

## Policy Brief

Avril 2022

# Stratégies de communication et effets de médiatisation dans le conflit russo-ukrainien

Par Mohamed Benabid

PB - 25/22

La guerre russo-ukrainienne est engagée sur de nombreux théâtres, y compris celui de l'information et de la communication. A travers des dynamiques hybrides, anciens et nouveaux médias, sont mobilisés à la fois à des fins d'information, de persuasion et de propagande, avec en toile de fond une crise sous-jacente, celle des fake news. Chaque camp est soucieux de contrôler ses messages et de relayer son propre cadrage. D'un côté, la communication russe cherche à légitimer son intervention et à faire passer le camp adverse du statut d'opprimé à celui de provocateur. De l'autre, la communication ukrainienne est engagée dans une bataille de conquête de l'opinion publique internationale pour faire avancer sa cause sur le plan politique.

---

## INTRODUCTION

Qu'elle soit à vocation informative ou d'influence, la communication en temps de guerre constitue à côté des dimensions militaire, diplomatique et juridique, une ressource centrale pour la compréhension des conflits, voire de leur développement. C'est pour cette raison qu'il est essentiel d'en saisir la nature, ainsi que les intentions et les postures des acteurs. La guerre en Ukraine donne l'occasion d'en questionner la portée. Pour approcher le fil d'Ariane des stratégies observables sur le terrain, et identifiées pour certaines de longue date, ce Policy Brief s'attache à explorer le sujet sous une double perspective : la première est orientée vers les actions des communicants, les belligérants en l'occurrence, la seconde portera sur les effets de médiatisation, c'est-à-dire le processus d'intermédiation des médias dans les dynamiques de communication.

## NOUVELLE DOCTRINE RUSSE ?

Pour la première perspective, il convient de rappeler que le niveau d'engagement dans de nombreuses batailles pour la communication d'influence se produit au niveau du narratif, les positions concurrentes ou adverses recherchant la légitimité et le succès à travers des récits qui leur soient favorables. Le but des acteurs n'est pas tellement ici de communiquer autour de faits prétendument vérifiés, mais d'en appeler à l'émotion en vue d'alimenter des schémas interprétatifs favorables auprès des opinions. A cet égard, il est tentant de penser que la Russie ne fait que recycler, comme toute puissance militaire en guerre, les stratégies de communication, au demeurant bien documentées et regroupées parfois sous le vocable de Stratcom, d'autres fois sous le terme de guerre hybride<sup>1</sup>, pour la réalisation de ses objectifs. Ces stratégies comprennent la tromperie, l'information et les opérations psychologiques, les médias sociaux, la propagande audiovisuelle ainsi que les anciennes techniques de style soviétique, que Moscou a modernisées, notamment en s'inspirant des théories du contrôle réflexif<sup>2</sup>. Une mise en garde s'impose d'emblée : ces stratégies ne sont jamais simples à opérationnaliser dans la mesure où il s'agit de cibler un public hétérogène : ennemi, population locale, médias, opinions internationales. De surcroît, elles engagent également pour le communicant des risques, corrélés à l'intensité de la couverture médiatique du conflit, en termes de coûts d'audience et/ou politique.

## SUBVERSION ET DÉSINFORMATION

Si l'ex-URSS est associée, souvent de manière quasi caricaturale, à des pratiques de propagande, par le passé au service de la guerre froide, la réorientation de son approche en matière de communication ainsi que l'éventualité d'une nouvelle interprétation de la puissance, s'appuyant sur le soft power, demeure un phénomène relativement récent. Plusieurs indices ont pesé dans ce sens au cours de ces dernières années, confirmant que Moscou combinait de plus en plus, et de manière indissociée, puissance militaire et puissance de communication et, surtout, cherchait à peaufiner son mode opératoire. Sans pour autant aller jusqu'à chercher ses fondements dans l'arlésienne de la « doctrine

---

1. Le caractère « hybride » faisant référence à l'utilisation coordonnée et combinée de différentes tactiques à la fois militaires (usage de la force) et non militaires (tactiques irrégulières, guerre psychologique, etc...)

2. Le contrôle réflexif a été théorisé dans les années 60 par les travaux du chercheur russo-américain Vladimir Lefebvre. Il désigne un processus de transmission intentionnelle d'informations à une cible, qui influenceront la prise de décision de celle-ci conformément aux informations diffusées.

---

Gerasimov », du nom du général russe éponyme qui l'aurait évoquée à l'occasion d'un discours en 2013<sup>3</sup>. Dans l'imaginaire populaire occidental, cette doctrine abondamment référencée cherche à accréditer l'idée d'un changement de cap dans la stratégie militaire russe à travers une « guerre de nouvelle génération » qui s'appuie sur le recours à la subversion et à la désinformation avant l'utilisation de la force militaire<sup>4</sup>.

En dépit de la qualité de sa force de frappe militaire et tactique au sens conventionnel du terme, Moscou a dû s'interroger sur sa capacité à rivaliser avec l'Occident sur l'ensemble des composantes de la chaîne C4ISR (commandement, contrôle, communications, ordinateurs, renseignement, surveillance et reconnaissance), architecture qui régit habituellement le fonctionnement des armées modernes. Dès la première décennie 2000, le Kremlin s'est préoccupé de reprendre le contrôle sur l'offre audiovisuelle, renforçant l'actionnariat public des chaînes TV ou en y déployant des oligarques proches du pouvoir. En 2015, pour sa campagne en Syrie, la Russie, consciente de la puissance du numérique, investit massivement les réseaux sociaux en vue de négocier son story telling de la guerre. D'ailleurs, six ans plus tard, ces velléités seront réaffirmées à travers la reprise en main de Vkontakte, le « Facebook » russe qui tombe dans le giron de nouveaux actionnaires proches du Kremlin, Gazprom et Sogaz.

## LA COMMUNICATION TROUBLÉE DE L'ÈRE POST-SOVIÉTIQUE

Sur la première guerre de Tchétchénie (1994-1996), ces capacités n'étaient pourtant pas perceptibles. Moscou devait, il est vrai, composer avec la transition de l'ère post-soviétique marquée, du moins pour ses premières années, par le pluralisme et l'indépendance médiatique. Dans la foulée, la stratégie militaire allait en faire les frais et le changement de ton peut être résumé de façon lapidaire par le journal *Izvestia* (vestige avec la *Pravda*, de la presse de l'ex-URSS) qui titrait dans son édition du 29 décembre 1994 : « la guerre tchétchène a été perdue à Moscou ». Vingt ans plus tard, de nouvelles ambitions voient le jour et dès 2013, la Russie en décline l'esprit dans ce qui allait devenir son manifeste pour sa politique étrangère avec pour objectif de « créer des instruments pour influencer la façon dont elle est perçue dans le monde », « développer ses propres moyens efficaces d'influence de l'information sur l'opinion publique à l'étranger » et « lutter contre les menaces de l'information à sa souveraineté et à sa sécurité »<sup>5</sup>. Les Jeux olympiques d'hiver de Sotchi en 2014 et la première guerre d'Ukraine ou guerre du Donbass, la même année, vont donner à l'Etat russe l'occasion de mettre en récit des cadres d'interprétation qui améliorent la perception et l'attractivité du pays même si dans un premier temps le pouvoir semble soucieux de plaire plus à l'opinion nationale qu'internationale. L'argumentaire de la communication russe s'appuie alors sur la mémoire historique (Grand Empire russe, Seconde Guerre mondiale/atrocités nazies, puissance et effondrement de l'URSS) et la stratégie semble plaire là où elle croise de fortes communautés d'expatriés qui peuvent servir de relais comme pour les territoires frontaliers, le Donbass tout particulièrement.

---

3. Dépassé par l'emballement qu'allait connaître le concept, son inventeur finira par faire son mea culpa (Galeotti (2019) *The mythical 'Gerasimov Doctrine' and the language of threat. Critical Studies on Security* 7(2): 157–161).

4. Ibid.

5. Szostek, J. (2017). *Defence and promotion of desired state identity in Russia's strategic narrative. Geopolitics*, 22(3), 571-593.

---

## CAMOUFLER LES INTENTIONS OU LES FORCES RÉELLES

Pour le nouveau conflit, la guerre de l'information fait de nouveau explicitement partie de la doctrine militaire russe. C'est la raison pour laquelle le Kremlin a lancé une attaque meurtrière à la roquette contre une tour de télévision de Kiev et des cyberattaques contre les médias et les sites Web du gouvernement en Ukraine. Sans oublier l'interdiction de Facebook et Instagram, la limitation de Twitter ou encore l'adoption d'une loi sanctionnant de peines allant jusqu'à quinze ans de prison les journalistes qui diffuseraient des informations visant à « discréditer » les forces armées russes.

Dans la droite ligne des anciennes tactiques soviétiques de désinformation connues sous le nom de « Maskirovka », qui consistent à camoufler les intentions ou les forces réelles, la guerre de l'information russe a pris soin de narguer dans un premier temps les frontières entre la paix et la guerre. Dans les semaines tendues qui ont précédé l'invasion de l'Ukraine, le 24 février 2022, les responsables russes ont nié avoir planifié une attaque, dénonçant les États-Unis et leurs alliés de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) accusés d'attiser la panique et la haine contre Moscou. Les Russes ont maintenu la même posture de déni, y compris après le déclenchement des hostilités. Le suspens aura duré plusieurs semaines au point de donner l'impression parfois que Washington et le président Joe Biden étaient les seuls à s'obstiner à annoncer l'imminence d'une attaque.

Au fur et à mesure de l'intensification de la guerre en Ukraine, la crédibilité de l'information aura d'ailleurs été l'une des autres victimes collatérales de la crise. Pour limiter l'impact des fake news, les plateformes américaines ont limité l'accès aux médias contrôlés par l'État russe accusés de diffuser des théories du complot notamment. La Chaîne d'information russe RT today en fera les frais, plusieurs pays décidant son interdiction. Les plateformes américaines de réseaux sociaux en feront de même supprimant ou restreignant les médias qu'ils considèrent suspects ou en étiquetant le contenu qu'ils ne suppriment pas. Dans un nouveau rapport rendu public le 7 avril 2022<sup>6</sup>, Meta (maison mère de Facebook), a annoncé avoir démantelé un groupe de hackers qui tentait de diffuser de faux messages de reddition de soldats ukrainiens.

## BATAILLE DE PERCEPTION

A l'échelle internationale, la campagne russe, et c'est peut-être la principale nouveauté, s'est infiltrée dans un écosystème d'information qui lui permet de se propager de manière virale. Poutine cherche à rallier à sa cause, une partie de l'opinion qui pour diverses raisons est insatisfaite de l'ordre mondial qui prévaut jusque-là. D'ailleurs, dans certaines régions de la planète la guerre en Ukraine semble justifiée et pas seulement dans les pays amis de la Russie. Tout en étant troublée par la tragédie humaine qui en découle, une partie des populations du sud s'identifie ainsi dans ce qui s'apparente à un ressentiment général vis-à-vis de l'Occident et de ses médias accusés d'asymétrie de traitement lorsqu'il s'agit de conflits ukrainien, syrien ou irakien... Les chiffres sur les pertes militaires russes (près de 10.000 morts, ce qui en ferait l'un des bilans les plus lourds pour Moscou depuis la campagne afghane) communiqués par le porte-parole du Kremlin dans une interview à LCI

---

6. Meta's Adversarial Threat Report, First Quarter 2022. <https://about.fb.com/news/2022/04/metad-adversarial-threat-report-q1-2022/>

---

le 6 avril<sup>7</sup> semblent relever des mêmes préoccupations : gagner la bataille de la perception auprès de l'opinion internationale en humanisant l'assaillant, et donc en le rendant faillible et vulnérable.

Par ailleurs, si Moscou a censuré les médias locaux indépendants, ceux appartenant à l'Etat et les comptes gouvernementaux sont toujours autorisés à avoir des comptes sur Facebook, Twitter et YouTube (bien qu'ils en aient restreint l'accès en Europe et en Ukraine). De même pour sanctionner Google pour ses campagnes jugées russophobes sur Youtube, Moscou a pris la décision tout récemment de lui interdire la facturation d'annonces publicitaires, mais sans aller jusqu'à bloquer sa plateforme de streaming vidéo. Ce qui signifie que le Kremlin continue de se battre pour l'opinion publique mondiale.

## L'UKRAINE ENTRE STRATÉGIE DE CONTRÔLE NARRATIF ET COMMUNICATION AGILE

Dans des situations asymétriques entre acteurs d'un conflit, la sphère informationnelle offre des perspectives intéressantes de rééquilibrage des rapports de forces. Incapable de rivaliser militairement avec la Russie, l'Ukraine, dans une posture de David contre Goliath a bien cherché à surfer sur ce postulat en investissant dans une stratégie de contrôle narratif et de communication agile. L'idée étant de rallier le soutien international à la cause du plus faible, mais aussi de protéger le moral de la population et des troupes. Ne l'oublions pas, la qualité de la résistance continuera de dépendre de la résilience militaire, mais aussi de la psychologie des Ukrainiens.

L'Ukraine a cherché à jouer dès le départ sur le concept d'imagofare, c'est-à-dire l'utilisation des images comme principe directeur ou comme substitut aux moyens militaires traditionnels pour atteindre des objectifs politiques en surfant sur la proximité de la culture politique, voire de la culture tout court avec l'Occident. L'idée à travers cette tactique, popularisée depuis l'affaire Ahd Tamim, cette jeune fille palestinienne qui a tenu tête à Tsahal à travers sa guerre des images sur les réseaux sociaux, permet de créer des cadres interprétatifs favorables à ses utilisateurs. Au près de l'opinion publique internationale à laquelle elle s'adresse, la rhétorique ukrainienne insiste beaucoup sur les gisements de convergences culturelle et idéologique. La stratégie est portée en partie par son président Zelensky qui s'est révélé brillant orateur en plus d'être très à l'aise avec les outils numériques et conscient de l'intérêt à capitaliser, à l'heure de la téléphonie mobile, sur l'information en mode mood scrolling, cette tendance à faire défiler de manière quasi addictive l'écran de son Smartphone. Ce qui plaide pour du contenu audiovisuel avant tout.

La population ukrainienne alimente, elle aussi, le pouvoir de narration à travers les réseaux sociaux. Ici, c'est un char ukrainien en infériorité numérique, qui est filmé courageusement pendant qu'il tient tête à plusieurs chars russes. Là, ce sont tout simplement des scènes banales de la vie courante, mais qui peuvent faire mouche en communication d'influence, compte tenu de leur forte charge émotionnelle comme pour ce responsable du Zoo de Kiev qui partage sa détresse, enclavé dans une zone sous contrôle russe et incapable de nourrir ses animaux qui se meurent jour après jour. Là encore, ce sont les histoires de sportifs, footballeurs, rugbymen, biathlonsiens, morts au combat, car ils ne voulaient pas quitter le front. La portée interprétative de ce genre de représentations médiatiques a ceci de particulier que la mise en récit assure des effets de projections/identifications très forts auprès des publics cibles.

---

7. <https://www.tf1info.fr/international/replay-l-entretien-exclusif-de-dmitri-peskov-porte-parole-de-vladimir-poutine-guerre-ukraine-russie-2215751.html>

---

Cependant, dans un exercice qui se traduit pour la partie la plus visible par une publication au quotidien de vidéos sur les réseaux sociaux, ou de discours devant différentes assemblées parlementaires dans le monde, le parcours du président ukrainien est loin d'être un sans-faute. Dans son intervention devant la Knesset le 20 mars, l'analogie faite par Zelensky avec l'holocauste a fait polémique, y compris en Israël.

## CADRAGE MÉDIATIQUE

Pour la seconde perspective, l'examen du rôle des médias dans la couverture de la crise peut être appréhendé à la fois dans son cycle et dans son contenu. Au préalable, une exigence de contextualisation s'impose, celle d'une polysémie de l'identité médiatique à une époque marquée par des bouleversements impliquant des formes alternatives de production de l'information (citoyens, blogueurs, ONG, communautés...). Celles-ci remettent en cause non seulement les règles du jeu de l'écosystème médiatique traditionnel (presse écrite, audiovisuel), mais également le contrôle gouvernemental et militaire sur le flux d'informations. A mesure que le paysage de l'information devient plus hétérogène, et plus hybride, pour reprendre la conceptualisation de Chadwick (2017)<sup>8</sup> dans un chassé-croisé entre médias anciens et nouveaux, il est plus difficile d'identifier des modèles stabilisés à même de faciliter la compréhension des représentations médiatiques en cas de conflit. Dans un souci de cohérence, nous nous limiterons dans la présente analyse aux comportements des médias de masse. En nous appuyant sur le modèle de Bloch-Elkon<sup>9</sup> mobilisé depuis quelques années pour la couverture des crises internationales, le cycle médiatique de la crise ukrainienne peut ainsi être découpé en quatre phases : début-escalade-désescalade-impact. L'intensité de la couverture par les médias semblant se situer, à aujourd'hui, au plus haut niveau, c'est-à-dire la phase 2 (escalade) caractérisée par des bilans de la guerre plus lourds.

Tout au long de la crise, les thématiques traitées par les médias combinent des comptes-rendus de guerre<sup>10</sup> classiques mais aussi des analyses ayant alimenté le débat public sur des questions liées aux enjeux humanitaires, à la sécurité, au nouvel ordre mondial et pour les médias européens, à l'impact macro-économique de la guerre, l'approvisionnement énergétique et le risque inflationniste tout particulièrement. L'exercice de délimitation des frontières des sujets couverts, ne doit pas empêcher de s'interroger sur ce que l'on doit entendre plus précisément par influence dans le cadre médiatique. Les médias utilisent en effet des processus de cadrage (framing) qui vont impliquer une sélection de ce qui est considéré pertinent et provoquer une interprétation particulière en insistant-phénomène désigné sous le vocable de « saillance » en sciences de l'information- sur certains aspects seulement d'un sujet. L'étude de la stratégie d'un média, puisque la question du cadrage y renvoie implicitement, impose cependant un effort de distanciation. D'abord, il convient de tenir compte du double statut de l'acteur médiatique à la fois institution démocratique et entreprise marchande (à tout le moins si l'on s'inscrit dans l'acceptation libérale de la construction médiatique). Ensuite, entre les déterminants internes relatifs aux pratiques, normes journalistiques et organisations médiatiques, ceux externes concernant les

---

8. Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press.

9. Bloch-Elkon, Y. (2007). Studying the media, public opinion, and foreign policy in international crises: The United States and the Bosnian crisis, 1992—1995. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 12(4), 20-51.

10. La couverture du déroulement de la guerre en continu (plus connue sous l'anglicisme de rolling news) n'a pas été l'apanage des médias classiques seulement. Dans une initiative inédite, des éditeurs bénévoles ont documenté sur Wikipedia l'invasion russe au fur et à mesure de son déroulement, quitte à donner l'impression d'éloigner l'encyclopédie libre de ses frontières originelles.

---

environnements historique, politique, économique et sociétal où les médias opèrent, là aussi, la connaissance est loin de se stabiliser sur les sources d'influence de l'agenda médiatique. Encore faut-il s'assurer que ces cadres ne simplifient pas à l'excès, voire déforment. Les risques de distorsion dans des situations similaires, c'est-à-dire en temps de guerre, sont bien documentés : les médias ont parfois tendance à orienter la couverture des conflits en fonction de la proximité de la culture politique entre leur pays et celle des belligérants.

## RÈGLES D'OBJECTIVITÉ

D'ailleurs, indépendamment de l'incapacité à couvrir logistiquement le conflit sous une perspective russe, compte tenu des restrictions à l'information imposées par Moscou, une partie du traitement médiatique a pris beaucoup de libertés avec les règles d'objectivité d'usage, confirmant par là une tendance dont se revendiquent certains médias de masse anglo-saxons et qui consiste à associer les comptes-rendus de guerre à une « entreprise morale ». Cette conception défendue notamment par certains présentateurs télé vedettes à l'instar de l'Américaine Christine Amanpour de CNN, considère qu'au motif qu'ils ne se tiennent pas à l'écart du monde, les journalistes sont invités dans leurs couvertures des conflits à distinguer entre le bien et le mal, voire à porter des jugements sur les actes qu'ils estiment répréhensibles<sup>11</sup>. Certaines postures médiatiques sont allées plus loin encore se réfugiant dans des interprétations excessivement eurocentristes de la guerre quitte à verser dans le caricatural, comme pour cet éditorialiste qui justifiera (avant de nuancer plus tard ses propos pris de court par le tollé suscité) la mobilisation pour accueillir les réfugiés ukrainiens non pas par des critères humanitaires, mais par le fait qu'il s'agissait d'« Européens de culture ». Sans chercher à uniformiser les déterminants des représentations médiatiques, la perception de la Russie part handicapée dès le départ dans ce qui peut s'apparenter à un délit de faciès. Analysant les éditoriaux de trois journaux américains (New York Times, Wall Street journal, Washington post) consacrés à la politique intérieure russe entre 2008 et 2014, Tsygankov (2017)<sup>12</sup> constate que les cadres médiatiques charrient avant tout l'image d'une Russie arriérée et autocratique tandis que les cadres plus neutres et positifs soulignant les progrès ou les difficultés rencontrées dans son développement n'étaient presque jamais présents. Incontestablement, la Russie continue d'être prise comme contre-exemple du modèle politique idéal et de se voir renier le droit à la différence.

## CONCLUSION

En temps de guerre, les avantages comparatifs se jouent également sur la maîtrise des flux d'information. Le conflit russo-ukrainien en est l'illustration parfaite. Celui-ci donne l'occasion de revenir sur des cadres d'interprétation qui s'alimentent tant des bouleversements de l'écosystème des médias que de la nature des crises internationales de ces dernières années, en grande partie marquées par leur caractère asymétrique. La stratégie ukrainienne est portée par un processus de communication narrative qui donne la part belle au récit. Désavantagée militairement, elle affiche une agressivité, voire un dynamisme, qui peut surprendre. Dans la mesure où elle a pu rallier une grande part de l'opinion publique internationale, désormais acquise à sa cause, une chose est sûre : pour l'Ukraine le bilan est

---

11. Harris, J., & Williams, K. (2018). Reporting war and conflict. Routledge.

12. Tsygankov, A. P. (2017). The dark double: The American media perception of Russia as a neo-Soviet autocracy, 2008–2014. *Politics*, 37(1), 19-35.

---

extrêmement positif. Même si elle n'a pas l'agilité de l'approche ukrainienne, il n'est pas certain que la stratégie russe soit moins élaborée. Prenant la mesure des errements passés, Moscou continue d'expérimenter le dosage optimal en matière de communication à même de lui permettre non seulement de cadrer la couverture du conflit, mais aussi de conforter son pouvoir en interne auprès de sa propre population. Cependant, en dépit d'efforts de restructuration pour soigner ce qui pourrait s'apparenter au talon d'Achille de son arsenal de défense et d'attaque, force est de constater que la Russie peine à faire basculer la guerre de l'information en sa faveur.

## À propos de l'auteur, Mohamed Benabid

Mohamed Benabid est enseignant à la Faculté de gouvernance, sciences économiques et sociales (FGSES) de l'Université Mohammed VI polytechnique. Lauréat de l'Ecole de journalisme de Strasbourg, titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication de l'Université Paris VIII et d'un doctorat en science de gestion de l'ISCAE, il compte à son actif près de 30 ans d'expérience dans l'industrie des médias.

Son parcours pluridisciplinaire l'a conduit à couvrir depuis plusieurs années un large éventail de sujets : veille et intelligence économique, Médias/journalisme, Knowledge Management, géostratégie d'entreprise, géopolitique, communication politique, gestion et communication de crise, entrepreneuriat, management stratégique, méthodologie de la recherche en sciences de gestion.

## À propos de Policy Center for the New South

Le Policy Center for the New South: Un bien public pour le renforcement des politiques publiques. Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global.

Le PCNS défend le concept d'un « nouveau Sud » ouvert, responsable et entreprenant ; un Sud qui définit ses propres narratifs, ainsi que les cartes mentales autour des bassins de la Méditerranée et de l'Atlantique Sud, dans le cadre d'un rapport décomplexé avec le reste du monde. Le think tank se propose d'accompagner, par ses travaux, l'élaboration des politiques publiques en Afrique, et de donner la parole aux experts du Sud sur les évolutions géopolitiques qui les concernent. Ce positionnement, axé sur le dialogue et les partenariats, consiste à cultiver une expertise et une excellence africaines, à même de contribuer au diagnostic et aux solutions des défis africains. [Read more](#)

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur.

## Policy Center for the New South

Building C, Suncity Complex, Al Bortokal Street Hay Riad 10100 - Rabat

Email : [contact@policycenter.ma](mailto:contact@policycenter.ma)

Phone : +212 (0) 537 54 04 04 / Fax : +212 (0) 537 71 31 54

Website : [www.policycenter.ma](http://www.policycenter.ma)



THINK • STIMULATE • BRIDGE