

COMMANDEMENT DE LA DOCTRINE ET DE L'ENSEIGNEMENT
MILITAIRE SUPERIEUR DE L'ARMEE DE TERRE

OBJECTIF DOCTRINE

LA FONCTION GESTION DE L'ENVIRONNEMENT



Edition bilingue
Bilingual edition

N°25
05/2001

SOMMAIRE

SUMMARY

DOCTRINE

La prise en compte du caractère global des crises à travers la gestion de l'environnement psychologique p. 4

Taking into account the global nature of the crises by managing the psychological environment p. 5

Les actions civilo-militaires et la communication en opération p. 8

Civilian-Military action and communication on operations? p. 9

Faut-il un CMO pour coordonner la gestion de l'environnement ? p. 12

Is an implementation center necessary to co-ordinate the environment management? p. 13

Retour d'expérience p. 18

Feedback p. 19

Un an après : les «actions civilo-militaires de théâtre» au Kosovo p. 24

One year after: the «theater civil-military actions» in Kosovo p. 25

ETRANGER

FOREIGN STUDIES

L'organisation et les opérations des forces chargées des affaires civilo-militaire dans l'Armée des Etats-Unis p. 30

The organization and operations of the United States Army Civil Affairs Forces p. 31

Coopération civilo-militaire : une vue britannique p. 34

Civil-military co-operation: a British view p. 35

L'approche de la coopération civilo-militaire par l'OTAN p. 40

The civil-military co-operation by NATO p. 41

LIBRES REFLEXIONS

FREEDOM OF SPEECH

Les articles publiés dans la rubrique «LIBRES REFLEXIONS» ne représentent pas la position du CDES et n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs qui s'expriment à titre personnel.

«Ruses et stratagèmes» p. 44

«Tricks and stratagems» p. 45

La logistique financière des forces armées en opérations extérieures p. 50

The armed forces financial support for out of the country operations p. 51

Intégration de la communication en opération dans le processus décisionnel p. 54

Integration of communication in operations in the decision-making process p. 55

Les insérés du ministre p. 58

The minister's inserted personnel p. 59

OBJECTIF DOCTRINE - N° 25-05/2001 - Directeur de la publication : général de division Jean-Paul Lebourg- Secrétaire du comité de rédaction : colonel Philippe Schmitt - Rédacteur en chef : lieutenant Stéphane Carmès - Traduction : lieutenant-colonel (CR) Daniel Sillon, colonel (CR) Travaillot, lieutenant-colonel (CR) de Vasselot, général (2s) Dejean (relecture) - Maquette, schémas : Section Conception Impression du CDES - Photos : colonel de Fontenay (collection personnelle, page 10) - Photogravure et impression : Saint-Gilles (Paris)- Gestion du fichier des abonnés : lieutenant Stéphane Carmès - Diffusion : bureau courrier du CDES - Tirage : 1 900 exemplaires - Dépôt légal : à parution - ISSN : 1293-2671 - Tous droits de reproduction réservés.

Conformément à la loi «informatique et libertés» n° 78-17 du 6 janvier 1978, le fichier des abonnés à **OBJECTIF DOCTRINE** a fait l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL, enregistrée sous le n° 732939. Le droit d'accès et de rectification s'effectue auprès du CDES (Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur de l'armée de terre) - Cellule communication - BP 53 - 00445 ARMEES.

☎ : 01 44 42 35 91 ou 01 44 42 36 22 - PNIA : 821 753 35 91 ou 821 753 36 22 - Fax : 01 44 42 35 01 ou 821 753 35 01.

E-mail : cel-com@cdes.terre.defense.gouv.fr - Web : www.cdes.terre.defense.gouv.fr

Editorial

Ce numéro d'OBJECTIF DOCTRINE est centré sur l'étude des actions civilo-militaires et de la communication opérationnelle, regroupées, dans notre jargon d'aujourd'hui, sous le terme de "fonctions d'environnement".

Qu'on écrive, dans une revue non confidentielle, sur un tel thème, est déjà une preuve évidente de l'intégration totale de ces fonctions dans les opérations conduites par nos forces. Le chemin parcouru est impressionnant, même si notre histoire militaire nous rappelle que de telles actions ont déjà été conduites dans le passé, mais sans doute de façon plus discrète et, bien souvent, moins coordonnées.

Qu'on puisse communiquer sur l'importance d'une stratégie d'influence de notre pays, qui ne soit pas seulement appuyée sur des forces en armes, mais aussi sur celles de spécialistes des domaines permettant le retour à la paix, qu'il s'agisse de militaires de carrière, d'authentiques réservistes ou de "réservistes de circonstance", experts d'un domaine particulier, est également un signal fort. Chacun sait que les crises sont globales, et la prise en compte progressive de l'ensemble du spectre des actions possibles par notre pays est indispensable. Il n'est que de jeter un œil à l'organigramme, présenté dans l'article du Major (US) Butcher, des unités américaines consacrées à ces missions, pour voir à quel point ces fonctions sont importantes pour nos alliés...

Au-delà du chemin parcouru, il reste sans doute beaucoup à faire, comme tendrait à le montrer l'article en "libres réflexions" d'un groupe de stagiaires de la 113^e promotion du CSEM, au moins en matière de communication opérationnelle. Néanmoins, en prenant pour seul exemple les incidents autour et sur le pont de Mitrovica, le fait que nos soldats, en raison de la situation locale, soient passés de la garde statique au contrôle de foules, avec le port des équipements adaptés, sans que nul ne s'en émeuve dans le pays, malgré une forte couverture médiatique, prouve que la communication a été plutôt bien conduite.

Un dernier article qui traite de la logistique financière des forces armées en opérations, pourra retenir l'attention des lecteurs. Au moment où les dépenses à bon compte font l'objet d'une sollicitude appuyée du Ministère des Finances, chacun trouvera dans le raisonnement qui est développé dans ce texte très documenté matière à argumenter auprès de ses correspondants civils pour que le principe des dépenses "à bon compte", indispensable en opérations, soit maintenu en l'état.

La Rédaction

Editorial

This month, OBJECTIF DOCTRINE, focuses on the study of CIMIC actions and operational communication, or what we call “environment tasks” in our current jargon.

The mere fact that we can write about such a topic in an open publication clearly demonstrates that these tasks are now fully integrated in the operations conducted by our forces. We have come a long way, even if our military history reminds us that such actions have been conducted in the past, but probably in a more discrete and often less coordinated manner.

Also significant is the possibility to communicate openly about the importance for our country to have a strategy of influence, supported not only by armed forces but also by peace restoration specialists (professional soldiers, actual reserve soldiers, or ad hoc reservists specialized in a specific field). We all know that crises are global; it is therefore essential that France take into account the whole spectrum of possible actions. The organizational chart on US forces dedicated to these tasks, in Major (US Army) Butcher’s article will help us understand how crucial these tasks are for our allies.

In spite of what has been achieved, a lot remains to be done, at least when dealing with operational communication, as shown in staff college working group article. However, taking as an example the incidents that occurred on and around the Mitrovica bridge, the fact that, because of the local situation, our soldiers switched from a static guard mission to crowd control, wearing ad hoc equipment, without anybody, in France, being shocked about it, despite important media coverage, proves that communication was rather well managed.

A final article dealing with the financial support to be provided to armed forces in operations will keep the reader’s attention. At a time when “à bon compte” spending procedures are closely scrutinized by the Ministry of Finance, everyone will find in the argument developed in this well-documented text reasons to put forward to our civilian counterparts in favour of preserving this principle of «à bon compte» spending procedures, which is essential in operations.

La Rédaction

DOCTRINE

La prise en compte du caractère global des crises à travers la gestion de l'environnement psychologique

par le colonel Dary,
chef de la section I de la division emploi de l'EMA

Qui ne se souvient pas des trois grands principes de la guerre appris en école en début de carrière ou approfondis plus tard dans les écoles d'état-major ou de guerre : la liberté d'action, l'économie des moyens et la concentration des efforts ? Inspirés par le concept de guerre totale de Clausewitz, édictés par le

maréchal Foch dans son cours de tactique générale, validés au cours de la 1^{ère} Guerre mondiale, en particulier au moment où Foch fut nommé commandant en chef des armées alliées pour faire face aux offensives majeures allemandes de 1918, ces principes ont été érigés depuis en véritables dogmes.

Toutefois, l'exercice qui consisterait à vouloir en rechercher des illustrations vivantes ou des exemples concrets parmi la plupart des conflits survenus depuis 10 ans serait particulièrement difficile et risquerait sans doute de démontrer le contraire. En effet, au cours des crises récentes, on s'aperçoit que ces principes ne sont plus pris en compte pour aboutir à un règlement de la crise, même si, comme le rappelle la doctrine de l'OTAN, «leur application requiert du jugement» : alors que le premier d'entre eux évoque la liberté d'action, les crises modernes exigent un contrôle fort et une gestion en temps réel ou quasi-réel, qui laisse peu de place à l'initiative ; on parlait jadis de concentration des efforts, alors qu'aujourd'hui la tendance est au «ciblage», c'est-à-dire la capacité à pouvoir menacer, en tout temps et en tout lieu du théâtre d'opération, n'importe quel objectif jugé vital ; quant à l'économie des moyens, d'autres facteurs prévalent désormais sur le coût d'une intervention, comme le poids relatif que souhaite avoir un pays dans une coalition, la sécurité du personnel ou l'affichage donné à la projection de forces. Désormais, il est davantage nécessaire de chercher à convaincre et à contraindre plus que de vouloir vaincre.

Ainsi, la crise n'est plus la guerre, ce qui ne signifie pas pour autant que les affrontements à haute intensité ont disparu du paysage des conflits potentiels ; la Guerre du Golfe, *Allied force*, l'évacuation de Brazzaville, la reprise du pont de Verbanja ou les dernières opérations conduites à Bangui ont montré que la gestion de crise pouvait se traduire, dans un intervalle de temps et un espace limités à des confrontations faisant appel à des options interarmées de haute intensité, à des armes

sophistiquées et à un recours important à tous les systèmes d'armes, y compris les plus lourds et les plus efficaces.

C'est pourquoi la doctrine interarmées d'emploi des forces a pris en compte cette nouvelle donne et la transcrite sous forme «d'options stratégiques fondamentales» ; cette typologie, dans laquelle l'engagement de forces françaises peut être envisagé, aujourd'hui et dans un avenir prévisible, retient les trois grands domaines suivants :

- le soutien à la prévention et à la sécurité, qui regroupe les opérations de secours d'urgence, d'observation et de surveillance, d'embargo, de renforcement et de gesticulation ; on classe, en général, dans cette catégorie les opérations d'évacuation de ressortissants,
- la maîtrise de la violence, qui regroupe la majorité des opérations récentes dont la finalité est d'éviter un dérapage de la crise et de réduire la violence en «maîtrisant» l'environnement physique, psychologique, humain, etc.,
- la coercition, pour laquelle il est important d'effectuer une distinction entre les opérations à caractère coercitif (appelées parfois les opérations de guerre) et la guerre proprement dite.

En effet, il existe une approche fondamentalement différente entre la guerre et une crise au cours de laquelle sont menées des opérations coercitives. Dans le premier cas, toutes les forces vives du pays sont orientées vers un but unique, la victoire ; toutes les actions, économiques, diplomatiques, sociales, juridiques, sont en soutien de l'effort de guerre. On se rappelle de la phrase de Clémenceau, restée célèbre : «Je fais la guerre !». On peut noter que le Livre blanc n'a pas exclu cette éventualité, puisqu'elle fait l'objet du scénario n°6, la réapparition d'une

menace majeure en Europe. Néanmoins, en raison de sa faible probabilité à un horizon prévisible et surtout de son peu d'opportunité à une époque où l'Europe de l'Ouest cherche à se rapprocher de celui qui fut pendant plus d'une génération son principal adversaire, il n'a pas donné lieu à des développements importants. Dans le second cas, en revanche, l'aspect militaire, quelle que soit sa nature, n'est qu'un volet de la crise, qui en comporte d'autres, parfois plus importants, en fonction de sa nature ; on peut noter les dimensions multinationale, diplomatique, humanitaire, sociale, médiatique, environnementale, etc.

Ainsi la gestion d'une crise est avant tout globale et la composante militaire n'en revêt qu'un aspect, qui peut être prioritaire à un moment précis, puis secondaire plus tard, et toujours mesuré en fonction de l'état final recherché (EFR). Toute crise est globale et toute gestion exige de prendre en compte cette globalité. Conduire des opérations sans intégrer les médias, concevoir une manœuvre sans tenir compte des pertes humaines, planifier une action sans prendre en compte le droit des conflits armés, engager des forces au détriment de l'environnement civil, toutes ces actions pouvaient se concevoir autrefois ou pourraient l'être, au moins partiellement, en cas d'un retour à la guerre totale ; elles sont aujourd'hui des paramètres incontournables de la gestion de crise.

Toute opération consiste, à partir d'un mandat politique, à atteindre l'aspect militaire de l'état final recherché qui correspond au retour à la sécurité, puis progressivement à la paix ; la stabilisation de la situation permet le rétablissement des institutions, la restauration de l'économie régionale et la garantie pour les populations de bénéficier de conditions de vie acceptables. Pour ce faire, il s'agit, au plan militaire, de combiner les différents types de

DOCTRINE

Taking into account the global nature of the crises by managing the psychological environment

by colonel Dary,
general joint HQ, OPS Division, Branch I Chief

We all remember the three main war principles learned at school early in the career or studied more thoroughly later at the Staff or War College: freedom of action, economy of forces and concentration of efforts.

Inspired by the Clausewitz' total war concept, proclaimed by maréchal FOCH in his lecture about general tactics and validated during the 1st World War especially when Foch had been promoted to Allied Commander in Chief to face the major German offensives in 1918, these principles have since become true dogmas.

However, it would be really hard to try to find a live illustration or a concrete example of these principles in most of the conflicts that occurred during the last ten years. It could even lead to demonstrate the opposite. As a matter of fact, throughout the recent crises, one can observe that these principles are no longer been taken into account to bring the crisis to a settlement, even if, as recalled by the NATO doctrine, "their enforcement requires discernment": though the first principle deals with freedom of action, modern crises require a strong control and a real time or almost real time management that leaves very few space to initiative; in the past, we used to talk about "concentrating the efforts", nowadays the trend goes to "targeting" which is the capability to threaten at any time and anywhere on the theater of operation any target assessed to be a vital one. And as far as means savings are concerned, other factors are now prevailing over the cost of the intervention, such as the relative weight one country wants to have within a coalition, the force protection, or the force deployment showing off. Nowadays, trying to convince and constrain is more necessary than willing to win.

So crisis is not anymore war, which, for all that, doesn't imply that high intensity conflicts are no more to be expected; the Gulf war, Allied Force the evacuation of Brazavilla, the Verbanja bridge retaking or the recent operations in Bangui have demonstrated that crisis management could become, for a very short period of time and within a very limited area, a confrontation calling for high intensity Joint options, for the use of sophisticated weapons and for an

important resort to any weapon system including the heaviest and the more efficient.

For that reason the Forces Employment Joint doctrine took into account that new factor and described it as "basic strategic options"; that typology within which the French forces engagement can be envisioned now and within a foreseeable future, includes the following three main areas:

- support to prevention and security, which includes emergency assistance, embargo, observation and monitoring, reinforcement and gesticulation (show off) operations; usually the NEOs (Non combatant Evacuation Operations) are included in that category,
- control of violence that includes most of the recent operations, the purpose of which was to prevent the crisis from overgrowing and to reduce the violence level by controlling the physical, psychological, human... environment,
- coercion, among which it is important to make a difference between the coercive nature operations (sometimes called war operations) and the war itself.

As a matter of fact war management is basically different from the one of a crisis during which coercive actions are being conducted. On one hand, at war, it's the whole country energies which aimed at a sole goal, the victory; any action, be it in the field of economy, diplomacy, social affairs, legal is dedicated to war support. One may remember the famous Cémenceau's sentence: "I'm doing war !". The "Livre Blanc" doesn't exclude this option since it's the topic of the scenario #6, the reappearance of a major threat in Europe.

However, since it's not very likely in a foreseeable future, and above all since it's not very relevant at a time when Western Europe tends to get closer from the other one that has been for more than one generation its main opponent, this scenario has not been very much developed. On the other hand, the military aspect, whatever its nature, is only one part of the crisis that includes other aspects, sometimes more important, according to the very nature of the crisis; the multinational, diplomatic, humanitarian, social, media, environmental ... aspects can be mentionned.

So, above all, crisis management is global and the military component is only one of its aspects, which can be a priority at a moment and less important later, always assessed in relation with the required end state. All crises are global and their management must take into account that global nature. To conduct operations without including media, to conceive a maneuver without paying attention to human losses, to plan an action without taking into account the laws of armed conflicts, to engage forces to the detriment of the civilian environment, all these actions could be envisaged in the past or even now, at least partially, should a total war reappears; they are nowadays unavoidable parameters of the crisis management.

Starting from a political mandate, any operation consists of reaching the military aspect of the desired end state that is the return to security and then progressively to peace; the stabilization of the situation allows the reestablishment of the institutions, the restoring of regional economy and a guarantee for the populations to have acceptable living conditions. In order to do

DOCTRINE

stratégies, en toute priorité la stratégie opérationnelle et la stratégie d'influence dont la synergie est source de succès. La stratégie d'influence vise principalement à peser sur les décisions au sein des structures et instances internationales ou régionales concernées par la crise, à donner du sens à l'opération en cours de manière à entretenir un contexte favorable à son succès, à imposer, le cas échéant, la volonté de la communauté internationale à des acteurs tentés de s'y opposer et enfin à préserver la liberté de décision des acteurs politiques et militaires nationaux. Comme le précise sa doctrine en cours d'élaboration, la gestion de l'environnement psychologique (GEP) fait partie intégrante de la stratégie d'influence. Elle consiste à prendre en compte le fait que la réussite d'une opération ne passe pas seulement par la maîtrise des champs physiques, c'est-à-dire le recours aux procédés classiques qui combinent le feu et le mouvement, elle passe aussi par la maîtrise de l'environnement psychologique, c'est-à-dire par une meilleure compréhension des raisons, des buts et du déroulement d'une opération par toute entité, unité, organisme, ou personne influant directement ou indirectement sur son succès. Elle s'effectue en utilisant divers procédés d'action, mis en œuvre par des moyens adaptés et du personnel formé. Le recours à l'un ou l'autre procédé dépend du contexte de l'intervention, de la situation du moment, des audiences-cibles visées et des effets recherchés sur celles-ci. Elle comprend plusieurs domaines, qui sont autant de lieux d'application qui diffèrent entre eux, soit par la nature des cibles, soit par l'importance de leur interaction avec le domaine psychologique.

Quatre domaines principaux ont été retenus :

- ⇒ **la communication en opération** : lorsque l'on s'adresse à tous ceux - individus, groupes, populations, opinions publiques ou décideurs - qui sont concernés, de plus ou moins près, par l'opération, on procède à des actions entrant dans le domaine de la communication en opération,
- ⇒ **la déception** : si le but est d'induire en erreur le commandement militaire ennemi ou encore les antagonistes potentiels, par la manœuvre, réelle ou factice, des forces armées et dans le but de faciliter son déroulement, on a recours alors à des opérations de déception,
- ⇒ **l'action psychologique** : quand on veut agir directement sur le champ psychologique de l'adversaire, notamment de ses responsables, ou quand on veut se protéger de ses agissements dans le même

domaine, il s'agit de l'action psychologique. Elle est conduite par le commandement et des spécialistes, sous forme d'interventions ponctuelles, ciblées, limitées dans le temps et dans l'espace, et montées en vue d'un objectif précis,

- ⇒ enfin, un certain nombre d'activités n'appartiennent pas directement au domaine psychologique, mais sont en relation plus ou moins étroite avec lui, soit parce qu'elles ont une dimension ou un impact psychologique important, soit encore parce qu'elles nécessitent une coordination étroite avec celui-ci. **Les actions civilo-militaires (ACM)**, par leur impact sur l'environnement immédiat de la force, en sont un exemple ; **les règles d'engagement** par leur conséquence et le moral des unités également.

L'environnement psychologique constitue un sujet sensible, car chacun sent bien que l'on s'adresse à la pensée, aux convictions et, en fin de compte, à la conscience des individus et qu'il y a lieu de savoir fixer des limites pour ne pas se laisser entraîner dans des débordements ou autres manipulations. C'est pour cela qu'il faut connaître les principaux procédés existant dans ce domaine, les uns pour les mettre en œuvre, les autres pour s'en prémunir. On distingue ainsi trois grandes familles de procédés dans les champs psychologiques ; ils se différencient les uns des autres par la nature des objectifs visés :

- ⇒ la communication (en tant que procédé et non en tant que domaine), intéresse l'ensemble des méthodes, qui visent à convaincre et à faire adhérer toutes les audiences-cibles au sens de l'intervention et des opérations qui sont menées pour atteindre l'état final recherché,
- ⇒ la mystification concerne les actions destinées à fausser le sens de l'adversaire, en lui faisant croire ce qu'il faudrait qu'il croit pour courir, ou au moins participer, à sa perte ou à sa défaite,
- ⇒ l'aliénation englobe les procédés visant à imposer un sens par la pression ou la contrainte psychologique, parfois même physique ; elle ne respecte pas la liberté de pensée et, de ce fait, n'est ni acceptable, ni convenable pour nos forces ; toutefois, il s'avère nécessaire d'en connaître tous les rouages afin de pouvoir mieux s'en protéger.

La gestion de l'environnement psychologique nécessite une parfaite compréhension de l'environnement de l'engagement dans l'ensemble des domaines ; ils peuvent concerner :

- ⇒ **le théâtre** : domaines institutionnel, diplomatique, économique, culturel, humanitaire, médiatique, religieux, ethnique, etc,
- ⇒ **la coalition** : domaines humain (moral de la force, soutien des familles, existence sur le territoire national de populations proches des populations concernées par la crise...), institutionnel (relais d'opinion) et médiatique (attitude initiale des médias, environnement informationnel, crédibilité et pression face aux décideurs),
- ⇒ **d'éventuels acteurs** non directement impliqués dans la crise.

Outre sa dimension politico-militaire, elle se décline aux trois niveaux de responsabilité : stratégique, opératif et tactique :

- ⇒ le niveau stratégique est celui de la conception et de la coordination des actions. Il s'agit, en coordination étroite avec les autres dimensions de la crise, de concevoir une stratégie militaire pour convaincre de la légitimité de l'engagement de la force et entretenir cette conviction en dépit d'éventuelles contradictions. Il s'agit également de coordonner les actions dans un souci de synergie entre les niveaux,
- ⇒ le niveau opératif est à la fois capteur et acteur. Capteur, car il apporte la meilleure compréhension des événements et du comportement de ceux qui interfèrent sur la crise. Acteur, car il est chargé de la mise en œuvre de la gestion de l'environnement psychologique sur le théâtre,
- ⇒ le niveau tactique vise à vaincre les belligérants et à convaincre les populations, du bien fondé de l'opération. L'action de la force relève, non seulement de la stricte application des règles d'engagement, mais également du comportement et du discours pour gagner le combat de la perception ; il est à noter que le comportement de chacun des membres de la force conditionne directement la crédibilité de la force et de son discours.

La prise en compte de l'environnement psychologique n'est pas nouvelle et de nombreux chefs militaires ou hommes politiques y ont eu recours auparavant. Il faut cependant reconnaître que 40 ans de Guerre froide en avaient quelque peu éloigné l'opportunité et que le caractère global des crises en révèle aujourd'hui tout l'intérêt. Il s'agit d'une dimension, dans laquelle il est nécessaire de progresser avec prudence, et la première mesure est certainement d'en montrer la nécessité et surtout d'instruire et de former les cadres à la prise en compte de l'environnement psychologique ■

DOCTRINE

so, at military level, it is a question of combining the various strategies, priority number one being given to the combination of operational strategy with influence strategy, the synergy of both being a key for success. The influence strategy aims mainly at affecting the decisions taken by the international or regional structures concerned with the crisis, at giving sense to the on-going operation in order to maintain a favorable context for its success, at imposing, if necessary, the will of the international community to the parties who could be tempted by defying it and last, at preserving the freedom of decision of the national political and military players. As it is stated in the doctrine, which is being developed, the psychological environment management is an integral part of the influence strategy. That is taking into account the fact that the success of an operation is not only the consequence of the control of the physical areas, i.e. the use of classical courses of action combining fire and movement, it is also the result of the control of the psychological environment, i.e. a better understanding of the reasons, the goals and the development of an operation by any entity, unit, organization or person having the capacity to influence directly or indirectly its success. This management is performed using various courses of action implemented by trained people with adequate means. The choice of a course of action depends on the intervention context, the instant situation, the aimed target-audiences and the desired effects on these audiences. It includes various areas, each of them different from the others either by the nature of the targets or by the size of their interaction with the psychological area.

Four main domains have been considered:

- ⇒ **operational communication:** when one has to speak to those – individuals, groups, populations, public opinions or decision makers - who are more or less concerned with the operation, it is relevant to the operational communication domain,
- ⇒ **deception:** if the goal is to deceive the military enemy command or potential opponents using actual or fictitious friendly maneuvers with the aim of facilitating its development, it is then relevant to the deception operations,
- ⇒ **psychological action:** when we want to act directly on the opponent psychological field, especially the one of its officials, or when we want to get protected against the same kind of actions, we are dealing with psychological action. It is conducted by the

chain of command and by specialists. They carry out pinpoint interventions, well targeted, limited in time and in space, and performed for a specific goal,

- ⇒ and last, some other activities do not belong directly to the psychological domain but are more or less closely linked to it, either because of the importance of their psychological dimension or impact, or because they need to be closely coordinated with it. The CIMIC actions, because of their impact on the force immediate environment are an example of it; the same for the rules of engagement (ROE) because of their consequences and the units' morale too.

The psychological environment is a sensitive topic, because everyone understands well that it deals with the thought, the personal convictions and, at the end, with the conscience of individuals and so doing, there are limits that must be set in order not to be drawn into excesses or manipulations. For that reason, we must know the main processes existing in that domain, some for implementing them, others to protect ourselves from them. Three types of psychological processes can be found; the difference is based on the nature of the aimed targets:

- ⇒ communication as a procedure (not as field) engulfs all methods aimed at convincing or gaining the support of target audience in order to reach the desired end-state,
- ⇒ mystification includes any action aimed at distorting the perception of the enemy forces and thus trigger its own defeat.
- ⇒ alienation includes the processes that aim at imposing a direction using either psychological pressure or constraint, even physical; It doesn't respect the freedom of thinking and for that reason it is neither acceptable nor convenient for our forces; however we must know in detail how it works in order to protect ourselves from it.

The management of the psychological environment requires a total understanding of the engagement environment and this in all the domains; they may concern:

- ⇒ **the theater level:** institutional, diplomatic, economical, cultural, humanitarian, media, religious, ethnical domains, etc ...

⇒ **the coalition level:** human domain (force morale, family support, populations linked to populations concerned by the crisis and living on the national territory...), institutional domain (public opinion relay) and media domain (initial attitude of the media, media environment, credibility and pressure in front of the decision makers),

⇒ **potential actors** not directly involved in the crisis.

In addition to its political dimension, it comes in each of the three levels of responsibility: strategic, operative and tactical:

- the strategic level is the one where actions are conceived and coordinated. In close coordination with the other dimensions of the crisis, it is a question of conceiving a military strategy aimed at convincing of the force engagement legitimacy and at keeping that conviction in spite of possible contradictions. It is also a question of coordinating the actions in order to get a better synergy between the various levels,
- the operative level is both a receiver and an actor. Receiver, because it brings the best understanding of the events and of the behavior of those who interfere with the crisis. Actor, because it is in charge of implementing the psychological environment management on the theater,
- the tactical level aims at defeating the belligerents and convincing the population of the operation validity. The action of the force is not only ruled by the strict enforcement of the rules of engagement, but also by the behavior and the speech line aimed at winning the perception fight; one must note that Force credibility and his official line are directly dependent on the behavior of all its members.

Taking into account the psychological environment is not something new and many military leaders or politicians have done it before. However, we should admit that forty years of cold war had somehow obliterated its relevance, and that the global nature of current crisis reveals all that significance today. It is a domain into which we must progress carefully.

The first measure to be taken is undoubtedly to show how essential it is and to train officers and NCOs to take into account the psychological environment ■

DOCTRINE

Les actions civilo-militaires et la communication en opération

par le colonel de Fontenay,
chef du CREDAT/B5

Domains d'activités spécifiques dont la mise en œuvre coordonnée permet de mener à bien des opérations militaires, les fonctions d'environnement sont des fonctions opérationnelles.

Parmi elles, les actions civilo-militaires (ACM) et la communication en opération (COMOPS) sont indissociables et tiennent une place éminente.

L'évolution de la situation géostratégique, notamment depuis le début des années 1990, l'omniprésence des civils sur les théâtres d'opérations, le rôle des organismes internationaux privés et publics ont façonné un nouveau type de conflit qui modifie profondément les conditions d'emploi des forces armées.

Ces dernières sont appelées de plus en plus fréquemment à agir hors de nos frontières, avec des moyens de combat et de soutien adaptés, dans le cadre d'interventions en faveur de la paix ou du droit international, sous mandat d'une organisation internationale, seules ou au sein de l'Alliance, de l'UEO ou d'une coalition de circonstance. Dans ce contexte, la contribution des actions civilo-militaires et de la communication opérationnelle est décisive.

LES ACTIONS CIVILO-MILITAIRES (ACM)

Les actions civilo-militaires sont toutes les opérations qui visent à prendre en compte l'interaction entre les forces engagées sur un théâtre et leur environnement civil, et à faciliter ainsi la réalisation des objectifs politiques et militaires poursuivis.

Les actions civilo-militaires sont conduites prioritairement au bénéfice

des forces mais n'excluent pas pour autant les secours aux populations. Elles s'inscrivent dans la phase préparatoire et la conduite des opérations ainsi que dans la perspective d'un désengagement, au cours de la phase de rétablissement d'une vie normale dans la zone des conflits.

La gamme des missions relevant des actions civilo-militaires est très étendue et varie en fonction de l'évolution de la crise.

Cependant, il s'agit très concrètement :

- initialement, de fournir au commandement, une appréciation de l'environnement dans lequel les forces vont être appelées à agir, dans tous les domaines, notamment politique, sécuritaire et humain,
- ultérieurement, de participer à la restauration de conditions de vie normales, notamment dans les domaines d'action de l'administration publique : rétablissement de l'état de droit et redémarrage de l'activité économique.

La chaîne décisionnelle implique tous les niveaux de responsabilité.

Dans tous les cas, il appartient :

- aux autorités politiques de donner les orientations en termes d'ob-

jectifs politiques, économiques et culturels nationaux et d'y consentir les moyens correspondants,

- au CEMA (niveau politico-militaire), responsable de l'emploi des forces dont il assure le commandement opérationnel dans un cadre national ou multinational, de fixer les objectifs militaires (situation militaire future recherchée) et de donner les directives nécessaires notamment celles qui précisent la conception d'emploi des ACM et les moyens pour la mettre en œuvre,
- sur le théâtre d'opération, au COMANFOR (commandant des forces dans un contexte multinational) ou au COMTHEATRE (dans un contexte national), de fixer les objectifs de son niveau, d'élaborer son propre plan d'opération et de conduire la "manœuvre des ACM". Le REPFANCE (représentant pour la France) auprès du COMANFOR (multinational) assure la conduite des ACM nationales. Ces deux responsabilités sont confondues si la force multinationale est sous commandement français,
- les niveaux tactiques (divisions, brigades et échelons subordonnés) exécutent les actions civilo-militaires et participent à leur définition.

DOCTRINE

Civilian-Military action and communication on operations

by colonel de Fontenay,
head of the CREDAT/B5

Defined as specific areas requiring a coordinated implementation to carry out military operations the environment functions are fully operational ones. Among them civilian-military action (CMA) and operational communication (COMOPS) occupy inseparably a pre-eminent position.

The development of the geostrategic situation, particularly since the early 1990s, the presence everywhere of civilians in theaters of operation and the role of private and public international organizations have shaped a new type of conflict which is deeply altering the conditions for committing armed forces. The latter are more and more frequently called on to act overseas, with appropriate combat and support capabilities, within the framework of peace-keeping or international law, mandated by an international organization, alone or within the Alliance, the WEU or a contingency coalition. In this context, civilian-military action and operational communication make a decisive contribution.

CIVILIAN-MILITARY ACTION (CMA)

Civilian-military action comprises all actions intended to take into account interaction between the forces engaged in theater and their civilian environment, and thus facilitate the achievement of the political and military objectives.

Civilian-military action is conducted as a priority for the benefit of forces but nevertheless don't exclude to help the population. It takes place in the

preparatory phase and during the conduct of the operations as well as in the perspective of a disengagement, or during the phase for re-establishing normal life in the conflict zone.

The range of missions coming under the heading of civilian-military action is very wide and varies depending on how the crisis develops.

However, in concrete terms it means:

- initially, providing the command with an overall assessment of the environment in which forces are going to take action, and particularly the political, security and human areas,
- later on, participating in restoring the conditions for normal life, particularly in the area of public administration activity: re-establishment of the rule of law and re-starting economic activity.

The decision-making chain involves all levels of responsibility.

In all cases, it is up to:

- the political authorities to provide directives in terms of national, cultural, economic and political objectives and to provide the

corresponding means for carrying them out,

- the Joint Chief of General Staff (political-military level), responsible for the use of forces under his operational command within a national or multinational context, to fix the military objectives (the future military situation looked for) and give the necessary instructions, particularly those which specify clearly the ideas for employing CMA and the means for implementing it,
- the COMANFOR (commander of forces in a multinational context) at the theater of operations, or the COMTHEATER (in a national context), to fix the objectives for his level, work out his own operating plan and conduct the "CMA action".

The REPFRANCE (representative for France) with the (multinational) COMANFOR is in charge of the conduct of national CMAs. These two responsibilities are merged if the multinational force is under French command.

- the tactical levels (divisions, brigades and subordinate echelons) to carry out the civilian-military action and participate in their definition.

DOCTRINE

LA COMMUNICATION EN OPERATION

Aujourd'hui plus que par le passé, dans les systèmes démocratiques caractérisés par l'influence de l'opinion sur le pouvoir politique, la communication en opération est une donnée essentielle qui précède et accompagne l'action des forces. Elle est indissociable des actions civilo-militaires avec lesquelles elle participe à la gestion de l'environnement. Elle peut être appréhendée comme une fonction opérationnelle visant à préserver le moral des forces, à s'opposer à toute entreprise de déstabilisation psychologique et à obtenir l'adhésion sinon la neutralité de toutes les parties à la crise ou tout au moins la compréhension par tous les publics des motivations, finalités et conditions de déroulement des opérations. Elle s'inscrit dans un dessein politique, se traduit par une idée de manœuvre formulée dans l'ordre d'opération. Elle contribue dans une large mesure à la préservation de la liberté d'action du commandement et parfois directement au succès des opérations même si l'exploitation médiatique de l'action militaire engagée n'est pas son objectif principal.

Quel que soit le vecteur - le système d'armes- qu'elle utilise mais selon le public auquel elle s'adresse, il est d'usage de distinguer :

- celles qui s'adressent aux opinions publiques en s'appuyant sur les médias,
- celles qui s'adressent aux troupes, à leurs familles et aux bases arrières,
- celles qui s'adressent aux populations de la zone d'engagement,
- ainsi que les actions de relations publiques, qui participent, tant sur le théâtre national que sur celui des opérations, à l'instauration d'un environnement global favorable au mandat et aux missions des forces armées.

Il n'est pas besoin de souligner que la communication en opération utilise principalement les supports médiatiques. Leur utilisation suit une logistique différente de celle du commandement militaire et leur singularité essentielle est de projeter les acteurs, même les plus humbles, directement sur la scène mondiale et de les intégrer, à titre d'illustration, dans des problématiques qui dépassent, la plupart du temps, le niveau auquel ils se situent. La maîtrise de la communication en opération ne s'improvise pas. Elle

repose sur le respect d'un certain nombre de principes généralement interdépendants. Cohérente et coordonnée à tous les échelons décisionnels, fondée sur des relations de confiance avec les médias, active et réactive, la communication en opération a toutes les chances d'atteindre son but et de participer grandement au succès des opérations militaires.



Les expériences récentes, nationales et étrangères et les réflexions associant étroitement des organismes civils et militaires d'une grande diversité, ont montré la nécessité de disposer d'un corps de doctrine cohérent de la conception à la mise en œuvre des ACM et de la COMOPS. C'est pourquoi les références en matière d'actions civilo-militaires qui comprennent une directive à caractère interarmées, une doctrine adaptée à l'Armée de terre et un manuel d'emploi sont toutes en cours de réactualisation en vue d'une diffusion en 2002. Celles relatives à la communication en opération seront réalisées à partir d'un document cadre en cours d'élaboration ■



«le» pont ouest
de Mitrovica

DOCTRINE

COMMUNICATION DURING OPERATIONS

Today more than in the past, in democratic systems characterized by the public opinion influence on political authority, communication on operations is an essential fact which precedes and accompanies the forces action. It is inseparable from civilian-military action with which it participates in the environment management. It may be understood as an operational function intended to preserve the morale of the forces, fight any attempt at psychological destabilization and obtain the support, or if not the neutrality, of all factions to the crisis or at least an understanding by all the populations of the motivations, aims and conditions for carrying out operations. It falls within a political plan, is expressed by a concept formulated in the operation order, contributes largely to preserve the command freedom of action and sometimes directly to the success of the operations even if exploiting in the media the military action engaged is not its first aim.

Whatever the vector - the weapons system - it uses depending on the public it addresses, it is usual to distinguish between:

- the actions addressed to public opinion via the media,
- those addressed to the troops, their families and to rear bases,
- those addressed to the general population in the engagement area,
- and public relation activities, which participate as on national level as in the theater of operations in establishing a global environment favorable to the mandate and missions of the armed forces.

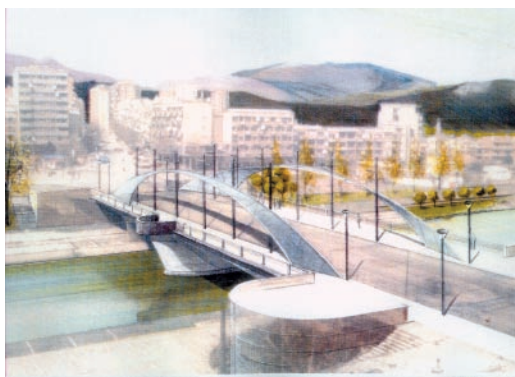
There is no need to underline the fact that communication on operations uses mainly the various media. Their employment follows a rationale rather different from the military command one and their main specificity is to show off the players, even the most humble directly on the world stage and to include them, for illustration purposes, in some rationales which often are beyond their current immediate concern.

Controlling communication on operations is not something that can be improvised. It is based on respect of a certain number of generally interdependent principles. Consistent and coordinated at all decision-making levels, based on confident

relationships with the media, active and reactive, communication on operations has every chance of attaining its target and of participating largely to the success of military operations.



Recent national and foreign experience as well as the studies bringing closely together very different civilian and military organizations have shown the need to have a coherent policy concerning CMA and COMOPS, from conception to implementation. This is why the references concerning civilian-military actions which include a joint service directive, a specific policy for the Army and a field manual are all in an updating process for publication in 2002. Those relating to communication on operations will be worked out from a framework document still on drafting ■



Projet de reconstruction

DOCTRINE

Faut-il un CMO pour coordonner la gestion de l'environnement ?

par le lieutenant-colonel Winckler,
CREDAT/B5

Le bureau ACM et COMOPS du CREDAT participe actuellement à deux groupes de travail, l'un sur "l'emploi de la composante terrestre de théâtre (CTT)" et l'autre sur "le concept d'emploi des centres de mise en œuvre (CMO)". Des études en cours, il ressort que la gestion de l'environnement doit être associée étroitement à la planification, la conduite et la mise en œuvre des opérations au

même titre que les autres fonctions opérationnelles. L'interface d'une force en opération et du milieu civil exigera, pour être optimisée, des moyens divers et variés dont certains restent à définir. Une question se pose alors : ne serait-il pas utile pour les mettre en œuvre plus efficacement de créer une structure de coordination, un CMO, comme pour les autres appuis spécialisés ?

Comment la gestion de l'environnement a-t-elle été réalisée jusqu'à présent ?

► UNE PRISE EN COMPTE INSUFFISANTE DE L'"ENVIRONNEMENT CIVIL"

La prise de conscience du rôle joué par l'environnement civil dans les opérations conduites par une force est un phénomène nouveau comme le montrent les rapports de fin de mission de ceux qui ont récemment servi dans des états-majors alliés tels que HQ SFOR ou HQ KFOR. Les membres de leurs cellules CIMIC, PIO, PSYOPS ou INFO OPS, connaissent désormais l'importance de l'environnement pour les missions de soutien de la paix et en maîtrise de la violence. Pour résumer ce changement d'état d'esprit, on pourrait citer cette phrase entendue récemment en marge d'un exercice OTAN, lors d'une conversation entre un officier britannique et un officier allemand : "Les armées britanniques ont eu l'Irlande du Nord ; l'OTAN, l'ex-Yougoslavie". En France, malgré une longue expérience des armées hors du territoire national, par exemple en Allemagne ou en Afrique, l'environnement civil n'est pas suffisamment intégré à la manœuvre. A l'entraînement par exemple, lors d'exercices

de PC, il reste difficile de faire prendre en compte ce facteur et il est déjà arrivé à tel contrôleur "3A" de s'entendre dire de "ne pas polluer l'exercice avec l'environnement".

► DES MOYENS INSUFFISAMMENT EMPLOYÉS

Trois métiers spécifiques participent à la gestion de l'environnement. Tous relèvent de directives fixées au plus haut niveau. En se plaçant au niveau de la CTT, la doctrine de l'OTAN à laquelle il convient de se référer par souci d'interopérabilité, désigne ces trois fonctions comme la "Civil-Military Cooperation (CIMIC)" qui correspond à nos ACM-actions civilo-militaires, l'action du "PIO- Public information office", notre COMOPS-communication en opération et le PSY-OPS qui répond aux nécessités de communication directe avec la population, rôle assuré par les unités du commandement des opérations spéciales.

Dans certains cas, au niveau d'un CTT de l'OTAN (LCC), la planification de leur interaction est assurée par une cellule du J3 "INFO OPS Information Operations". Ces trois métiers, qui ont des structures fonctionnelles séparées, doivent être coordonnés pour assurer une gestion de l'environnement effi-

cace, ce qu'un centre de mise en œuvre (CMO) pourrait permettre. Aujourd'hui, la structure d'une force terrestre prévoit une organisation à deux niveaux. Au sein du CO, une cellule fonctionnelle (un bureau ACM/C9) et des moyens spécialisés chargés de la mise en œuvre (une unité ACM). De même, on trouvera un conseiller communication et son bureau rattaché à l'état-major particulier du général commandant la force et un centre de presse extérieur au CO. Chacun de ces métiers agit selon une logique fonctionnelle qui lui est propre. Il peut arriver cependant que leurs domaines de compétence respectifs se recoupent. Il est souhaitable dans cette hypothèse d'en assurer la coordination par une planification et une conduite communes.

Or les rapports de retour d'expérience d'opérations extérieures et les évaluations d'analyse après action des exercices montrent assez clairement que cette coordination n'est pas satisfaisante. Le résultat en est que les ACM n'arrivent pas à faire connaître leurs réalisations ; la communication opérationnelle n'est pas suffisante pour intervenir et répondre à temps aux questions des médias et l'information directe des populations locales par les moyens autres que la presse n'atteint pas correctement sa cible.

DOCTRINE

Is an implementation center necessary to co-ordinate the environment management?

by lieutenant-colonel Winckler,
CREDAT/B5

The CIMIC and COMOPS office of the Army Doctrine Research and Studies Center (CREDAT) in co-operation with the operational environment division of the Land Force Command (CFAT) presently participates in two working groups, one dealing with "the employment of the theatre land component" and the other one dealing with "employment concept for implementation centers". From the present ongoing studies emerges the fact that the environment management must be closely associated with planning, conduct and implementation of operations to the same token as the other operational functions. The interface between an operating force and the civilian environment will require, to be optimized, different and various means some of which still remain to be defined. One question then arises : in order to have a more efficient implementation, why not create a co-ordination structure, an implementation center, similar to those dedicated to specialized direct support functions ?

How was the environment management been carried out up till now ?

► THE "CIVILIAN ENVIRONMENT" POORLY TAKEN INTO ACCOUNT

The awareness of the role played by the civilian environment in operations conducted by a force is a new phenomenon as shown by the end of mission reports written by those who have recently served in allied staffs such as SFOR HQ or KFOR HQ. The members of their CIMIC, PIO, PSYOPS or INFO OPS cells, now know the importance of the environment for peace keeping and violence mastering missions. To sum up this spirit change, we can quote this conversation heard between a British officer and a German one during a NATO exercise: "The British armies had to deal with Northern Ireland, NATO with Former-Yugoslavia". In France, despite a long experience of the armies Forces outside the national territory, for example in Germany or in Africa, the civilian environment is not enough integrated into the maneuver. During training, CP exercises for example, it still remains difficult to have this factor taken into account and a given "3A" controller was already told "not to

pollute the exercise with environment".

► INADEQUATELY USE OF MEANS

Three specific skills concur to the environment management. All are dependent upon guidelines decided at the utmost level. At theater land component level, the NATO doctrine to which it should be referred to for interoperability reasons, names those three functions as the "Civil-Military Co-operation (CIMIC)" which corresponds to our French ACMs, the action of the " PIO - Public information office", which is our COMOPS-communication in operations and the PSY-OPS which answers to the direct communication requirements with the population and this role is carried out by the special operations command.

Sometimes, at NATO LCC level, the planning of their interaction is ensured by a J3 cell named "INFO OPS Information Operations". These three jobs, which have separate functional structures, must be coordinated in order to ensure an efficient management of the environment, which an implementation center will enable. Nowadays, the land force

structure plans for a two level organization. Within the operations center, a functional cell (CIMIC - ACM/C9) and specialized assets responsible for the implementation (a CIMIC unit – ACM unit). Identically, a communication advisor with his office attached to the personal staff of the general commanding the force and a press center will exist outside the operations center. Each of these expertise acts according to a functional logic specific to them. However, it may happen that their respective areas of competence overlap. In this case, it is advisable to ensure a co-ordination through common planning and conduct.

Nevertheless, the end of mission reports of overseas operations and the exercises after action reviews clearly show that this co-ordination is not satisfactory. The result of this is that CIMC is not able to show off its achievements. Operational communication while using other means than presse is unable to intervene and answer in due time to the media questions and local population information therefore not hitting its target properly.

DOCTRINE

Avantages et inconvénients d'un CMO "gestion de l'environnement" ?

► QUE POURRAIT ÊTRE UN CMO "GESTION DE L'ENVIRONNEMENT" ?

La création récente d'un groupement interarmées d'actions civilo-militaires (GIACM) et d'un groupement d'information opérationnelle (GIO) au sein de la force d'action terrestre, ayant pour vocation de fournir les matériels spécifiques et le personnel qualifié pour les fonctions d'environnement pourrait permettre d'envisager la mise sur pied d'un CMO.

En effet, ce vivier de personnel ACM et COMOPS dispose des capacités de commandement (planification et conduite) et d'expertise (métiers civils ACM et COM) et il est donc susceptible de mettre en œuvre les appuis que la force peut attendre du milieu civil environnant la force.

Ce CMO pourrait également constituer un CO spécialisé pour les opérations à dominante civilo-militaire au sein duquel pourraient être accueillis le personnel de liaison des organismes internationaux appelés à coopérer avec la force, ainsi que les membres des autres CMO et des cellules fonctionnelles du PC amenées à coopérer à la gestion de l'environnement (OPS PLANS, MANFUT, B2, Ciblage, Génie, LOG).

► INCONVÉNIENTS DE CETTE SOLUTION

L'environnement et sa gestion ne peuvent pas être l'affaire des seuls spécialistes. Leur isolement dans un centre de mise en œuvre porte en germe le risque une fois de plus d'ignorer la prise en compte du milieu civil dans les opérations menées par la force. La place de la gestion de l'environnement est au

cœur du CO, tout au long du déroulement du processus décisionnel : lors de l'analyse et de la synthèse de la mission reçue de l'échelon supérieur, lors des choix des modes d'action dans la rédaction des ordres. Les cellules fonctionnelles d'environnement doivent participer à la planification des opérations, du ciblage, de la recherche du renseignement et de la conduite des opérations au sein du CO. La constitution d'un CMO "environnement" aurait en outre l'inconvénient de prélever du personnel dans des fonctions où la ressource reste tout juste suffisante pour armer les unités spécialisées.

Une solution intermédiaire, un pôle "gestion de l'environnement" au CO

► "DONNEZ MOI UN MÉDECIN, JE VOUS RENDEZ DEUX BATAILLONS"

Ces mots, attribués à Lyautey, évoquent bien le coût induit et l'efficacité réduite des missions de contrôle de la violence si elles sont confiées aux seules forces militaires. S'agissant de la KFOR, par exemple, les tâches journalières auxquelles elle est soumise sans qu'il y ait d'opération particulière en cours, lui "coûtent" une moyenne de 18 000 soldats impliqués dans des missions du niveau du groupe de combat (10 hommes) simplement en patrouilles, postes de contrôle et gardes de points sensibles.

La gestion de l'environnement est une nécessité évidente qui concourt à la liberté d'action des forces. En participant à la mise sur pied de structures locales de protection civile, de forces de police, de structures autonomes de santé publique les ACM peuvent y contribuer. La

COMOPS, en facilitant le retour d'un climat de confiance, doit permettre à la force, non plus d'apparaître comme une force d'occupation, mais comme le fruit d'une volonté politique d'apaisement. La diffusion d'une information directe à la population, par la communication locale, au sujet par exemple des chantiers de travaux de la force profitant à la société civile, est de nature à contribuer à l'adhésion de la population à l'action de la force.

La gestion de l'environnement résulte de la volonté du commandement et de sa capacité à faire concourir l'ensemble de la force, du haut en bas de la hiérarchie, par la coordination avec les autres fonctions opérationnelles participant à la gestion de l'information, à la communication interne et au contrôle des comportements. La participation consciente de chacun des membres de la force aux opérations doit en effet le transformer à son niveau en un ambassadeur capable d'agir dans les relations civilo-militaires et en un agent de communication et d'information.

► LA SUBSIDIARITÉ ET L'ADAPTATION AUX BESOINS DOIVENT PRIVILÉGIER UNE RÉPONSE SOUPLE À L'IMPÉRATIF DE COORDINATION POUR LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

La mise en œuvre des appuis "environnement" peut difficilement être comparée aux autres appuis dont les vecteurs dépendent de la force. Visant des publics nombreux et variés, ils résultent de l'engagement des acteurs du théâtre et extérieurs au théâtre. La complexité des logiques impliquées par les fonctions d'environnement et leur gestion commune suppose aussi une diversité des moyens de mise en œuvre.

DOCTRINE

Advantages and disadvantages of an "environment management" implementation center?

► **WHAT AN "ENVIRONMENT MANAGEMENT" IMPLEMENTATION CENTER COULD BE?**

The recent creation within the Land Force Command of a joint CIMIC group and of an operational information group within the land force, aimed at providing specific equipments and qualified personnel of environmental functions could make possible the set up of an implementation center.

In fact, this «reservoir» of CIMIC and PIO personnel officers command and control (planning and conduct) and expertise (CIMIC and COM civilian competences) capabilities and make possible to implement the direct support that the force can expect from the civilian environment surrounding the force.

This implementation center could also constitute a specialized operations center for operations of a dominant CIMIC nature within which the liaison personnel coming from international organizations and expected to cooperate with the force could be welcomed, as well as the members of other implementation centers and CP functional cells likely to be involved in the management of the environment (PLANS, OPS, Future Maneuver, G2, Targeting, Engineers, LOG).

► **DRAWBACKS OF THIS SOLUTION**

The environment and its management cannot be solely a matter for specialists. Their isolation within an implementation center is likely to alive again the risk of not taking into account the civilian environment in

the operations carried out by the force. The place of the environment management is at the heart of the operations center, all along the decision taking process: during analysis and synthesis of the received mission from the upper echelon, during the courses of action selection in the orders drafting. The environment functional cells must participate in the planning of operations, targeting, intelligence gathering and conduct of operations within the operations center. The setting up of an "environment" implementation center would also have as a drawback to take some personnel from functions in which the resource is just enough to arm the specialized units.

An intermediate solution, a "management of the environment" pole in the operations center

► **"GIVE ME A DOCTOR, I'LL GIVE YOU BACK TWO BATTALIONS"**

These words, attributed to Lyautey, really evoke the induced costs and the reduced efficiency of violence monitoring missions if they are assigned only to military forces. As far as the KFOR is concerned for example, the daily tasks it has to carry out without any specificity "cost" an average of 18 000 men involved in team missions (10 men) just in patrols, check-points and sensitive points security.

The environment management is an obvious requirement which concurs to the freedom of action of the forces. In particular CIMIC can contribute to the setting up of civilian protection, police forces local structures and public health structures. PIO, in

helping to restore a confident spirit, can enable the force, not to be perceived as an occupation force but as the result of a political appeasement will. The broadcasting of information directly to the population, through local communication, pertaining for example to building sites carried out by the force benefiting to the civilian society, is able to contribute to the support of the population for the action of the force.

The management of the environment results from the will of the command structure and from its ability to have the whole force, from top to bottom of the hierarchy, to contribute through co-ordination with the other operational functions participating to the information management, to the internal communication and to the control of behaviors. The lucid participation of each of the force members to the operations must in fact turn him at his level into an ambassador able to act in the civilian-military relations and into a communication and information agent.

► **THE SUBSIDIARITY AND ADAPTATION TO THE NEEDS MUST PRIVILEGE A FLEXIBLE ANSWER TO THE CO-ORDINATION NECESSITY FOR THE ENVIRONMENT MANAGEMENT**

The implementation of the "environment" direct support is difficult to compare to other direct support functions whose vectors are dependent upon force. Aiming at a large audience, they are a consequence of the commitment of players in or outside the theater. The complexity of the logics involved in the environmental functions and their common management also entails a variety of implementation assets.

DOCTRINE

En l'absence d'un CMO, leur réalisation actuelle implique :

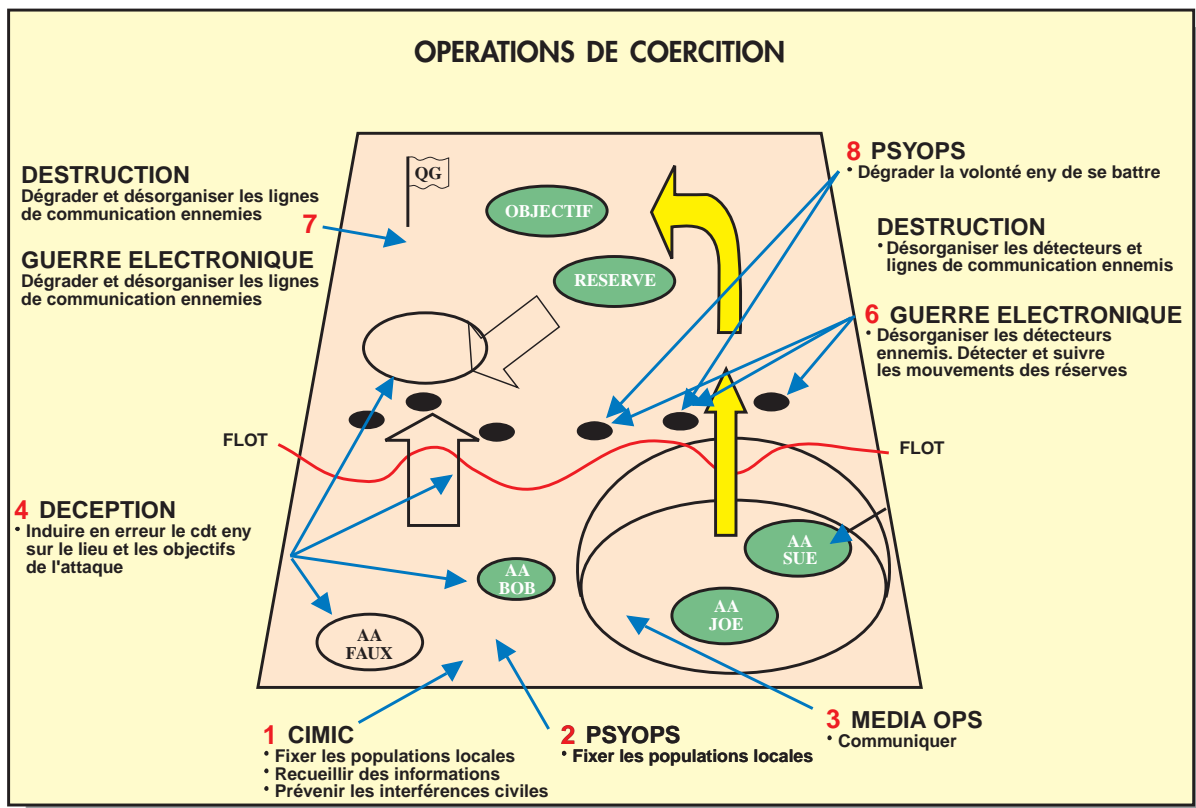
- les conseillers du général commandant : politique, juridique et communication,
 - les cellules fonctionnelles ACM et COM OPS (média et communication locale) quelquefois regroupées en un bureau commun dirigé par un sous-chef d'état-major environnement qui participe :
- ❖ à la conduite des opérations assurée par le centre opérationnel tactique susceptible de devenir une cellule de crise *ad hoc*, ouverte aux officiers de liaisons d'organismes extérieurs,
 - ❖ à la planification des opérations et leur coordination par la participation aux réunions journalières des cellules plans, manœuvre-future et renseignement,
 - les centres spécialisés qui sont des structures adaptées capables de mettre en œuvre des actions spécifiques, il s'agit notamment :

- ❖ dans les centres de coopération civilo-militaire (CCCM) d'accueillir les représentants des organismes internationaux et les acteurs privés civils,
- ❖ dans les unités ACM, de traiter les demandes de liaison et d'expertise,
- ❖ dans les centres de presse d'accueillir à l'extérieur du PC la presse internationale et locale ; de traiter l'analyse de la presse et la diffusion de l'information,
- ❖ dans les centres de production, à l'intérieur du PC, d'évaluer et concevoir les produits de communication locale ; de diffuser de l'information autrement que par la presse.

De telles structures sont avant tout pragmatiques. Elles répondent à trois principes : le strict respect de la conception et de la coordination assurée par le niveau stratégique, la

subsidiarité qui permet au commandant de la force de répondre aux nécessités de la situation dans sa zone de responsabilité et l'adaptabilité des moyens.

Les études en cours au CREDAT laissent ouverte, à l'heure actuelle, l'éventualité, pour des opérations spécifiques, de créer un "CMO environnement opérationnel" regroupant des fonctions notamment ACM, COMOPS (média et communication locale) et capable de coordonner des moyens pour un seul objectif. Elles ne prennent pas non plus position dans le domaine complexe et transverse de la maîtrise de l'information. Elles soulignent la nécessité de disposer d'outils spécifiques dont elle fait l'inventaire, outils qui doivent permettre la mise en œuvre coordonnée et planifiée des fonctions d'environnement quels que soient la nature, l'intensité de la crise et le mode d'action de la force ■



Tant dans les opérations de coercition que dans celles de maîtrise de la violence, les fonctions participant à la gestion de l'environnement doivent être coordonnées.

DOCTRINE

In the absence of an implementation center, their fulfillment involves:

- the advisors of the commanding general: political, legal and communication,
- the CIMIC and PIO functional cells (Media and local Communication) sometimes regrouped within a common office headed by an Environment Deputy CoS who participates to:
 - ❖ the conduct of the operations carried out by the tactic operational center (TOC or Information Management Cell) likely to become an ad hoc crisis cell (Crisis Action Team), open to liaison officers assigned by outside organizations,
 - ❖ the planning of operations and their co-ordination through its participation to the daily meetings of the plans, future maneuver and intelligence cells,

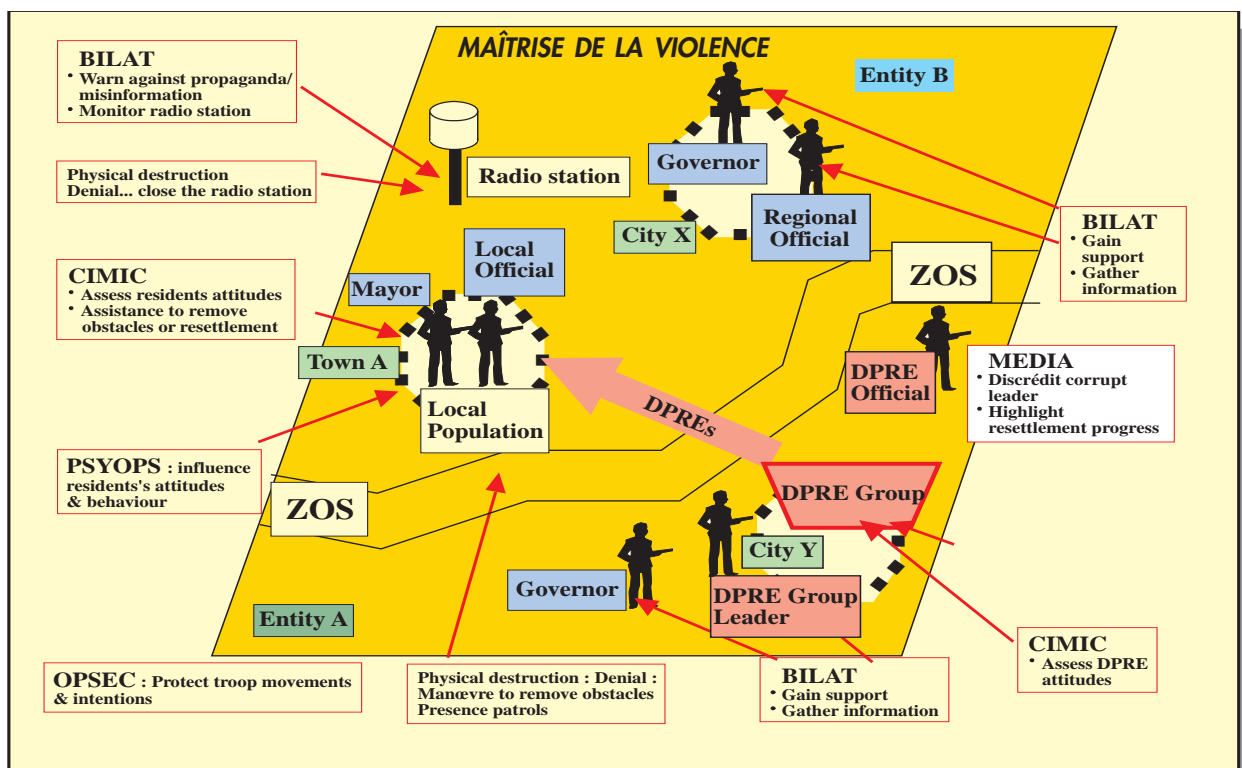
- the specialized centers which are adapted structures able to carried out specific actions, especially to,
- welcome representatives of international organizations and private civilian players in the civilian-military co-operation centers (CMCC):

- ❖ deal with liaison and expertise requests in the CIMIC units,
- ❖ welcome outside the CP the local and international press in the press centers; process the press analysis and the information distribution,
- ❖ inside the CP, evaluate and conceive the local communication products in the production centers ; circulate information by other means than press.

Such structures are essentially pragmatic. They answer to three principles: the strict compliance with the conception and the co-ordination ensured by the strategic level, the

subsidiarity which enables the force commander to answer to the necessities entailed by the situation in his area of responsibility and the adaptability of assets.

Ongoing studies within the Army Doctrine Research and Studies Center (CREDAT) presently leave open the possibility, for specific operations to create an "operational environment implementation center" which would notably regroup the CIMIC, PIO (media and local communication) functions and able to coordinate the assets around a unique objective. These studies do not clear either the complex and transverse field of information control. They underline the necessity of having specific tools which are listed, tools which must enable a coordinated and planned implementation of the environmental functions, whatever their nature, the crisis intensity and the force course of action ■



For both coercion and violence mastering operations, the functions participating in the environment management must be coordinated.

DOCTRINE

Retour d'expérience

par le capitaine Fruchard,
du CEREX (centre d'évaluation et de retour d'expérience)

La technique d'exploitation des expériences RDE [la technique sera décrite plus en détails dans le numéro d'Objectif Doctrine consacré au RETEX] a été développée conjointement par le CDES et la société RGA SYSTEMES [Cf. SYSTEMES LTG : www.ltg-systemes.com], et utilisée dès 1996, lors des opérations effectuées sur le théâtre des Balkans. Faisant suite à une étude du même type conduite en 1999, la réunion en décembre 2000, de représentants de toutes les armées ayant occupé des emplois dans la chaîne fonctionnelle des actions civilo-militaires au Kosovo au cours de l'année 2000, a permis de faire l'évaluation de cette fonction opérationnelle. Rapide et intense, la procédure "RDE" s'appuie sur des exercices interactifs effectués par groupe de huit à douze personnes revenant du théâtre dans les laboratoires d'aide à la décision en groupe de la société RGA SYSTEMES.

Elle permet d'évaluer le degré de satisfaction des cadres sur la réalisation de leur mission et de recueillir un ensemble d'enseignements utiles aux forces armées en opérations en matière d'actions civilo-militaires (ACM).

Tous les participants ont dû :

- d'une part, répondre à un questionnaire sur la maîtrise des ACM au Kosovo, au cours de l'année 2000,
- d'autre part, formuler des propositions d'amélioration pour faire face à certains dysfonctionnements rencontrés.

Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes : d'une manière générale, la maîtrise de cette fonction est en progression puisque la satisfaction des acteurs s'est améliorée (11% de satisfaits en 1996, 45% en 2000). Cette progression est due aux actions correctives engagées à l'issue des premières études.

POINTS SAILLANTS

Volonté nationale

Les enjeux liés aux ACM tant au plan de l'appui à la force que du positionnement de la France sur le théâtre (culture et éducation, droit, économie...) sont toujours mal perçus par les acteurs français sur le théâtre ainsi que par les administrations centrales nationales.

Ce constat, observé au cours des séminaires précédents, a suscité la mise en place de la Mission Interministérielle pour l'Europe du Sud-Est (MIESE) dénommée "Mission Fauroux", qui a contribué à promouvoir une **approche interministérielle** positive de l'action de la France sur un théâtre extérieur, à asseoir les fondements d'une conception plus globale des ACM et à améliorer leur soutien financier. Au moment où sa suppression est envisagée, elle n'a cependant pas eu le temps de produire tous les effets attendus sur le théâtre.

La création d'une **structure gouvernementale française**, voire européenne, capable de remplir ses missions, notamment pour fédérer les ressources financières mises à disposition du théâtre et définir le cadre juridique de leur emploi, est fortement souhaitée.

Formation aux ACM

Malgré l'intégration des ACM définie de manière satisfaisante dans les directives **au sein du processus décisionnel des états-majors**, on constate que, **dans la pratique, l'appui apporté par la fonction ACM à la force reste méconnu et marginalisé** par l'ensemble des armées.

La solution à ce problème pourrait passer par des actions de **sensibilisation** (changement des mentalités) et de **formation** de l'ensemble du personnel des forces, **à tous les niveaux**. Dans ce cadre, des travaux engagés visent à mettre en place, dès septembre 2001, un processus de formation interarmées à trois niveaux.

DOCTRINE

Feedback

by capitaine Fruchard,
directorate for exercises and operations feedback and assessment

The technique of using feedback experiments [the technique will be described in more details in the edition of «Objectif Doctrine» devoted to RETEX] has been jointly developed by the policy and training command and the RGA SYSTEMES company [cf. SYSEMES LTG: www.ltg-systems.com], and used from 1996, during operations carried out in the Balkans theater.

Following a study of the same type carried out in 1999, the meeting in December 2000 of a number of representatives of all the armed services, who occupied positions within the functional chain of civilian military action in Kosovo during the year 2000, has allowed this operational function to be assessed.

The rapid and intense feedback procedure is based on interactive exercises carried out by groups of eight to twelve people, coming back from theater, in the aid to group decision laboratories of the RGA SYSTEMES Company.

It makes it possible to assess the degree of satisfaction of officers as regards carrying out their task and to **collect a series of lessons learned useful to armed forces involved in civilian-military action.**

All participants had to:

- firstly, answer a questionnaire on the success of CMA in Kosovo, during the year 2000,
- and secondly, formulate proposals for improvement to overcome certain malfunctions encountered.

The main conclusions of this study are as follows:

In general, the mastering of this function is improving as the satisfaction has increased from 11% in 1996, to 45% in 2000. This increase is due to corrective actions, taken following the first studies.

OUTSTANDING POINTS

National will

The stakes linked to CMA both in terms of support of the force and regarding the position of France in theater (culture and education, law, economics etc.) are always poorly understood by French personnel involved in theater as well as by national central administrative bodies.

This observation, noted during previous seminars, led to the setting up of the Inter-Ministerial Mission for South East Europe (MIESE) known as the "Fauroux Task Force" which has contributed to promote a positive **interministerial approach** for French action in an external theater, to lay down the foundations of a more global conception of CMA and improve their financial support. Now when its withdrawal is envisaged, it had not time to produce all the effects expected in theater.

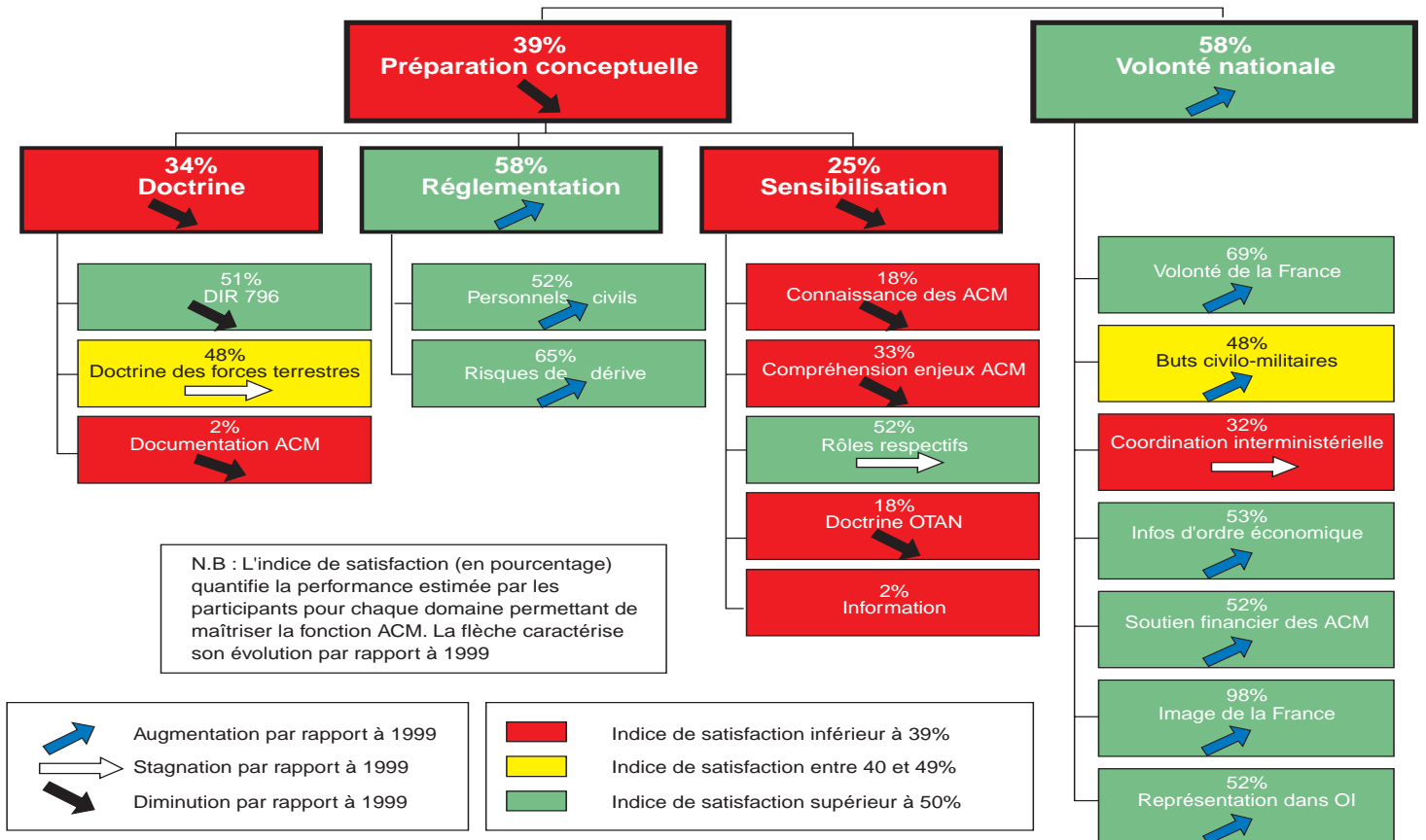
The creation of a **French governmental structure**, or even a European one, capable of fulfilling its tasks, particularly of bringing together the financial resources made available to the theater and defining the legal framework for their use, is highly desirable.

Training for CMA

Despite the **satisfactory integration of CMA into the decision making process of the Staffs** in line with the general directives, it can be seen that, **in practice, the support provided by the CMA service to the force remains unrecognized and marginalized by the bulk of the armed forces.** The solution to this problem may be through **awareness** activities (change of minds) and **training** of all forces personnel, **at all levels.** In this context, work already started aims to set up a training process at three levels.

DOCTRINE

Tableaux de bord de la maîtrise de la fonction ACM en 2000



Selon les acteurs du séminaire, la **formation de l'ensemble du personnel des forces** devrait notamment porter sur :

- l'environnement civil de l'opération,
- le fonctionnement de la chaîne ACM en opération, y compris les rôles des différents commandements français et multinationaux sur le théâtre,
- le fonctionnement interne d'un CO (en particulier, les relations entre les bureaux et le bureau G9),
- le fonctionnement interne du bureau G9 (relations entre les fonctions PSYOPS, COMOPS et ACM).

Quant à la **formation du personnel spécialisé ACM**, elle pourrait notamment porter sur :

- les enjeux propres aux ACM,
- les doctrines ACM, française et alliés,
- l'environnement civil de l'opération (ONG, OI, OG) et les acteurs économiques intervenant sur le théâtre,
- l'anglais, dans le domaine d'expertise des ACM : économique, juridique, technique, etc.

En ce qui concerne **l'entraînement**, les acteurs ACM sont demandeurs d'exercices de niveau « mise en œuvre », leur permettant de roder les procédures et de renforcer les savoir-faire spécifiques.

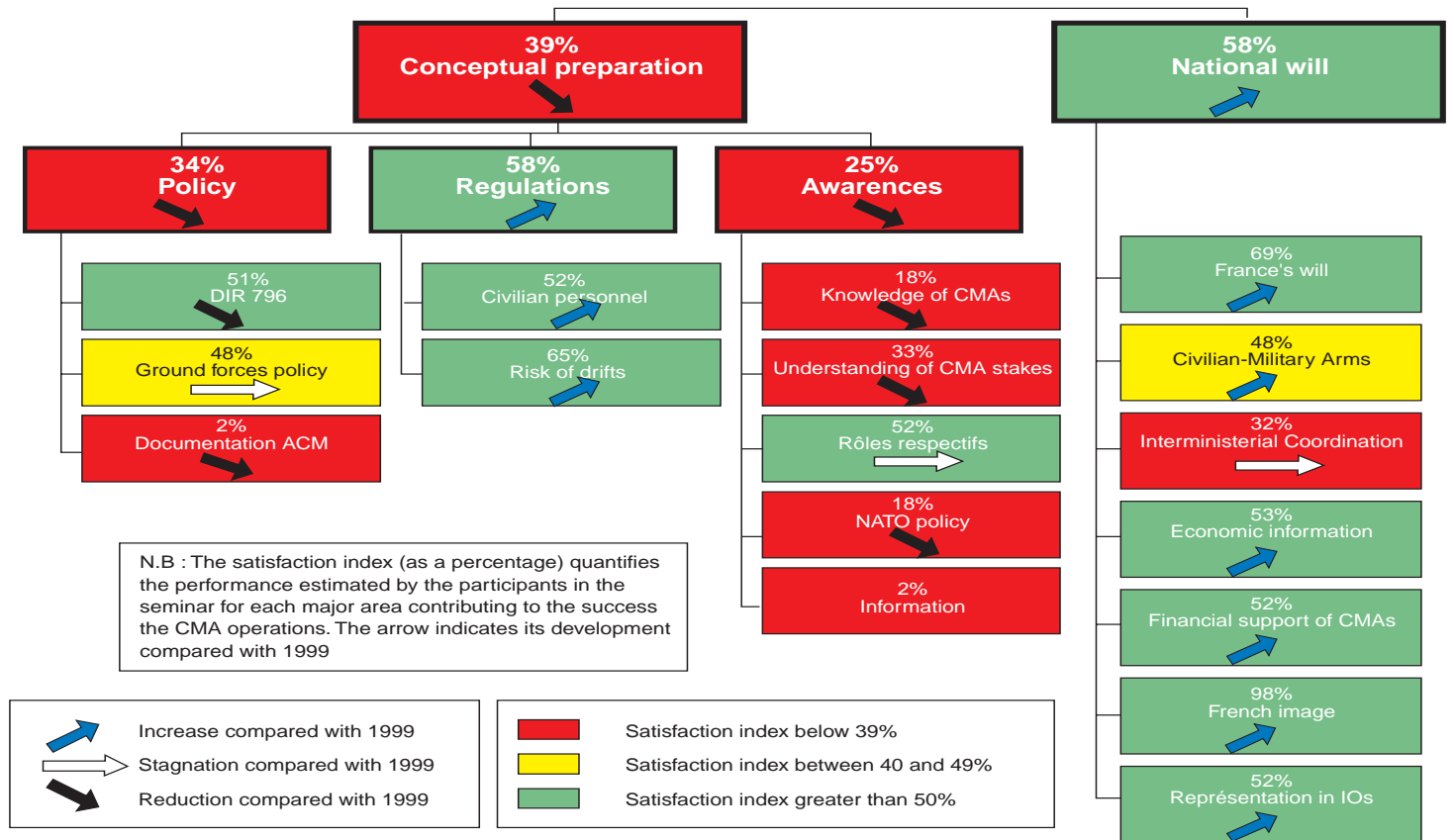
Le GIACM (Groupement Interarmées ACM) devrait répondre à ce besoin d'entraînement.

Ressources ACM

Les constats des retours d'expérience conduits pour les opérations au Kosovo en 1999 et en 2000 soulignent un déficit important et récurrent en matière de **dotation des cellules ACM de théâtre** en matériels et en équipements associés. En ce qui concerne la ressource en personnel, **la gestion des expertises** acquises par le personnel spécialisé ACM devrait relever de la responsabilité du GIACM. Il s'agit d'améliorer le recrutement et la sélection du personnel ainsi que le suivi de ses compétences. Les expressions de besoins réalisées par le théâtre doivent être suffisamment claires et détaillées pour permettre une sélection pertinente, ce qui n'est pas toujours le cas. **L'utilisation dans les unités de métropole d'ESR** en remplacement des cadres d'actives spécialisés projetés sur un

DOCTRINE

Performance indicators of the success of CMA operation in 2000



According to those involved in the seminar, **training of all forces personnel** should particularly include:

- the civilian environment of the operation,
- the CMA chain running in operation, including the roles of the different French and multinational commands in theater,
- the internal functioning, of an operation center (in particular, the relationships between the G9 and the other offices),
- the internal functioning, of the G9 (relationships between the PSYOPS, COMOPS and CMA functions).

As for **training of specialized CMA personnel**, this could particularly include:

- the particular stakes involved in CMA,
- the CMA policies of France and its allies,
- the civilian environment of the operation (NGO, IO, GO) and the economic players involved in the theater,
- English language, in specialized CMA areas: economic, legal, technical, etc.

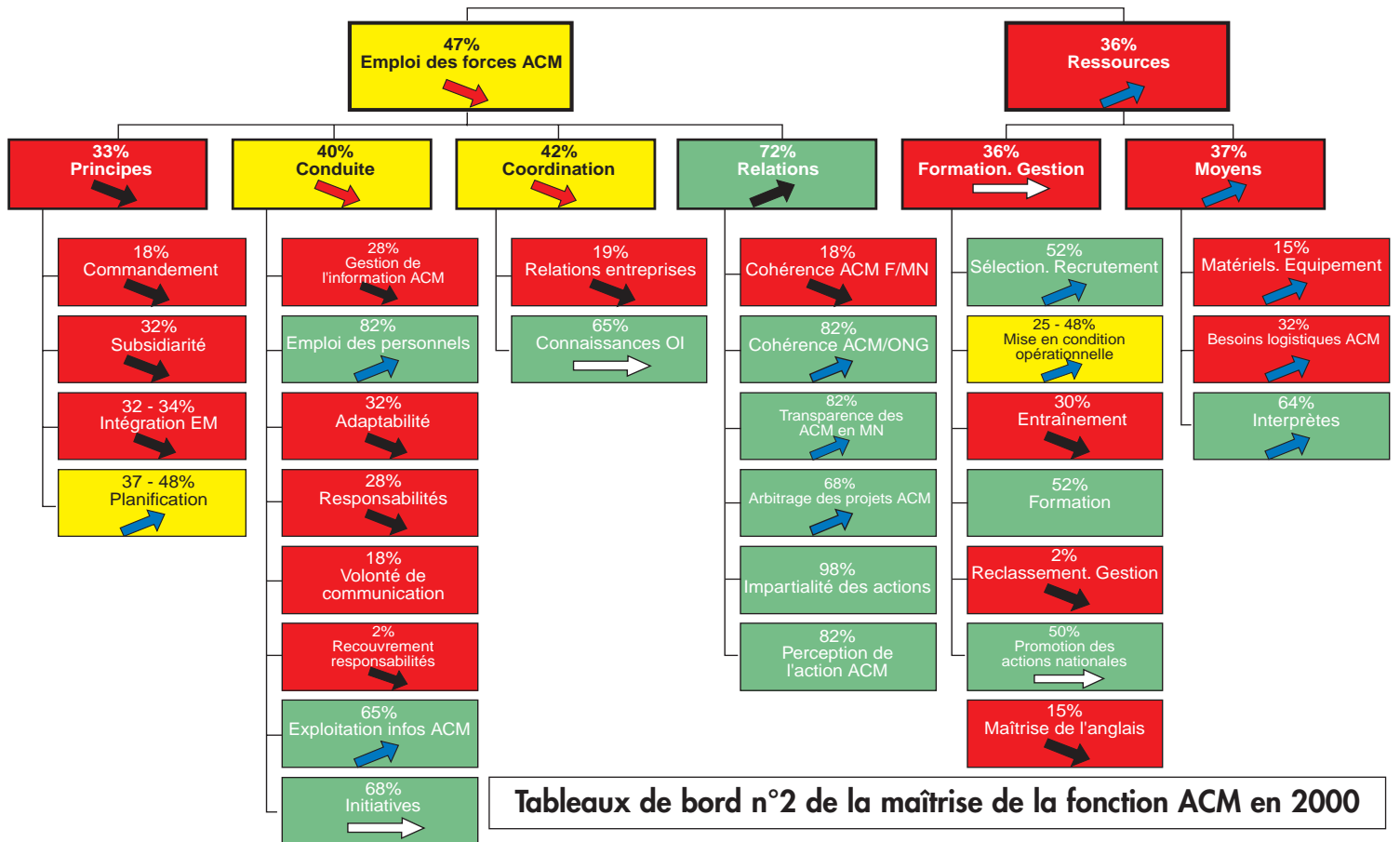
As far as **training** is concerned, those involved in CMA are asking exercises allowing them to master procedures and improve their specific skills.

The GIACM (Joint services CMA Group) should meet this training requirement.

CIMIC resources

Feedback noted from operations in KOSOVO in 1999 and in 2000 underlines a serious and recurrent deficiency concerning the **provision of CMA theater units** with assets and associated equipment. In the end, the **management of experience** acquired by specialized CMA personnel should come under the responsibility of the GIACM. It concerns improving recruitment and selection of personnel as well as traceability of their skills. The expression of needs made by the theater must be sufficiently clear and detailed to allow an appropriate selection. **The use in metropolitan France of ESRs** (reserve officers) to replace active

DOCTRINE



théâtre pourrait être une solution à étudier. Cela permettrait de répondre ponctuellement aux besoins de compétences spécialisées ACM d'un théâtre.

Conduite des ACM

Les observations mettent en évidence la nécessité de respecter les **principes d'unicité du commandement et de subsidiarité** pour conduire les actions. On relève en effet une forte demande des acteurs ACM en matière :

- de coordination de la fonction ACM aux différents niveaux du commandement nationaux et multinationaux,
- de cohérence d'ensemble des actions menées sur le théâtre.

Elles soulignent également l'intérêt pour les forces de valoriser auprès des médias les actions civilo-militaires conduites à l'échelle du théâtre par une

politique de **communication globale**, de la métropole jusqu'au théâtre. Enfin, les acteurs ACM soulignent les **risques de dérives** (humanitaire, mercantile, renseignement et utilitaire) auxquels ils peuvent être confrontés en insistant sur la responsabilité du commandement qui doit fixer les limites de leur engagement.

Référentiel et documentation

Les acteurs ACM du théâtre ressentent un déficit en matière de **documentation opérationnelle** comportant :

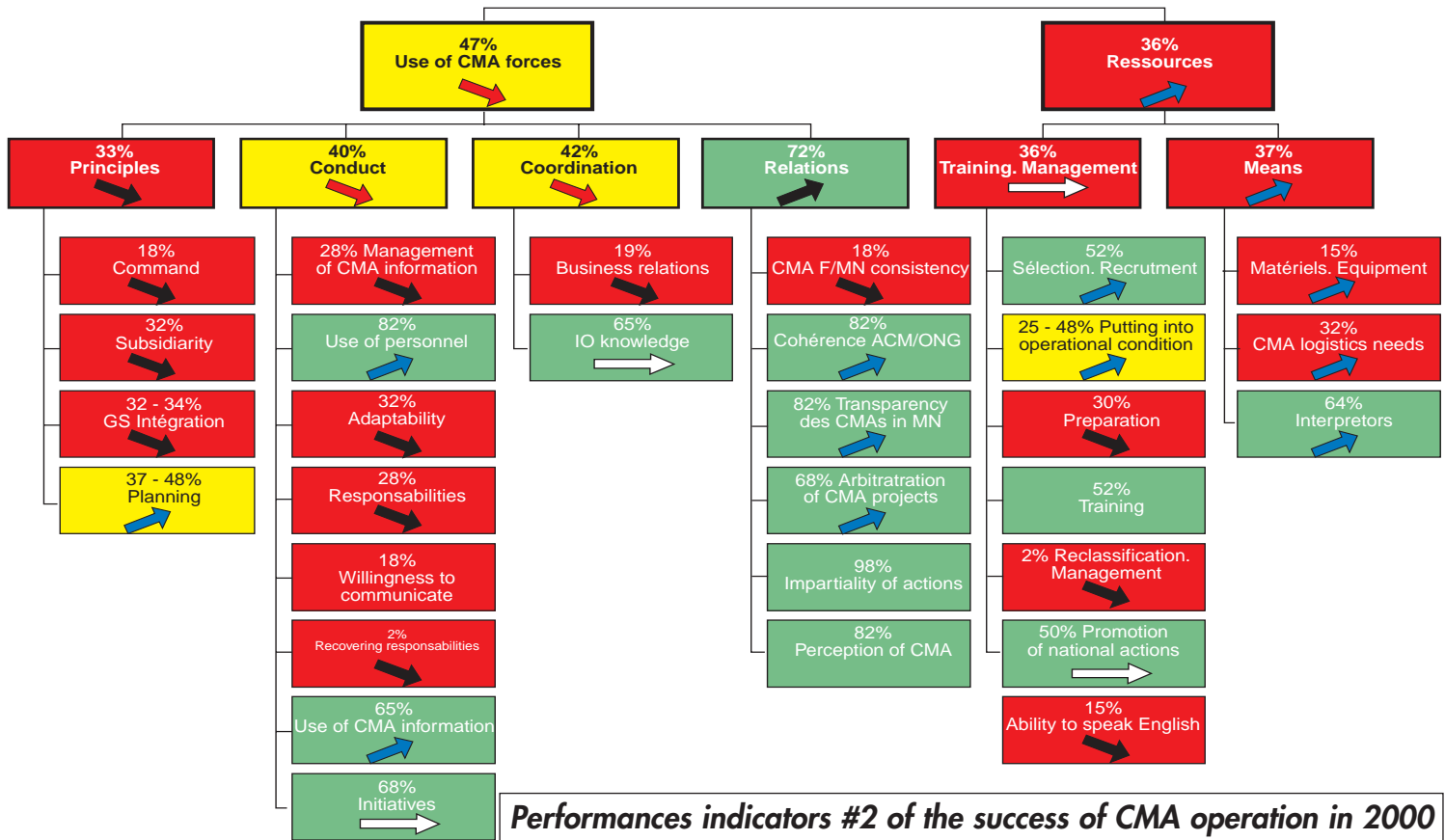
- des éléments de doctrine,
- des procédures,
- des dossiers techniques.

A cet égard, il convient d'assurer une plus large diffusion de la documentation existante notamment celle à caractère opérationnel, l'annexe W de l'ordre d'opération par exemple.

*
* *

Ce type de séminaire d'acteurs invités à rendre compte "à chaud" de leur expérience permet de mettre en lumière les dysfonctionnements de la chaîne fonctionnelle et d'en tirer des conclusions à tous les échelons sans avoir la prétention d'apporter la solution à chaque problème. Il permet également de mesurer la maîtrise de la fonction ACM et son évolution dans le temps ainsi que le bien-fondé des mesures correctives prises. A cet égard, les tendances 2000 comparées à celles de 1999 sont globalement encourageantes et montrent qu'il existe une réactivité indéniable en boucle courte. Cette réactivité permet d'espérer une amélioration constante de l'efficacité de la fonction opérationnelle ACM ■

DOCTRINE



officers sent to a theater could be a solution to be studied in order to meet the selective requirements about specialized CMA skills in theatre.

Conduct of CMAs

The observations bring to light the necessity to respect the **unicity of command and subsidiarity** for carrying out action. In fact, a strong request from those involved in CMA is to be noted concerning:

- coordination of the CMA role at different levels of national and multinational command,
- consistency of all activities carried out in theater.

They also underline the interest for the forces in highlighting to the media the civilian-military action carried out at theater level through a policy of **global communication**,

from France itself right down to theater. Finally, those involved in CMA underlined the **risks of drifting from the task** (humanitarian, trade, intelligence and utilities) with which they may be faced and insisted on the responsibility of command for fixing the limits of their commitments.

Reference system and documentation

The CMA players in theater felt a lack in the area of **operational documentation** including:

- policy elements,
- procedures,
- technical files.

In this respect It is now necessary to ensure a wider distribution of the existing documentation particularly that of an operational character, e.g. appendix W of the operation order.

*
* *

This type of seminar inviting the players to provide their «hot wash up» straight away means that malfunctioning in the functional chain can be shown up and conclusions drawn at all levels without having the pretension of providing the solution to each problem. It also allows to assess the mastering of the CMA function and its development over time as well as the appropriateness of the corrective measures taken. To this end, the major trends of 2000 when compared with those of 1999 are globally encouraging and show that there is an undeniable reactivity with a short loop. This reactivity makes confident for constant improvement in the efficiency of CMA operations ■

DOCTRINE

Un an après : les "actions civilo-militaires de théâtre" au Kosovo

par le colonel de Fontenay,
chef du CREDAT/B5

conseiller et chef du bureau des actions civilo-militaires de théâtre
d'août 2000 à février 2001

La France s'est engagée au Kosovo afin de rétablir les conditions nécessaires à l'action de la communauté internationale dans de bonnes conditions. L'engagement militaire de la France en matière d'actions civilo-militaires (ACM) s'y manifeste à deux niveaux, celui de la brigade multinationale nord (BMN-N) en appui direct des forces sous commandement national et celui du théâtre dont les objectifs sont beaucoup plus larges.

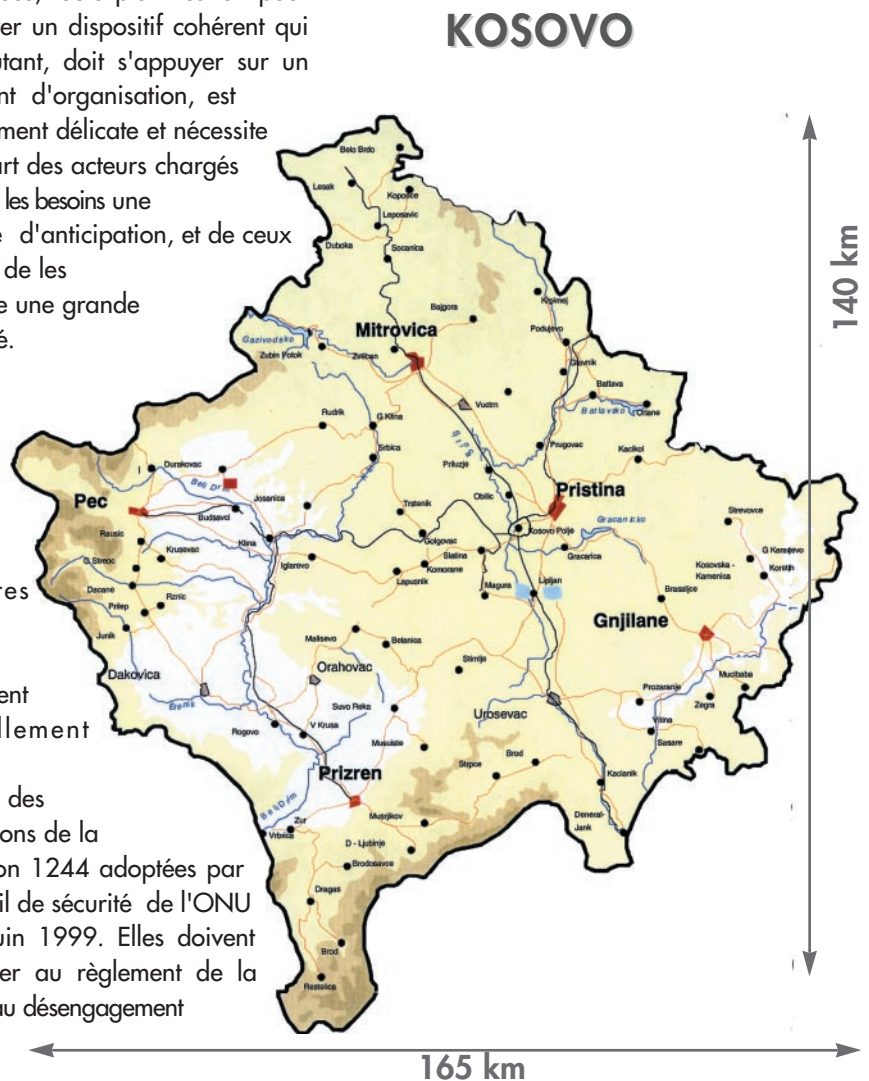
Projetée dès le début des opérations terrestres en juillet 1999, à la suite du commandement des opérations spéciales chargé d'établir les premières évaluations de situation, la composante ACM de théâtre est un dispositif purement national, rattachée directement au général REPFRANCE, qui est la plus haute autorité militaire française sur le théâtre chargée de veiller à la préservation des intérêts français mais est aussi le plus haut représentant français auprès du commandant de la KFOR dont il est le premier adjoint.

Constitué d'officiers d'active et de réserve des trois armées et de la gendarmerie, dont la durée de présence sur le terrain peut varier de quelques semaines à quelques mois, la composante ACM du REPFRANCE est unique en son genre. L'intérêt de la composante de théâtre dépend pour une large part des conditions spécifiques du théâtre lui-même et justifie que les principes généraux de la doctrine des actions civilo-militaires soient adaptés.

En l'espèce, toute planification pour configurer un dispositif cohérent qui pour autant, doit s'appuyer sur un document d'organisation, est extrêmement délicate et nécessite de la part des acteurs chargés d'évaluer les besoins une capacité d'anticipation, et de ceux chargés de les satisfaire une grande réactivité.

Mission

Les actions civilo-militaires de théâtre s'inscrivent naturellement dans le contexte des dispositions de la Résolution 1244 adoptées par le conseil de sécurité de l'ONU le 10 juin 1999. Elles doivent contribuer au règlement de la crise et au désengagement des forces.



DOCTRINE

One year after: the «theater civil-military actions» in Kosovo

by colonel de Fontenay,
head of the CREDAT/B5

Advisor and Theater Civil-Military Actions G9 chief
From August 2000 to February 2001

France is committed in Kosovo in order to re-establish the necessary conditions for the action of the international community.

The military engagement of France as far as civil-military actions (CMA's) are concerned takes place at two levels, that of the multinational brigade-north (MNB-N) in direct support of the forces placed under national command and that of the theater whose objectives are much wider.

Projected at the beginning of ground operations in July 1999, following the special operations command responsible for carrying out the first situation assessments, the theater CMA's component is a pure national setting, directly reporting to the REPFRANCE general, the highest French military authority on the ground whose responsibility is to make sure that French interests are preserved but also the highest French representative to the KFOR Commander and his first deputy (DCOMKFOR).

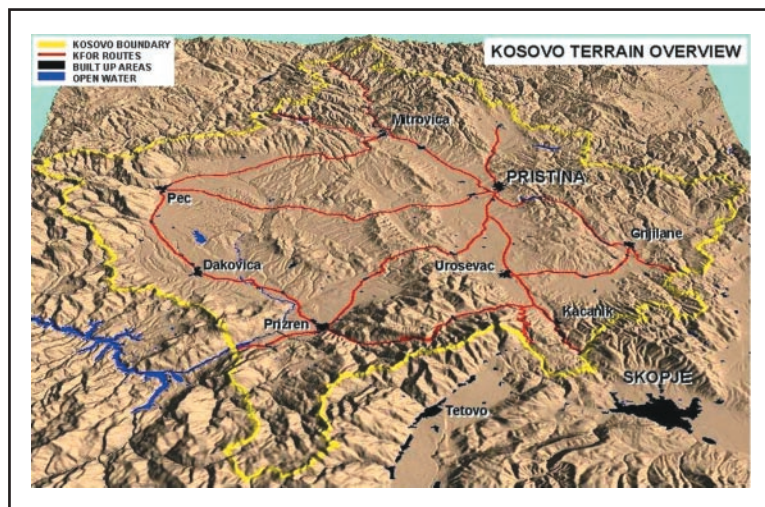
Made up of active duty and reserve officers from the three services and from the "gendarmarie [the Gendarmerie is the 4th French military service responsible for military but also civilian police matters]" whose presence on the ground may vary from a few weeks to a few months, the REPFRANCE

CMA's component is unique. The importance of the theater component largely depends on the specific theater conditions and requires an adaptation of the CMA's doctrine general principles. In this case, any planning aimed at setting up a coherent organization which for all that must be based on an organization document, is very tricky and requires an anticipation ability from the players responsible for the requirements assessment and a

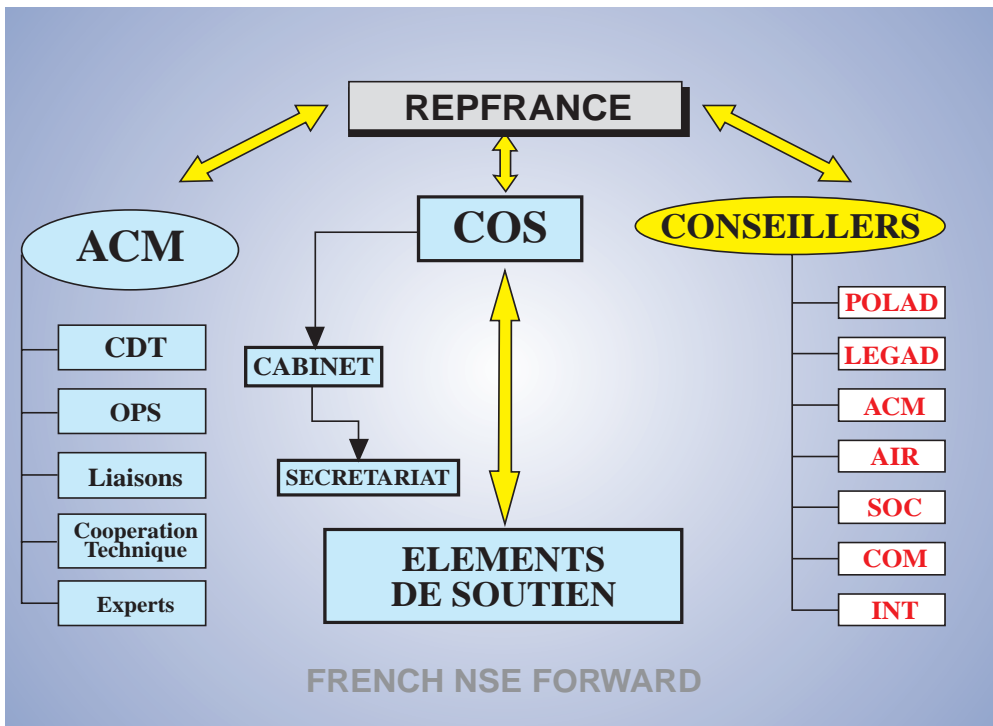
wide reactivity from those responsible for their fulfillment.

Mission

The theater civil-military actions naturally come within the scope of the arrangements of Resolution 1244 passed by the UN Security Council on June 10, 1999. They must contribute towards the crisis settlement and the forces disengagement.



DOCTRINE



- télécommunications, et principalement la gestion des fréquences,
- transports, notamment aériens,
- énergie, notamment carburant et électricité,
- évolution du corps de protection civile.

Au titre de sa contribution au rétablissement de l'état de droit, le bureau a été conduit à soutenir les efforts de la Mission d'administration Intérimaire des Nations-Unies au Kosovo (MINUK), notamment en

En l'absence de volonté nationale clairement affichée, les actions civilo-militaires nationales à l'échelle du Kosovo font l'objet d'orientations qui constituent les seules « directives » mais également les seules limites à l'initiative du personnel chargé précisément de leur mise en œuvre.

Conduites au profit direct ou indirect des forces, elles doivent :

- contribuer à l'action du REPRANCE et mettre en valeur la contribution de la France à la gestion de la crise,
- soutenir l'action de la brigade multinationale nord (BMN-N),
- favoriser l'action des opérateurs nationaux (économiques et humanitaires) susceptibles de s'engager dans les opérations de reconstruction du Kosovo.

En précisant la nature et les objectifs peut revenir à les comparer aux ACM conduites par la brigade.

Les "opérations"

S'inscrivant dans la continuité, les actions civilo-militaires du théâtre Kosovo n'ont pas cessé de s'adapter aux évolutions de l'environnement depuis la mise en place du dispositif.

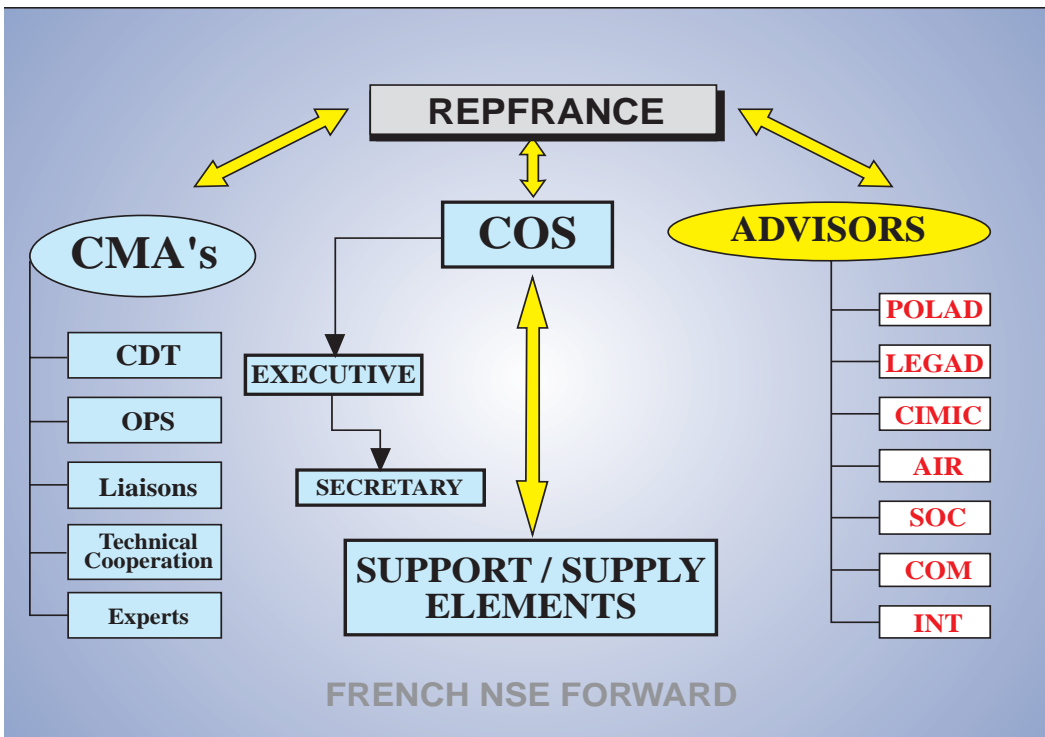
Au titre de sa contribution à l'action en influence du REPRANCE, le bureau ACM s'est efforcé de mettre à sa disposition les informations pertinentes lui permettant de compléter utilement son appréciation générale de la situation. A cet effet, il entretient un réseau de relations avec tous les acteurs civilo-militaires présents ou non sur le théâtre, notamment les opérateurs français (économiques, institutionnels,...). Pour différentes raisons qui tiennent notamment à la crédibilité des sources mais aussi au fait que les informations recueillies sont susceptibles d'avoir des répercussions sur l'environnement politique, économique, social, etc, les observations ont été orientées dans les domaines suivants :

plaçant des experts (officiers "insérés") dans certains départements (sécurité civile, affaires judiciaires, télécommunications et transports).

Au titre de sa participation à la reconstruction de la province, le bureau a exploité et renforcé temporairement ses capacités d'assistance et de conseil en matière d'infrastructure. Il convenait en effet, après avoir fait face aux situations d'urgence, de réorienter notre participation en se rapprochant d'une logique de soutien au développement de la province.

Ainsi dans des "municipalités", ciblées notamment en fonction de leurs besoins, de la qualité des interlocuteurs, de la nature des projets et de leur "visibilité", le bureau est intervenu dans les domaines de l'éducation, de la culture, du patrimoine et des services publics sous différentes formes : assistance à maîtrise d'ouvrage, à maîtrise d'œuvre ou expertise conseil.

DOCTRINE



- telecommunications and mainly frequency management,
- transports especially air transports,
- energy especially petrol and electricity,
- evolution of the civil protection corps (Kosovo protection Corps).

On the account of its contribution to the re-establishment of rule of law, the office has been lead to support the efforts of the UN Interim Administration Mission (MINUK), particularly through placing experts (inserted "officers") in certain departments : civilian security, legal affairs, telecommunications and transports.

In the absence of clearly demonstrated national will, the national civil-military actions for Kosovo are subject to guidance which are the only "lines of CIMIC operations [CIMIC: Civil Military Cooperation] " but also the only limits to the initiative of the personnel precisely responsible for their implementation.

The "operations"

Acting within continuity, the Kosovo theater civil-military actions have permanently evolved since the initial setting up of the organization, in order to take into account the environment development.

Conducted for the direct or indirect benefit of the forces, they must:

- contribute to the influence of the REPFRANCE and valorize France's contribution to the crisis management,
- support the action of the multinational brigade north (MNB-N),
- favor the action of the national operators (economic and humanitarian) likely to commit themselves into reconstruction operations in Kosovo.

To precise their nature and objectives can come down to compare them with the CMA's carried out by the brigade.

On the account of its contribution to the REPFRANCE influence, the office try to provide pertinent information enabling him to usefully complement his general situation assessment. To this end, it keeps up a relations network with all the civil-military players present or not on the theater, in particular the French operators.

For various reasons particularly pertaining to the credibility of sources but also to the fact that gathered information is likely to have consequences on the political, economic, social, etc. environment, the observations have been oriented towards the following areas:

On the account of its contribution to the re-construction of the province, the office has temporarily exploited and reinforced its assistance and counseling capabilities as far as infrastructure is concerned. In fact, after having dealt with urgent situations, it was a matter of redirecting our contribution towards a logic of general support to the development of the province.

Thus, in some "towns", specifically targeted to their needs, the quality of the players, the nature of the projects and their "visibility", the office intervenes in the educational, cultural, heritage and public services areas in various ways: as assistant to contractors, to project managers or as counsel experts.

DOCTRINE

Champ d'action	ACM Brigade	ACM Théâtre
	AOR Nord-Kosovo	Etendue de la province
Missions	Au profit direct des forces	- Au profit indirect des forces - Au profit de l'environnement civil
Type d'actions	Actions à court terme	Actions en influence à long terme
Nature des actions	Actions d'aide, d'appui, d'assistance, de concours et de soutien aux populations ; Soutien des organisations humanitaires	- Expertise de l'environnement socio-économique - Participation au rétablissement de l'état de droit
Logique	Humanitaire	Développement
Objectifs	Insertion de la brigade dans son environnement Promotion de l'image de la brigade et subséquemment de la France	- Contribuer à l'action en influence du REPFRANCE - Valoriser la contribution française à la résolution de la crise - Soutenir la BMN-N - Favoriser l'action des opérateurs nationaux
Buts	Appuyer la conduite des opérations militaires	- Défendre les intérêts nationaux et participer au rayonnement de la France

Evaluer l'intérêt et la "rentabilité" de la composante ACM de théâtre à partir de la qualité de ses analyses à caractère socio-économiques, du nombre d'actions d'appui et de soutien aux organisations diverses présentes sur le terrain, et du volume ou du poids financier des opérations de reconstruction auquel il participe, est illusoire.

Cependant, à la capacité d'influence qu'elle apporte au REPFRANCE, la composante ACM a contribué par son soutien direct à la MINUK, au

succès de la mission du Représentant Spécial du Secrétaire général, notre compatriote M. KOUCHNER [qui a quitté ses fonctions le 15 janvier 2001], dont les échecs auraient été automatiquement mis au compte de notre pays. Les seuls témoignages viennent conforter le bien-fondé des actions civilo-militaires au Kosovo.

Ainsi en est-il de celui du Bureau de liaison de la France à Pristina transmis par télégramme diplomatique le 4 février 2001: "Les

actions civilo-militaires françaises au Kosovo ont été jusqu'à présent, le vecteur le plus visible et le plus efficace de notre coopération technique" ■

DOCTRINE

Scope of action	Brigade CMA's	Theater CMA's
	North-Kosovo AOR	Over the whole province
Missions	<i>For the direct benefit of forces</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>For the indirect benefit of forces</i> - <i>For the benefit of the civilian environment</i>
Type of actions	<i>Short term actions</i>	<i>Long term influence actions</i>
Nature of the actions	<i>Help, direct support assistance, help and support of populations; Support of humanitarian organizations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Expertise of the socio-economic environment</i> - <i>Contribution to the re-establishment of rule of law</i>
Logic	<i>Humanitarian</i>	<i>Development</i>
Objectives	<i>Insertion of the brigade in its environment Promotion of brigade image and subsequently that of France</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Contribute to the influence action of the REPFRANCE</i> - <i>Valorize the French contribution to the settlement of the crisis</i> - <i>Support the MNB-N</i> - <i>Favor the action of national operators</i>
Aims	<i>Direct support of military operations conduct</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Defend national interest and participate to the influence of France.</i>

To assess the interest and the "profitability" of the theater CMA's component based on the quality of its socio-economic analyses, on the number of direct and general support actions to the various organizations present in the field, and on the volume or the financial weight of reconstruction operations costs to which it has taken part is illusive.

However, it is obvious that with the influence capability provided to the REPFRANCE, the CMA's com-

ponent has contributed through its direct support to the MINUK, to the success of the mission of the General Secretary Special Representative, our fellow countryman Mr. KOUCHNER [who left his office on January 15, 2001], whose failures would have automatically been accounted to our country.

Only pieces of evidence back up the validity of the civil-military actions in Kosovo. This is the case of the diplomatic message sent by the French Liaison Office in Pristina

on February 4, 2001 stating : "The French civil-military actions in Kosovo have been up till now, the most visible and most efficient vector of our technical cooperation" ■

ETRANGER

L'organisation et les opérations des forces chargées des affaires civilo-militaires dans l'armée des Etats-Unis

par le major Butcher,
stagiaire de la 114^{ème} promotion du CSEM

L'impact de la population civile sur le résultat des opérations militaires a été mis en évidence dans les actions conduites par les occidentaux, dans le monde entier. Les engagements récents des forces armées des États-Unis au Kosovo, en Bosnie, à Haïti et en Somalie sont autant de témoignages du poids de la population. Le soutien de la communauté internationale facilitera les opérations des forces engagées, les aidera à atteindre les objectifs politiques et contribuera à créer un environnement plus sûr. A l'inverse, une population hostile ou récalcitrante affaiblira le soutien national et international, exigera davantage d'effectifs pour sécuriser les lignes de communication et pour assurer la sauvegarde des forces.

Afin d'aider le commandement militaire à établir des relations avec la population civile, l'Armée de terre des États-Unis organise, équipe et entraîne une force dédiée aux opérations civilo-militaires. La doctrine des affaires civiles stipule que "la mission des affaires civiles est de soutenir les relations du commandement militaire avec les autorités et la population civiles, de faire valoir la légitimité de la mission et de renforcer l'efficacité militaire". Dans cette définition, la doctrine n'établit aucune distinction entre les opérations de combat et les opérations de paix. Les affaires civiles de l'Armée de terre des États-Unis comportent les relations des forces militaires avec les autorités civiles, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations internationales (OI) et les populations dans les zones où des forces sont présentes. Les Affaires civiles s'entendent également comme la mise en œuvre de compétences spécialisées dans des domaines qui sont normalement du ressort du gouvernement civil.

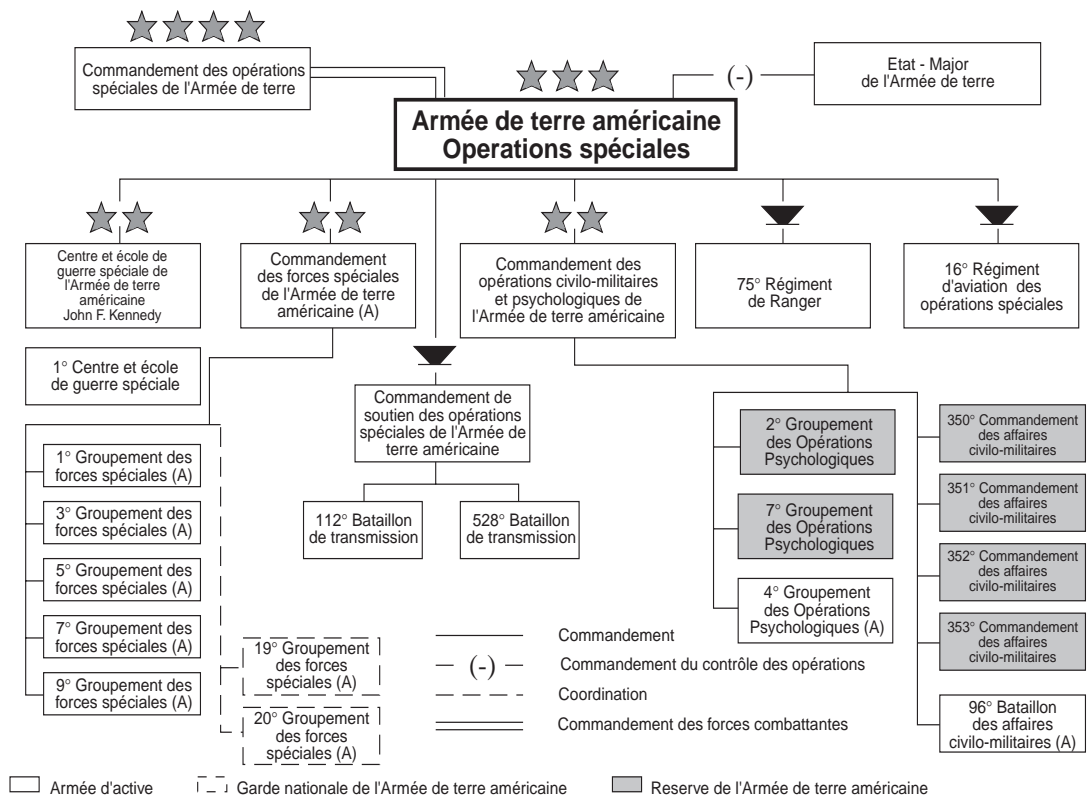
Organisation

Toutes les unités des affaires civiles de l'Armée de terre des États-Unis sont affectées au commandement des opérations civilo-militaires et psychologiques à Fort Bragg, en

Caroline du Nord. Le commandement des opérations civilo-militaires et psychologiques de l'Armée de terre des États-Unis est commandé par un général de division du cadre de réserve. Ce commandement est subordonné au commandement des opérations spéciales également situé à Fort Bragg.

Les affaires civiles appuient les opérations spéciales et les forces conventionnelles aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. La majorité des forces des affaires

civiles est constituée d'unités de réserve. Ces unités de réserve d'affaires civiles sont réparties entre quatre commandements subordonnés (commandements des affaires civiles) régionaux qui appuient respectivement les quatre commandements géographiques : le commandement de la zone Pacifique, le commandement de la zone Europe, le commandement de la zone Centre comprenant notamment le Moyen-Orient, et le commandement de la zone située au sud des États-Unis comprenant l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud.



FOREIGN STUDIES

The organization and operations of the United States Army Civil Affairs Forces

by the major Butcher,
class 2001 of the higher staff school

The impact the civilian populace has on the outcome of the military mission has been evident in western operations throughout the world. The United States military's recent involvement in Kosovo, Bosnia, Haiti and Somalia are all testaments to the power of the people. A supportive international community can provide resources that facilitate friendly operations, assist in the pursuits of policy objectives, and provide safer environments for friendly forces. Conversely, a hostile or uncooperative populace can reduce national and international support, require more forces to secure lines of communication, and threaten force protection.

In order to support the military commander in the establishment of relationships with the civilian populace, the United States Army organizes, equips, and trains a force dedicated to Civil-Military Operations. Civil Affairs (CA) doctrine states, "the Civil Affairs mission is to support the commander's relationship with civil authorities and civilian populace, promote mission legitimacy and enhance military effectiveness". In defining this mission, doctrine makes no distinction between combat and peace operations. Civil Affairs in the United States Army embrace the relationship of military forces with civil authorities, Nongovernmental Organizations (NGOs), International Organizations (IOs), and populations in areas where military forces are present. Civil Affairs may also involve the application of specialty skills in areas normally the responsibility of the civilian government.

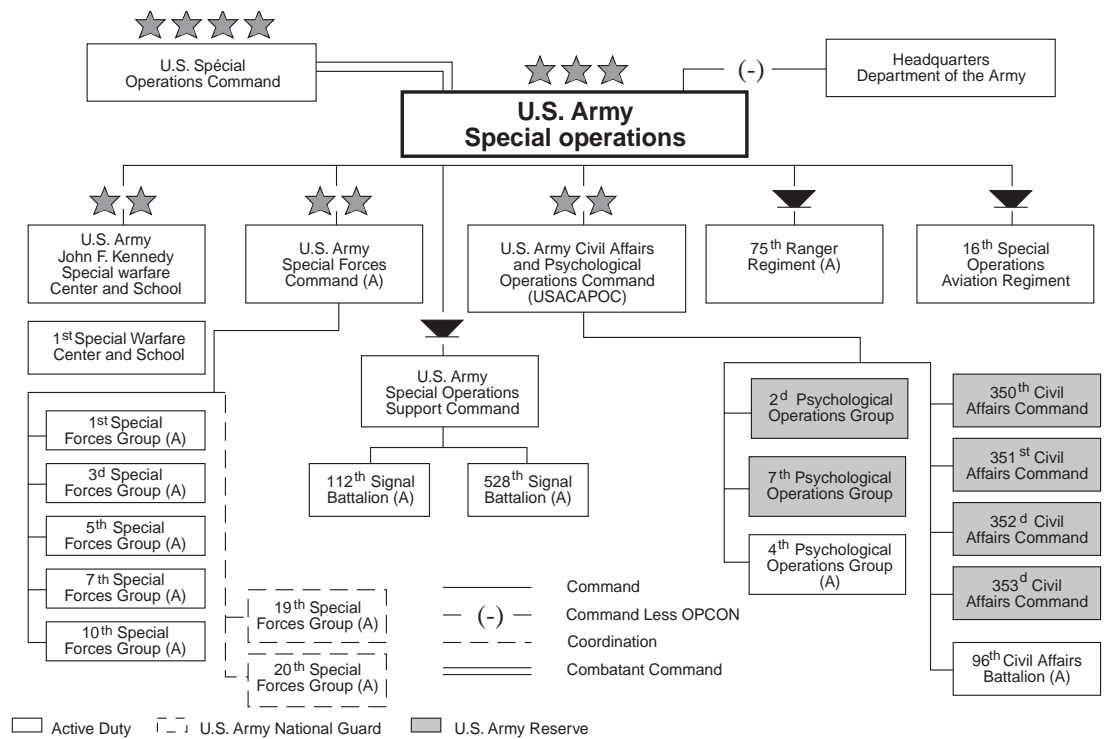
Organization

All United States Army Civil Affairs units are assigned to the United States Army Civil Affairs and Psychological Operations Command (USACAPOC) in Fort Bragg,

North Carolina. USACAPOC is commanded by a Reserve Component Major General and is a subordinate unit of the United States Army Special Operations Command (USASOC), also located in Fort Bragg.

Civil Affairs units support Special Operations and Conventional forces at the tactical, operational, and strategic levels. Most of the Army Civil Affairs force is in the United States Army Reserve (USAR). The USAR force consists of four regionally aligned Civil Affairs Commands (CACOMs)

that support one of four geographic unified combatant commands; Pacific Command (USPACOM), European Command (USEUCOM), Central Command (USCENTCOM) including the Middle East, and (USSOUTHCOM) including Central and South America. The CACOMs are commanded by Reserve Component Brigadier Generals and provide Civil Affairs support to the respective Commanders in Chiefs (CINCs) by attaching task-organized elements from their headquarters and their subordinate Civil Affairs brigades and battalions.



ETRANGER

Les commandements des affaires civiles sont commandés par des généraux de brigade du cadre de réserve qui secondent les différents commandants en chef en matière d'affaires civiles. Ils détachent, à leur profit, des éléments «adaptés à la mission sur mesure» de leurs états-majors et des brigades et bataillons affaires civiles subordonnés. Pour répondre au besoin accru de déploiement rapide de détachement d'actions civiles, l'Armée de terre a mis en place un bataillon d'active, aéroporté, à vocation internationale. Le 96^{ème} régiment des affaires civiles est situé à Fort Bragg et se compose de cinq compagnies, rattachées respectivement à un commandement géographique, correspondant à ceux mentionnés précédemment. Ce bataillon est donc capable de déployer rapidement des unités d'affaires civiles n'importe où dans le monde. Cette capacité répond aux besoins initiaux des forces au début d'une opération de circonstance. La transition en unités d'affaires civiles a lieu ultérieurement, dès que les forces de réserve peuvent être mobilisées et déployées dans la zone d'opération. Les unités d'affaires civiles, dans l'active comme dans la réserve, renforcent les états-majors des commandements géographiques, des commandements terre de théâtres, et des commandements opérationnels jusqu'au niveau des bataillons. Elles complètent les équipes locales des ambassades américaines, les autres organismes gouvernementaux, ainsi que les forces multinationales. Les unités d'actions civiles accomplissent cette mission par le biais d'une assistance dans la planification, la coordination et le contrôle des activités des affaires civiles en appui des opérations civilo-militaires.

Opérations

Le manuel de campagne 41-10 de l'Armée de terre, opérations des affaires civiles, identifie les opérations civilo-militaires comme une fonction de commandement et une fonction opérationnelle. Les affaires civiles fournissent au commandement un outil d'aide à l'accomplissement de sa mission civilo-militaire. Toutes les activités des affaires civiles s'inscrivent dans la catégorie "appui à la mission civilo-militaire". Ces activités comprennent le contrôle de la population et des ressources, l'aide humanitaire, l'action militaire civile, les services d'urgence, le soutien aux nations étrangères et le soutien à l'administration civile.

Le soutien aux administrations civiles est une fonction

spécialisée, spécifique aux unités de réserve, tandis que les cinq autres catégories d'activités

d'affaires civiles sont des fonctions à caractère général, essentiellement exercées par la composante d'active des affaires civiles. Dans la conduite des opérations générales, les unités d'actions civiles, ainsi que d'autres unités spécialisées (Génie, transport, santé, etc.) appuient d'abord et directement le commandement militaire, même si la population civile et les organisations civiles peuvent également bénéficier de ce soutien.

En appui de l'administration civile, ces unités soutiennent en premier lieu les organisations civiles, mais le commandement militaire pourra aussi bénéficier de ce soutien. La doctrine indique que les généralistes comme les spécialistes des actions civiles peuvent être requis pour appuyer les opérations civilo-militaires, en fonction des exigences de la mission et des intentions du commandement dans une zone d'opérations donnée. En ce qui concerne la fonction d'appui de l'administration civile, fournie par la réserve, les unités sont organisées de manière à apporter une expertise dans 16 domaines de compétences fonctionnelles, regroupées sous les appellations génériques de services gouvernementaux, services économiques, services publics et services spéciaux. Pour chacune de ces spécialités, un personnel, techniquement qualifié et expérimenté, conseille et assiste le commandement voire assiste ou dirige son équivalent civil. La doctrine actuelle indique que "le soutien à l'administration civile consiste à remplir les obligations découlant des traités, accords ou législation internationale". Le rôle militaire des affaires civiles varie en fonction du continuum opérationnel ; l'autorité nationale de commandement fixe le type et

L'importance du soutien que peuvent fournir les forces américaines. Le soutien aux administrations civiles prend trois formes générales :

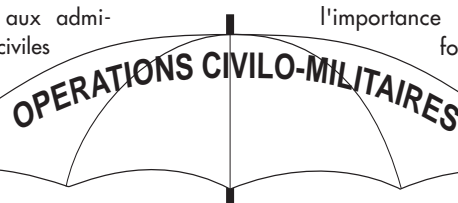
- assistance civile,
- administration civile en territoire ami,
- administration civile en territoire occupé.

Les hommes et les femmes des affaires civiles de l'armée américaine ont été pratiquement engagés dans toute guerre, tout conflit ou toute situation impliquant les États-Unis depuis la seconde guerre mondiale. Bien que l'organisation ait évolué au cours des 50 dernières années pour s'adapter aux changements de nature de la guerre, sa mission d'un point de vue doctrinal est restée relativement constante. Les forces chargées des affaires civiles continuent d'aider le commandement militaire à améliorer ses relations avec les communautés locales et internationale en vue de légitimer la mission aux yeux de la population.



Par une formation permanente, la conduite d'études par pays, de nombreux entraînements et des déploiements opérationnels, le personnel des affaires civiles maintient sa capacité opérationnelle et celle de ses unités à mener des opérations dans la région qui leur est assignée. Cette spécialisation régionale, associée à une sensibilisation culturelle spécifique, permet aux affaires civiles d'offrir un soutien adéquat aux plans d'opérations de théâtre, aux plans de circonstance, aux plans fonctionnels, et aux initiatives du commandant en chef.

Une application adéquate de la doctrine des affaires civiles de l'Armée de terre des États-Unis fournit aux commandants de l'Armée de terre des États-Unis les outils nécessaires à l'établissement de liens avec les communautés locale et internationale. La rapidité d'intervention des unités d'active associée aux compétences spéciales des unités de réserve assure au Commandement de l'Armée de terre des États-Unis, à tous les niveaux, la liberté d'action nécessaire à l'accomplissement de sa mission, tout en réduisant les interférences avec la population ■



Activités des Affaires civiles

- Soutien aux nations étrangères
- Contrôle des populations et des ressources
- Aide humanitaire
- Action civile militaire
- Services d'urgence
- Soutien des administrations civiles

FOREIGN STUDIES

To meet the increased need for a rapid deployment CA capability, the Army established an Active Component, airborne-qualified, CA battalion with a worldwide mission. The 96th Civil Affairs Battalion (Airborne) is located in Fort Bragg, and is comprised of five companies, each aligned with a geographic combatant command as mentioned above. The battalion is capable of rapidly deploying CA forces anywhere in the world. This capability meets initial CA force requirements during contingency operations. Subsequent transition to Reserve CA forces begins as soon as the forces can be mobilized and deployed to the Area of Operations. Civil Affairs forces in both the active and reserve force augment staffs of geographic CINCs, theater Army component commands, and maneuver commanders down to battalion level. They supplement U.S. Embassy country teams, other government agencies, and multinational forces as well. CA forces accomplish this mission by assisting in the planning, coordination, and supervision of Civil Affairs activities in support of Civil-Military Operations.

Operations

US Army Field Manual 41-10, *Civil Affairs Operations*, identifies civil-military operations (CMO) as a command and operational function. CA activities provide the commander with a tool to assist in CMO mission accomplishment. All CA activities fall under the category of "support to CMO." These activities include populace and resources control, humanitarian assistance, military civic action, emergency services, foreign nation support and support to civil administration.

Support to Civil Administration is a specialist function found only in the Army Reserve, while the other five categories of CA activities are generalist functions primarily conducted by the Active Component CA force. In the

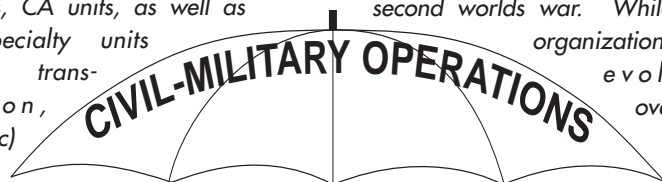
conduct of generalists operations, CA units, as well as other specialty units (engineer, transportation, medical etc) directly

support the military commander, even though civilians and civil organizations may benefit from such support. In support to civil administration,

CA units directly support civil organizations, even though the military commander may benefit from that support. Army CA doctrine identifies that both CA generalists and specialists may be required to support CMO based on the mission requirements and commander's intent in a given area of operations (AO). In regards to the Support to civil administration function of the reserve component force, reserve units are organized to provide expertise in 16 functional skills aligned under the broad categories of government, economic, and public and special services. Within each specialty, technically qualified and experienced individuals advise and assist the commander and can assist or direct their civilian counterparts.

Current CA doctrine states "Support to civil administration fulfills obligations arising from treaties, agreements or international law." The military role in CA varies with the operational continuum and the National Command Authority directs the type and amount of support that can be provided by U.S. forces. Support to civil administration takes three general forms: civil assistance, civil administration in friendly territory and civil administration in occupied territory. Men and women in the United States Army's Civil Affairs units have been involved in virtually every U.S. related war,

conflict or contingency since the second worlds war. While the organization has evolved over the past



Civil Affairs Activities

- Foreign Nation Support
- Populace and Resource Control
- Humanitarian Assistance
- Military Civic Action
- Emergency Services
- Support to Civil Administration

50 years to meet the requirements of a changing nature of war, its doctrinal mission has remained relatively

constant.

U.S. Civil Affairs forces continue to assist the military commander enhancing relationships with the local and international community in order to legitimize the mission within the eyes of the population.



Through continuing education, country studies, and numerous operational and training deployments, Civil Affairs personnel maintain individual and unit readiness to conduct operations in their assigned region. This regional focus, coupled with specific cultural awareness, ensures relevant Civil Affairs support to theater Operations Plans, Contingency Plans, functional plans, and CINC's initiatives.

Through proper utilization of U.S. Army Civil Affairs doctrine, Commanders in the United States Army are afforded the tools necessary to establish links to the international and local communities. The rapidity of entry of the active force structure coupled with the special capabilities of the reserves provides the U.S. Army Commander, at all levels, with the freedom of action to accomplish his mission while minimizing interference with the populace ■

ETRANGER

Coopération civilo-militaire : une vue britannique

*par le lieutenant colonel ATD Lerwill,
officier de liaison Britannique*

Commandement de la Doctrine et l'Enseignement militaire Supérieur

Au cours des 30 dernières années, l'armée britannique s'est impliquée dans de nombreuses opérations consistant à venir en aide à des pouvoirs ou autorités civiles. Ainsi l'auteur a complété son expérience militaire, en collectant des déchets et en luttant contre les incendies, mais ces opérations ont été effectuées dans le cadre d'interventions au profit d'institutions civiles établies. Depuis la fin de la guerre froide, l'armée britannique a constaté que de plus en plus d'opérations militaires se déroulaient dans des pays présentant des dysfonctionnements des institutions ou des infrastructures civiles. Par voie de conséquence, ces opérations s'inscrivent désormais dans un contexte politique et civil plus large, une doctrine est en cours d'élaboration pour la prise en compte de ces éléments.

Les défis d'aujourd'hui en matière de rétablissement, de maintien et de reconstruction d'institutions et d'infrastructures civiles ruinées doivent être inclus dans l'élaboration du plan général d'opérations dès le début. L'objectif est de mettre au point une approche intégrée des opérations par le biais d'une coopération réelle entre les organisations militaire et civile. Il s'agit de la "Coopération civilo-militaire" (ACM).

PHILOSOPHIE

Le Royaume-Uni l'a définie comme "la relation d'interaction, de coopération et de coordination, le support mutuel, la planification commune et l'échange permanent d'informations à tous les niveaux entre les structures des forces militaires, les organisations et organismes civils et les relais d'opinion intra théâtre, nécessaires pour obtenir une réponse efficace dans

tout l'éventail des opérations." Pour réaliser cette approche intégrée, il est nécessaire d'établir des relations avec les organisations civiles impliquées - des autres ministères (AMG) aux autorités locales -, la population et les groupes de pressions locaux, en passant par les organisations non gouvernementales (ONG) telles que le Haut Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés, les bailleurs de fonds et les forces de police civiles.

Certaines de ces organisations sont considérées comme susceptibles de participer à une planification coordonnée tandis que d'autres seront intégrées par le biais de liaison et d'entraînement.

La nature de l'aide militaire, une fois décidée, sera dirigée par la chaîne de commandement militaire. Cette action de soutien peut engager soit un petit nombre de militaires participant directement à une opération d'un autre ministère, soit à une opération militaire à grande

échelle pouvant initialement être menée par les militaires. L'importante expérience acquise renforce l'analyse selon laquelle les ACM constituent une fonction fondamentale de l'état-major qui sous-tend l'intention du chef et son effort principal dans tous les domaines.

Par conséquent, c'est le commandant de la force interarmées qui prend le commandement. Il doit donc disposer, dans son état-major, de la capacité à prendre intégralement en charge les problèmes des ACM ainsi que les moyens nécessaires sur le terrain à la mise en œuvre de son plan.

Pour ce faire, il est nécessaire de veiller à ce que tous les commandants de formations et les officiers d'état-major aient une connaissance de base du problème et d'intégrer à l'état-major un personnel ACM qualifié auquel viendra s'ajouter, selon les besoins, du personnel possédant des compétences ACM particulières.

FOREIGN STUDIES

Civil-military co-operation: a British view

by lieutenant colonel ATD Lerwill,
British liaison officer

Army Command for Doctrine and Higher Military Education

Over the last 30 years, the British Army has found itself involved in numerous operations in support of the Civilian Powers or Authorities. The Author has augmented his military experience in Refuse collection and Fire-fighting, but these operations took place in support of functioning civil institutions. Since the end of the Cold War, the British Army has found military operations are taking place, increasingly, in countries with dysfunctional civil institutions or infrastructure. The result is that these operations now take place within a wider political and civil context and a doctrine is being developed to take account of this.

Today's challenges of re-establishing, maintaining and rebuilding broken-down civil institutions and infrastructure require addressing within the overall Campaign Plan from the start. The aim is to achieve an integrated approach to operations through the effective co-operation between military and civilian organisations. This is «Civil Military Co-operation» (CIMIC).

PHILOSOPHY

The United Kingdom has defined it as "the relationship of interaction, co-operation and co-ordination, mutual support, joint planning and constant exchange of information at all levels between military force structures, civilian organisations and agencies and in-theatre civil influences, which are necessary to achieve

an effective response in the full range of operations." To achieve this integrated approach, relationships need to be established with involved civilian organisations, from other Government Departments (OGD) through Non Governmental Organisation (NGO) such as UN/UNHCR, Donors and Civil Police Forces to Local Authorities, the local population and pressure groups.

Some are considered appropriate to be engaged in co-ordinated planning while others are to be engaged through liaison and training.

The nature of military support, once decided will be directed through the military chain of command. This support could involve either a small number of military personnel contributing directly to another Government

Department's operation or a full-scale military operation where the military may initially be in the lead. Considerable experience reinforces the view that CIMIC is a core staff function that supports the Commanders Intent and main effort at all levels of command.

Thus, the Joint Force Commander (JFC) takes the lead. He must have, therefore, the capability within his Headquarters to take CIMIC issues fully into account as well as the necessary assets on the ground to implement his plan.

This will be achieved by ensuring that all command and staff trained officers have a basic awareness and by having CIMIC trained staff integral to headquarters, augmented by staff with particular CIMIC expertise as required.

ETRANGER

Une mise en œuvre efficace des ACM doit viser à créer les conditions et les capacités locales permettant de faciliter le désengagement des forces militaires. Dans cette optique, il est clair que la présence de forces militaires perpétue une situation anormale.

La force militaire n'est qu'un élément d'une approche multifonctionnelle et multi-organisationnelle pour résoudre une crise complexe. En outre, il est peu probable que l'élément militaire dispose des connaissances ou de l'expertise nécessaires pour faire face aux exigences de développement à long terme, volet qui doit être transféré le plus rapidement possible aux organisations civiles.

Cette recherche d'une culture de coopération au sein de l'organisation militaire et d'une harmonieuse interaction avec toutes les organisations civiles peut se réaliser en :

- intégrant la planification civilo-militaire depuis les niveaux gouvernementaux les plus élevés jusqu'au niveau tactique le plus bas,
- veillant à ce que les états-majors disposent de personnels ACM organiques correctement entraînés, capables de prendre en charge les problèmes ACM à tout moment,
- complétant l'état-major à l'aide de renforts ACM qui, en tant qu'experts qualifiés, disposent d'une connaissance plus approfondie du fonctionnement des ACM. Il se peut également qu'il faille recourir à des équipes ACM qualifiées,
- prévoyant une formation appropriée à tous les niveaux - individuel, collectif et spécialisé,

- exigeant un engagement préliminaire avec les organisations civiles afin de développer une compréhension et une confiance mutuelles.

MISE EN ŒUVRE

Dès lors que le gouvernement décide une participation militaire, la planification au niveau stratégique est prise en charge par l'organisation de gestion de crises du ministère de la défense. Le centre névralgique pour l'élaboration de la politique et la coordination opérationnelle est l'équipe pour l'engagement en cours qui inclut l'élément ACM de l'opération. A son tour, l'équipe pour l'engagement en cours fait partie du groupe des opérations en cours, chargé d'inviter, le plus tôt possible, les ONG à participer. L'intégration est renforcée par l'utilisation d'officiers assurant la liaison avec les ONG appropriées.

Le département du développement international, avec lequel la liaison est considérée comme fondamentale, est un élément clé de cette stratégie. Par conséquent, un officier de liaison (OL) de l'organisation de gestion de crises du ministère de la défense ou de l'état-major interarmées permanent sera affecté au département du développement international en tant que coordinateur et conseiller militaire de l'organisation de gestion de crises du ministère de la défense. L'implication de tous les organismes intéressés au stade préliminaire de la planification assurera une cohérence globale et une unité des efforts engagés pour la conduite des ACM, en vue de parvenir au désengagement ultérieur des forces militaires.

Tous les états-majors, de l'état-major interarmées permanent au QG de

brigade, auront une équipe ACM permettant de localiser la connaissance et la compréhension des ACM. Cette capacité organique sera complétée, le cas échéant, par une combinaison de conseillers ACM pouvant offrir des conseils spécialisés et constitués par exemple d'un OL du département du développement international, d'un OL ACM, affectés à des organisations et organismes civils clés et de spécialistes ACM ayant reçu une formation plus approfondie et qui, travaillant en petites équipes, sont à même d'établir le contact avec certains membres des gouvernements, d'évaluer les besoins militaires et d'établir des mécanismes d'échange d'informations tels que les centres ACM.

Ces trois groupes doivent être déployés très rapidement. Le quatrième élément est une capacité à faire appel à des experts-conseils dont l'expertise s'étend au-delà du domaine militaire, par exemple pour mettre en place des dispositifs d'urgence. Nombre de ces spécialistes peuvent se trouver au sein du corps du Génie militaire et de la logistique de réserve (Armée territoriale).

Les ACM participent également à la formation préalable au déploiement, à tous les niveaux, parce que le déploiement de forces implique la compréhension de l'importance des ACM et de son application sur le théâtre d'opérations. De même, les organisations et organismes civils doivent être intégrés à ce programme d'instruction et de formation de manière à développer une meilleure compréhension et une plus grande confiance avant le déploiement, et donc à réduire la suspicion et la résistance à la coopération qui peuvent parfois se manifester au cours des opérations.

FOREIGN STUDIES

Effective implementation of CIMIC is seen as creating the conditions and local capacity to facilitate early disengagement of military forces. This recognises that the presence of military forces perpetuates an abnormal situation.

The military force is just one element of a multifunctional and multiorganisational approach to solving a complex crisis. Besides, the military component is unlikely to have the knowledge or expertise to tackle longer-term development requirements that should be handed over to civilian agencies as soon as possible.

This desired culture of co-operation within the military and harmonious interaction with all civilian organisations can be realised by:

- integrating Civil-Military Planning from the highest governmental levels down to the lowest tactical level,
- ensuring there are suitably trained Organic CIMIC Staff on the headquarters establishment who can take account of CIMIC issues at all times,
- developing the Staff with CIMIC Augmentees who, as trained experts, have a more detailed understanding of the CIMIC function. There may be, also, a need for trained CIMIC teams,
- appropriate Training at Each Level - individual, collective and specialist,

- demanding Early Engagement with Civilian Organisations to develop mutual understanding and trust.

IMPLEMENTATION

The Defence Crisis Management Organisation (DCMO), once military involvement in a crisis is directed by Government, conducts the strategic level planning. The focal point for the formulation of policy and operational co-ordination is the Current Commitment Team (CCT) that will include the CIMIC element of that operation. In turn the CCT is part of the Current Operation Group (COG) who should, at the earliest stage, invite OGDs to participate. Further integration is assured by the use of liaison officers both to/from appropriate OGDs.

The Department for International Development is a major player and liaison with it is seen as key. As a result an LO from DCMO or the Permanent Joint Headquarters (PJHQ) will be assigned to DfID to act as the DCMO focal point and Military Advisor. The involvement of all interested agencies at an early stage in planning will ensure a theatre-wide coherence and, unity of effort in the conduct of CIMIC that would lead to the subsequent disengagement of the military force. Each Headquarters, from PJHQ to Brigade HQ, will have an integrated CIMIC staff capability as a focus for CIMIC

awareness and understanding. This organic capability will be augmented, as necessary, with a combination of CIMIC advisors, who can offer specialist advice and could include a DfID LO, CIMIC LOs, who would be allocated to key civil organisations and agencies and CIMIC practitioners, who have been trained to a greater depth and, working in small teams, are capable of establishing contact with particular government officials, assessing the military requirement and establishing information exchange mechanisms such as CIMIC centres.

These three groups need to be deployed at short notice. The fourth element is an ability to call on Specialist Advice beyond the military expertise, such as providing emergency facilities. Many of these specialists are to found within the Engineer and Logistic Staff Corps (V) - Territorial Army.

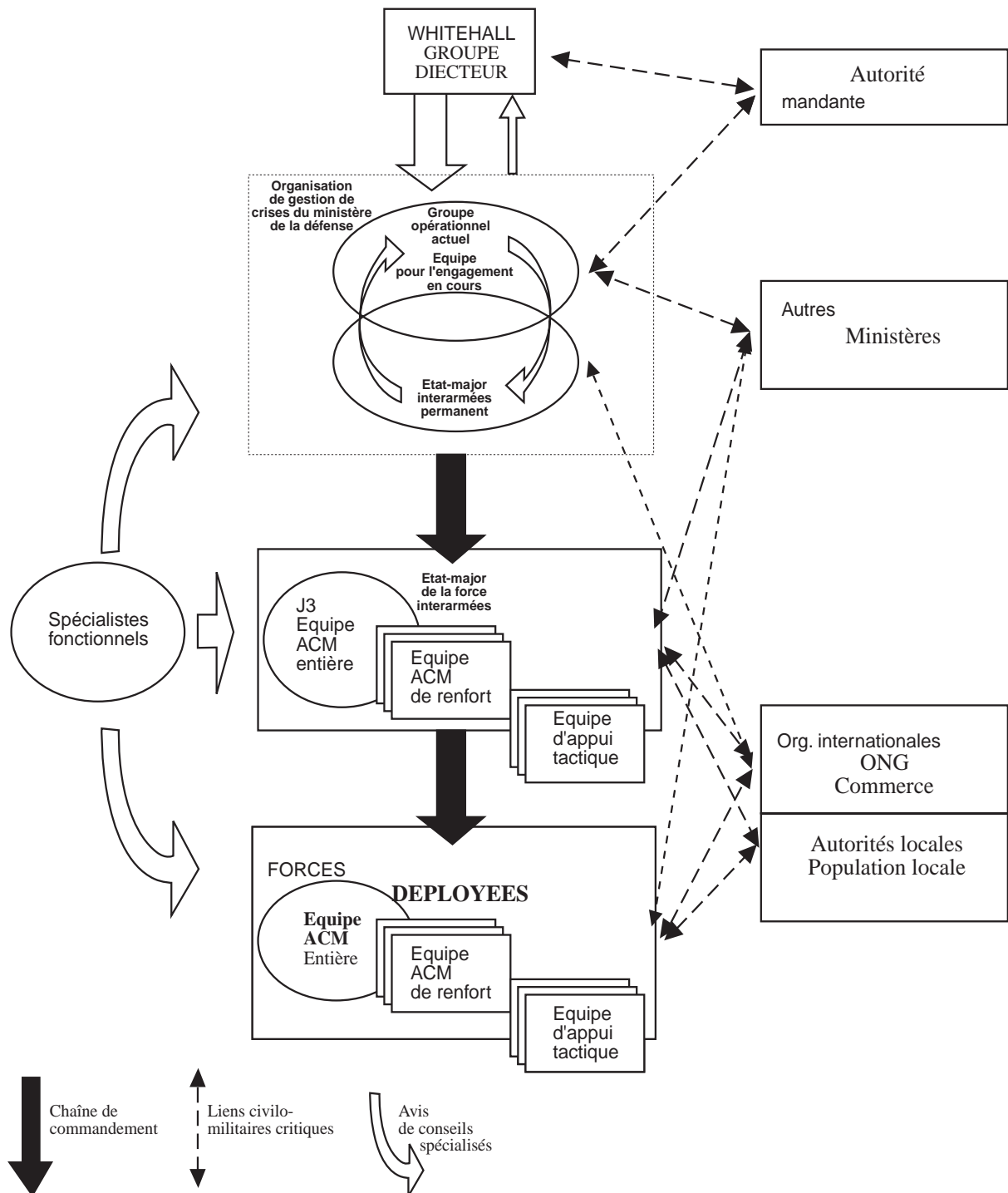
CIMIC also forms part of the pre-deployment training at all levels because deploying forces need to understand the importance of CIMIC and its application in the operational theatre. Similarly, Civilian Organisations and Agencies need to be involved in this Education and Training in order to develop greater understanding and trust before deployment and thereby reduce suspicion and resistance to co-operation, which can sometimes surface during operations.

ETRANGER

Hierarchie

Le schéma ci-dessous présente la hiérarchie fonctionnelle des ACM et l'engagement des organisations civiles à chaque niveau de planification ■

HIERARCHIE FONCTIONNELLE DES ACM

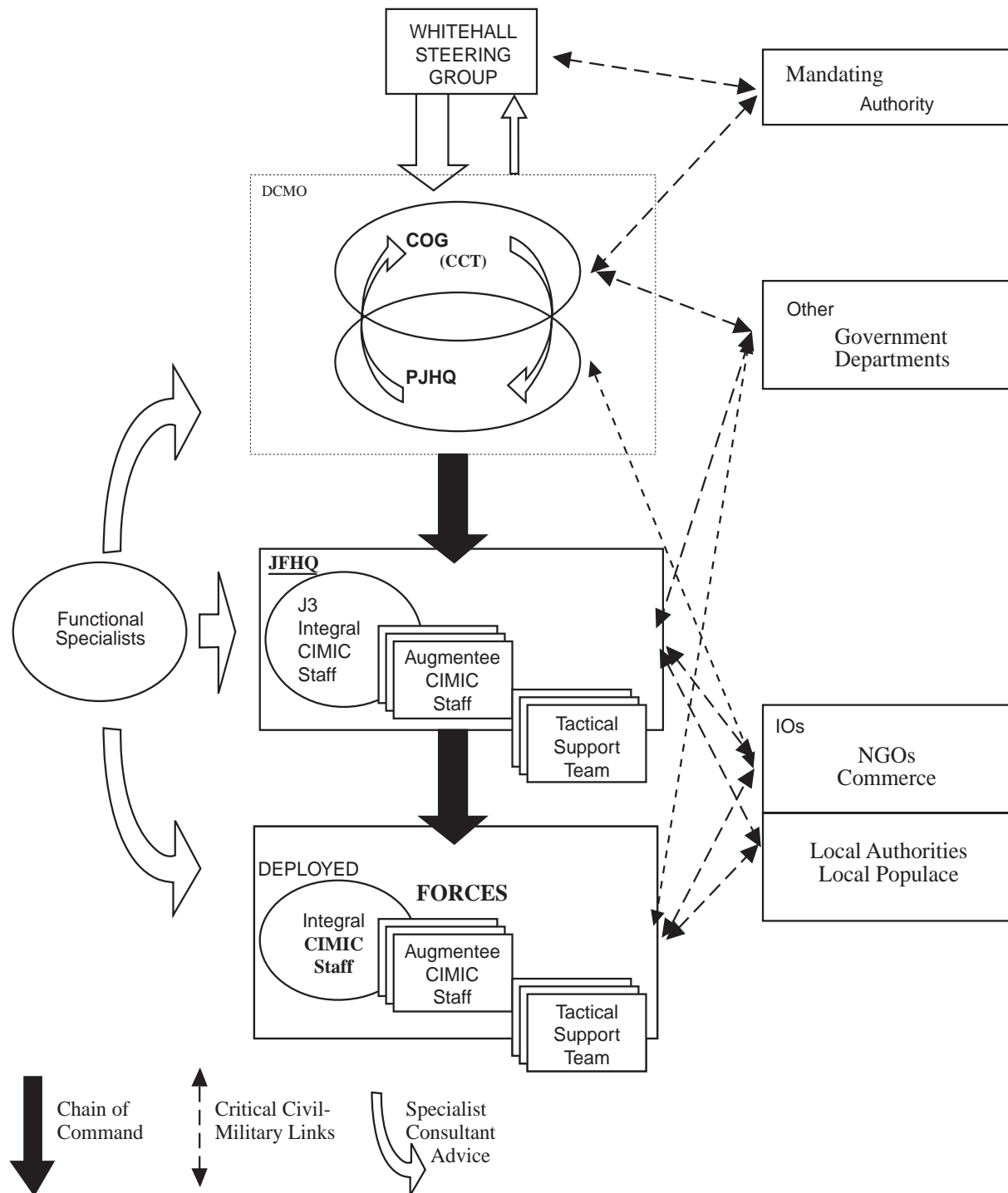


FOREIGN STUDIES

Hierarchy

The diagram below shows the CIMIC functional hierarchy and the involvement of civilian organisations at each planning level ■

CIMIC FUNCTIONAL HIERARCHY



ETRANGER

L'approche de la coopération civilo-militaire par l'OTAN

Synthèse de l'AJP-09 [Allied Joint Publication-09]

Une approche similaire aux actions civilo-militaires conduites par la France

par le CREDAT-B5

S'inspirant directement du MC 411, qui traite de la politique de coopération civilo-militaire de l'OTAN et de sa conduite au niveau stratégique, l'AJP-9 décline ce document au niveau opérationnel.

La coopération civilo-militaire (CIMIC : *Civil Military Cooperation*) n'est pas un phénomène nouveau. Les récentes opérations ont seulement mis en évidence la nécessité d'une coordination des actions avec les autorités locales et nationales, les organisations internationales et non gouvernementales.

✓ Le contexte

Un nouveau concept stratégique a donc été développé qui a pour ambition de faire face à l'éventail très divers des menaces pour la sécurité internationale.

✓ Définition

La coopération civilo-militaire peut être définie comme "la coordination des actions et la coopération, qui viennent en appui de sa mission, entre le Commandement de l'OTAN et les populations civiles, incluant les autorités locales et nationales, mais aussi les agences et les organisations internationales, nationales et non gouvernementales". La réussite de la coopération civilo-militaire dépend en premier lieu de l'élaboration d'une politique, d'un concept et d'une doctrine, en second lieu de l'aptitude à mettre cette doctrine en œuvre et finalement de la possibilité de bénéficier d'un personnel entraîné à cet effet, d'unités adaptées et des ressources adéquates.

✓ Objectifs de la coopération civilo-militaire

La coopération civilo-militaire a pour but de créer les conditions nécessaires et durables à la résolution de la crise. Cela comprend trois fonctions principales :

- ⇨ une liaison civilo-militaire dont l'objectif est de réaliser la coordination nécessaire pour faciliter et assurer la planification et la conduite des opérations,
- ⇨ un soutien à l'environnement civil par la mise à disposition de ressources militaires,
- ⇨ un soutien à la force.

Le management des ressources civilo-militaires est une fonction complémentaire du concept de support par la nation hôte (HNS). Cela implique l'assistance sur le plan matériel, la prise en compte de services et un soutien administratif aux forces. Le rôle de la coopération civilo-militaire est de faciliter l'accès aux ressources civiles et d'assurer un équilibre entre l'utilisation de ces moyens par l'OTAN, les populations locales, les organisations internationales et les ONG tout en évitant des privations inutiles aux civils. Ces fonctions de la coopération civilo-militaire sont la plupart du temps prises en compte par la section J9/G5 de l'état-major qui travaille toujours dans la perspective d'une phase de transition visant à remettre les responsabilités civiles aux autorités appropriées.

✓ Interface avec d'autres activités

Des activités telles que l'Assistance Militaire aux Autorités Civiles (MACA : *Military Assistance to Civil Authority*), la Planification Civile d'Urgence (CEP : *Civil Emergency planning*), les Affaires Civiles (CA : *Civil Affairs*) et la Consolidation de l'Etat de droit (NB : *Nation Building*) sont associées à la coopération civilo-militaire. L'autre partie de la problématique de la coopération civilo-militaire est représentée par les organisations civiles de sorte qu'il est nécessaire d'établir

un véritable partenariat basé sur une bonne compréhension de leurs activités, de leurs mandats, de leurs rôles et, enfin, de leurs structures. Il existe trois types d'organisations civiles :

- ⇨ les organisations internationales : elles ont été créées par des accords intergouvernementaux, excepté pour le comité international de la Croix rouge (CICR), et travaillent au niveau international comme le montrent les différentes organisations dépendant de l'ONU,
- ⇨ les organisations non gouvernementales : elles n'ont pas pour objectif de faire des bénéfices ; elles sont basées sur le volontariat et la plupart du temps n'ont pas été fondées par des gouvernements. Elles rédigent leur propre charte de fonctionnement. Elles peuvent avoir été mandatées ou agir à leur propre initiative,
- ⇨ les agences internationales ou nationales : à l'image de "US Aid," elles ont des responsabilités pour financer, diriger et évaluer les programmes de développement.

Des agences leaders sont mandatées par la communauté internationale afin d'initier la coordination des activités des organisations civiles qui se sont portées volontaires pour participer à l'opération. Elles agissent comme point de contact pour les autres agences, coordonnant les activités sur le terrain et sont un interface avec le militaire au niveau du théâtre. L'humanité, l'impartialité et la neutralité sont les trois principes humanitaires qui régissent les organisations civiles.

FOREIGN STUDIES

The civil-military co-operation by NATO

AJP-09 [Allied Joint Publication-09] synthesis

by CREDAT - B5

AJP-9 is NATO's CIMIC doctrine flowing directly from MC 411, NATO Civil-Military Relations, which lays down NATO's policy for CIMIC and its application at the strategic level.

CIMIC (Civil military co-operation) is not a new phenomenon. Recent operations have presented new challenges. The requirement to co-ordinate activities with national and local governments, International Organisation (IOs) and Non Governmental (NGOs) has been underlined.

✓ Background

Consequently, a new strategic concept has been developed recognising a wider range of threats to international security.

✓ Definition

CIMIC can be defined as: "the co-ordination and co-operation, in support of the mission, between the NATO Commander and civil populations, including national and local authorities, as well as international, national and non governmental organisations and agencies". CIMIC capability depends first on a full-developed policy, doctrine and concept, then on the understanding and ability to put doctrine into practice and finally on the physical capacity in the form of trained personnel, formed units and supporting resources.

✓ Purpose and functions

The main purpose of CIMIC is to help to create and sustain conditions supporting the achievement of a solution to a crisis. Its three core functions are :

✦ civil-military liaison which aims to provide the co-ordination necessary to facilitate and support the planning and conduct of operations,

✦ support to the civil environment involves a wide range of military resources,

✦ support to the force.

Civil-Military Resource Management (CMRM) is a complementary function to that of Host Nation Support (HNS). HNS concerns assistance as regards materiel, facilities, services and administrative support to the force. CIMIC's role is to facilitate access to those civil resources and to ensure a balance between the use of resources by NATO, local populations, IOs and NGOs to avoid unnecessary civilian hardship. Those CIMIC functions, often undertaken within the J9/G5 section of the staff, always work towards a timely transition of civil responsibilities to the appropriate authorities.

✓ Interface with other activities

Activities such as Military Assistance to Civil Authority (MACA), Civil Emergency Planning (CEP), Civil Affairs and Nation Building are associated with CIMIC. The other half of the CIMIC equation is represented by civilian organisations so it is necessary to establish an effective relationship based on a good understanding of their activities, mandate, role and structures.

We can consider three types of civilian organisations:

✦ international Organisations (IOs): they are established by intergovernmental agreements except for ICRC (International Committee of the Red Cross) and they operate at the international level such as the various United Nations organisations and the OSCE UNHCR, UNOCHA, UNICEF,

✦ non Governmental Organisations (NGOs): they are non-profit, voluntary organisations, which are not always funded by governments. Therefore they are independent of government and political control. They write their own charter. NGOs can be mandated or non-mandated,

✦ international and national government donor agencies such as USAID or DFID have responsibilities for the funding, monitoring and evaluation of development programmes.

Lead agencies have been mandated by the international community to initiate the co-ordination of the activities of civilian organisations volunteering to participate to an operation. They act as a point of contact for other agencies, co-ordinate field activities and act as an interface with the military at the theatre level. Humanity, impartiality and neutrality are the three humanitarian principles governing civilian organisations.

ETRANGER

✓ Dualité des principes

Deux types de principes influent sur la conduite de la coopération civilo-militaire tout au long du conflit :

> Principes qui fondent la conduite militaire de la coopération civilo-militaire

- ⇨ **Primauté de la mission** : les actions de coopération civilo-militaire sont conduites en soutien des forces. Le commandement décide dans quelle mesure les ressources militaires sont engagées au profit de la coopération civilo-militaire.
- ⇨ **Unité de commandement** : les commandants à tous les niveaux sont responsables de la direction des activités de coopération civilo-militaire.
- ⇨ **Economie des moyens** : l'utilisation des ressources militaires doit être minimisée par rapport aux ressources civiles.
- ⇨ **Concentration des efforts** sur des tâches menant au succès de la mission.
- ⇨ **Respect des principes humanitaires** : les effets des opérations militaires sur les non-combattants doivent être réduits au maximum.

> Principes qui fondent les relations civilo-militaires

- ⇨ **Respect des différences culturelles** : une attention soutenue envers les coutumes civiles et les modes de vie est fondamentale pour toutes les missions.
- ⇨ **Cohérence et convergence des objectifs** : Ceux-ci doivent être partagés par les forces de l'OTAN et les organisations civiles après avoir été établis et reconnus conjointement.
- ⇨ **Unicité de commandement** : l'analyse des objectifs communs doit conduire à un partage mutuel des responsabilités en vue d'établir et maintenir un partenariat durable.
- ⇨ **Confiance et transparence** : tous les efforts doivent être réalisés pour sécuriser et obtenir le consentement volontaire des organisations civiles. Des activités de coopération civilo-militaire réussies requièrent une confiance mutuelle de tous les acteurs impliqués dans l'opération.
- ⇨ **Ouverture et permanence de la communication** : une communication efficace avec les autorités civiles et les populations est vitale pour maintenir la confiance et la coopération.
- ⇨ **Ressources matérielles** : la coopération civilo-militaire vise à établir un environnement stable sans lequel la mission ne peut pas être considérée comme remplie.

✓ Les ressources

Le personnel affecté à la coopération civilo-militaire joue également un rôle central dans l'évaluation des besoins immédiats des populations locales, point central dans la planification et la réalisation d'un plan permettant une transition en douceur et donc un retour à une autorité civile complète. Les exigences matérielles pour compléter les unités de coopération civilo-militaire dans le cadre du soutien à la mission varient d'une situation à l'autre. C'est pourquoi toute organisation de coopération civilo-militaire doit d'abord être flexible. L'exigence minimum requise commune à toutes les situations repose sur une équipe de commandement entraînée et intégrée dans l'état-major à tous les niveaux. Les capacités nationales doivent être en mesure d'assurer une capacité opérationnelle sur une longue période en incluant :

- ⇨ Une expertise de coopération civilo-militaire dans les domaines suivants : administration civile, infrastructures, aide humanitaire, affaires économiques et commerciales, affaires culturelles.
- ⇨ Des spécialistes (militaires ou civils) chargés de missions spécifiques.
- ⇨ Des unités à vocation généraliste.

✓ L'environnement opérationnel

Les opérations relatives à l'application de l'article 5 ou hors article 5 (CRO's) modifient l'environnement opérationnel. Quel qu'il soit, un certain nombre de tâches sont communes à toutes les opérations et peuvent s'échelonner en trois phases :

- ⇨ **la "phase pré-opérationnelle"**: le personnel d'état major de la coopération civilo-militaire est chargé de préparer les forces à agir dans l'environnement civil qu'elles vont rencontrer dans leur zone d'opérations. Il s'agit de participer à la planification des opérations et de rédiger notamment l'annexe W, de conseiller le commandement, d'instruire et entraîner les états majors notamment le personnel en charge de la coopération civilo-militaire.
- ⇨ **La "phase opérationnelle"**: au cours de laquelle il convient de veiller à mettre en œuvre la coopération civilo-militaire en appui des forces. Il s'agit principalement d'établir une bonne communication à tous les niveaux avec l'éventail des organismes civils le plus large possible, pour autoriser les échanges d'information et la coordination des actions.
- ⇨ **La "phase de transition"** vise à transférer aux autorités civiles ad hoc leurs responsabilités momentanément exercées par les forces.

Que l'on soit sous article 5 ou non, que le commandeur interarmées ou régional soit ou ne soit pas le commandeur de la composante terrestre, les éléments de coopération civilo-militaire sont généralement placés sous OPCON de la composante terrestre. Les centres de coopération civilo-militaire sont un lieu de contact, d'échange d'informations établi à tous les échelons du commandement où la coopération entre personnel militaire et organisation civile existe. Le mot clé est l'accessibilité rendue possible par la localisation à l'extérieur des enceintes militaires. Que ce soit au niveau stratégique, régional ou inférieur, les responsabilités spécifiques de l'OTAN, de former et d'entraîner les équipes de coopération civilo-militaire, d'exécuter les ordres reçus pour le soutien de ces opérations et d'encourager la coopération avec les organisations civiles. Les responsabilités nationales sont d'inclure la coopération civilo-militaire dans la formation et l'entraînement et de fournir les ressources et le personnel entraîné pour soutenir les exercices de coopération civilo-militaire de l'OTAN.

✓ La coopération civilo-militaire, partie intégrante du processus décisionnel de l'OTAN

Le cycle décisionnel de l'OTAN requiert une interaction étroite entre le politique et le militaire. Le processus de planification opérationnelle de l'OTAN (OPP) est décrit dans le document GOP et dans l'AJP1. Il décline 5 étapes :

- ⇨ **Lancement** : l'équipe de coopération civilo-militaire fournit des informations avec des estimations initiales.
- ⇨ **Orientation** : l'analyse et l'estimation de la mission par la coopération civilo-militaire seront utilisées pour identifier les tâches potentielles et faciliter la planification des unités. Le principal résultat est l'élaboration du plan d'action de coopération civilo-militaire.
- ⇨ **Développement du concept** : l'équipe d'analyse contribue à l'élaboration des modes d'action.
- ⇨ **Développement du plan d'opération** : l'équipe de coopération civilo-militaire doit avoir un concept développée du soutien militaro-civil. Le produit final sera un SUPPLAN ou une annexe W au plan principal OPLAN.
- ⇨ **Révision du plan** : les plans sont revus et adaptés aux changements de la situation.

La principale originalité du CIMIC de l'OTAN est basée sur sa dimension humanitaire qui semble plus développée que dans le concept français des ACM ■

FOREIGN STUDIES

✓ Duality of principles

Two kinds of principles influence the conduct of CIMIC across the spectrum of conflict :

➤ PRINCIPLES GOVERNING THE MILITARY DIRECTION OF CIMIC

- ✦ **Mission primacy:** the commander decides how far military resources will be committed to CIMIC tasks.
- ✦ **Command direction:** the direction of CIMIC activities is the responsibility of commanders at all levels.
- ✦ **Economy:** the use of military assets must be minimised and the use of civil resources must be maximised.
- ✦ **Concentration** of available assets on tasks leading to mission success.
- ✦ **Humanitarian obligation:** the effect of military operations on non-combatants must be reduced to its maximum.

➤ PRINCIPLES GOVERNING THE CIVIL-MILITARY RELATIONSHIP

- ✦ **Cultural awareness:** a sustained sensitivity towards civil customs and ways of life is fundamental to all missions.
- ✦ **Common** goals shared by NATO forces and civilian organisations must be established and recognised,
- ✦ **Shared responsibility:** the analysis of common goals must lead to an agreed sharing of responsibilities in order to establish and maintain a durable relationship.
- ✦ **Consent:** every effort must be made to secure and retain the willing consent of civilian organisations,
- ✦ **Transparency:** successful CIMIC activities require the mutual trust and confidence of all those involved in an operation.
- ✦ **Effective communication** with civil authorities and populations is vital to maintaining consent and co-operation,
- ✦ **physical resources:** CIMIC aims to establish a stable environment within which the mission may be completed.

✓ Resources

CIMIC personnel can also play a central

role in the assessment of the immediate need of the local population which will be a key to operational planning and in designing a plan for a smooth transition to full civilian authority. The physical requirement to complete CIMIC tasks in support of the mission will vary from one situation to the other that is the reason why any CIMIC organisation must be flexible. The minimum requirement common to all situations remains CIMIC trained staff fully integrated into headquarters at all levels. National assets are supposed to exist to sustain a capability over a long period including :

- ✦ CIMIC groups having expertise in civil administration, civil infrastructure, humanitarian aid, economic and commercial structures and cultural affairs.
- ✦ Functional specialists (military or civilian) carrying out specific tasks.
- ✦ General troops.

✓ Operational environment

The operational environment of CIMIC differs between Article 5 Collective Defence and non-Article 5 Crisis Response Operations. The immediate environment will be different but also will the relationship between the military and civilian organisations and authorities. Nevertheless a certain number of tasks are common to all operations. They can be divided into three groups:

- ✦ **Pre-operational stage:** CIMIC staff will help prepare the forces to deal with the civilian conditions in the area of operation through planning, advice to the commander and training and education for the commander staff.
- ✦ **Operational stage:** the main task is to secure effective civil-military co-operation in support of the commander's mission involving communication, information exchange, co-ordination, facilitating agreements and assessments.
- ✦ **Transitional stage** aims to give back functions to civilian authority.

Whether under Article 5 or Non Article 5 conditions, where the Joint Forces Commander or Regional Commander is not the Land Component Commander,

CIMIC assets are usually placed under OPCON of the Land Component. CIMIC Centres are a place of contact, information exchange established at all levels of command wherever co-operation, liaison and co-ordination between military personnel and civilian organisation take place. The key word is accessibility made possible thanks to its location outside military compounds. Whether at the strategic level, Regional Command or below, the specific responsibilities are to provide direction for NATO's policy, training and education for CIMIC staff, to execute assessments in support of the operations and to encourage co-operation with civilian organisations. Specific national responsibilities are to include CIMIC in education and training and to provide resources and trained personnel to support NATO CIMIC exercises.

✓ CIMIC integrating part in NATO decision making

NATO decision making cycle requires a close interaction between the political and the military. The NATO Operation Planning Process (OPP) is described in the Guidelines for Operation Planning (GOP) and AJP - 1. It declines into 5 stages :

- ✦ **Initiation:** CIMIC staff provide information with initial estimate.
- ✦ **Orientation:** The CIMIC mission analysis and estimate will be used to identify potential tasks and facilitate CIMIC force planning. The major outcome is CIMIC planning guidance.
- ✦ **Concept development:** the CIMIC staff analysis will contribute to the course of action.
- ✦ **Plan development:** CIMIC staff must have a well developed concept of civil military support. The final product will be a SUPPLAN or an annexe W to the main OPLAN.
- ✦ **Plan review:** Plans will be reviewed and adapted to changes.



NATO CIMIC's main originality is based on its humanitarian dimension which seems to be more developed than in the French civil military actions ■

LIBRES REFLEXIONS

"Ruses et stratagèmes"

par le lieutenant Cadet,
du centre de recherche du CDES

La doctrine actuelle remet au goût du jour de grands penseurs et de fins stratèges comme en témoignent les différentes rééditions "Vom Kriege" ou "de la guerre" et la récente traduction de la "Théorie du combat" de Carl von Clausewitz. Néanmoins, certains maîtres penseurs sont souvent cités et rarement approfondis. L'objet du

présent article est de proposer aux lecteurs une synthèse des principaux grands stratagèmes et ruses de la Chine antique. L'ouvrage principal de référence, dont l'auteur est Harro von Senger, est intitulé "Stratagèmes - trois millénaires de ruses pour vivre et survivre". L'ouvrage a été édité aux InterEditions en 1992.

Dans ce document, l'auteur commente une partie du catalogue séculaire de 36 ruses du patrimoine culturel chinois.

Ces dernières ont pour but d'inverser la relation dominant/dominé avec des moyens minimums. Elles impliquent une notion dynamique du temps et de l'espace, supposent l'idée de l'impermanence des situations. Elles nécessitent un esprit de déduction et un sens de l'opportunité et se basent sur le principe de non-contradiction et souvent aussi sur l'usage du discours (Aristote). Ce mode de raisonnement s'oriente vers la conduite d'action indirecte (cf. Liddell Hart, "Revolution in Warfare" ou "Révolution dans la conduite de la guerre") et préfère employer les effets de communication opérationnelle, de la communication médiatique et de la gestion de l'environnement psychologique en complément d'un déploiement possible et avant l'action de force. La radicalisation des stratagèmes serait de vaincre sans recourir à l'affrontement physique défini dans la théorie du combat de Clausewitz (pensées 23 à 72) comme "combat global résultant de la somme des combats singuliers". "Ainsi, ceux qui sont experts dans l'art de la guerre soumettent l'ennemi sans combattre" (Lionel Giles).

D'après H. von Senger, il existe 7 différentes sortes de stratagèmes qui seraient ceux qui masquent la réalité (stratagème de dissimulation), ceux qui font miroiter quelque chose qui n'existe pas (stratagème de simulation), ceux qui servent à prendre l'initiative, ceux qui servent à "encercler le vis-à-vis", ceux qui donnent un avantage, ceux de la séduction et enfin ceux de la fuite. Ce type de fuite est en opposition avec la vision qu'en donne Clausewitz : "L'abandon du combat est donc la reconnaissance immédiate de la supériorité

morale ou physique de l'adversaire et l'abandon de la volonté de poursuivre" (Théorie de combat, pensée 12, page 27, Ed. Economica, septembre 1998).

Ces stratagèmes, relevant de l'interaction permanente entre "le yin et le yang" appliqués à l'art de la guerre, s'attachent aux concepts antithétiques tels qu'apparence et réalité, majorité et minorité, force et faiblesse, attaque frontale et guet-apens, actions militaires conventionnelles et actions non conventionnelles (extraordinaires), avance et retraite. Chacune des 18 ruses est d'abord traduite à partir des écrits existants de Sun Zi et de ses successeurs, puis commentée et illustrée. L'auteur a tenté d'en donner les origines, le sens, les différentes versions connues. Pour notre propos, il était intéressant en plus de les illustrer par des exemples issus de la littérature classique ou de l'histoire contemporaine. Les différents stratagèmes seront passés ici en revue un par un.

1. "Abuser l'Empereur et traverser la Mer". Le sens de cette maxime est de décider l'Empereur (qui a le mal de mer) à traverser la mer, en l'invitant dans une maison au bord de la mer qui n'est en réalité qu'un vaisseau camouflé. Pour atteindre l'état final recherché, l'intéressé s'appliquera à camoufler l'objectif réel, à cacher la route suivie. Ce stratagème est aussi connu sous le nom "du heaume qui rend invisible" ou stratagème "doram-publico".

Des exemples de son application peuvent être trouvés durant la 2^{ème} Guerre mondiale, quand les Allemands différèrent la campagne de France ou pendant la guerre du Kippour de 73, quand une attaque réelle prend les allures de manœuvre de routine.

2. "Assiéger Wei pour sauver Zhao". Le sens de ces mots est le suivant : pour sauver l'Etat de Zhao, il faut encercler la capitale de l'Etat de Wei, dont les troupes assiègent la capitale de Zhao. L'application pratique est de mener indirectement une action de pression sur l'ennemi en menaçant l'un de ses points faibles. Ce stratagème est aussi connu sous le nom de "coup dans le vide ou du tendon d'Achille".

Une illustration de ce stratagème pourrait être la prise des otages américains à Téhéran permettant à l'Iran de jouer avec la plus grande puissance du monde comme avec une marionnette. Un autre exemple est l'embargo mené par les U.S.A. sur les céréales de l'URSS après l'invasion de l'Afghanistan.

3. "Tuer avec un couteau emprunté". Le stratagème n'a pas vraiment ici besoin d'être reformulé pour être explicite. Sa mise en œuvre revient à éliminer un adversaire par les mains d'un autre. C'est le stratagème de l'homme de paille ou comment nuire à quelqu'un de manière indirecte sans s'exposer soi-même. Il est important que ce stratagème de l'alibi soit crédible et vraisemblable. C'est là tout l'art d'atteindre un but de façon détournée grâce à la manipulation d'une troisième force. Ce stratagème est également connu sous l'appellation de "l'homme de coulisse".

En 1936, les Allemands auraient fabriqué des documents faisant passer le maréchal soviétique Toukhatchevski, qu'ils craignaient, pour un traître. Staline, convaincu de l'authenticité de ces documents, le fit exécuter. Ce stratagème, peu moral, est souvent des plus efficace.

FREEDOM OF SPEECH

"Tricks and stratagems"

by lieutenant Cadet,
analyst at the Research Centre
of the Army Command for Doctrine and Higher Military Education

It is a current craze in today's doctrine to put forward yesterday's grand thinkers and fine strategists as proven by the numerous re-editions of "Vom Kriege" or by the recent translation into French of "Combat theory" of Carl von Clausewitz. However analysts quote a number of classic thinkers without developing their theories. The purpose of this article is to propose readers a synthesis of the main stratagems and tricks of Ancient China. The reference book used for this study is entitled "Stratagems – three thousands years of tricks for living and surviving", it is a book from Harro von Senger edited in 1992 by InterEditions.

In this book, the author comments a part of the secular catalogue of the 36 tricks of the cultural patrimony of China. The latter aim at reversing the relationship between dominant and dominated with minimal assets. This process entails a notion of dynamism applied to time and space and the idea that situations are never lasting (impermanence). The implementation of these stratagems requires a good deduction, a sense of opportunity. It is based on the principle of non-contradiction and often requires the mastery of the art of speech (Aristote). This mode of thinking aims rather at conducting indirect actions (Revolution in Warfare, Liddell Hart) than direct ones and favours the use of operational communication, media communication and the conduct of psychological operations as support to a potential deployment and before the use of force. The radicalisation of these stratagems would be to defeat the opponent without resorting to physical confrontation as defined by Clausewitz in the Combat Theory (Points 23 to 72) i.e. "global combat is the result of the addition of individual combats". "Those, experts in the Art of War, submit the enemy without fighting" Lionel Giles.

According to H. von Senger, there are 7 different sorts of stratagems i.e. those used to distort reality (dissimulation stratagems), those used in simulation, those resorting to cunning to gain the initiative, those used "to encircle or surrender the vis-à-vis", those used to obtain an advantage, those linked with seduction and last but not least stratagems using the flight or the retreat as a trick. This type of flight differs from the vision given by Clausewitz: "the

abandon of combat is the immediate reconnaissance of the adversary's moral or physical superiority and the sign that combats are coming to an end" (Combat Theory, point 12, page 27, Ed. Economica, published in September 1998).

These stratagems, stemming from a standing interaction between the "yin and the yang" applied to the Art of War, are focusing on apparently antithetic concepts such as appearance and reality, majority and minority, strength and weakness, frontal attacks and ambush, conventional military actions and extraordinary actions, advance and retreat. Each of these 18 tricks is translated into English from the remaining Sun Zi documents and that of its followers. They are then commented and illustrated. The author tried to track their origins and to explicit their meaning by providing several versions. As far as this article is concerned, it seemed interesting to illustrate each trick with examples found in classic literature and contemporary history. Each stratagem will be presented hereinafter successively

1. "Abuse the Emperor and cross the sea". The meaning of this maxim is to decide the Emperor (who is seasick) to cross the sea by inviting him in a house next to the sea, which each in fact a camouflaged boat. To reach to desired end-state, the commander will disguise (hide) the true objective and the route used. This stratagem is also known as "the doram-publico stratagem".

Examples of its application can be found in the Second World War, when the Germans delayed for 29 months the "Campaign of France" so that no one in the end would really believed they would attack. Another

example is to be found in the 1973 Kippur War, when a real attack was disguised in a routine military manoeuvre.

2. "Beleaguer Wei to save Zhao". The sense of these words is the following i.e. to save the state of Zhao, the capital city of the Wei state, whose forces have attack Zhao, must be placed under siege. The implementation of the stratagem is to conduct indirectly pressure action by threatening the enemy's weak points. It is also called the Achilles stratagems.

The best illustration of this trick could be the attack of the American Embassy in Teheran; hostages were detained so that Iran could play with the United States as with a moppet. Another example is the embargo put on USSR crops by the Americans after the invasion of Afghanistan in 1979.

3. "Kill with a borrowed knife". The stratagem, conjured up here, does not have to be reformulated to be explicit or best understood. Its implementation aims at eliminating an adversary by a third party or to harm someone indirectly without exposing yourself. It is important to have a credible alibi. It is the art of reaching your indirectly goal by manipulating someone.

In 1936, the Germans forged official Soviet documents concerning Field Marshall Toukhatchevski, who was feared by them, saying that he was a trait. Stalin was convinced by the authenticity of the documents and had the Toukhatchevski killed. Even if not fair, this stratagem is highly efficient.

LIBRES REFLEXIONS

4. "Attendre, au repos, l'ennemi épuisé".

Ici encore, le sens est des plus clair. L'application de ce stratagème revient à préserver sa propre force en s'arrangeant pour que l'adversaire s'épuise. Cette méthode s'applique aussi bien aux actions de maîtrise de la violence que de coercition.

L'exemple le plus probant de ce stratagème dans notre histoire contemporaine est celui du début de la guerre du Kippour ou comment l'Egypte utilisa son infanterie contre les blindés israéliens.

5. "Profiter d'un incendie pour commettre un vol".

Nul besoin de revenir sur le sens des mots, voyons directement l'application de ce stratagème à l'action des forces. L'application de cette maxime reviendrait à exploiter les difficultés, la crise que traverse quelqu'un ou la force adverse pour en tirer profit. Il conviendrait donc d'attaquer un adversaire en état de faiblesse. Ce stratagème est aussi dit stratagème du "vautour".

La lecture de la Bible offre une belle illustration de ce procédé (Genèse 25,29-34) dans le premier événement de l'histoire reliant Jacob à d'Esau.

6. "Clameur à l'est, attaque à l'ouest".

La métaphore est là aussi extrêmement claire. Il faut annoncer l'attaque à l'est, mais l'effectuer à l'ouest. C'est là une des techniques de l'intoxication et de la déception. On simule une attaque sur un flanc et on attaque le second. Pour cela il suffit de mettre en place des manœuvres de diversion pour camoufler la véritable direction de l'attaque. Ce stratagème revient à détourner l'attention de l'opposant.

Nous prendrons ici trois exemples. Le premier est celui de l'opération de désinformation pour le débarquement de Normandie. Le second est lié à l'invasion du Cambodge par le Viêt-nam vers la fin des années 70. Le gouvernement vietnamien évoque en permanence la menace d'une attaque chinoise au nord du pays pour camoufler son intention d'envahir le Cambodge. Le troisième est celui des manœuvres navales et amphibies de la coalition dans l'opération "Desert Storm", alors que l'attaque eut lieu au sol et de manière frontale.

7. "Créer quelque chose à partir de rien".

La métaphore mérite d'être expliciter en d'autres termes. Son sens peut être formulé de la façon suivante : l'illusion d'un danger est mise en scène de sorte que l'adversaire perçoive cette mise en scène et que, dès lors, son attention se dissipe au point qu'il prenne le véritable danger par la suite pour une illusion et y succombe sans opposer la moindre résistance. Ce stratagème revient à obtenir un avantage, un changement d'opinion ou une modification de la réalité par présentation d'une illusion. Il faut inventer quelque chose de toutes pièces et faire passer l'illusion pour argent comptant. C'est le stratagème de création d'information ou désinformation.

L'exemple que nous avons choisi de retenir pour illustrer ce stratagème est celui de l'URSS, qui dans les années de 78 à 84 invente de toutes pièces des dangers : la Chine et le Pakistan envisageraient une action armée commune contre l'Afghanistan pour masquer ses intentions.

8. "Réparer ostensiblement les passerelles en bois, marcher secrètement vers Chencang".

Comme certains proverbes chinois, le sens de cette phrase mérite explication. Elle fait référence à un fait historique. Les forces armées entreprenaient ostensiblement la réparation de la passerelle brûlée reliant Hanzhong à Guanzhong, mais, avant la fin des travaux, les troupes marchent en secret sur Guanzhong en passant par Chencang (un autre chemin). L'application de ce stratagème est l'utilisation d'un itinéraire caché ou du détour secret. Cela revient aussi à cacher l'intention véritable derrière une action apparemment innocente (cf. "Petite histoire de la désinformation" de Vladimir Volkoff, éditions du Rocher).

Nous prendrons encore ici l'exemple du débarquement de Normandie, mais en y appliquant une autre lecture. Le choix des forces alliées de débarquer en Normandie en juin 1944 au lieu d'opter pour la solution géographiquement la plus logique à partir du sud-est de l'Angleterre (Calais) illustre bien ce stratagème. De même, la campagne chinoise de 1979 au Viêt-nam repose sur le même principe.

9. "Observer l'incendie sur la rive opposée".

La mise en pratique de cette métaphore reviendrait à observer avec indifférence apparente l'adversaire qui se trouve en situation de crise ; à s'interdire toute action - opération de secours ou attaque prématurée - jusqu'à ce que la situation ait tourné à son propre avantage. Alors, il convient d'agir au meilleur moment possible pour en tirer le bénéfice maximum. C'est le stratagème de la non-intervention, du renvoi à plus tard, de l'attente patiente.

Le meilleur exemple est sans doute la prise par l'Armée rouge en 1948 de Changchun sans effusion de sang et même sans combat.

10. "Cacher le poignard derrière un sourire".

ou se déguiser en cochon pour tuer le tigre revient à dire des choses flatteuses, mais concevoir le mal dans son cœur. C'est masquer la mauvaise intention sous une apparence aimable et de belles paroles. Ce stratagème recourt à la duplicité. C'est le "baiser de judas" ; le stratagème des deux visages (ou de la tête de Janus).

L'URSS considérait la dissimulation politico-diplomatique comme facteur essentiel d'actions soudaines dans le domaine militaire comme en témoigne l'invasion de l'Afghanistan en 1979.

11. "Le prunier se dessèche à la place du pêcheur".

nous donne encore une formulation abstraite pour un stratagème très concret. Son application revient à mettre en danger une partie infime de la force en utilisant une manœuvre de diversion pour sauver la majorité ou "sacrifier l'autre en utilisant une manœuvre de diversion pour se sauver soi-même" ou encore sacrifier quelqu'un en utilisant une manœuvre de diversion pour sauver un tiers.

C'est donc consentir à un petit sacrifice pour obtenir quelque chose de plus valable. C'est le stratagème dit "du bouc émissaire", de "l'agneau pascal" qui n'a sans doute la faveur d'aucun commandant tactique.

FREEDOM OF SPEECH

4. **"Wait rested and fresh for the tired enemy"**. Here again the meaning is clear. The goal is to preserve your own force making sure that the enemy will be exhausted. This method can be applied to coercive actions as well as to actions aimed at mastering violence.

The best example of this stratagem in our contemporary history is to be found in the beginning of the Kippur War in the way Egypt used its infantry against the Israeli main battle tanks (MBTs).

5. **"Benefit from a fire to commit a robbery"**. I do not think that it is necessary to come back on these words. The trick consists here in exploiting the difficulties or the problems the opponent is facing to take any benefit. An attack should best be conducted when the enemy is weak. The stratagem is also known as the "vulture approach".

The reading of the Bible provides a relevant example (Genesis 25, 29-34) in the first event linking the history of Jacob and Esau.

6. **"Clamour in the East, attack in the West"**. The metaphor is clear enough not to be developed. The attack must be announced in the East and conducted in the West. This technique is bound to intoxication and deception operations. An attack is simulated on a flank and conducted on the other. Therefore a diversion manoeuvre is to be set up to disguise the origin, the direction and the aim. Its implementation aims at distracting the enemy's attention.

Three examples will be mentioned for this trick. The first is that of the misinformation operation disguising the debarkation in Normandy at the end of the II WW. The second example is linked with the invasion of

Cambodia by Vietnam at the end of the 70's. The Vietnamese government constantly mentioned the risk of a Chinese attack in the North to disguise its intention to invade Cambodia. The third example is more recent. During the "Desert Storm" operation in the 1990's, the coalition made an impressive show at sea with amphibious and navy forces to conduct in the end a frontal attack on the ground.

7. **"Create something from nothing"**. The sentence needs in this case to be explained. Its meaning can be restated as follows: the illusion of a phoney danger, perceived as such by the enemy, may slacken pressure and have a distracting effect on his attention so that the enemy will then take the true threat for an illusion and will be defeated without opposing any resistance. The aim is to obtain an advantage, a change in the enemy's opinion or a modification of the reality through the presentation of an illusion.

This stratagem is widely used in information or disinformation operations. From 1978 to 1984, the Soviet Union invented several sources of danger (China and Pakistan would unite to attack Afghanistan) to disguise its own intention to attack Afghanistan.

8. **"Repair ostentatiously wood bridges and secretly march on Chencang"**. As a number of Chinese sayings, the meaning of this sentence needs to be explained. It is a reference to an historical fact in Ancient China's history. Armed Forces of a party were openly repairing a bridge linking Hanzhong and Guanzhong, but before the work was finished, the troops secretly marched on Guanzhong through the Chencang path (a different road). The implementation of this stratagem consists in using a

hidden passage or a detour or hiding the true intention behind an apparently innocent action (see "La petite histoire de la désinformation" of Vladimir Volkoff, edited by Rocher).

The example of the debarkation of Normandy can be mentioned again by from a different point of view. The choice of the allied forces to debark in Normandy in June 1944 instead of opting for the most logical solution geographically speaking i.e. Calais illustrates pretty well this stratagem. In 1979, the campaign conducted by the Chinese in Vietnam was based on the same principle.

9. **"Observe a fire from the other riverside"**. This trick consists in observing with faked indifference the adversary in a crisis situation and refuses to make a move (salvage operation or premature attack) till the situation has clearly changed to our benefit. The aim is to conduct at the most appropriate moment the attack or the action to obtain the largest benefit with minimal asset. This is a non-interventionist stratagem; a delaying option based on patience.

The epitome is how the Red Army seized Changchun in 1948 without spilling any blood or fighting.

10. **"Hide a dagger behind a smile"** or "disguise as a pig to kill the tiger" consists in using flattery to hide the true intention. "Flattery will get you anywhere" some they say. This trick is based on duplicity. It is also known as the "Judas' kiss" or the two-face stratagem (Janus head).

The USSR considered politico-diplomatic dissimulation as essential support for the conduct of sudden military actions as it was the case for the invasion of Afghanistan in 1979.

LIBRES REFLEXIONS

L'illustration de ce stratagème peut se trouver dans la victoire de l'Armée Rouge sur le Dniepr en 1943. L'arme secrète du plus faible : "Outre les facteurs objectifs (stocks d'armements, technologie, etc...), la conduite des opérations est fonction de facteurs subjectifs (estimations, vigilance, capacité de réaction)". Une utilisation habile de ses propres facteurs subjectifs est susceptible de transformer une infériorité objective en supériorité tactique.

12. "Emmener un mouton en-passant" c'est saisir l'occasion avec présence d'esprit. C'est emmener le mouton rencontré par hasard et avoir l'esprit d'à propos. C'est savoir saisir la chance quand elle vous sourit. Il faut maintenir une vigilance constante et une disponibilité psychologique pour exploiter les chances à son avantage, quels que soient le lieu et le moment de leur apparition. C'est le laisser faire et l'opportunisme.

13. "Fraper sur l'herbe pour débusquer le serpent" ; le stratagème consiste à sonder le terrain. C'est le stratagème de la mise en garde indirecte, de la dissuasion. On envoie un coup de semonce, un ballon d'essai pour tester, exciter et provoquer l'ennemi.

C'était la tactique employée lors de l'expédition de débarquement franco-britannique de Port-Saïd, qui aurait débuté en novembre 1956 par un lâcher de poupées en bois et en caoutchouc sur le canal de Suez ; ce qui contraignit, pour les récupérer, l'armée égyptienne à dévoiler l'importance de ses troupes, leur positionnement et leur puissance de feu. C'est également le stratagème employé par le PC chinois qui organisait des mouvements officiels en faveur de la liberté d'expression pour conduire une chasse aux sorcières dans ses rangs.

14. "Emprunter un cadavre pour le retour" c'est conférer à un nouvel objectif, à un nouveau plan, le caractère à succès de l'ancien. C'est le stratagème dit de "patine" ou de ravalement de façade. C'est savoir utiliser n'importe quel moyen pour maîtriser une situation difficile (stratagème du phénix).

Un exemple peut être trouvé dans la méthode d'accession au pouvoir de Mao Tse-Toung.

15. "Attirer le tigre de la montagne vers la plaine". Une autre belle phrase pour une action indirecte sur les réseaux de l'ennemi, pour couper l'ennemi de sa base arrière. Pour isoler un fauteur potentiel de troubles d'opinion, on peut l'isoler de son réseau de financement, d'armement et d'influence. Ce stratagème est applicable dans les différents modes opératoires de maîtrise de la violence et de coercition (cf. «Maîtriser la violence» du général Francart et «L'action des forces terrestres au contact des réalités» du général Delanghe) publiés en 1998 et en 2000 par le CDES. C'est aussi attirer l'ennemi loin de sa base pour s'en emparer ou le stratagème de l'isolement, du piège.

De nombreuses anecdotes de la guerre menée par la Chine contre l'envahisseur japonais (1937/1945) peuvent illustrer ce stratagème.

16. "Pour saisir quelque chose, commencer par lâcher" c'est le stratagème du chat et de la souris, du laisser faire pour réduire la méfiance ou comment atteindre son but en gagnant les cœurs.

Des exemples peuvent être tirés des actions de Mao vis-à-vis des prisonniers de guerre pendant la guerre civile de 1945/1949. Ce stratagème est aussi utilisé par les forces de police dans leur campagne de sécurité routière : la première phase encourage à la prudence, la seconde phase est la remontrance, voire la répression.

17. "Jeter une brique pour gagner un morceau de jade" revient à donner à quelqu'un quelque chose de moindre valeur en vue d'obtenir quelque chose de précieux. C'est tirer un grand bénéfice d'un don ou d'une faveur insignifiante. Ce stratagème pourrait porter le nom du "donnant-prenant".

Le meilleur exemple qu'offre la littérature se trouve sans doute dans la fable "du corbeau et du renard" de La Fontaine. L'histoire retiendra, il faut l'espérer, l'exemple de la conférence de Yalta (février 1945) durant laquelle Staline accepte de mener une campagne contre le Japon pour faire plaisir à Roosevelt contre certaines concessions en Extrême-Orient (Iles de Kouriles et Sakhalines).

18. "Pour neutraliser une bande de brigands, capturer d'abord leur chef". Le sens de cette dernière maxime est évident : pour neutraliser l'ennemi, il faut d'abord éliminer son élite, sa tête, ses penseurs. L'élimination du chef permettra de mettre les forces ennemies plus facilement échec et mat. C'est le stratagème du "coup à la tête" ou du point d'Archimède. Attention, au niveau tactique, il ne faut pas confondre, les points décisifs (source de la puissance militaire) et les points de cohérence (cf. TTA 901, édition d'avril 1999, page 39, la prise de l'initiative). Ce stratagème propose de s'attaquer aux points de cohérence. La neutralisation des points de cohérence permet de paralyser une force sans nécessairement avoir à la combattre. De même, la maîtrise des fauteurs potentiels de troubles dans les opérations de maîtrise de la violence peut éviter le recours à la force armée.

L'utilisation des troupes aéroportées pour neutraliser par des actions de raid les points névralgiques, les centres vitaux d'un adversaire sans s'attaquer à la source de sa puissance militaire est un exemple. L'occupation de Kaboul par les parachutistes soviétiques en est un autre ■

FREEDOM OF SPEECH

11. **"The plum tree tries up inside of the peach tree"**. This sentence is a highly abstract formula for a concrete trick. It consists in endangering a minor part of the force in a diversion action to save the majority or to sacrifice someone to save yourself or even a third party. It is based on consenting a small sacrifice to obtain a valuable advantage. It is also known as "the scapegoat trick". This stratagem is not popular among military commanders even though proven worthy in most cases.

The victory of the Red Army of the Dniepr River in 1943 well illustrates this stratagem. The secret weapon of the weak "is the conduct of action with regard to subjective factors (such as assessment, vigilance, reaction capability, stamina)". A skilled use of these subjective factors may transform an objective inferiority into a tactical superiority.

12. **"Take with you the sheep that was on the way"**. It aims at seizing the opportunity with presence of mind. One must be ready to take the sheep that was by chance on the route. Wherever you are, you must maintain a constant vigilance and mind openness to exploit chances to your benefit.
13. **"Bit the grass to chase out the snake"**. The stratagem consists in sounding out. It is an indirect warning or a deterrence action. It is a ranging round or a warning shot across the bows.

This tactic was employed during the Franco-British debarkation expedition in Port Said, which began in November 1956 with a rubber doll release in the Suez Canal. To seize the dolls the Egyptian forces revealed their volume, positions and firepower. The trick was also used by the Chinese communist party, which organised official

movements in favour of the freedom of speech to conduct a witch-hunt among in troops.

4. **"Borrow a dead body for the way back"** means to give a new plan the aura of the past success. It is also called the phoenix trick or how to use any means not to lose the control of a difficult situation.

The example of how Mao Tse-Tung reached the power is the epitome of the trick.

15. **"Attract the mountain tiger in the valley"** is a nice sentence for describing an indirect action on the enemy's set up and networks. The aim is to isolate forces from their rear base or a potential troublemaker from its influence, finance and armament networks. This stratagem can be applied in both operational modes i.e. coercion and the mastery of violence (see. "The Mastery of Violence" by Brigadier General Francart and "Land Forces in Contact with Reality" by Lieutenant General Delanghe, published in 1998 and 2000 by the French Army Command for Doctrine and Higher Military Education: CDES).

A great number of anecdotes may be taken from the Chinese War against the Japanese invaders (1937/1945).

16. **"To get a grip first free your hands"**. This stratagem is the cat and mouse game. It consists in a *laissez faire* attitude to reduce mistrust and distrust or in reaching the goal by winning hearts.

Some examples could be taken from the Mao attitude toward war prisoners during the Civil War (1945/1949). This policy is also used by police forces to implement road security campaigns. The first phase favours prudence and the second is based on repression.

17. **"Throw a brick and gain some jade"**. It aims at giving something of lesser value to obtain something precious. It is the way to benefit from something worthless. It is a "giving-getting" stratagem. The classic literature provides many examples. The fable of the "Fox and the Crow" by de La Fontaine is the epitome. History will remember the example of the Yalta Conference in February 1945, when Stalin accepted to launch a campaign against Japan to please Roosevelt in exchange of concessions in the Far East (Kuril and Sakhalin Islands).

18. **"To neutralise a band of thieves, first capture the chief"**. The meaning of this sentence is rather clear i.e. to neutralise the enemy, it is better to eliminate first its elite, its head and its thinkers. The elimination of the leader will enable forces to checkmate easily the enemy. This stratagem is also called the "Archimedes point" or "strike the head". At tactical level, decisive points (sources of the military power) shall not be mixed up with points of coherence (see French Field Manual TTA 901, page 39, April 1999 edition). This stratagem aims at the enemy's points of coherence. The sole neutralisation of the latter is sufficient to paralyse the opponent without necessarily fighting or resorting to the use of force. In operations for the mastery of violence, the control of potential trouble-makers through coherence points may avoid the use of armed force.

The employment of airlifted troops to neutralise the enemy's vital centres, through raid actions without attacking the source of its military power, is an application of this trick. The occupation of Kabul by Soviet paratroopers is a second example ■

LIBRES REFLEXIONS

La logistique financière des forces armées en opérations extérieures

par le commissaire-commandant Naudin,
de la direction centrale du commissariat de l'Armée de terre

La procédure des "dépenses à bon compte" ou l'impérieuse nécessité de maintenir au sein des finances publiques des procédures dérogatoires aptes à satisfaire les besoins des forces armées projetées.

Le budget annuel de la défense permet aux armées, dans une structure de temps de paix, d'assurer le financement de leurs investissements, de leur entraînement et de leur vie au quotidien. Ce budget, aujourd'hui, reste toutefois marqué dans son exécution par une forte spécificité : celle des *dépenses à bon compte*, régime dérogatoire par rapport aux règles normales d'exécution de la dépense publique. "Dérogatoire, particulier, spécifique, original, privilégié, souple" : les qualificatifs donnés à ce système financier hors norme foisonnent, parfois empreints d'agacement et d'envie. Certes, ce système repose sur un régime d'exception. Mais il concerne des crédits substantiels qui couvrent les dépenses de la solde, de l'alimentation et celles liées au fonctionnement courant des unités militaires. La particularité majeure de ces dépenses est qu'elles dérogent aux principes du droit budgétaire et qu'elles s'affranchissent des phases traditionnelles de la dépense. Pour autant, ces dépenses sont justifiées mais elles le sont après paiement. L'utilisation de ces mécanismes financiers qui constituent des exceptions aux règles de la comptabilité publique trouve son origine dans la nécessité de doter les armées d'un outil financier capable de répondre aux contraintes opérationnelles.

La défense, en effet, non seulement, a besoin de crédits comme tout ministère, mais en raison de la nature même de ses missions elle a une exigence spécifique : celle de disposer en permanence de trésorerie pour assurer le soutien financier de ses opérations de projection, que celles-ci aient lieu à l'étranger sous la forme d'opérations extérieures telles que nous les connaissons depuis dix ans [Liban, Golfe, Cambodge, ex-Yougoslavie, Kosovo], ou qu'elles prennent la forme d'opérations particulières, telles les interventions de sécurité intérieure de type VIGIPRATE, ou les interventions lors de catastrophes naturelles. Ces opérations de plus en plus fréquentes et volumineuses en moyens et personnels génèrent des dépenses conséquentes.

Un dispositif qui répond à un impératif opérationnel...

Ces conditions d'engagement des forces rendent particulièrement impératif le maintien d'une procédure qui offre une réponse adaptée aux besoins financiers des unités militaires : disponibilité des fonds, rapidité de paiement en tout temps et en tout lieu. Dans ce contexte, la trésorerie, c'est-à-dire la disposition de moyens financiers sous forme de monnaie fiduciaire, est devenue un véritable et indispensable support de l'action opérationnelle et du soutien direct des unités et des personnels projetés. Plus concrètement, cette disponibilité de trésorerie sur un théâtre permet de répondre à deux types de besoin : tout d'abord un besoin de réactivité pour prendre en compte les délais généralement courts d'une projection, enfin toute modification dans la composition et les missions d'une force déjà projetée.

La trésorerie constitue également une source de paiement provisoire pour toutes les dépenses qui en France seraient normalement mandatées à partir de crédits budgétaires et qui sur un théâtre ne peuvent être payées qu'en numéraire. De même, la présence non permanente des payeurs aux armées sur les théâtres d'opérations accentue le besoin de trésorerie des armées. Ce besoin présente un caractère concret, diversifié et imprévisible. La trésorerie constitue donc sur place un élément de souplesse indispensable à l'autorité militaire sur un théâtre. D'autant que ce besoin s'est élargi traduisant ainsi l'évolution de la nature et de l'environnement des opérations extérieures au sein desquelles la France est engagée.

... adapté aux différentes phases d'un engagement...

Il convient en outre de souligner combien les besoins de trésorerie, engendrés par une opération extérieure, sont importants et différenciés selon les phases considérées de l'opération.

Ainsi, dès la mise sur pied d'une force, il est impératif de doter les détachements, qui sont constitués à partir des régiments, d'une avance de trésorerie, et de remettre à chaque militaire une avance de solde. Les avances de trésorerie ainsi mises en place assurent à la force une autonomie financière de deux mois [actuellement, les fonds d'avance de solde représentent en moyenne 1,3 mois de dépenses réelles au lieu de 2 mois légalement] afin de pouvoir payer dans les plus brefs délais sur place les premières fractions de solde et d'alimentation du personnel, les dépenses courantes de fonctionnement mais aussi opérationnelles.

Cette avance de trésorerie est nécessaire, que la mission soit de courte durée ou qu'elle soit amenée à se prolonger. Dans ce dernier cas, elle permet d'attendre l'implantation d'une structure financière complète composée d'une direction du commissariat de théâtre (DIRCOM), en tant qu'ordonnateur secondaire, et du payeur aux armées en tant que comptable public. Rappelons que ces avances de trésorerie sont prélevées sur la réserve ministérielle du budget de fonctionnement. Pour ce qui concerne les avances de solde, elles sont perçues par les intéressés le plus souvent auprès de leur corps d'affectation en métropole [à titre d'exemple, la projection d'une force de 5000 hommes génère un besoin de trésorerie immédiat de 95 MF pour financer l'avance de trésorerie et les avances de solde].

Une fois la force projetée, elle entre ensuite dans une phase d'installation. A ce stade de l'engagement des forces, les dépenses restent nombreuses et sont constituées principalement par : la location d'emprises ou de ports, l'aménagement du terrain et de l'infrastructure, la construction de postes d'observation ou de combat, les dépenses de location de véhicules civils, le paiement des salaires des interprètes, les frais d'hébergement et d'alimentation des militaires. Il est bien évident, toutefois, que ces besoins évolueront en fonction des effectifs et de la nature de l'action opérationnelle ainsi que des conditions de soutien sur le théâtre.

FREEDOM OF SPEECH

The armed forces financial support for out of the country operations

"Le nerf de la guerre"¹

by commissaire commandant Naudin,

The "à bon compte [a regime derogatory to the public spending normal procedures]" spending procedure or the vital need for keeping, within the public accounting system, exceptional procedures able to satisfy the deployed forces requirements.

The annual defense budget allows the armed forces, within their peacetime structure, to finance their investments, training and daily living. However that budget, when implemented, maintains a very strange specificity: the "à bon compte" spending procedures, i.e. a regime derogatory to the public spending normal procedures. "Derogatory, particular, specific, original, privileged, flexible": the epithets given to that financial system are numerous, some of them demonstrating irritation and envy. Of course, this system relies upon a regime of exceptions. But it deals with considerable amounts of money that cover the spending for remunerations, food, and all those linked to the military units current operations. These expenditures main specificity is that they depart from the budgetary regulation bases and they get rid of the usual spending procedure phases. Of course, these expenditures are warranted, but only after the actual disbursement has been made. The use of such financial mechanisms that constitute exceptions to public accounting regulations originates from the necessity to provide the armed forces with a financial tool adapted to the operational constraints.

As a matter of fact, the Defense, does not require only a funding, as any other Department, but, because of the very nature of its missions, it has a specific need: to be permanently provided with a treasury big enough to support its deployment operations, be it an overseas deployment as we've known during the last ten years (Lebanon, Gulf, Cambodia, Former Yugoslavia, Kosovo), or unusual operations, such as internal security interventions (Vigipirate type), or interventions linked to natural disasters relief. These operations that are more and more frequent and involving each time more equipment and persons generate proportional expenditures.

A mechanism responding to an operational requirement

The forces engagement conditions make it especially essential to maintain a procedure that offers a response adapted to the military units financial needs: financial resources availability, quick payment at any time and any place. Within that framework, treasury, i.e. keeping financial resources available in fiduciary currency, became an actual and essential support to operational action as well as to the deployed units and individuals. More concretely this in-theater fund availability allows to respond to two types of requirements: first a need for reactivity in order to take into account the projection usually at short notice, then any changes made to an already deployed force organization or mission.

Treasury represents also a source of provisional payments for any expenditure that, in France, would normally be paid using budgetary funds, and in-theater can only be paid in cash. In addition, the non-permanent presence of paymasters in the theater of operations increases the armed forces need for financial reserves. This need by nature is concrete, diversified and unforeseeable. Treasury brings an on-site element of flexibility essential to the in-theater military authority. That need grew even bigger, and so doing, it showed the evolution of the nature and environment into which France is engaged.

...adapted to the various phases of an engagement

In addition, we must emphasize the fact that the treasury requirements created by an overseas operation are big and vary depending upon the operation phases.

Thus, at the force activation, it is paramount to provide the units that are put together coming from various battalions with provisional funds, and to provide every soldier with an advance pay. These provisional funds provide the force with a two months financial autonomy [currently the advance pay funds represent an average of 1.3 month of actual spending, instead of the, required by law, 2 months] which allows it, rapidly and on site, to provide for the first pays, food and usual spending, be it for the current running or operations needs.

These provisional funds are required whatever the envisioned duration of the operation. Should the operation last longer, it gives time to wait for the fielding of a complete financial structure consisting of a theater quartermaster command (DIR-COM), which constitutes a secondary level in the military finance administration hierarchy, and a paymaster as the authorized public accountant. Let's recall that the provisional funds come from the Department reserve for the running expenses. As far as advance pays are concerned they are usually given to the individuals by their home units' paymasters [As an example, to deploy a 5000 men force generates an immediate requirement of 95 MF to finance the provisional treasury and the advance pays].

Once the force deployed, comes the setting up phase. At that time, the spending remains significant and consists mainly of: renting facilities or ports, organizing terrain and infrastructure, creating observation or combat posts, renting military vehicles, hiring interpreters, and expenses for soldiers food and accommodations. It is, however obvious that these requirements will change according to the force strength, the nature of the operational action and the in-theater living conditions.

¹ A French sentence that means literally: "The nerve of the war", i.e. money, that is what makes an operation possible".

LIBRES REFLEXIONS

A ce titre, il suffit de se rappeler le changement de statut de nos contingents en Bosnie, opéré en décembre 1995 en application des accords de Dayton. Le passage du statut ONU à celui de l'OTAN a engendré ainsi d'un jour à l'autre une multiplication des besoins de trésorerie par deux. En outre, une force qui s'installe dans la durée génère des besoins "domestiques" très proches de ceux de la métropole. On peut citer à ce titre les dépenses : d'eau, de gaz, d'électricité, de téléphone, de fournitures de bureau et d'informatique, de taxes diverses, la location et l'entretien des immeubles.

...et qui satisfait des exigences multiples

L'existence d'une trésorerie importante et permanente pour les opérations extérieures constitue un impératif absolu. Elle est rendue nécessaire par le fait que les dépenses en cause obéissent à des contraintes de circonstance liées à un environnement particulièrement hostile, souvent en zone d'insécurité et dans des pays dépourvus de toutes structures financières. Les opérations extérieures s'inscrivent donc dans un contexte et des circonstances particulières auxquelles ne peuvent s'appliquer que des procédures administratives et financières spécifiques permettant de s'adapter aux conditions toujours hors norme de l'engagement d'une force projetée.

Aussi, pour ce faire, le régime des dépenses à bon compte doit être d'application permanente. Il serait illusoire et dangereux de n'envisager son activation qu'au moment du déclenchement des crises. En effet, mettre en place, au coup par coup et au gré des circonstances, un régime *ad hoc* créerait une confusion comptable tandis que la décision même de mise en place pourrait être lourde de sens et de fait largement interprétée au plan politique. Il ne semble donc manifestement pas possible de tracer une frontière nette entre ce qui pourrait relever des procédures classiques de la comptabilité publique et ce qui pourrait relever ponctuellement, notamment en opérations extérieures, de procédures dérogatoires, ces dernières formant un ensemble cohérent. L'actualité militaire et internationale récente, qui ne permet plus de distinguer le temps de paix du temps de crise, impose d'ailleurs que la continuité et l'efficacité de l'action militaire soient assises sur une approche globale. Par ailleurs, cette mesure serait de

nature à altérer l'efficacité et la rapidité des versements au titre des avances sur solde effectuées au profit des personnels engagés en opérations. La satisfaction immédiate du besoin de trésorerie suppose donc l'existence en France d'une trésorerie disponible dans les armées. Car celle-ci permet de mettre en place des fonds rapidement en attendant l'envoi sur le théâtre, lorsque l'opération le nécessite, d'un payeur et d'un ordonnateur secondaire.

Il importe, en outre, que des avances sur solde soient versées aux militaires qui sont engagés dans le cadre de ces projections, afin qu'ils puissent faire face aux contraintes financières liées à leur vie familiale et professionnelle. Le mécanisme des fonds d'avance de solde facilite à cet égard une prise en compte extrêmement rapide des modifications qui interviennent dans la situation du militaire. Surtout, les opérations extérieures, qui induisent une fréquence de renouvellement des personnels sur les théâtres extérieurs, imposent que la situation du militaire en opération extérieure soit traitée le plus rapidement possible tant pour l'individu et sa famille que pour l'administration elle-même. Les dépenses à bon compte sont donc indispensables à la vie opérationnelle des unités. Elles le sont certes moins pour le fonctionnement des services qui n'ont pas vocation à mener des actions opérationnelles et qui disposent pour cette raison d'un budget de gestion et d'une régie de recettes et de dépenses. Les procédures dérogatoires ne constituent donc pas seulement une question de finances publiques. Elles engagent toute l'organisation administrative du ministère de la Défense et touchent directement à ses capacités opérationnelles ainsi qu'à la condition du personnel militaire.

Il est impératif, enfin, que le système des dépenses à bon compte reste au niveau le plus déconcentré afin d'assurer le principe fondamental de la continuité paix/crise/guerre dans le domaine financier, en procurant d'une part les disponibilités financières nécessaires à la projection et d'autre part l'acquisition d'un savoir faire permanent et immédiatement exploitable. Si les budgets de gestion conviennent très bien à des services de l'Etat par définition statiques, il n'en est pas de même pour les corps de troupe, pour toutes les raisons déjà évoquées. Les procédures dérogatoires permettent d'organiser un soutien particulier du temps de crise et font tampon, sur la base

des principes d'autonomie et de continuité de la Défense, avec le temps de guerre. Par ailleurs, les multiples contrôles effectués tant sur place que sur pièce par les commissaires et par les payeurs aux armées attestent, de façon manifeste, du fait qu'il n'y a pas plus de risques avec les procédures dérogatoires telles que mises en oeuvre aujourd'hui, qu'avec des procédures de droit commun. Les différentes études et audits engagés permettent, par ailleurs, de conclure à l'impossibilité de conduire une opération extérieure sans trésorerie à disposition des armées ; il n'y a donc pas d'alternative efficace aux procédures dérogatoires. En effet, il apparaît que chercher à conduire les opérations extérieures sans trésorerie significative modifierait en profondeur la nature du soutien logistique tel qu'il existe aujourd'hui. La suppression ou la forte contraction des procédures dérogatoires se traduirait par un surcoût logistique très important.



Le besoin de trésorerie en opérations extérieures est donc patent. Il est une des conditions de la réussite de la mission opérationnelle confiée aux forces et constitue un facteur important de la crédibilité des armées françaises de plus en plus soumises aux comparaisons internationales en agissant dans un cadre interallié. Dans cette optique, loin d'apparaître comme une survivance, les dépenses à bon compte s'inscrivent dans la spécificité toujours actuelle des missions des armées marquées par des impératifs opérationnels et des contraintes de confidentialité. Mais au-delà même de ces spécificités, les dépenses à bon compte ouvrent la voie à une modernisation d'ensemble de l'administration à une gestion plus efficace des crédits et une déconcentration des centres de responsabilité. Ces procédures dérogatoires sont donc bien adaptées à la logistique d'une puissance militaire moyenne et permettent à la France de tenir son rang sur la scène internationale. Sans elles, notre pays serait obligé de mettre en oeuvre une logistique de type anglo-saxon, proche du modèle américain, dont la comparaison sur les différents théâtres depuis dix ans montre qu'elle n'en a pas les moyens ■

FREEDOM OF SPEECH

As an example, one can remember the status modification that occurred for our forces in Bosnia in December 1995 as a consequence of the Dayton agreement. Going from a UN to a NATO status generated in a single day a doubling of the treasury requirements. In addition, a force that is getting installed for a long time generates domestic needs very similar to the ones when at home; various expenses can be stated: water, natural gas, power, telephone, office and computer supply, various taxes, facilities renting and maintaining.

...that fulfills multiple requirements

The existence of a permanent and substantial treasury dedicated to overseas operations constitutes a vital requirement. It became necessary because the related spending are connected to circumstantial constraints linked to a specially hostile environment, often located in an unsafe area and in countries having no financial structure. The overseas operations belong to specific context and circumstances to which can only be applied specific administrative and financial procedures that permit an adaptation to the always-exceptional conditions of a deployed force engagement.

For that reason, the "à bon compte" spending procedure has to be permanently implemented. It would be illusory and dangerous to envision only its implementation at the very moment a crisis breaks out. As a matter of fact, implementing piece by piece and according to circumstances an ad-hoc procedure would create confusion in the accounting while the implementation decision itself could present a heavy meaning therefore widely interpreted at the political level. Obviously, we cannot draw an unambiguous limit between what could be relevant to the classical public accounting system and what could occasionally, especially in operational time, be relevant to exceptional procedures, these latest constituting a coherent entity. Besides, the recent military and international events that do not permit to make a difference between peace time and crisis, require the continuity and efficiency of the military action to be based on a global approach. In addition, that measure could alter the rapidity and efficiency of the advance pays given to the deployed personals. Therefore the

immediate satisfaction of the treasury requirements implies the presence in France of an immediately available treasury within the armed forces. That reserve allowing the quick supply of money while waiting for the deployment, should the operation requires it, of a paymaster and a finance officer.

Additionally, it is essential that advance pays should be given to the soldiers engaged in these deployments in order to permit them to face the financial constraints linked to their professional and family life. Therefore the advance pay funds facilitate the quick taking into account of any modification of the soldiers' situation. Above all, the overseas operations that implies a frequent personal rotation in theater requires that the deployed soldier's situation should be dealt with as fast as possible, as well for the individual and his family as for the administration itself. The "à bon compte" spending procedures are therefore vital to the units' operational life. Of course they are less essential to the running of the services that are not supposed to conduct operational actions and for that reason are provided with a management budget and an authorized accounting office for expenses and receipts. The procedures of exception are not only a public finance matter. They engage the whole Secretary of Defense administrative organization and are directly linked to its operational capabilities and to the military personal living conditions.

And last, it is vital that the "à bon compte" spending procedures remain as decentralized as possible in order to guarantee, within the financial area, the basic principle of the continuity peace/crisis/war, by supplying, on one hand, the financial means necessary to the deployment and, on the other hand, the acquisition of a permanent and immediately usable know-how. If the management budgets fit very well the public services that are static by nature, it is not the same for the military units because of all the already mentioned reasons. The procedures of exception permit to organize a special support during crises and make a transition with wartime based upon the Defense autonomy and continuity principles. Besides, the many verifications performed, either on-site or by checking the documentation, by the quartermaster officers and the paymasters prove clearly that there is no more risk with

the procedures of exception as they are implemented today than with the regular ones. The various studies and audits carried out show that it is impossible to conduct an overseas operation without making a treasury available to the forces; there is then no efficient alternative to the procedures of exception. As a matter of fact, it appears that trying to conduct an operation out of the country without having on-hand a significant treasury would cause an in-depth modification of the logistical support that exists today. Prohibiting or heavily reducing the procedures of exception would create a major logistical cost increase.



The treasury requirement in support of overseas operations is hence obvious. It is one of the conditions to the success of the operational mission assigned to the forces and it constitutes an important factor for the credibility of the French forces that are more and more often compared to other nations, when operating in a combined environment. In that respect, far from being a relic of the past, the "à bon compte" spending procedures are well in keeping with the specificity of the armed forces missions that are characterized by operational requirements and confidentiality constraints. But even beyond these specificities, the "à bon compte" spending procedures open the road to a modernization of the whole administration, to a more efficient credit management and to a decentralization of the centers of responsibility. These procedures of exception are therefore well adapted to the logistics of a medium size military power and therefore allow France to keep up its position on the international stage. Without these procedures, our country would have to implement an Anglo-Saxon style logistics, close to the US model, the comparison with which on various theaters during the last ten years has shown that France had not the required capacity to do it ■

LIBRES REFLEXIONS

Intégration de la communication en opérations dans le processus décisionnel

par un groupe de stagiaires
de la 113^{ème} promotion du CSEM

La communication en opération. **COMOPS**, n'est plus une fonction émergente. Elle est réellement une fonction d'appui au combat. Il faut non seulement en être convaincu mais aussi en accepter les

contraintes... Les responsables militaires d'une armée professionnelle moderne doivent en être persuadés autant par souci d'efficacité, pour gagner la bataille, que par respect vis-à-vis de la nation.

L'heure n'est plus aux tergiversations. Viet-nam, guerre du Golfe, Bosnie, Kosovo, tous les conflits modernes le prouvent. Pourtant certains officiers renvoient encore la prise en compte de ce fait à plus tard. "On a le temps..." "Si vous croyez que je n'ai que ça à faire" "quand tout sera calmé", sont des réflexions que l'officier de communication entend encore sur, ou hors, des théâtres d'opérations. L'armée de terre a une politique ambitieuse de renouveau doctrinal, soit. Dans ce cadre la communication en opération ne peut-être oubliée et rien ne se fera sérieusement sans que des efforts ne soient consentis dans ce domaine. Les démarches velléitaires n'aboutissent à rien. Les déclarations d'intention ne suffisent plus ; il faut intégrer la communication en opération dans le processus décisionnel pour qu'elle concoure pleinement au succès de la mission. Ceci explique l'intérêt de confier à un groupe d'officiers de la 113^{ème} promotion du CSEM le mandat d'étudier concrètement cette intégration.

La communication contribue de manière évidente au succès de la mission, et elle en est même souvent l'élément clé. Il est donc indispensable aujourd'hui de l'intégrer à part entière dans toutes les phases de l'élaboration et de la réalisation de la manœuvre pour permettre au chef inter-armes d'atteindre pleinement les objectifs assignés dans le cadre de sa mission, conformément aux ordres reçus. Ceci suppose une coordination poussée entre les différents acteurs des fonctions opérationnelles afin de développer une efficacité optimale.

LA COMOPS, UNE FONCTION D'APPUI AU COMBAT

Sous l'impulsion de l'Armée de terre, qui possède une compétence reconnue en ce domaine, une dynamique est en marche. La communication en opération est une fonction opérationnelle à part entière qui a débouché sur la rédaction d'un document de doctrine. Néanmoins il faut aller plus loin. La COMOPS ne peut être pleinement efficace que si elle est intégrée du début à la fin de la crise parce qu'elle permet à la fois de justifier, de crédibiliser et d'accroître l'efficacité de la force armée. C'est pourquoi elle doit être prise en compte dans toutes les phases de l'élaboration de la manœuvre dans sa planification, sa conception et son exécution.

> PLANIFICATION

Effectuée en amont de la crise, la planification est souvent la partie où la communication en opération s'intègre le plus facilement tout au moins lorsque les moyens à consentir ne sont pas trop importants. En effet, réalisée avant la pression de l'événement, cette phase de la manœuvre laisse généralement le temps au décideur de prendre en compte la COMOPS. Ainsi les besoins sont étudiés, les idées sont arrêtées, la COMOPS acceptée dans son ensemble, souvent d'ailleurs parce que la proximité des instances officielles l'impose. Dans la phase de planification les décisions sont encore d'ordre général. Pourtant on perçoit bien que ce n'est pas suffisant. Aujourd'hui, la planification doit donner à la COMOPS la possibilité de soutenir

véritablement l'engagement de la force. Certes, il lui faut des moyens humains et matériels. Il lui faut surtout une réelle volonté du commandement de l'utiliser non plus d'une manière "réactive", c'est-à-dire en répondant simplement aux sollicitations des journalistes, mais de manière "pro-active" en sachant provoquer l'intérêt des médias et du grand public sur un sujet donné.

> CONCEPTION

Une guerre ne peut-être gagnée exclusivement par la COMOPS, mais inversement elle ne peut pas l'être sans. Or, lors de la phase de conception, la COMOPS n'est qu'effleurée dans la prise en compte de la mission. Certains chefs militaires, encore imprégnés d'une logique issue de la guerre froide, n'acceptent pas de considérer la COMOPS comme un des volets de l'action à mener. Pourtant, la communication est souvent un des fondements du succès. Nous devons nous imprégner de cette vérité, aucune crise moderne ne peut être traitée totalement en dehors des caméras.

La réflexion de l'action doit prendre en compte la réalité de l'environnement médiatique. Il importe alors de définir un **cadre médiatique** de l'action à mener. Véritables limites à fixer à l'action envisagée (à l'instar des limites de bond, de fuseaux, etc), le cadrage médiatique précise les limites de l'acceptabilité médiatique des actions entreprises. C'est alors que l'action proposée au chef, inscrite dans un cadre bien défini, utilisera l'ensemble des moyens que lui offrent les outils modernes de la gestion des crises.

FREEDOM OF SPEECH

Integration of communication during operations in the decision-making process

*by a year of 2000 staff college
working group*

Communication in operations. COMOPS, is no longer an emerging function, it is a real combat support function. One must not only be convinced but also accept the constraints... All military executives of a professional army must be convinced of this fact not only for efficiency purposes to win the battle but also by respect towards the nation.

Time can no longer be dedicated to prevarications. Vietnam, Gulf War, Bosnia, Kosovo, all modern conflicts support this evidence. However, some officers still postpone to consider this fact. "We have plenty of time...", "Do you really believe I have nothing else to do", "When all this will be over", "They are a pain in the a...", are the remarks that the COMOPS officer still hears within, or outside, operations theaters. The French Army has an ambitious doctrine renewal policy, very well. Within this framework, communication in operations cannot be forgotten and nothing will be seriously achieved unless efforts are made in this domain. Vague policies lead nowhere. Declarations of intent are no longer enough, COMOPS must be integrated in the decision-making process in order to fully contribute to the success of the mission. This explains the interest of giving a working group composed of officers of the Higher Staff Course 113th class the study of this integration in concrete terms.

Communication evidently contributes to the success of the mission, it is often the key element. Today, it is therefore essential to fully integrate it in all the phases of the conception and realization of the maneuver in order to enable the combined arms commander to fully achieve the objectives assigned within the framework of his mission according to received orders. This implies a full coordination between the various players of the operational functions in order to develop an optimal efficiency.

COMOPS, A COMBAT SUPPORT FUNCTION

Through the impetus given by the Army, which has a recognized competence in this area, a dynamic is on the move. The Army Doctrine Research and Studies Center (CREDAT) has recently established communication in operations as a new operational function which will soon lead onto a doctrine. However, we must go further. COMOPS can be fully efficient only if it has been integrated from the beginning till the end of the crisis because it enables to justify, give credibility and increase the efficiency of the armed force. This is why it must be taken into account in all the phases of the maneuver elaboration, in its planning, conception and execution.

➤ PLANNING

Performed upstream of the crisis, planning is often the part where communication in operations is the most easily integrated at least when the assets to be dedicated are not too significant. In fact, performed before the pressure of events, this maneuver phase generally leaves time to the decision-maker to take COMOPS into consideration. Thus requirements are studied, ideas are defined, COMOPS is accepted as a whole often because it is imposed by the proximity of official authorities. Decisions are still of a general nature during the planning phase. However, everybody realizes this is not sufficient. Today, planning must give COMOPS the possibility to really support the force engagement. Of course, this requires

human and equipment means. This mostly requires a true commander will to use it not in a "reactive" manner, i.e. in simply answering to solicitations of journalists, but in a "pro-active" one knowing how to provoke the media and general opinion interest on a given subject.

➤ CONCEPTION

Of course a war cannot exclusively be won thanks to COMOPS, conversely it cannot be won without it. Now, together with conception, COMOPS enters a semi-hostile field. It has only been lightly envisaged in mission preparing and some military commanders, still filled with a cold war logic, do not agree to take COMOPS as one of the parts of the action to be carried out. However, once again, communication is often one of the bases of success. We must become impregnated with this truth, no modern crisis can be totally managed without cameras.

The action thinking process must take into account the reality of the media environment. The matter is to define a **media framework** pertaining to the action to be carried out. Real limits to be set as far as the envisaged action is concerned (following the example of jump line limits, of time zones, etc.), the media framework exactly states the boundaries of the media acceptability of undertaken actions. It is at this moment that the action recommended to the commander, framed in a well defined framework, will use all the assets offered by crisis management modern tools.

LIBRES REFLEXIONS

> EXECUTION

De fait, c'est dans l'exécution que la COMOPS ne parvient pas à s'imposer. Les raisons en sont triples : la conception ne l'a pas assez parfaitement intégrée dans la manœuvre, délicate elle suppose une réelle adhésion à son emploi, trop souvent réalisée dans l'urgence elle n'offre pas suffisamment de gage de réussite au chef qui préfère alors employer ce qu'il connaît le mieux, la force armée. Or, on sait bien que "quelques gazettes hostiles peuvent être plus efficaces qu'une armée en campagne" (Napoléon). La COMOPS est donc un moyen, une technique supplémentaire offerte au décideur militaire pour réaliser, en complément d'un ensemble d'autres actions ou de non-actions, le succès de sa mission. A ce titre, elle nécessite d'y consentir les moyens indispensables à son accomplissement exactement sur une même base que les autres fonctions opérationnelles. Les moyens humains et matériels pour conduire les actions envisagées peuvent être ponctionnés sur d'autres formations si l'action médiatique est prioritaire. Encore faut-il accepter de lui accorder cette priorité.

A titre d'exemple, et de manière bien sur non exhaustive, citons quelques actions COMOPS qui peuvent contribuer à la mission : filmer l'action permet de limiter la désinformation et de détenir des preuves, la présence d'un journaliste indépendant au sein d'une unité permet de montrer la réalité d'un conflit, médiatiser une opération particulière peut en amplifier ses effets.

En somme, la COMOPS doit aujourd'hui trouver sa vraie place dans l'élaboration de la manœuvre parce qu'elle est indispensable dans la gestion des crises et des conflits. Cette assertion étant acquise, on peut alors réfléchir à la manière de l'intégrer efficacement dans le processus décisionnel.

UNE COORDINATION RENFORCEE

Si, malgré tout, les acteurs de la communication sont mis en place, nécessité faisant loi, le principal problème réside maintenant dans l'emploi qu'il en

est fait. Parmi les nombreuses difficultés rencontrées, la coordination de leur réflexion et de leur action sur le théâtre est la plus sensible. Pourtant celle-ci permet de considérer l'ensemble des facteurs liés à la communication pour l'optimiser dans le cadre de la manœuvre envisagée. Il s'agit donc d'en définir les éléments déterminants que ce soit en interne au sein de la COMOPS, dans la globalité de l'environnement, ou au sein de l'état-major lui-même.

> UNE COORDINATION INTERNE A LA COMOPS

Cette coordination interne s'avère indispensable compte tenu de la spécificité des vecteurs. Les médias ne constituent pas un ensemble homogène et des différences de traitement existent entre les médias nationaux, alliés, internationaux et locaux. De même, existent des différences entre les impératifs de communication nationaux visant à promouvoir l'action des forces françaises au sein de la coalition, et les impératifs multinationaux qui concernent essentiellement le succès de la mission.

Il s'agit donc de mettre en cohérence les impératifs de communication en mettant en place une structure de coordination interne à la fonction communication en opération. En fait, cette coordination, de la responsabilité du conseiller communication, consiste à prendre en compte la diversité des niveaux et des objectifs des médias.

> DANS LE CADRE DE LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

Cette fonction coordination est délicate à mettre en œuvre et doit nécessairement être identifiée et planifiée dès la phase de constitution de tous les états-majors jusqu'au niveau brigade inclus. Pour optimiser les effets recherchés et garantir la cohérence dans la mise en œuvre de la stratégie d'influence, les actions menées au titre de la communication en opération et de l'appui psychologique doivent être strictement coordonnées. La coordination pourrait être confiée en fonction du niveau de la force soit au conseiller communication (brigade), CEM (divi-

sion), voire l'adjoint environnement du chef interarmes (théâtre). Il convient de parfaitement déterminer les paramètres à prendre en compte en fonction des priorités accordées, appui psychologique ou COMOPS. Dans certains cas, l'ensemble des moyens de la force peut converger vers un objectif unique, comme une campagne de marketing.

> UNE COORDINATION AU SEIN DE L'ETAT-MAJOR

Cette coordination nécessite une répartition judicieuse du personnel spécialisé en communication dans l'état-major. Fort de cette répartition, l'aspect communication peut être pris en compte à toutes les phases de l'élaboration de la manœuvre. De plus, les acteurs de la COMOPS peuvent être amenés à intervenir dans des situations de crise de manière inopinée. Si l'on considère que la communication de crise est initiée lorsque survient un événement pouvant porter atteinte à l'image de la force et susceptible de provoquer un intérêt massif des médias, on comprend mieux la nécessité d'une forte réactivité et d'une coordination renforcée. Une boucle courte de décision doit être mise sur pied et permettre un contact sinon direct du moins rapide entre le chef sur le terrain et le décideur politico-militaire.

*

Il apparaît que la communication opérationnelle ne peut pas demeurer plus longtemps une vue de l'esprit, à la remorque des autres fonctions opérationnelles. Pour contribuer au succès de la mission, elle doit s'intégrer pleinement au processus décisionnel. Place d'autant plus importante qu'elle peut transformer par défaut une victoire en défaite ou inversement. Une structure adaptée, une volonté affichée et une compétence reconnue doivent permettre de lui donner l'importance qui lui revient. Cette nécessité ne doit pas rester une simple déclaration d'intention, il y va du succès de notre action et de la crédibilité de l'Armée de terre ■

FREEDOM OF SPEECH

➤ EXECUTION

It is in the execution phase that COMOPS is not able to impose itself. Reasons for this are threefold: it has not been enough integrated at conception time in the maneuver; tricky by nature, its employment supposes real support. Most often carried out under urgency it does not offer sufficient success evidence for the commander who then prefers to employ what he knows best, the armed force. However, it is well known that "a few hostiles newspapers can be more efficient than an army on campaign". Therefore, COMOPS is a tool, an additional technique offered to the military decision-maker to achieve, in addition to a whole set of other actions or non-actions, success in his mission. As such, it requires that essential assets be allocated for its accomplishment as it is exactly done, on the same basis, for other operational functions. In order to conduct the envisaged actions, human and equipment assets can be taken out from other formations if the media action is a priority. However one must accept this to be granted. Non-exhaustively of course, a few examples of some COMOPS actions which can contribute to the mission can be quoted: filming the action enables to limit disinformation and to hold evidence, the presence of an independent journalist in a unit enables to show the reality of a conflict, giving media coverage to a specific operation can amplify its effects.

Today in short, COMOPS must find its real place in the elaboration of the maneuver as it is essential in crises and conflicts management. This assertion being accepted, it becomes then possible to think about the way it should be efficiently integrated in the decision-making process.

A REINFORCED COORDINATION

If despite all, the communication players are set into action, necessity making law, the main problem now lies in their employment. Among the numerous difficulties met, reflection and action

coordination of COMOPS on theater is the most sensitive. However, it enables to consider the whole of the factors linked to communication in order to optimize it in the framework of the envisaged maneuver. Therefore, its determining elements must be defined whether internally within COMOPS, from every angle of the environment, or within the staff itself.

➤ AN INTERNAL COORDINATION WITHIN COMOPS

This internal coordination turns out to be essential taking into account the specificity of the vectors. Media do not constitute a homogeneous whole and processing differences exist between national, allied, international and local media. Identically, differences exist between the national communication requirements aimed at promoting the action of French Forces within the coalition, and the multinational requirements which essentially concern the success of the mission.

Therefore, the matter is to place communication requirements in coherence by setting up an internal coordination within the COMOPS function. In fact, this coordination, under the responsibility of the communication advisor, consists in taking into account the media diversity and objectives.

➤ WITH IN THE FRAMEWORK OF THE PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT MANAGEMENT

This coordination function is tricky to implement and must necessarily be identified and planned as soon as all staffs, up to brigade level inclusive, are set up. In order to optimize the expected effects and warrant the coherence throughout the influence strategy implementation, the actions carried out in the framework of COMOPS and of PSYOPS must be strictly coordinated.

The coordination responsibility could be given, depending on the level of the force, either to the communication advisor (brigade), the CoS (division), or

even to the environment deputy to the joint commander (theater). The parameters to be taken into account depending on the allocated priorities must be perfectly defined, psychological support or COMOPS. In some cases, all the assets of the force can focus towards a unique objective, just like a marketing campaign.

➤ A COORDINATION WITHIN THE STAFF

This coordination requires a judicious allocation of staff personnel specialized in communication. Based on this allocation, the communication aspect can be taken into account during every phase of the maneuver elaboration. In addition, COMOPS players may be called to intervene unexpectedly in crisis situations. If it is considered that crisis communication is initiated when an event likely to jeopardize the force image and possibly capable of provoking a massive interest for the media occurs, the requirement for a strong reactivity and a reinforced coordination can be better understood. A short decision-making loop must be set up and enable a contact, if not direct but at least fast, between the commander on the ground and the Pol-Mil masters.

*

*

*

It appears that operational communication can no longer remain a purely theoretical view or tagging along the other operational functions. In order to contribute to the success of the mission, it must be fully integrated in the decision-making process. The rank of COMOPS is paramount as, by default, it can turn a victory into defeat or vice versa. A fitted structure, a demonstrated will, and a recognized competence must give it its due importance. This requirement must not remain a simple declaration, the success of our action and the credibility of the French Army are at stake ■

LIBRES REFLEXIONS

Les insérés du Ministre

Kosovo, 1999-2001

*par le Commissaire de 1^{ère} classe Guénot,
direction centrale du commissariat de la marine*

Un "inséré" illustre parfaitement la démarche entreprise depuis plusieurs années par les Armées françaises qui consiste à placer des officiers, pour une période plus ou moins longue, auprès d'organisations internationales œuvrant dans le cadre d'opérations de restauration ou de maintien de la paix.

Depuis l'arrivée au Kosovo de la KFOR et la création de la Mission d'Administration Intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) en mai 1999, quatre commissaires de la Marine se sont succédés au Département des Affaires Judiciaires de cette mission. Ils apportent ainsi une aide quotidienne à Madame Sylvie Pantz, magistrate française détachée auprès des Nations-Unies et assumant les fonctions de Ministre de la Justice au Kosovo. Dès sa création, le Département des Affaires Judiciaires a été chargé par Monsieur Bernard Kouchner, alors représentant spécial du secrétaire général des Nations-Unies, de restaurer l'Etat de droit au Kosovo.

L'une des premières décisions prises a été de retenir comme lois applicables celles qui étaient en vigueur au Kosovo au moment de la suspension de son autonomie en 1989. Sont également applicables les dispositions législatives postérieures à cette date lorsqu'elles ne contreviennent pas à cette loi ou aux standards internationaux en matière de droits de l'homme, ou lorsqu'elles comblent un vide juridique. Un ensemble d'ordonnances signées par le représentant spécial («regulations») complète ce dispositif législatif et le fait, le cas échéant, évoluer.

Mais la restauration de l'Etat de droit, au Kosovo, passe également par l'établissement d'une justice objective,

impartiale et pluri-ethnique. La tâche du Département des Affaires Judiciaires et de ses insérés dans ce secteur particulier n'était pas des plus aisées. En effet, en 1999, la majorité de la magistrature locale, d'origine serbe, a quitté ses fonctions. Il a donc fallu, pour assurer le bon fonctionnement de cinq cours de district, de 22 cours municipales et d'une trentaine de cours des délits mineurs, recruter plus de 400 juges et procureurs publics, mais aussi les former à mettre en œuvre un droit dont l'essentiel des dispositions était tombé en désuétude depuis une dizaine d'années.

Ce recrutement s'est effectué auprès de la majorité kosovare albanaise, mais aussi auprès des minorités kosovares serbes, romas et turques, ceci afin de garantir la pluri-ethnicité de la justice. A l'heure actuelle, une trentaine de magistrats issus de ces minorités ont prêté serment et exercent leurs fonctions dans les municipalités où leur ethnie est représentée.

Afin de permettre à l'ensemble des magistrats de rendre une justice impartiale et objective, de nécessaires mesures de sécurité ont dû être instaurées. Cette tâche a été confiée aux "insérés du ministre", qui sont ainsi en charge de la sécurité des tribunaux et de la protection des magistrats. Au quotidien, cela implique de multiples déplacements à travers toute la province, afin d'examiner les édifices

dédiés à la justice, mais aussi, et surtout, de rencontrer - avec l'aide d'un interprète - ces magistrats pour évoquer les mesures de sécurité qui peuvent être instaurées à leur profit de manière ponctuelle ou permanente. Une fois ces mesures arrêtées, leur mise en œuvre est assurée par la police, composée d'internationaux des Nations-Unies et de kosovars albanais du «Kosovo Police Service».



Pour les "insérés" du Département des Affaires Judiciaires, cette expérience constitue une immersion complète en milieu international, comprenant de nombreux contacts aussi bien avec des agents internationaux qu'avec la population locale, tout en gardant à l'esprit une appartenance à l'armée française qui les soutient au quotidien.

Cette dernière spécificité leur assure souvent une certaine crédibilité vis-à-vis de leurs interlocuteurs parfois surpris de croiser au milieu du Kosovo, un marin français œuvrant pour le succès de la mission des Nations-Unies, mais aussi celui de la KFOR et, par là même, justifiant pleinement l'engagement des armées françaises dans les Balkans ■

FREEDOM OF SPEECH

The minister's «inserted» personnel

Kosovo, 1999-2001

*by Captain Guénot,
French Navy Finance & Supply Corps in Paris*

An "inserted" officer perfectly illustrates the process undertaken by the French armed Forces for several years which consists in placing officers, for a more or less lengthy period, within international organizations operating in the framework of peace restoration or peace keeping operations.

Since the arrival of KFOR in Kosovo and the creation of the UN Interim Administration Mission in Kosovo in May 1999, four officers from the French Navy Finance & Supply Corps have taken one after the other this mission within the Judicial Affairs Department. In this way they have daily provided their support to Mrs Madame Sylvie Pantz, French magistrate attached to the UN and in charge of the Justice minister's functions in Kosovo. As soon as it was created, the Judicial Affairs Department has been tasked by Mr Bernard Kouchner, at that time UN Secretary General Special Representative, to restore the rule of law in Kosovo.

One of the first decisions taken has been to select as applicable laws the ones which were in force in Kosovo at the moment its autonomy was suspended in 1989. Subsequent legal measures are also applicable when they do not contravene to this law or to human rights international standards, or when they fill a legal gap. A set of "regulations" signed by the Special Representative completes this legal set-up and improves it if necessary.

But the restoration of the rule of law in Kosovo, goes through the establishment of an objective, impartial and multi-ethnic justice. The task of the Judicial Affairs Department and of its

inserted personnel in this particular field was not the easiest one. In fact, in 1999, the majority of the local magistracy, of a Serbian origin, left. It was therefore necessary, in order to ensure the good running of five districts courts, 22 town courts and of roughly thirty minor offence courts, to recruit over 400 state judges and prosecutors, but also to educate them to a law, most regulations of which had fallen into abeyance for the last ten years implement.

In order to warrant the multi-ethnicity of the justice this recruitment has been carried out within the Kosovo Albanian majority, but also within the Kosovo Serbian, Roma, Turk minorities. Today, roughly thirty magistrates originating from those minorities have taken the oath and are carrying out their duties in towns where their ethnic group is represented.

In order to enable the whole of the magistrates to render an impartial and objective justice, some necessary security measures had to be taken. This task has been assigned to the "Minister's inserted personnel", who are thus in charge of courts security and magistrates protection. Daily, this implies numerous trips throughout the province, in order to have a close look at the buildings dedicated to justice, but also, and above all, to meet - with

the help of an interpreter - these magistrates to talk about security measures which could be implemented for their benefit on an limited or permanent basis. Once these measures have been decided, their implementation is ensured by the police, which is composed of UN international personnel and Kosovo Albanians of the "Kosovo Police Service".



For the "inserted personnel" of the Judicial Affairs Department, this experience constitutes a total immersion in an international environment, which implies numerous contacts not only with international officials but also with the local population, still keeping in mind their membership to the French Army which daily supports them.

This last specificity often gives them a certain credibility vis-à-vis their interlocutors sometimes surprised to meet within Kosovo, a French Navy officer striving for the success of the UN mission, but also that of the KFOR and, as a consequence, fully justifying the French armed Forces commitment in the Balkans ■