

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2010)  
**Heft:** [1]: Contre-Insurrection (COIN)

**Artikel:** Contre-insurrection : réflexions sur l'effort américain  
**Autor:** Garcia, Yves  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514493>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Officiers de la 10th Mountain Division (Light Infantry) discutant avec David Kilcullen (premier à droite) à Fort Drum.

## Guérilla

### Contre-insurrection : Réflexions sur l'effort américain

**Col Yves Garcia**

Enseignant, Collège interarmées de défense (CID), Paris

Cinq ans après la circulation des premières versions du nouveau manuel de contre-insurrection *FM 3-24 Counterinsurgency*<sup>1</sup>, les Etats-Unis sont toujours confrontés à une insurrection en Afghanistan ainsi qu'à une situation pour le moins délicate en Irak. Dans un contexte international où les Etats-Unis voient leur image s'éroder et s'altérer d'année en année depuis sept ans, il est temps de faire le point sur leur effort contre-insurrectionnel. Voici donc quelques réflexions axées sur trois de ses aspects : légitimité, culture et doctrine.

### Légitimité

La conclusion de la plupart des réflexions occidentales concernant les contre-insurrections est que leur succès dépend de la création d'une « [...] perception de légitimité ... chez certaines parties critiques de la population locale. »<sup>2</sup> Souvent assimilée à la maxime populaire « gagner les cœurs et les esprits »<sup>3</sup>, il s'agit, en d'autres termes, de fournir une gouvernance efficace « [...] sous la forme d'amélioration matérielle, du niveau de vie et d'efficacité gouvernementale. »<sup>4</sup>

Si l'insurgé lutte également pour une perception de légitimité, il est important de rappeler qu'il lutte principalement pour la maintenir et dispose donc d'un avantage incontestable sur son opposant. En effet, si le centre de gravité d'un mouvement insurrectionnel est sa connexion avec certaines parties critiques de la population locale, du point de vue contre-insurrectionnel cette connexion est, au départ, inexistante. En d'autres termes, le contre-insurgé doit se rendre en quelque sorte plus attractif que l'insurgé.

A ce titre, il est important de souligner les difficultés supplémentaires auxquelles font face les États-Unis



Province de Laghman, Afghanistan, le 7 septembre 2008.



Villageois lors de la cérémonie d'ouverture d'un séminaire médical, province de Zabule, Afghanistan, le 15 mars 2010.

en Afghanistan comme en Irak. Dans les faits, « [...] en contre-insurrection... une force expéditionnaire possède un désavantage absolu étant donné que ses alliés, comme ses opposants, savent qu'elle partira dès la fin des combats, la rendant par définition une alliée peu attractive dans la durée, ou une fois le conflit terminé. »<sup>5</sup>

1 <http://www.usgcoin.org/library/doctrine/COIN-FM3-24.pdf>

2 Michael Fitzsimmons, « Hard hearts and open minds? Governance, identity and the intellectual foundations of counterinsurgency strategy », *The Journal of Strategic Studies*, juin 2008, p. 338.

3 Découlant elle-même de l'insurrection contre-insurrectionnelle britannique à Bornéo.

4 *Ibid.*, p. 341.

5 David Kilcullen, « Counterinsurgency », Hurst & Co., 2010, p. 12. Voir aussi [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Kilcullen](http://en.wikipedia.org/wiki/David_Kilcullen)

## David Galula : une référence acceptable

Bien moins connu que son contemporain Roger Trinquier, le choix de David Galula peut surprendre. Cautionnant la torture dans *La Guerre moderne*,<sup>1</sup> Trinquier s'est probablement avéré être un choix trop controversé pour les Etats-Unis. En effet, même si les médias ont relayé le fait que le Pentagone s'est offert quelques séances de l'excellent *La Bataille d'Alger* (1966), beaucoup semblent ignorer que la première exportation connue à but « instructif » de ce film était en Argentine. En effet, lors de la fin des années 50, certains officiers argentins avaient déjà été formés à la « guerre subversive » ou « guerre révolutionnaire » à l'Ecole Supérieure de Guerre de Paris. En 1959, une mission militaire française permanente était créée à Buenos Aires et les Français présents — tous des anciens d'Algérie — y feront traduire Trinquier, dirigeront des cours et publieront des articles dans des revues militaires. Ils passeront ensuite par la fameuse School of the Americas au milieu des années 60 où ils formeront les instructeurs américains. Les Français feront ensuite directement de l'instruction aux Etats-Unis, dont à Fort Bragg au bénéfice des forces spéciales qui mettront en pratique leurs acquis lors de missions de *Foreign Internal Defense* en Amérique Latine<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Roger Trinquier, *La guerre moderne*, Economica, 2008, p. 18: « Pour cet interrogatoire, il [ndt: le terroriste] ne sera certainement pas assisté d'un avocat. S'il donne sans difficulté les renseignements demandés, l'interrogatoire sera rapidement terminé; sinon, des spécialistes devront, par tous les moyens, lui arracher son secret. Il devra alors, comme le soldat, affronter la souffrance et peut-être la mort qu'il a su éviter jusqu'alors. »

<sup>2</sup> Voir FM 31.20-3 *US Special Forces Foreign Internal Defense Tactics Techniques and Procedures for Special Forces* : <http://file.wikileaks.org/file/us-fm-31-20-3.pdf>

Prenons le cas irakien suite à l'invasion américaine de 2003 où incivilités, émeutes, insurrections et guerre civile se sont succédés. La question d'obtenir une légitimité ne se posait pour ainsi dire pas vis-à-vis de la communauté chiite récemment libérée du joug de Saddam Hussein. A l'inverse, la communauté sunnite était cette partie critique de la population locale chez laquelle une perception de légitimité devait être créée. C'est, en effet, elle qui engagera les hostilités suite à l'annonce de la Coalition Provisional Authority interdisant le parti Ba'ath, et elle encore qui contribuera à y mettre fin.

Ainsi, on doit la réduction de la violence en Irak au mouvement Sahwa<sup>6</sup> de 2005, puis à l'implémentation de la nouvelle stratégie contre-insurrectionnelle américaine dès 2006, celle du *New way forward in Iraq*<sup>7</sup> de 2007 et, finalement, aux cessez-le-feu des milices chiites de 2007-2008. Souvent considérée à tort comme étant la principale source ayant mis fin aux hostilités — et donc un succès —, il est important de rappeler qu'en plus des éléments susmentionnés, la montée en puissance des troupes U. S. correspond à un ensemble d'objectifs plus larges comme l'indique le document *Highlights of the Iraq strategy review*<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Mieux connu sous le nom de *Sunni Awakening*.

<sup>7</sup> Mieux connue sous le nom de « *surge* », ou montée en puissance.

<sup>8</sup> La présentation officielle étant indisponible sur le site de la Maison Blanche, une copie est disponible à l'adresse suivante:

## STRIPE CENTRAL

### Will the Burger King at Kandahar re-open?

By JEFF SCHOGOL  
Published: June 25, 2010

Gen. David Petraeus faces one billion pressing issues once he assumes command of all U.S. and NATO troops in Afghanistan: When will the offensive in Kandahar start? Can he show progress by July 2011? Will the Burger King at Kandahar Air Field re-open?

We asked Petraeus' spokesman about that last item.

As anyone who's been in Afghanistan knows, recently-cashiered Gen. Stanley McChrystal waged a jihad against fast food and other creature comforts for the troops because getting such luxuries into Afghanistan took up valuable cargo space that could be used for vital equipment.



Will troops in Afghanistan get fast food again? "All options are on the table," Gen. David Petraeus said.  
ASSOCIATED PRESS

Article paru dans la version en ligne du fameux *Stars and Stripes* le 25 juin 2010, ou « l'American Way of War » revisité.



Affiche de recrutement pour les troupes coloniales françaises.

Au vu des récents événements, certains objectifs sont pour l'heure atteints et d'autres ne l'ont tout simplement pas été.<sup>9</sup> A l'heure à laquelle ces lignes sont écrites, il semble être difficile de percevoir la stratégie américaine actuelle comme étant autre chose que la création d'une perception de légitimité et de stabilité, suivie d'un départ précipité en employant tous les moyens disponibles afin de vendre une interprétation favorable des événements dans l'attente de l'oubli collectif.<sup>10</sup>

<http://media.washingtonpost.com/wp-srv/nation/documents/iraqstrategy011007.pdf>  
<sup>9</sup> <http://www.iwpr.net/report-news/iraqi-stalemate-stirs-militas>  
<http://www.iwpr.net/report-news/sunni-militia's-struggle-relevance>  
<http://www.latimes.com/news/nationalworld/la-fg-iraqgovernment-20100802,0,61090.story>  
<http://www.latimes.com/news/nationalworld/world/l-fg-iraqneigh-bors-20100804,0,1484461.story>  
<sup>10</sup> <http://www.nytimes.com/2010/08/02/world/middleeast/02iraq.html>



Un officier américain prend des notes et boit du thé en discutant avec des administrateurs d'écoles locales durant une opération de bouclage et fouille, province de Ghazni, Afghanistan, le 2 juin 2007.

## Culture

Les forces expéditionnaires ont été les premières à être confrontées aux insurrections et, par conséquent, à devoir s'y adapter. Dans le cas de la France, ce sont ses troupes coloniales qui ont été les premières à analyser cette « petite guerre » d'un nouveau genre avec Bugeaud, Galliéni et Lyautey<sup>11</sup> dans un premier temps, puis Trinquier<sup>12</sup> et Galula<sup>13</sup> dans un second.<sup>14</sup> De la même façon, le corps américain des Marines — force expéditionnaire traditionnelle des États-Unis — a été le premier à publier un manuel de contre-insurrection<sup>15</sup> suite à son expérience principalement acquise lors de ses nombreuses interventions dès la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle.

Toutefois, parce qu'impérialistes et interventionnistes mais jamais réellement colonialistes, les États-Unis n'ont pas fait des Marines une troupe coloniale dans l'esprit de certaines troupes anglaises ou françaises, dont l'avantage était un réel intérêt pour la région et l'investissement en conséquence, permettant ainsi le type d'immersion nécessaire à la contre-insurrection.

<sup>11</sup> Lors des guerres napoléoniennes face aux guérillas espagnoles ainsi qu'en Algérie, lors de la pacification du Tonkin (Indochine) ainsi que du Madagascar et lors de la semi-colonisation du Maroc, respectivement.

<sup>12</sup> Roger Trinquier, *La guerre moderne*, Economica/Paris, 2008. (Oeuvre originale publiée en 1961)

<sup>13</sup> David Galula, *Contre-insurrection: théorie et pratique*, Economica, 2008 (Oeuvre originale publiée en 1964)

<sup>14</sup> Etienne de Durand dans Thomas Rid et Thomas Keaney (Ed.), *Understanding counterinsurgency*, Routledge, 2010.

<sup>15</sup> United States Marine Corps, *Small wars manual*, United States Government Printing Office, 1940.

De plus, l'efficacité coloniale anglaise comme française dépendait de façon significative de troupes locales dirigées par des officiers vivant dans le pays durant une grande partie de leur vie.<sup>16</sup>

Prenons maintenant le soldat américain ordinaire dans le contexte actuel que l'on connaît. Provenant d'un pays qui, malgré ses immenses qualités et potentiels, montre de graves limites, il reflète souvent la société dont il provient et qui, de ce fait, ne l'aide guère. En cantonnement, tout est fait pour lui rappeler la vie à laquelle il a renoncé. Les grandes enseignes commerciales sont omniprésentes et forment un environnement qui ne fait que cultiver les différences dans un contexte où le contraire serait nécessaire. Bien formé et équipé, c'est en terme de compétences sociales qu'il est le plus déficient. Avec peu voire aucun intérêt personnel pour un peuple et pour une région qu'il quittera de toute manière, il est probablement le soldat le moins approprié pour ce type de conflit.

En 2006, Afghanistan, lorsque le caporal Quentin Poll s'exclame « qu'est-ce qu'ils en savent cette bande de bâtards en sandales et en robes... Putain, ils savent vraiment ce qu'ils font, »<sup>17</sup> il reflète un phénomène similaire à celui du lecteur qui trouvera ma critique du soldat américain inappropriée ou injustifiée. En effet, certains trouveront ce type de critique déconcertant, comme le caporal a trouvé déconcertant que des individus du tiers-monde soient militairement compétents. Il s'agit là d'une forme d'orientalisme militaire<sup>18</sup> ou, en

<sup>16</sup> Etienne de Durand dans Thomas Rid et Thomas Keane, *Ibid.*

<sup>17</sup> Patrick Porter, *Military Orientalism*, Hurst & Co., 2009

<sup>18</sup> Terminologie basée sur les travaux d'Edward Said et appliqués au

d'autres termes, de préjugés comme l'entend exactement la définition du mot : « croyance, opinion préconçue souvent imposée par le milieu, l'époque, l'éducation; parti pris, idée toute faite. »<sup>19</sup>

Pour beaucoup d'entre nous, il reste inconcevable que les États-Unis puissent être militairement incompetents, comme il est inconcevable pour beaucoup d'Américains que des individus du tiers-monde puissent être militairement compétents. Les Occidentaux sont particulièrement vulnérables à ce phénomène et ils feraient de se le rappeler avant que d'autres ne le fassent à leurs dépens, comme le Hezbollah l'a récemment rappelé à Tsahal.

## Doctrines

Les insurrections ayant toutes leurs singularités, le concept d'une doctrine contre-insurrectionnelle unique semble être voué à l'échec. En outre, s'il y a toujours eu des personnes capables d'analyser ainsi que de comprendre les (contre-) insurrections, encore faut-il que les contre-insurgés en aient une compréhension afin de prendre les bonnes décisions — souvent d'ordre stratégique — au jour le jour.

A ce titre, il est intéressant de noter qu'en mars 2006, un groupe d'officiers subalternes a approché David Kilcullen avec l'intention de combler un vide présent dans les premières versions du nouveau manuel de contre-insurrection FM 3-24. Pour ces officiers ayant déjà trois à quatre années d'expérience en Iraq et/ou en Afghanistan, le manuel indiquait les objectifs, mais pas comment les atteindre.<sup>20</sup> Le résultat, *Twenty-eight articles : fundamentals of company-level counterinsurgency*<sup>21</sup>, trouvera sa place en annexe de la version finale du FM 3-24 sous le titre *A guide for action*.<sup>22</sup>

Ainsi, les nouvelles lignes directrices que le général David H. Petraeus a récemment fait parvenir aux troupes en Afghanistan sont clairement un écho aux articles de Kilcullen et également une progression dans la lutte contre-insurrectionnelle en Afghanistan — si ce n'est pas trop tard.

Finalement, peu de choses ont fondamentalement changé depuis la publication en 1896 de *Small wars: their principles and practice*. En effet, le colonel Charles E. Callwell y établissait déjà certains fondements de la lutte contre-insurrectionnelle. L'élaboration d'une doctrine contre-insurrectionnelle est donc possible, mais devrait servir de fondation à de futures réflexions faites à partir d'une situation donnée ainsi qu'à partir de retours d'expériences provenant des contre-insurgés. Après tout, lorsque l'on construit quelque chose, l'idéal est d'avoir de bonnes fondations, puis de commencer par le bas...

## Conclusion

La compréhension des (contre-) insurrections permet d'observer où mènent les politiques de type colonialiste, impérialiste et interventionniste, mais vaut surtout par le fait, comme à d'autres époques, les insurrections sont aujourd'hui la forme de guerre la plus répandue. Toutefois, leur complexité n'a fait que s'accroître avec le temps — pensons à la globalisation et à ses implications en termes de flux et de mélanges économiques, migratoires, politiques, socioculturels et technologiques.

A titre d'exemple, les troupes menant une lutte contre-insurrectionnelle au XXI<sup>e</sup> siècle sont et seront amenées à opérer encore plus proprement que par le passé, en raison de l'impact croissant des dommages et pertes civiles. Chaque individu étant aujourd'hui à la fois consommateur et disséminateur d'information, la quantité d'information s'agrandit jour après jour et l'environnement humain devient une dimension dans laquelle il est de plus en plus difficile d'opérer.

Beaucoup l'avaient déjà compris, mais la leçon n'a que gagné en importance avec le temps. Comme le souligne Kilcullen, « pour les soldats, diplomates, professionnels du développement, politiques, chercheurs et citoyens informés des démocraties occidentales, comprendre (et donc maîtriser ses techniques, pièges et enseignements) la forme de guerre préférée de potentiels adversaires est, et restera dans un avenir proche, une activité vitale. »<sup>23</sup>

Si leur compréhension est capitale, il s'agira toutefois de les mettre en relation avec le contexte actuel et d'en tirer les conclusions permettant l'élaboration de réponses adéquates. En effet, lorsqu'elles se déclenchent, les insurrections modernes peuvent atteindre une intensité rare, particulièrement dans les zones fortement globalisées tel qu'en Occident. On peut ainsi citer la France, qui peine à gérer le grave défi que posent les zones de non droit où l'État n'a que peu ou plus de contrôle, et où les instabilités croissantes dépassent le cadre de simples incivilités et peuvent aller jusqu'aux émeutes armées.<sup>24</sup>

Même s'ils se situent bien plus loin de nous, le Mexique et sa guerre de la drogue méritent une attention particulière.<sup>25</sup> Les fréquents massacres,<sup>26</sup> la prolifération des armes de guerre ou même l'apparition d'attaques à la voiture piégée<sup>27</sup> rappellent les heures les plus difficiles vécues en Irak. Cette comparaison est éclairée par le fait qu'entre décembre 2006 et août 2010, quelque 28'000 personnes sont mortes de violences liées à la drogue au Mexique — civils, militaires et policiers compris. C'est bien plus qu'en Afghanistan pour la même période.

Y. G.

domaine militaire par Patrick Porter (*Ibid.*, p. v).

<sup>19</sup>Le nouveau *Petit Robert de la langue française*, 2010.

<sup>20</sup>David Kilcullen, *Counterinsurgency*, Hurst & Co., 2010.

<sup>21</sup>[http://usacac.army.mil/cac2/coin/repository/28\\_Articles\\_of\\_COIN-Kilcullen\(Mar06\).pdf](http://usacac.army.mil/cac2/coin/repository/28_Articles_of_COIN-Kilcullen(Mar06).pdf).

<sup>22</sup>La version officielle étant toutefois altérée pour des raisons d'acceptabilité.

<sup>23</sup>David Kilcullen, *Counterinsurgency*, Hurst & Co., 2010, p. 10.

<sup>24</sup><http://www.rfi.fr/france/20100718-violences-urbaines-le-sud-est-france>.

<sup>25</sup><http://www.latimes.com/news/nationworld/world/la-fg-mexico-cartels-20100808,0,0361156.story>.

<sup>26</sup><http://publicintelligence.net/mexico-drug-cartel-carnage-photos/>.

<sup>27</sup><http://www.latimes.com/news/nationworld/world/la-fg-mexico-car-bomb-20100717,0,1029104.story>.

COMISAF COIN Guidance, August 1, 2010

Traduction : Yves Garcia

COMISAF/CDR USFOR-A 1<sup>er</sup> août 2010

## **Aux Soldats, Marins, Aviateurs, Marines et Civils des forces de la FIAS<sup>1</sup> de l'OTAN et des Etats-Unis en Afghanistan.**

### **SUJET: Lignes directrices du COMISAF pour la contre-insurrection.**

Voici mes lignes directrices pour la conduite d'opérations de contre-insurrections en Afghanistan. Conformément à la directive consistant à « apprendre et s'adapter », je mettrai périodiquement à jour ces lignes directrices durant les mois à venir. En fait, cette édition est ma première mise-à-jour de la version initiale suite à des commentaires de partenaires afghans, de vétérans et d'équipes de forces spéciales dans la vallée de Zericho dans la province d'Herat. Tous les commentaires sont également les bienvenus.

Comme je l'ai déclaré lors de ma prise de commandement, c'est un privilège de servir avec chacun d'entre vous dans cette tâche extrêmement importante. Et j'apprécie par avance tout ce que vous allez faire pour transformer ces lignes directrices en réalité sur le terrain.

**Sécurisez et servez la population.** Le terrain décisif est le terrain humain. Les gens constituent le centre de gravité. Ce n'est qu'en leur procurant de la sécurité et en gagnant leur confiance que le gouvernement afghan et la FIAS pourront l'emporter.

**Vivez parmi la population.** Nous ne pouvons pas faire la navette pour aller au combat. Positionnez les bases ainsi que les avant-postes de combat aussi près que possible de ceux que nous cherchons à protéger. Décidez des emplacements en collaboration avec nos partenaires et après consultation avec les citoyens locaux, tout en tenant compte des rapports du renseignement et des analyses de sécurité.

**Luttez contre la culture de l'impunité.** Les Talibans ne sont pas le seul ennemi de la population. Cette dernière est également menacée par la mauvaise gouvernance, la corruption et les abus de pouvoir — qui sont autant de facteurs de recrutement pour les Talibans. Le Président Karzaï s'est engagé avec énergie à combattre ces menaces. Travaillez avec nos partenaires afghans pour les aider à transformer son discours en réalité ainsi qu'à protéger la population des acteurs sournois tout comme des terroristes.

**Aidez les afghans à construire une gouvernance responsable.** L'Afghanistan a une longue histoire d'auto-gouvernance représentative à tous les niveaux, de la « shura » villageoise jusqu'au gouvernement à Kaboul. Aidez le gouvernement et les gens à faire revivre ces traditions et aidez-les à développer des contre-pouvoirs institutionnels afin de prévenir les abus.

**Poursuivez l'ennemi sans relâche.** Ensemble avec nos partenaires afghans, attaquez sans interruption les insurgés et ne les lâchez pas d'une semelle. Lorsque les extrémistes se battent, faites-le leur payer. Repérez et éliminez ceux qui menacent la population. Ne les laissez pas intimider les innocents. Ciblez l'ensemble du réseau et pas seulement les individus.

**Battez-vous durement et avec discipline.** Pourchassez l'ennemi agressivement, mais utilisez uniquement la puissance de feu nécessaire pour gagner la bataille. Nous ne pouvons pas gagner sans combattre, mais nous ne pouvons pas non plus gagner par la seule neutralisation ou capture de l'ennemi. Qui plus est, si nous tuons des civils ou endommageons leurs biens dans le cadre de nos opérations, nous allons créer plus d'ennemis que nos opérations en éliminent. C'est exactement ce que les Talibans recherchent. Ne tombez pas dans leur piège. Nous devons poursuivre nos efforts afin de réduire les pertes civiles au minimum absolu.

**Identifiez les fonctionnaires corrompus.** Le Président Karzaï a déclaré : « Mon gouvernement est déterminé à lutter contre la corruption par tous les moyens. » Aidez le gouvernement à atteindre cet objectif. Assurez-vous que les gens avec qui nous collaborons travaillent pour la population. Si tel n'est pas le cas, attirez l'attention de nos partenaires qui peuvent agir en conséquence, sinon nous allons donner l'impression de faire partie du problème plutôt que de la solution. Portez les réseaux d'acteurs nuisibles à la connaissance de nos partenaires afghans de confiance ainsi qu'à votre hiérarchie. Agissez avec vos partenaires afghans afin de confronter, d'isoler, de mettre sous pression et d'empêcher le financement des acteurs sournois — et, là où il convient, de les dénoncer afin qu'ils soient poursuivis.

**Tenez ce que nous avons sécurisé.** De concert avec nos partenaires afghans, élaborer un plan afin de tenir une zone (afin d'y construire pour l'avenir) avant de la nettoyer et de la sécuriser. Les gens ont besoin de savoir que nous ne les abandonnerons pas. Faites passer la sécurité de la population avant les opérations offensives de courte durée. Et lorsque nous commençons le transfert de responsabilité aux afghans, réduisez progressivement vos activités ainsi que votre présence plutôt que de vous retirer brutalement, et maintenez un quartier général, même lorsque nous réduisons les effectifs des troupes combattantes.

**Favorisez les solutions durables.** Aidez nos partenaires afghans à créer une gouvernance de qualité ainsi qu'un environnement sécurisé durable. Évitez les compromis avec des acteurs nuisibles qui permettent d'atteindre des gains à court terme au détriment de la stabilité à long terme. Réfléchissez bien avant de vous lancer dans des initiatives qui risquent de ne pas être soutenables à long terme. Lorsqu'il s'agit de projets, le succès est souvent inversement proportionnel à la taille.

**L'argent est une arme, ne la mettez pas dans de mauvaises mains.** Ne passez des contrats qu'avec des gens qui collaborent dans l'effort contre-insurrectionnel. Portez une attention particulière à l'impact de nos dépenses et comprenez à qui elles profitent. Rappelez-vous, nous sommes ceux que nous finançons. Comment nous dépensons est souvent plus important que combien nous dépensons.

**Soyez un bon hôte.** Traitez les Afghans et leurs biens avec respect. Pensez à la façon dont nous conduisons, à la façon dont nous patrouillons, à notre rapport vis-à-vis de la population et comment nous aidons la communauté. Voyez nos actions à travers les yeux des Afghans et, de concert avec nos partenaires, consultez les anciens avant de poursuivre de nouvelles initiatives ou des opérations.

**Consultez et construisez vos relations, mais pas seulement avec ceux qui viennent à nous.** Gagnez la confiance du peuple, parlez-leur, posez-leur des questions et apprenez davantage sur leurs vies. Renseignez-vous sur les dynamiques sociales, les frictions, les histoires locales et les

1 Force internationale d'assistance et de sécurité (ISAF en anglais).

**griefs.** Ecoutez ce qu'ils ont à dire. Soyez conscients des autres dans la salle et de la manière dont leur présence peut influencer les réponses que vous obtenez. Recoupez les informations et assurez-vous d'avoir tous les éléments en mains. Évitez les réponses instinctives basées sur des premières impressions. Ne soyez pas un pion dans le jeu de quelqu'un d'autre. Passez du temps, écoutez, consultez, et buvez beaucoup de thé.

**Marchez.** Arrêtez-vous, ne faites pas que passer. Patrouillez à pied aussi souvent que possible et intéressez-vous à la population. Enlevez vos lunettes de soleil. C'est uniquement en interagissant face-à-face, et non pas séparé par une paire de lunettes balistiques ou d'Oakley, que vous allez avoir conscience de l'environnement.

**Travaillez en équipe.** Travaillez en étroite collaboration avec nos partenaires internationaux et afghans, civils comme militaires. Traitez-les comme des frères d'armes. L'effort commun et la coopération ne sont pas facultatifs.

**Liez-vous avec les FSNA.<sup>2</sup>** Vivez, mangez, entraînez-vous, planifiez et opérez ensemble. Dépendez les uns des autres. Tenez-vous mutuellement responsables à tous les échelons jusqu'au niveau du simple soldat. Aidez nos partenaires des FSNA à atteindre l'excellence. Respectez-les et écoutez-les. Donnez le bon exemple.

**Favorisez la réinsertion locale.** Ensemble avec nos partenaires afghans, identifiez et séparez ceux avec qui une conciliation est possible des irréconciliables. Identifiez et rapportez les obstacles à la réinsertion sociale. Aidez nos partenaires à répondre aux griefs et efforcez-vous de faire participer les personnes ouvertes à la conciliation aux solutions locales, sans cesser en même temps de travailler avec nos partenaires afin d'identifier et tuer, capturer, chasser ou retourner les irréconciliables.

**Soyez les premiers avec la vérité.** Battez les insurgés ainsi que les acteurs nuisibles à la une des journaux. Précédez les rumeurs. Procurez des informations précises à votre chaîne de commandement, aux dirigeants afghans, à la population ainsi qu'à la presse dès que possible. L'intégrité est essentielle dans ce combat. Évitez de vendre une interprétation favorable des événements et n'essayez pas d'embellir une mauvaise situation. Reconnaissez les revers et les échecs, y compris les pertes civiles, et indiquez ensuite comment nous allons réagir et ce que nous avons appris.

**Combattez la guerre de l'information de manière agressive.** Remettez en question la désinformation. Retournez les idéologies extrémistes, les pratiques oppressives et la violence aveugle de nos ennemis contre eux. Exposez au grand jour leurs actions barbares afin de saper leur légitimité.

**Gérez les attentes.** Évitez les déclarations de victoire prématurées. Considérez ce qui a été accompli et ce qu'il reste à faire. Efforcez-vous de promettre moins et d'apporter plus.

**Vivez avec nos valeurs.** Restez fidèle aux valeurs qui nous sont chères. C'est ce qui nous distingue de nos ennemis. Nous sommes engagés dans une entreprise difficile. Elle est souvent brutale, physiquement exigeante et frustrante. Chacun d'entre nous a vécu des moments de colère, mais nous ne devons pas céder à de mauvaises impulsions ou tolérer d'autrui des actes inacceptables.

**Maintenez la continuité au travers les rotations.** Dès le premier jour, commencez à rassembler les informations que vous allez fournir à vos successeurs. Partagez l'information et vos connaissances durant les mois précédant les transitions. Efforcez-vous de maintenir le rythme opérationnel et d'entretenir les relations locales durant les transitions afin d'éviter de donner du répit aux insurgés et aux acteurs nuisibles.

**Donnez du pouvoir aux subordonnés.** Gérez les ressources afin de permettre des actions décentralisées. Donnez les moyens à ceux qui ont en le plus besoin et qui peuvent en faire quelque chose. Aplatissez les chaînes de communication (tout en maintenant les chaînes de décision hiérarchique). Rappelez-vous que ce sont ceux au niveau tactique — ceux que l'on nomme « sergents stratégiques » et « capitaines stratégiques » — qui transforment les grandes idées d'opérations de contre-insurrection en réalité sur le terrain.

**Gagnez la bataille des esprits.** Apprenez et adaptez-vous plus rapidement que l'ennemi. Soyez rusés. Déjouez les insurgés. Partagez ce qui fonctionne le mieux ainsi que les leçons apprises. Créez et exploitez les opportunités.

**Faites preuve d'initiative.** En l'absence de directives ou d'ordres, essayez de comprendre ce que les ordres auraient dû être et exécutez-les de façon agressive.

David H. Petraeus  
General, United States Army  
Commander, International Security Assistance Force/United States Forces-Afghanistan



<sup>2</sup> Forces nationales de sécurité afghanes (ANSF en anglais).