gommées par l'application d'un concept unique de l'OTAN notamment après le sommet de Lisbonne en 2010. Mais c'est bien la prédominance des visions nationales qui a prévalu, impactant de fait la cohésion de l'Alliance mais également « la capacité de l'Alliance à établir des liens avec les organisations internationales ou les acteurs locaux »<sup>29</sup>.

Les PRT soulèvent également le problème des relations avec les autres acteurs de la reconstruction d'un pays, en particulier les ONG. En effet, nombreux sont ceux qui soulignent le risque de « compromission » des ONG en cas de collaboration trop étroite avec l'OTAN. Les ONG ont une vocation humanitaire et par définition ne sont pas partisans et encore moins parties au conflit. Lors d'une table ronde organisée par l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale à Paris en 2010, monsieur Antoine Gérard, officier de liaison au bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU soulignait ce point, ajoutant qu'« être inclus dans une approche globale serait contre-productif pour l'action humanitaire »<sup>30</sup>. Il souligne également que, « en Afghanistan par exemple, les opérations de l'OTAN et les acteurs humanitaires ne partagent pas les mêmes buts ni les mêmes objectifs opérationnels »<sup>31</sup>. Malgré des années de présence simultanée sur de nombreux théâtres d'opération, et dans la gestion de

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> Graeme P. Herd, John Kriendler, *Understanding NATO in the 21st Century. Alliance strategies, security and global governance* (New York : Routledge, 2013), p. 108.

<sup>30</sup> Antoine Gérard, *Approche globale. État des lieux d'un outil conceptuel en construction*, Table ronde de l'IHEDN (Paris : 6 mai 2010), p. 31, consulté sur Internet le 11 avril 2014 sous les lien [http://www.ihedn.fr/userfiles/file/debats\\_fond/approche-globale/Approche\\_globale-actes\\_table\\_ronde\\_06mai2010.pdf](http://www.ihedn.fr/userfiles/file/debats_fond/approche-globale/Approche_globale-actes_table_ronde_06mai2010.pdf).

<sup>31</sup> *Ibid.*

conflits, les divergences culturelles et politiques entre l'OTAN et les ONG demeurent et « constituent un obstacle majeur à la mise en œuvre de l'approche globale »<sup>32</sup>.

S'il est globalement une réussite, le concept des PRT, mis en application dès le début du conflit, révèle un manque cruel de méthode et l'incapacité de l'OTAN à prendre en compte l'intégralité du spectre de la reconstruction de l'Afghanistan. Atteint-on les limites de l'Alliance ?

Le cas afghan fait prendre conscience des limites de l'Alliance à la fois du fait de sa conception, mais aussi dans l'application de ses procédures et dans sa capacité à gérer un si grand nombre d'acteurs.

L'OTAN est une somme de nations et d'acteurs poursuivant un but commun de préservation de la sécurité mais possédant également chacun des agendas propres. Ainsi, selon Andri Már Fridriksson, la gestion de la crise en Afghanistan a en partie échoué à cause de redondances importantes et d'un manque d'engagement des différents acteurs ayant des priorités et méthodes différentes<sup>33</sup>. La coalition de forces a souffert avant tout d'un manque criant de *leadership*. Au delà de la coexistence de l'ONU, de l'UE, de l'OTAN et d'une opération des Etats-Unis (*Operation Enduring Freedom*), ce sont

---

<sup>32</sup> Graeme P. Herd, John Kriendler, *Understanding NATO in the 21st Century. Alliance strategies, security and global governance* (New York : Routledge, 2013), p. 110.

<sup>33</sup> Andri Már Fridriksson, *International Peacekeeping : NATO's Comprehensive Approach and its application in Afghanistan* (Bifröst University, 2011), p. 19, consulté sur Internet le 20 avril 2014 sous le lien <http://skemman.is/stream/get/1946/12636/30890/1/Andri-Thesis-Afghanistan.pdf>.

véritablement « les divergences de finalités [...] qui restent l'écueil principal empêchant une approche globale cohérente »<sup>34</sup>.

On notera également que l'Union Européenne ne s'est pas engagée massivement en Afghanistan à l'exception de la mission de formation de la police afghane EUPOL lancée en 2007 et pour laquelle il a fallu plusieurs années pour obtenir les 400 personnes nécessaires. Enfin, il faut souligner l'engagement et l'efficacité relatifs de l'ONU en Afghanistan. Lancée en 2001 lors de la conférence de Bonn, la MINUA<sup>35</sup>, placée sous le contrôle du Représentant spécial du Secrétaire général de l'ONU, a peiné à s'organiser et à véritablement agir sur le terrain. Ainsi, « l'action dite civile [...] reste dispersée et insuffisante par rapport aux immenses besoins. Les effectifs qui y sont consacrés et les moyens engagés représentent 10% de ceux engagés pour l'action militaire »<sup>36</sup>, très loin des objectifs de l'ONU. On peut donc considérer que l'OTAN a été obligée de s'engager « par défaut » au delà de la sphère militaire. L'absence d'unicité du commandement a également nuit à l'exercice d'un véritable leadership de l'OTAN. La FIAS s'est révélée incapable de contrôler tous les acteurs agissant sur le théâtre Afghan, et à partir de 2008, la réunion sous un même commandement des deux opérations (OEF et FIAS) a encore renforcé le sentiment de domination sans partage des Etats-Unis au sein de l'Alliance. Certaines décisions étant prises directement entre le commandant de la FIAS et la présidence américaine, court-circuitant ainsi la chaîne de commandement otanienne.

---

<sup>34</sup> Olivier Hubac, *Les limites de l'approche globale en Afghanistan*, extrait de *Gagner une guerre aujourd'hui ?* Sous la direction du colonel Stéphane Chalmin (Paris : Economica, 2013), p. 62.

<sup>35</sup> Mission des Nations Unies en Afghanistan

<sup>36</sup> Colonel Michel Goya, Camille Sicourmat, *A la recherche d'un nouveau paradigme opérationnel en Afghanistan* (Res Militaris, on-line social science journal, vol. 1, n°1, Automne 2010), p. 3. Consulté sur Internet le 8 mai 2014 sous le lien [http://resmilitaris.net/ressources/10123/63/res\\_militaris\\_article\\_goya\\_sicourmat\\_texte\\_int\\_gral.pdf](http://resmilitaris.net/ressources/10123/63/res_militaris_article_goya_sicourmat_texte_int_gral.pdf).



L'OTAN a développé un plan d'action pour opérationnaliser son concept d'approche globale. Ce plan repose sur 4 piliers. Le premier concerne les changements internes de façon à intégrer l'approche globale dans la planification et la conduite des opérations. Ainsi, l'Alliance a-t-elle fait évoluer sa méthode de planification pour qu'elle reflète les principes de l'approche globale. C'est la naissance de la COPD (*Comprehensive Operations Planning Directive*), méthode qui vient remplacer l'ancienne GOP (*Guidelines for Operational Planning*). L'OTAN entend également fournir un soutien de planification aux autres organisations. Cela pouvant aller jusqu'à engager les acteurs locaux au travers de groupes de travail tel le *Joint Coordination and Monitoring Board* (JCMB) en Afghanistan<sup>37</sup> ; ce groupe créé en 2006 regroupait autour des 7 principaux ministères afghans, 21 représentants de la communauté internationale dont l'OTAN dans un but de coordination de niveau stratégique. La création, en 2012, du CCOMC (*Comprehensive Crisis and Operations Management Center*) au sein du SHAPE (*Supreme Headquarters Allied Powers Europe*), qui constitue l'état-major de niveau stratégique de l'OTAN, a également contribué à optimiser les structures de l'Alliance. Le général (US) Stavridis, alors Commandant allié suprême en Europe pour, voyait en 2011 dans la création du CCOMC une augmentation significative de sa capacité à commander, planifier et agir sur tout le spectre des missions des chapitres 4 et 5 du traité de Washington. L'objet de cette nouvelle structure composée de 150 personnes environ, est de rassembler en un même lieu les expertises civiles et militaires et de

---

<sup>37</sup> Gülnur Aybet, Rebecca R. Moore, *NATO in search of a vision* (Washington D.C. : Georgetown University Press, 2010), p. 82.

connecter les états-majors de l'OTAN au monde extérieur<sup>38</sup>. Le deuxième pilier de ce plan d'action concerne l'entraînement, les exercices et la prise en compte des retours d'expérience. L'OTAN a ainsi mis en place un processus périodique de révision de mission pour la FIAS en Afghanistan. Ce processus incluant des observations de partenaires civils. L'entraînement des états-majors incluant de plus systématiquement une composante civile, ONG et organisations internationales<sup>39</sup>. Le troisième pilier est celui de l'amélioration des relations et de la coopération avec les autres organisations internationales (ONU, UE...) et les ONG<sup>40</sup>. Certains arrangements pouvant aller jusqu'au partage d'informations ou la création de postes d'officiers de liaison au sein de ces organisations. Dans les fait, sur le terrain, l'OTAN s'est révélée incapable de se rapprocher efficacement de l'UE par exemple dans le cadre de la mission de formation de la police EUPOL ; et ce à la fois en raison de divergences internes au sein de l'UE mais également de l'incapacité de la FIAS à intégrer cette mission. Le résultat de cet échec en matière de coopération est l'apparition de redondances et d'incohérences dans le processus de formation de l'ANP (*Afghan National Police*)<sup>41</sup>, décrédibilisant l'action de l'Alliance auprès des autorités Afghanes. Le quatrième et dernier pilier étant celui de la communication vers le public. L'OTAN a ainsi réorganisé tout son système de

---

<sup>38</sup> Julian Lindley-French, William Hopkinson, *Operationalising the comprehensive approach*, Conference report, p. 1. Wilton Park conference tenue du 16 au 18 avril 2012 et disponible sous le lien <https://www.wiltonpark.org.uk/wp-content/uploads/wp1092-report.pdf>.

<sup>39</sup> Gülnur Aybet, Rebecca R. Moore, *NATO in search of a vision* (Washington D.C. : Georgetown University Press, 2010), p. 83.

<sup>40</sup> Gülnur Aybet, Rebecca R. Moore, *NATO in search of a vision* (Washington D.C. : Georgetown University Press, 2010), p. 83.

<sup>41</sup> Andri Már Fridriksson, *International Peacekeeping : NATO's Comprehensive Approach and its application in Afghanistan* (Bifröst University, 2011), p. 35, consulté sur Internet le 20 avril 2014 sous le lien <http://skemman.is/stream/get/1946/12636/30890/1/Andri-Thesis-Afghanistan.pdf>.

communication pour renforcer son image d'acteur transverse, et garantir une cohérence entre le message de la communauté internationale et celui des autorités locales.

L'OTAN a donc engagé une série de réformes de fond de ses structures et doctrines de façon à répondre aux défis de l'approche globale. Au regard des résultats obtenus sur le terrain en Afghanistan, la route semble encore longue pour atteindre une réelle capacité de manœuvre globale. L'Alliance doit-elle alors s'obstiner ?

### **III. UN RECENTRAGE NÉCESSAIRE SUR LE CŒUR DE L'OTAN, LE DOMAINE MILITAIRE :**

A l'heure du désengagement de la communauté internationale de la mission de combat en Afghanistan, et compte-tenu des évolutions encore importantes que nécessiterait une application effective de l'approche globale, l'OTAN ne devrait pas poursuivre dans cette voie. L'Alliance doit aujourd'hui se recentrer sur sa vocation initiale, le domaine militaire, et ce pour des raisons de légitimité et d'efficacité.

Lorsque l'on constate cette évolution majeure des structures et missions de l'OTAN depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle, on peut s'interroger sur le véritable rôle de l'OTAN. En élargissant son domaine de compétence, on peut se demander si l'OTAN n'est pas en train de se tromper de rôle. Il semble en effet, de prime abord, que l'OTAN, organisation à vocation politico-militaire depuis ses origines, ne soit pas organisée pour couvrir tout le spectre des missions que recouvre l'approche globale, telle que nous

l'avons décrite en première partie. Il faut rappeler à ce stade que les deux principaux articles de la charte de l'OTAN sont les articles 4 et 5 ; ils définissent à eux seuls les principales missions de l'OTAN et les conditions de l'engagement de l'Alliance. L'article 5 est très clair ; adossé à l'article 51 de la Charte des Nations Unies, il autorise les membres de l'Alliance à porter secours à l'un des membres victimes d'une attaque armée. Cette notion d'attaque armée est aisément quantifiable et peut ainsi justifier l'engagement de l'Alliance. En revanche, ce seul article ne permet pas de justifier un engagement en opération extérieure « hors zone » ou hors du « territoire de l'OTAN » (ici constitué des territoires des États membres). C'est pourquoi on a vu se développer les missions dites « non article 5 » dans les Balkans ou en Afghanistan par exemple. Depuis 1999, et une révision du concept stratégique de l'OTAN, l'Alliance « est devenue une organisation mieux adaptée à l'intervention militaire extérieure »<sup>42</sup> ; à cette époque, apparaissent les notions de « gestion de crise » d'opérations « en réponse à des crises ». Désormais, « on parle de « sécurité collective » (*Collective Security*) quand on parlait auparavant de « défense collective » (*Collective Defense*) »<sup>43</sup>. Les opérations peuvent alors prendre la forme d'opérations de maintien de la paix ou d'autres formes, toujours sous l'autorité des Nations Unies ou de l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe (OSCE). L'article 4 autorise beaucoup plus de flexibilité dans l'emploi de l'Alliance. En effet, l'article 4 du traité de l'Atlantique Nord, daté du 4 avril 1949, précise que « Les parties se consulteront chaque fois que, de l'avis de l'une d'elles, l'intégrité territoriale,

---

<sup>42</sup> Jacques Fontanel, *Les budget de l'OTAN et ses missions*, Extrait de *Quel avenir pour l'OTAN*, sous la direction de Pierre Pascallon (Paris : L'Harmattan, 2007), p. 72.

<sup>43</sup> *Ibid.*

l'indépendance politique ou la sécurité de l'une des parties sera menacée »<sup>44</sup>. Si la menace de l'intégrité territoriale semble assez aisée à caractériser, en revanche, il est beaucoup plus délicat de déterminer précisément ce qui peut menacer la sécurité d'une des parties. C'est donc sur ce volet particulier que s'appuie l'OTAN pour justifier ses velléités « expéditionnaires » et ses interventions en dehors du territoire classique de l'Alliance, notamment en raison du caractère de plus en plus transnational des menaces (terrorisme, cyber criminalité...).

Il s'agit également pour l'OTAN de légitimer ses interventions. L'OTAN est une organisation régionale, même si cette notion régionale est très élargie du fait de la présence de membres des continents Européen, Nord Américains et même Asiatique si l'on considère le fait que 97% de la Turquie est en Asie (c'est la péninsule anatolienne). Ainsi, malgré une empreinte territoriale large, l'OTAN souffre évidemment d'un manque de représentation en Asie, Afrique, Amérique du Sud ou Océanie. Cela contribue à limiter encore sa légitimité internationale pour intervenir en dehors de sa sphère naturelle, le domaine militaire. La seule dimension politique évoquée supra n'offre pas une légitimité suffisante pour intervenir dans les domaines civils que sont la reconstruction d'un pays, l'éducation, la santé ou encore le développement économique. Seules les organisations internationales comme l'ONU, l'OSCE ou encore l'UE sont à même de revendiquer ce droit et ces capacités. Le simple fait que l'Alliance soit fondée sur une base militaire délégitime naturellement son action dans les domaines du « Nation building ». A l'extrême, on pourrait même voir dans ce mouvement d'agrégation des

---

<sup>44</sup> Traité de l'Atlantique Nord, Article 4, consulté sur internet le 02 mai 2014 sous le lien [http://www.nato.int/cps/fr/natolive/official\\_texts\\_17120.htm](http://www.nato.int/cps/fr/natolive/official_texts_17120.htm).

moyens civils sous l'autorité du militaire, une évolution radicalement opposée aux principes même des démocraties libérales et de l'État de droit qui positionnent bien l'outil militaire au dessous du politique (et donc du civil).

Sur un plan opérationnel maintenant, on peut également s'interroger sur de possibles duplications des structures, missions et moyens de l'OTAN avec d'autres organisations régionales ou internationales. Prenons l'exemple de l'Union Européenne et de ses structures de gestion de crise. En août 2007, l'Union Européenne s'est dotée d'une Capacité Civile de Planification et de gestion de Crise (CPCC) « chargée de la planification, du déploiement, de la conduite et de l'évaluation des missions civiles de gestion de crise relevant de la politique de sécurité et de défense commune (PSDC) »<sup>45</sup>. On retrouve les mêmes principes dans la création du CCOMC en 2012 au sein de l'OTAN. La mise en place du concept d'approche globale pose inévitablement la question des rapports entre les différentes organisations internationales quand elles interviennent sur un même terrain. Le cas de l'Afghanistan est à ce titre une fois de plus très intéressant car l'OTAN, l'ONU et l'UE y étaient présents côte à côte. Comme le souligne Cécile Wendling, « ces questions d'interaction entre organisations internationales renvoient aux enjeux de « *task sharing*<sup>46</sup> » dans un contexte de gouvernance globalisée »<sup>47</sup>. L'OTAN est-elle véritablement la mieux à même de prendre le leadership dans la gestion d'une crise complexe ? Ne ferait-elle pas mieux de se recentrer sur le cœur de son expertise, le domaine militaire ?

<sup>45</sup> Document du service Européen d'Action Extérieure (SEAE) de l'Union Européenne consulté le 30 avril 2014 et disponible sur [http://www.eeas.europa.eu/csdp/documents/pdf/110412\\_factsheet - cpcc - version 4 fr.pdf](http://www.eeas.europa.eu/csdp/documents/pdf/110412_factsheet_-_cpcc_-_version_4_fr.pdf)

<sup>46</sup> Partage des tâches

<sup>47</sup> Cécile Wendling, *L'approche globale dans la gestion civilo-militaire des crises. Analyse critique et prospective du concept* (Paris : Les cahiers de l'IRSEM, nov. 2010 N°6), p. 22.

En avril 2008, au sommet de Bucarest, ont été soulignés les enjeux colossaux auxquels était confronté l'OTAN en Afghanistan. Les commandants de la FIAS s'accordèrent à dire que les forces armées pouvaient fournir un environnement de sécurité favorable à un succès à long terme en Afghanistan ; en revanche, il était impossible qu'elles constituent la seule solution au problème. Ainsi, naturellement l'OTAN s'est tourné vers ce qui pouvait constituer son allié le plus proche : l'Union Européenne ; notamment en raison de la présence dans la coalition de nombreux pays européens. Il s'agissait de demander à l'UE de fournir la dimension de « *soft power* » en complément du « *hard power* » fourni par l'OTAN. Dans ce cadre, certains ont ouvertement envisagé une sorte de réciprocité des « accords Berlin Plus »<sup>48</sup>. Ces accords, signés lors du sommet de Washington en 1999 et mis en place en 2002 dans le cadre de Politique Européenne de Sécurité et de Défense (PESD), permettent à l'Union Européenne de bénéficier des capacités militaires de l'OTAN dans le cadre d'une opération n'impliquant pas l'Alliance. Ainsi, pourquoi ne pas envisager la réciproque et un accord Berlin Plus « inversé » : il s'agirait pour l'OTAN de pouvoir bénéficier des capacités civiles de l'UE dans le cadre d'opération de stabilisation ou de maintien de la paix par exemple. Mais l'OTAN se heurterait toujours au problème de légitimité que nous avons évoqué plus haut.

Dans la droite ligne des « accords Berlin Plus », l'OTAN pourrait finalement être, comme le propose Charles Zorgbibe, « le bras séculier de l'ONU et des autres

---

<sup>48</sup> Andrew R. Hoehn, Sarah Harting, *Risking NATO. Testing the Limits of the Alliance in Afghanistan*, (Santa Monica : the RAND Corporation, 2010), p. 58. Consulté sur Internet le 03 mai sous le lien [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND\\_MG974.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG974.pdf).

grandes organisations internationales »<sup>49</sup>. Mais cela irait à l'encontre de la volonté de certains pays de l'OTAN. Comme le souligne Guillaume Lasconjarias, « certains États-membres jugent ainsi essentiel de revenir aux tâches fondamentales de l'Alliance et notamment au principe de la seule défense collective (l'Article 5 du traité de Washington de 1949) »<sup>50</sup>. En effet, alors que l'OTAN est lancé depuis 2010 dans un profond mouvement de restructuration et après 20 ans d'opérations ininterrompues qui auront conduit l'Alliance de la Bosnie jusqu'à la Libye ou au déploiement de batteries anti-missiles à la frontière Syrienne, plusieurs nations font état d'une certaine « fatigue opérationnelle »<sup>51</sup>. Cependant, comme le rappelle Guillaume Lasconjarias dans son article, « Richard Lugar en 1993 exprimait une formule-choc sur le futur de l'Otan, condamnée selon lui à sortir de sa zone traditionnelle d'intervention ou à périr (« *Get out of area or out of business* ») »<sup>52</sup>.

En conclusion, nous avons vu que le concept d'approche globale telle qu'il est élaboré par l'OTAN au sommet de Lisbonne en 2010 marque la prise de conscience de l'organisation de l'importance d'agir au delà du volet sécuritaire dans le cadre de la gestion d'une crise. Ainsi, il s'agit d'œuvrer dans trois domaines essentiels que sont la gouvernance, le développement et la sécurité. La gouvernance vise à instaurer ou restaurer un État et ses corolaires que sont les autorités publiques, les forces de police et

---

<sup>49</sup> Charles Zorgbibe, *Les cinquante-sept années de l'Alliance Atlantique*, Extrait de *Quel avenir pour l'OTAN*, sous la direction de Pierre Pascallon (Paris : L'Harmattan, 2007), p. 28.

<sup>50</sup> Guillaume Lasconjarias, *l'Otan, la Fias et le futur des opérations militaires en coalition* (Paris : Revue Défense Nationale, avril 2014), p. 49.

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> Guillaume Lasconjarias, *l'Otan, la Fias et le futur des opérations militaires en coalition* (Paris : Revue Défense Nationale, avril 2014), p. 49



de justice ou encore un outil de défense ou au moins ses fondements. Tout ceci n'étant possible que dans le cadre d'un pays stable d'un point de vue sécuritaire, développé ou en voie de développement ; le concept d'approche globale prévoit donc un certain nombre d'actions dans les domaines sociaux, éducatifs ou économiques. Enfin, le volet sécuritaire est essentiel à la mise en place de l'ensemble de ces actions. Les forces armées ont un rôle à jouer dans l'ensemble du spectre et ne sont certainement pas responsables uniquement du volet sécuritaire, dont elles ne sont pas les seules dépositaires d'ailleurs.

L'OTAN a, en quelque sorte, été contrainte d'intervenir en Afghanistan en lieu et place de l'Organisation des Nations Unies ou de l'Union Européenne qui ont fait preuve respectivement d'un manque de volonté et d'un manque de capacité ; mais dans les deux cas également d'un manque de moyens alloués. Ainsi, l'Alliance a développé un cadre général pour répondre aux exigences de la mission que lui avait confiée l'ONU. Cependant, elle a aussi fait la preuve de son incapacité à gérer certains pans entiers de la manœuvre globale, notamment ceux relatifs au développement économique et social et ceci par manque de structures idoines d'une part et de personnel civil spécialisé et projetable d'autre part. Elle a également touché les limites de sa mission telle qu'elle est déclinée au travers du Traité de Washington.

Parce qu'elle n'aura jamais la légitimité des grandes organisations internationales, et dans un but d'efficacité, l'OTAN ne doit donc pas s'aventurer trop loin de son domaine de compétence. En développant des capacités civiles spécifiques, elle risquerait de dupliquer les structures existantes de l'ONU ou de l'UE ce qui n'est pas pensable en période de restriction budgétaire générale. L'OTAN doit en revanche

capitaliser sur cette expérience, sur le fait que son personnel est désormais pleinement conscient de la nécessité et du bien-fondé de l'approche globale, pour faire évoluer ses structures et ses doctrines de façon à pouvoir pleinement s'intégrer dans la manœuvre globale de l'ONU ou de l'UE.

Compte tenu de l'avènement du concept de « sécurité collective » et du « pivot stratégique » des Etats-Unis vers l'Asie, nul doute que l'avenir de l'OTAN se trouve plus autour de la Mer de Chine que de l'Atlantique et recentré sur les domaines militaire et politique. Ainsi, il appartient à l'Union Européenne de prendre véritablement en main sa sécurité et sa défense au travers d'une politique européenne de sécurité et de défense enfin efficace. A moins que la Russie, telle le Phénix renaissant des cendres du monde bipolaire, ne vienne à nouveau changer la donne...

## BIBLIOGRAPHIE

Abrial, Stéphane, *OTAN : la mise en œuvre concrète de l'approche globale demande du temps, confie le général Abrial*. Entretien réalisé par Olivier Jehin pour le bulletin Europe Diplomatie & Defense, septembre 2010. Consulté sur Internet le 11 avril

2014. <http://www.rmes.be/?p=752>

Aybet, Gülnur, Moore, Rebecca R., *NATO in search of a vision*, Washington D.C. : Georgetown University Press, 2010.

Butcher, William C., *The incomprehensible approach. Adding structure to international cooperation in Afghanistan*, consulté sur internet le 25 avril

2014. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a511510.pdf>.

Chirac, Jacques, Tribune à l'occasion du sommet de l'OTAN à Riga, 28 novembre 2006. Extrait de *Quel avenir pour l'OTAN*, sous la direction de Pierre Pascallon, Paris : L'Harmattan, 2007.

De Villiers, Pierre, intervention au Colloque CDEF/CEIS du 14 décembre 2010, *Face à l'adversité, la manœuvre globale en opérations*, Paris : Doctrine tactique, mai 2011.

Fontanel, Jacques, *Les budget de l'OTAN et ses missions*, Extrait de *Quel avenir pour l'OTAN*, sous la direction de Pascallon, Pierre, Paris : L'Harmattan, 2007.

Fridriksson, Andri Már, *International Peacekeeping : NATO's Comprehensive Approach and its application in Afghanistan*, Bifröst University, 2011, consulté sur Internet le 20 avril 2014. <http://skemman.is/stream/get/1946/12636/30890/1/Andri-Thesis-Afghanistan.pdf>.

Gérard, Antoine, *Approche globale. État des lieux d'un outil conceptuel en construction*, Table ronde de l'IHEDN, 6 mai 2010. Consulté sur Internet le 11 avril 2014. [http://www.ihedn.fr/userfiles/file/debats\\_fond/approche-globale/Approche\\_globale-actes\\_table\\_ronde\\_06mai2010.pdf](http://www.ihedn.fr/userfiles/file/debats_fond/approche-globale/Approche_globale-actes_table_ronde_06mai2010.pdf).

Goya, Michel, Sicourmat, Camille, *A la recherche d'un nouveau paradigme opérationnel en Afghanistan*, Res Militaris, on-line social science journal, vol. 1, n°1, Automne 2010. Consulté sur Internet le 8 mai 2014. [http://resmilitaris.net/ressources/10123/63/res\\_militaris\\_article\\_goya\\_sicourmat\\_texte\\_int\\_gral.pdf](http://resmilitaris.net/ressources/10123/63/res_militaris_article_goya_sicourmat_texte_int_gral.pdf).

Herbst, John E., *Complex Operations and the Comprehensive Approach*. In *Capability Development in Support of Comprehensive Approaches : Transforming International Civil-Military Interactions*, Washington D.C. : National Defense University Press, 2011.

Herd, Graeme P, Kriendler, John, *Understanding NATO in the 21st Century. Alliance strategies, security and global governance*, New York : Routledge, 2013.

Hoehn, Andrew R., Harting, Sarah, *Risking NATO. Testing the Limits of the Alliance in Afghanistan*, Santa Monica : the RAND Corporation, 2010. Consulté sur Internet le 03 mai sous le lien [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND\\_MG974.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG974.pdf).

Hubac, Olivier, *Les limites de l'approche globale en Afghanistan*, extrait de *Gagner une guerre aujourd'hui ?* Sous la direction du colonel Stéphane Chalmin, Paris : Economica, 2013.

Lasconjarias, Guillaume, *l'Otan, la Fias et le futur des opérations militaires en coalition*, Paris : Revue Défense Nationale, avril 2014.

Lindley-French, Julian, Hopkinson, William, *Operationalising the comprehensive approach*, Conference report, p. 1. Wilton Park conference tenue du 16 au 18 avril 2012 et disponible sous le lien <https://www.wiltonpark.org.uk/wp-content/uploads/wp1092-report.pdf>.

Smith-Windsor, Brooke, *Hasten Slowly. NATO's Effects Based and Comprehensive Approach to Operations. Making sense of the past and future prospects*, Research paper, Nato Defense College N°38, juillet 2008.

Viggo Jakobsen, Peter, *NATO's comprehensive approach to crisis response operations. A work in slow progress*, Danish Institute for International Studies, 8 octobre 2008.

Wendling, Cécile, *L'approche globale dans la gestion civilo-militaire des crises. Analyse critique et prospective du concept*, Paris: Les cahiers de l'IRSEM, nov. 2010.

Zorgbibe, Charles, *Les cinquante-sept années de l'Alliance Atlantique*, Extrait de *Quel avenir pour l'OTAN*, sous la direction de Pascallon, Pierre, Paris : L'Harmattan, 2007.

Déclaration du sommet de Riga publiée par les Chefs d'État et de gouvernement participant à la réunion du Conseil de l'Atlantique Nord tenue à Riga. *Quel avenir pour l'OTAN ?*, sous la direction de Pierre Pascallon (Paris, Ed. L'Harmattan, 2007), p. 373.

Document du service Européen d'Action Extérieure (SEAE) de l'Union Européenne consulté le 30 avril 2014 et disponible sur [http://www.eeas.europa.eu/csdp/documents/pdf/110412\\_factsheet\\_-\\_cpcc\\_-\\_version\\_4\\_fr.pdf](http://www.eeas.europa.eu/csdp/documents/pdf/110412_factsheet_-_cpcc_-_version_4_fr.pdf)

Traité de l'Atlantique Nord, Article 4, consulté sur internet le 02 mai 2014 sous le lien [http://www.nato.int/cps/fr/natolive/official\\_texts\\_17120.htm](http://www.nato.int/cps/fr/natolive/official_texts_17120.htm)

