

COMMANDEMENT DE LA DOCTRINE ET DE L'ENSEIGNEMENT  
MILITAIRE SUPÉRIEUR DE L'ARMÉE DE TERRE



**OBJECTIF DOCTRINE**

MAI 2000

# SOMMAIRE

**Editorial .....1**

## DOCTRINE

**La logique vectorielle : une autre approche doctrinale**

**Général DE GIULI**

**Colonel GILLET .....2**

**La fonction opérationnelle logistique**

**Colonel REMONDIN .....6**

**La base de soutien divisionnaire**

**Colonel HUEBRA .....22**

**L'organisation du soutien pendant les opérations de crise**

**Capitaine LE VAVASSEUR .....33**

**La communication opérationnelle au Mexique (1861-1867) : "tristes tropiques" ? (2ème partie)**

**Aspirant CANOVAS .....38**

## ENSEIGNEMENT

**Le nouveau concours de l'Enseignement Militaire Supérieur du 2ème degré voie EMSST**

**Colonel COUTRET .....50**

## LIBRES REFLEXIONS

**La mission de vérification du Kosovo**

**Colonel SAINT-MACARY .....54**

# EDITORIAL

**S**oucieux de conserver à la doctrine un caractère vivant et évolutif, le CDES vient de poser les bases d'une réflexion globale sur le renouveau de la manœuvre. Cette réflexion se traduit par la mise au point d'un concept de manœuvre profondément rénové, s'appuyant sur une logique «vectorielle» d'emploi des forces.

La notion de vecteur opérationnel peut paraître à première vue trop technique et abstraite. Il n'est pas définitif et permet, dans le cadre des recherches en cours, de qualifier le mieux, de manière simple et ramassée, la triple caractéristique de cette nouvelle approche :

- notion de déplacement ciblé vers un objectif,
- notion d'intensité et de vitesse,
- notion d'adaptation de la nature du vecteur aux effets à produire.

Le débat est ouvert. Le CDES, quant à lui, va passer au crible de la

simulation ces premières réflexions encore très théoriques.

Par ailleurs, ce numéro met l'accent sur la logistique opérationnelle. En effet celle-ci se trouve profondément touchée par le bouleversement des conditions d'engagement et les changements majeurs en organisation qui affectent les forces terrestres : création du CFLT et des brigades logistiques, dissolution des régiments de commandement et de soutien, création de l'échelon brigade, logique quasi systématique de projection, imbrication des contraintes du soutien permanent en métropole avec celui des forces en opérations selon des scénarios s'inscrivant dans la durée et devant tenir compte de l'impossibilité de donner systématiquement la priorité aux besoins des armées comme on pouvait le faire quand on passait de l'état de paix à l'état de guerre, constituent autant de paramètres nouveaux qui nécessitent un important travail de refonte de l'ensemble de la fonction

logistique quant à son organisation et à son fonctionnement.

L'étude de la crise du Kosovo reste aussi un des centres d'intérêt important. Ce mois-ci, la revue s'intéresse à la mission de vérification au Kosovo. Au cours de cette phase initiale à caractère politico-diplomatique, les forces terrestres ont effectué un soutien militaire aux actions diplomatiques, économiques, et humanitaires selon les termes de l'option stratégique définie par la doctrine interarmées d'emploi des forces. Le témoignage publié reste nécessaire pour que les actions aériennes et les opérations terrestres en cours n'occultent pas cette étape, dont l'arrêt brutal a constitué un tournant majeur dans le traitement de la crise.

Enfin la revue reste fidèle à sa vocation pédagogique et présente le nouveau concours de l'enseignement militaire du second degré voie EMSST.

*La Rédaction*

# LA LOGIQUE VECTORIELLE : UNE AUTRE APPROCHE DOCTRINALE

*par le général DE GIULI (adjoint doctrine)  
et le colonel GILLET (commandant du CREDAT)*

**M**oins soumises aux exigences de la logique nucléaire, les forces terrestres retrouvent désormais une liberté d'action nouvelle. Libérées des contraintes d'une manœuvre essentiellement défensive, conduite à proximité de nos frontières, elle peuvent aujourd'hui passer d'un emploi massif des moyens, autrefois conçu dans un cadre espace-temps rigide et contraint, à un emploi sélectif pour obtenir, dans la durée et sur des espaces élargis, des effets diversifiés sur des objectifs sélectionnés. Mais cette primauté retrouvée se traduit par de nouvelles contraintes et opportunités du fait de la limitation quantitative des moyens et de l'ac-

**croissement de leurs performances. Ceci impose de concevoir une nouvelle approche doctrinale de la manœuvre**

**Cette approche vise à prolonger le principe de modularité appliqué à la constitution de forces de circonstances. Elle prône les notions d'adaptabilité des structures de commandement et de reconfiguration dynamique des forces pour traiter des objectifs bien définis. Elle intègre à la fois la dimension physique et traditionnelle des engagements et la dimension immatérielle de la gestion de leur environnement psychologique.**

## D'UNE DÉMARCHE CAPACITAIRE A UNE LOGIQUE FINALITAIRE

La manœuvre aéroterrestre issue de la guerre froide était fondée sur une démarche **CAPACITAIRE** qui donnait la primauté à la notion d'armes et à un principe hiérarchique structuré avec des schémas d'organisation figés. De grands ensembles opérationnels organiques étaient concentrés dans un espace encagé par les limites entre les grandes unités et les lignes de cohérence matérialisant les phases de manœuvre. Dans le temps, celle-ci se déroulait selon un découpage tout aussi rigoureux d'après des schémas quasi immuables. Enfin, les dispositifs, évoluant sous contrainte nucléaire, étaient lourds à mettre en place et se montraient faiblement réactifs en cas de changement de posture.

A cette démarche succède maintenant une logique **FINALITAIRE**. L'environnement des opérations est mouvant, en perpétuelle évolution. L'espace des affrontements se caractérise désormais par son étendue et sa discontinuité qui ouvrent de larges espaces la-

cunaires, imposant une vaste dispersion des forces. Dès lors, un groupement de forces terrestres cherchera à neutraliser, interdire ou annihiler l'action de l'adversaire en saisissant toute occasion qui

### **A DIFFERENT DOCTRINAL APPROACH: THE VECTOR LOGIC**

**Set free from the constraints of the nuclear capacity and oriented toward modes that are more offensive than defensive, the manoeuvre finds its full place in the employment of Land Forces. The aim is to switch from a massive employment of assets conceived in a rigid time and space framework to a selective employment in order to obtain over time and enlarged spaces diversified effects on selected targets.**

**This regained primacy entails new constraints and opportunities stemming from the quantitative limitation of assets and the enhanced efficiency. It imposes a need to conceive clearly the new doctrinal approach for this manoeuvre.**

se présenterait, à un moment précis et dans un endroit choisi, pour le frapper de manière décisive grâce à un outil opérationnel strictement dimensionné. A ce stade la notion d'armes s'efface devant celle de fonctions opérationnelles<sup>1</sup> qui, sans renier les principes essentiels de l'art de la guerre, met en œuvre une agrégation de moyens ou **VECTEURS** pour obtenir sur un (ou des) objectifs définis, la réalisation d'effets majeurs.

### **APPROCHE VECTORIELLE DE LA MANŒUVRE AÉROTERRESTRE**

La manœuvre aéroterrestre de demain doit être conçue et réalisée selon une approche vectorielle combinant, dans l'espace et dans le temps, des actions de toute nature selon un rythme imposé à l'adversaire sur l'ensemble du théâtre d'opérations. Ces actions sont conduites par une concentration de vecteurs opérationnels, strictement dimensionnés et ajustés à l'effet recherché, sur des objectifs sélectionnés en fonction des buts à atteindre.

### **⇒ La logique d'agrégation des vecteurs**

A l'instant et à l'endroit choisis, chaque effet est obtenu par l'action d'un **vecteur ou d'un ensemble AGREGÉ de vecteurs opérationnels**. La nouvelle structure des formations de l'armée de terre permet d'extraire rapidement de tels vecteurs et de les agréger au sein d'une force.

Un vecteur est donc un instrument opérationnel soit de nature matérielle (peloton de char, compagnie d'infanterie, section du génie, section de tir LRM, centre nodal,...), soit de nature immatérielle (campagne de presse, messages ciblés,...). Il se caractérise par un effet matériel (mouvement, observation, agression par le feu,...) ou immatériel (campagne médiatique, réaction politique,...) déterminé et voulu.

S'agissant plus particulièrement des vecteurs de nature matérielle, le maximum d'effets recherchés et la meilleure

<sup>1</sup> cf article "objectif doctrine" janvier 2000.

efficacité de la force ainsi constituée sont obtenus par une agrégation digitale de différents vecteurs (mêlée, appui, logistique, soutien, environnement), chacun étant judicieusement et minutieusement construit.

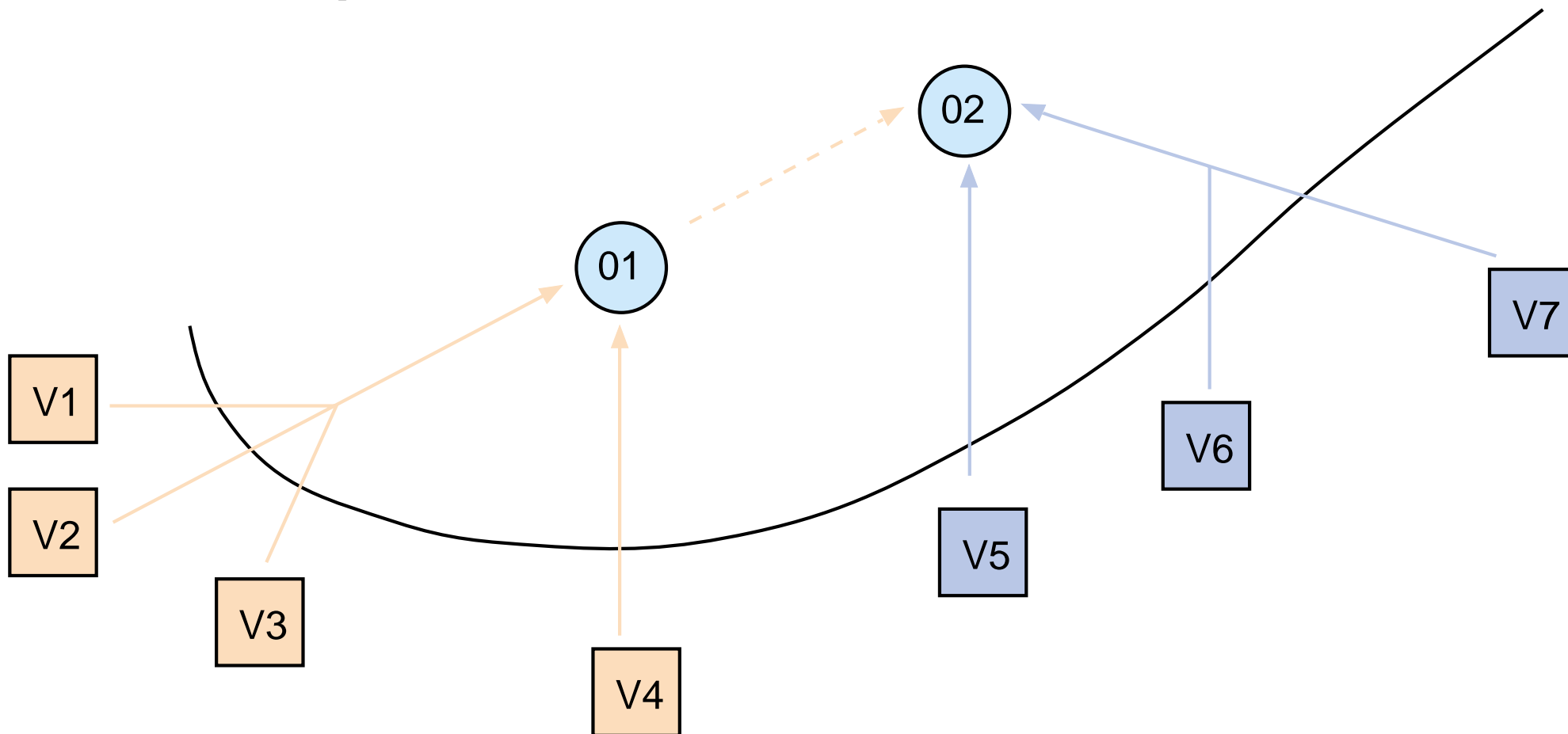
A ce stade, **le vecteur peut être défini comme étant composé d'un ou**

**plusieurs modules de base préalablement identifiés au sein de chaque fonction opérationnelle.**

⇒ **L'action vectorielle, exemple**

Chaque vecteur ayant la capacité de produire un effet bien déterminé sur l'adversaire, la force vectorielle, bâtie

pour traiter l'objectif intermédiaire 01, se compose des vecteurs V1 – V2 – V3 appuyés par V4. Elle poursuit son action vers l'objectif final 02 (éventuellement après reconfiguration) pour lequel elle reçoit le renfort d'une seconde force vectorielle elle-même composée des vecteurs V5 – V6 – V7.



Cet exemple appelle les commentaires suivants : chaque vecteur possède, en début d'action, la capacité à traiter l'objectif avec l'intégralité de son potentiel. Une capacité d'attrition des possibilités de cette force doit être prise en compte (soutien logistique et réserves). Profitant des espaces ouverts du théâtre d'opérations, une force vectorielle peut engager plusieurs objectifs (successivement ou simultanément). Elle doit aussi conserver une capacité de réversibilité et de reconfiguration en cours d'action.

## PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CETTE NOUVELLE APPROCHE

Cette manœuvre aéroterrestre est susceptible d'être conduite sur l'ensemble du théâtre tactico-opératif jusqu'à une profondeur avoisinant 100 à 150 km. Elle vise à disloquer les capacités et la volonté de l'adversaire. Les déséquilibres obtenus dans l'espace et renouvelés dans le temps permettent d'emporter la décision et contraignent l'ennemi à renoncer à sa propre manœuvre. Elle cherche à obtenir sur l'adversaire cinq effets principaux :

- agir sur son moral et ses motivations,
- agir sur ses centres de gravité,
- annihiler ses possibilités d'action ou de réaction,
- contrôler le milieu terrestre dans toutes ses composantes,
- réduire, si nécessaire, la force adverse par toute forme de combat (contact, indirect,...).

**Cette approche vectorielle de la manœuvre aéroterrestre de demain** suppose une manière différente d'engager les forces sur un théâtre d'opérations. Son succès sera probablement tributaire de la possession d'atouts spécifiques dont les plus importants paraissent être les suivants :

- la rapidité à acquérir, traiter, actualiser et transmettre les informations de toute nature pour lui conférer la **supériorité informationnelle opérationnelle**,
- une grande souplesse d'adaptation du commandement pour passer d'une **structure hiérarchique de type organique à une articulation opérationnelle adaptée** permettant de commander directement et de maîtriser le processus décisionnel,

- une **centralisation** de la préparation au niveau opératif au sein de PC interarmes ramassés et une **décentralisation poussée** de l'exécution à partir de PC fonctionnels,
- un **dynamisme** résultant de **changements de rythme** parfaitement maîtrisés pour interdire à l'adversaire de reprendre l'initiative,
- une capacité à **configurer** la force et la possibilité de la **reconfigurer** sans délai en cours d'action.

En conclusion, la manœuvre aéroterrestre de demain doit être comprise comme un processus de constitution et d'engagement des forces terrestres sélectif et ciblé en vue d'acquérir une supériorité opérationnelle durable dans des contextes d'engagement de plus en plus complexes. C'est une manœuvre du futur qui repose sur le **traitement ciblé d'objectifs** de toute nature et sélectionnés pour leur importance, la **capacité d'adaptation et de reconfiguration** des structures de commandement et des moyens tout comme le maintien d'un **rythme global plus élevé que celui de l'adversaire** ♦

# LA FONCTION OPÉRATIONNELLE LOGISTIQUE

*par le colonel REMONDIN  
du bureau logistique (B7) du CREDAT*



**L**es fonctions opérationnelles sont des domaines d'activité spécifiques dont la mise en œuvre coordonnée permet de mener à bien des opérations militaires. Ces fonctions sont classées en trois catégories :

- les fonctions universelles ou intégrantes,
- les fonctions opérationnelles d'engagement,
- les fonctions opérationnelles d'environnement.

La logistique appartient à la catégorie des fonctions universelles ou intégrantes au même titre que le

commandement, le renseignement et la télématique. A l'instar des autres fonctions universelles, la fonction logistique, sujet de cet article, a donc pour but dans son domaine d'activité spécifique de permettre à une force opérationnelle de mener à bien ses missions sur un théâtre. Elle implique :

- une mise en œuvre coordonnée,
- des moyens déterminés qui lui sont consacrés en propre (pour un temps donné, pour la durée de l'opération,...),
- des effets à obtenir.

Après un peu d'histoire, nous verrons tout d'abord :

- ce que recouvre la fonction opérationnelle logistique,

## LOGISTICS AS OPERATIONAL FUNCTION

Operational Functions are specific fields of activity. The coordinated implementation of the former enables the right conduct of military operations. Logistics is in the category of universal or integrated functions as Command, Intelligence or Telematics.

After some history, we will present the function and the domains it engulfs, its levels of application for the support of Land Forces and lastly, its key-factors with regard to the different courses of actions i.e. mastering violence and coercive actions.

- ses niveaux d'application dans le soutien des forces terrestres,
- ses facteurs déterminants en fonction des modes opératoires que sont la maîtrise de la violence et la coercition de forces.

## HÉRITAGE DE L'HISTOIRE ET DES ÉVÈNEMENTS

### ➤ Evolution de la notion de logistique

Dans l'Antiquité, la logistique était pour les Grecs une **technique de calcul**. Rome et Jules César en font un **impératif** des plans de conduite des campagnes. Jusqu'à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, la logistique comprend **l'ensemble des connaissances** dont doit faire preuve un général en chef pour conduire de bout en bout la guerre, depuis la décision de faire campagne jusqu'à l'engagement sur le terrain. Jomini, le rapporteur de la pensée militaire de l'Empereur, se demande si la logistique "ne serait pas une science générale formant une des parties les plus essentielles de l'art de la guerre ?"

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle le terme logistique désigne "l'ensemble des règles d'après lesquelles on fait vivre marcher et reposer les troupes en campagne dans les meilleures conditions d'ordre et de sécurité". Dans les années 60, le colonel Suire, dans son ouvrage,

*l'Introduction à l'histoire militaire*, donne cette définition : "art de mouvoir et de supporter les troupes d'après les exigences tactiques et stratégiques".

Aujourd'hui la logistique se définit comme **l'ensemble des activités** qui visent en toutes circonstances à :

- donner aux forces armées, au moment et à l'endroit voulus, en quantité et qualité nécessaires, les moyens de vivre, de combattre et de se déplacer,
- assurer les soins médicaux préventifs et curatifs du personnel,
- assurer la maintenance des matériels techniques ainsi que leur évacuation,
- disposer d'une infrastructure adaptée pour les personnels et les matériels,
- assurer le soutien administratif des forces,
- enfin, participer aux besoins générés par les affaires civilo-militaires et l'aide humanitaire.

Technique de calcul, impératif, ensemble des connaissances, science, ensemble des règles, art, ensemble des activités, la logistique d'hier à aujourd'hui est en fait tout cela dans la main d'un commandeur quel que soit son niveau

au service du soutien d'une force projetée.

### ➤ Les caractéristiques de la logistique actuelle

Les conséquences post "guerre froide", post "guerre du Golfe", les engagements au sein de coalitions multinationales, la refondation de notre armée, ont déterminé les caractéristiques de notre logistique actuelle. Quatre peuvent être dénombrées et qui sont autant de challenges :

- la flexibilité,
- la réactivité,
- l'adaptation aux contraintes,
- l'optimisation des ressources.

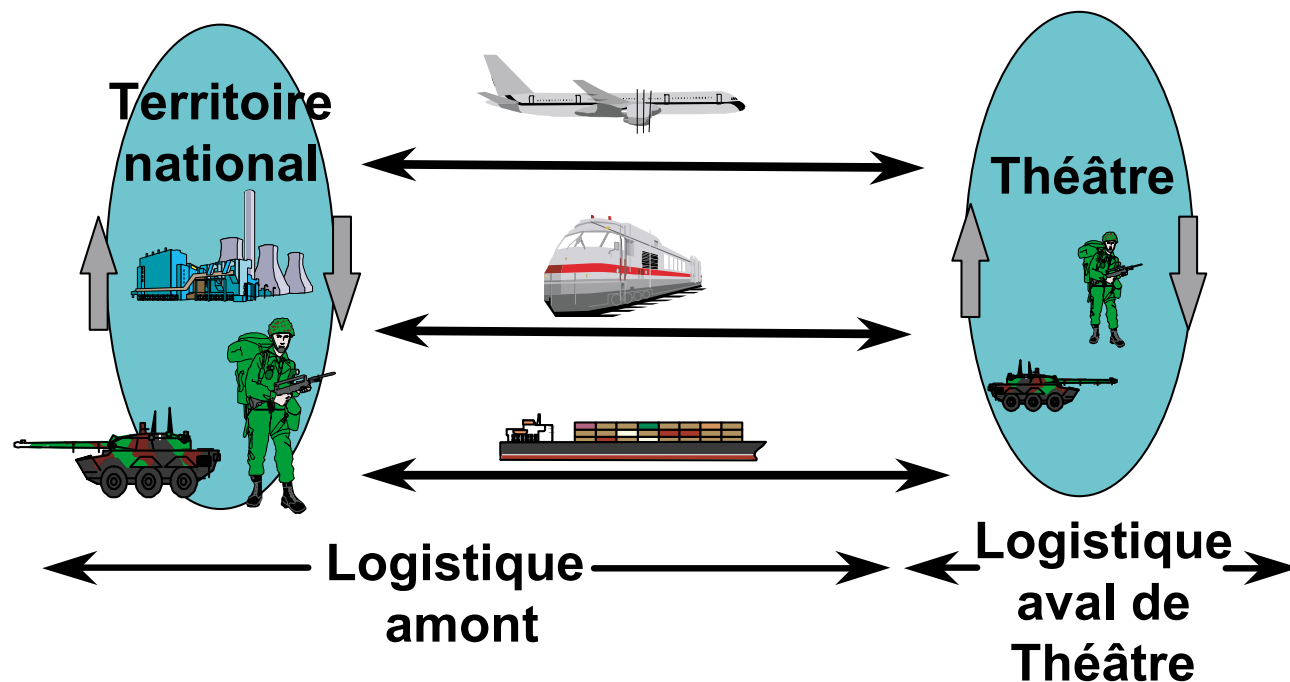
#### 👉 **La flexibilité**

La flexibilité est la capacité à rassembler les moyens et les ressources et de les combiner pour les ajuster au plus près des besoins identifiés. Compte tenu des multiples possibilités et formules d'emploi des forces, seule cette aptitude permet de proposer le compromis le plus satisfaisant.

La flexibilité est particulièrement importante pour tout ce qui relève de la **logistique amont**. Par logistique amont, Il faut comprendre la logistique qui s'appuie sur notre organisation et notre infrastructure nationale (formations, dépôts, hôpitaux,...). La logistique amont relève du chef d'état-major des armées (CEMA) et de celui de l'Armée de terre (CEMAT). Elle est placée sous la responsabilité des états-majors et directions relevant de l'administration centrale et englobe la maîtrise des flux (transits, transports, évacuations). Elle agit jusqu'à la ou les zones logistiques qui seront implantées sur le théâtre. La logistique amont conditionne les capacités des armées et de l'Armée de terre en particulier.

La flexibilité est vitale pour tout ce qui relève de la **logistique aval** (théâtre d'opération). Les responsables logistiques d'une force projetée analysent en permanence l'outil qui leur a été confié et le jaugent par rapport à la réalité de la situation présente et future. Ils procèdent aux réajustements nécessaires soit dans un cadre local, soit en initiant des

## Logistique amont - logistique aval



propositions en direction de la métropole. Anticipation et planification sont les deux ressorts de la flexibilité.

### ☞ **La réactivité**

La réactivité est la capacité à employer en conduite dans les délais les plus brefs les ressources et les moyens

rassemblés pour faire face à la situation présente. A partir de ce qui a été planifié et envisagé, il s'agit d'adapter et de mettre en œuvre l'outil militaire global le plus performant. S'appuyant sur le principe de modularité, la réactivité repose sur la capacité à maîtriser l'agrégation de moyens dédiés à la logistique et à les engager afin de répondre pleine-

ment à la satisfaction de besoins opérationnels évolutifs et variés dans le temps et l'espace. En amont l'objectif sera la constitution rapide et raisonnée d'un outil de soutien de la force, en aval ce sera la capacité à adapter cet outil au cas par cas dans le soutien des vecteurs opérationnels, en mesure de suivre leurs changements de rythme.

### ☞ **L'adaptation aux contraintes**

Les contraintes sont multiples. Celles qui suivent sont particulièrement dimensionnantes :

#### • **Les délais**

Dans la majorité des cas, le premier échelon de nos forces doit intervenir en 72 heures, à partir de la métropole, et le reste en moins de 3 mois. **Pour la logistique**, cela suppose de disposer, d'une planification d'engagement et des stocks d'urgence qui s'y rapportent, mais surtout de recourir le plus possible aux moyens prépositionnés ou relevant de forces de souveraineté. Cela implique donc bien une préparation soignée en amont pour une réactivité optimale le

moment de la décision d'engagement venu.

#### • **Les distances et la portée des actions**

Les distances, qui peuvent aller jusqu'à 7 000 kilomètres, exigent des vecteurs, en particulier aériens, dont nous avons une quantité limitée. Seuls les Etats-Unis et certains pays de l'ex-URSS disposent d'appareils de forte capacité. Le recours au secteur civil et des accords entre nations permettent cependant d'obtenir les renforcements nécessaires (sous réserve de disponibilité des vecteurs et de convergence d'intérêts).

Pour s'en affranchir, le **logisticien** devra, autant que faire se peut, anticiper et adopter un dispositif évolutif dans le temps afin de réaliser une montée en puissance exigeant une ressource en vecteurs en particulier aériens et maritimes, la plus restreinte possible.

#### • **Le milieu géographique**

Du Centre Europe à l'Afrique Noire, en passant par le Moyen-Orient

et les DOM-TOM, les zones d'engagement sont très variées. Elles peuvent être urbaines, rurales, désertiques, montagneuses, froides, chaudes, cultivées, jungle, etc. **Le logisticien** retiendra principalement qu'en plus de la nécessaire accoutumance aux conditions du milieu, il n'est pas assuré de pouvoir compter sur des ressources locales adaptées à ses besoins, du moins initialement. Elles devront être principalement apportées.

#### • **L'intensité du combat**

L'intensité des engagements dépend de l'adversaire et du mode opératoire retenu, maîtrise de la violence ou coercition de forces. Ces modes varient d'un engagement à l'autre mais aussi au cours d'une même opération. Le logisticien devra adopter une politique des soutiens permettant de s'adapter à ces deux modes simultanément ou consécutivement, ainsi qu'à leur réversibilité éventuelle. Tous les besoins opérationnels engendrés devront être satisfaits tout en ne mettant en place que ce qui est strictement nécessaire.

## • Le degré d'implication de la logistique nationale

Dans la plupart des scénarios, l'engagement repose sur une coopération multinationale variable d'une opération à l'autre. La nature de cet environnement affectera donc les modalités de conception et de conduite du soutien, les procédures utilisées, le partage des responsabilités et les conditions de commandement et de contrôle de la logistique. Il faut retenir cependant que la logistique reste souvent uniquement nationale, dans les phases initiales des opérations. Elle se multinationalise au fur et à mesure que l'opération perdure.

## • La durée

La majorité des actions s'inscrivent aujourd'hui dans la durée, avec des séjours de plusieurs mois, et dans certains cas de plusieurs années. Les flux à mettre en place, que ce soit en personnel, matériel ou ravitaillement, ainsi que la qualité du soutien à effectuer, seront variables dans le temps. Les concepts de base vie français ISOPEX, américain "**Force Provider**" et britan-

nique "**ECT**" (*Expeditionary Campaign Infrastructure*) traduisent cette préoccupation aussi bien chez nous que chez nos alliés.

## • L'évolution des besoins

Ces besoins et les moyens pour les satisfaire sont évolutifs :

- le nombre de prestations logistiques à assurer augmente, et la part de certaines d'entre elles croît de façon exponentielle (cas de la fonction soutien de l'homme, nécessité de la prise en compte du "*welfare*" ou condition du personnel en opération,...),
- les fonctions juridiques et financières ne cessent de prendre de l'importance ; la problématique liée à la logistique de projection est rendue plus complexe par l'application de textes et de statuts juridiques relevant du temps de paix,
- le soutien logistique s'adresse certes aux forces, mais aussi dans certains cas à leur environnement civilo-militaire,
- paradoxalement les possibilités offertes par le prépositionnement et les

forces de souveraineté diminuent au rythme de nos désengagements.

## • L'évolution du poids logistique

Si une légion romaine pesait (le rêve du logisticien) 1 kg par jour en taux d'entretien, il fallait compter 30 kg homme/jour (avec les carburants) pour une Division d'infanterie de 1943 et 110 kg homme/jour pour une Division blindée de 1984. Avec une DLB générique 2000 dans les situations les plus intenses, les flux de ravitaillement peuvent atteindre 80 kg/homme et par jour (hors carburant).

Les détails qui suivent permettent encore plus de matérialiser la réalité des flux physiques :

- projeter une force c'est acheminer 1 tonne de matériel par homme, et un conteneur de 20 pieds pour 8 hommes,
- certaines conditions climatiques imposent de fournir à chaque combattant 50 litres d'eau par jour dont 10 à 20% ayant la qualité de l'eau de boisson,
- etc...

## ☞ **L'optimisation des ressources**

Contrairement à ce qui se passait dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle, la projection de force n'est plus le but unique d'une nation mais un événement de sa vie quotidienne parmi d'autres. Le contexte budgétaire strict des moyens financiers affectés à la Défense, identique dans toutes les nations occidentales, implique un souci de moindre coût permanent. Ce dernier génère un équilibre délicat entre l'existant, le maintien d'une capacité industrielle et les besoins constatés des forces. Utiliser les moyens et les ressources dans la plus stricte suffisance, limiter les stocks projetés sans commettre la finalité opérationnelle, tels sont bien les challenges. Réalité de l'histoire militaire, la fonction logistique a gagné ses lettres de noblesse et s'est imposée au fur et à mesure que le groupe d'hommes armés a dépassé le stade de la horde, pour devenir une armée de combattants ayant un objectif de campagne. Comme les autres fonctions opérationnelles, la logistique s'apprécie, se gère, se planifie, se commande. "Tout en ne se résumant pas à des modèles mathéma-

*tiques, elle a bien un coût, et son efficacité peut être précisément évaluée* <sup>1</sup>".

## LES DOMAINES DE LA FONCTION OPÉRATIONNELLE LOGISTIQUE

"La logistique (...) recouvre les domaines de la santé, du soutien de l'homme, de la maintenance, des ravitaillements, du transport et des infrastructures : il s'agit (...) d'une fonction intégrante décisive, dans un contexte marqué par le juste dimensionnement de ressources et la nécessité de soutenir une manœuvre dynamique" <sup>2</sup>. Ils se décrivent de la façon suivante :

- Le domaine **administration et soutien de l'homme** vise à fournir les moyens et services logistiques, administratifs et financiers permettant de maintenir dans la durée en toutes circonstances et dans toutes les phases d'une opération, la capacité opérationnelle du combattant et la préservation de ses droits et intérêts, individuels et collectifs, pour la force.
- La finalité du domaine **soutien santé** est la mise en condition et la préserva-

tion aux plans individuel et collectif du potentiel humain en assurant aussi bien la prévention que le traitement des malades, des blessés, et du personnel en état de choc psychologique.

- Pour la **maintenance**, il s'agit d'assurer à chaque formation la disposition des matériels et des munitions nécessaires pour ses missions opérationnelles ; de récupérer et d'évacuer les matériels ; d'assurer la gestion des stocks de rechange, matériels complets et munitions.
- Le **soutien pétrolier** consiste à mettre à la disposition des unités les produits pétroliers et les matériels nécessaires et à garantir la cohérence d'une chaîne fonctionnelle technique continue, allant de l'acquisition à la distribution de la ressource et à assurer à chaque formation la disposition des matériels pétroliers nécessaires à ses missions opérationnelles.
- Le **transit** est l'ensemble des opérations coordonnées permettant dans les délais impartis et en sécurité d'assurer la continuité des acheminements nécessaires à la projection/soutien des forces quels que soient les modes de transport utilisés.

- Le **transport** (auquel il faut associer les ravitaillements) vise l'acheminement vers chaque formation des ressources nécessaires à leurs missions opérationnelles et à la vie courante. Il comprend tout ce qui relève de la gestion des flux et des vecteurs qui s'y rapportent.
- **Le soutien au stationnement, qui relève de l'agencement de l'espace terrestre**, a pour tâche de rendre une zone déjà conquise ou affectée apte au stationnement et à la circulation des unités dans des conditions acceptables d'hygiène et de sécurité.

Ces domaines logistiques sont autant d'exigences, qu'il ne faut cependant pas transformer en tyrannie. Ils doivent être traduits en facteurs d'audace et de succès par le jeu des principes de prévision, de préparation, d'anticipation, qui complètent celui d'adaptation.

## LES NIVEAUX D'APPLICATION DE LA LOGISTIQUE OPÉRATIONNELLE

Le soutien logistique des forces terrestres en opération (ou logistique

opérationnelle) s'exerce de façon continue à travers les niveaux stratégique, opératif et tactique. Lors d'opérations de projection de faible ampleur certains niveaux peuvent être confondus.

### ➤ **La logistique stratégique**

#### ☞ **Concept et principes**

La logistique stratégique consiste à assurer la direction centrale de la conception, de la planification et de la conduite du soutien logistique des opérations. Elle repose sur les principes suivants :

- **Une combinaison des moyens projetés, locaux et prépositionnés.**

Tous ces moyens peuvent appartenir aux forces nationales, à une nation hôte ou à des forces alliées.

- **Un déploiement logistique préalable à l'engagement.**

- **Une logistique de responsabilité nationale qui n'exclut pas une logistique spécifique.**

Sauf accord particulier, chaque nation, armée ou service interarmées, est responsable du soutien logistique des moyens qu'il a engagés. Si un effet général d'homogénéité est recherché, certains domaines logistiques sont cependant par nature spécifiques à une composante de la force (marine, air, terre) ; ils font alors l'objet d'une organisation particulière.

- **Une logistique qui peut être commune ou faisant l'objet de coopération.**

La logistique ne devient commune qu'après une concertation entre toutes les parties prenantes à l'opération. La coopération entre armées ou nations participantes peut revêtir 4 formes :

- la responsabilité du soutien est exclusive et relève de chaque armée ou nation,
- la responsabilité du soutien est assurée par une armée ou une nation pilote,
- la responsabilité du soutien est assurée par une armée ou une nation spécialiste d'un ou de plusieurs domaines logistiques,

- le soutien intégral de la force est assuré par une armée ou une nation.

### ☞ **Taches générales à assurer**

Sur le territoire national ou allié de départ, il s'agit :

- de réaliser, de stocker et de gérer les ressources nécessaires à la force,
- d'effectuer la mise en condition des forces,
- de procéder au rassemblement et à l'expédition de la force, à sa réception et à sa dispersion au retour,
- d'assurer les flux de soutien et d'évacuation des personnels, des matériels et des ressources,
- de contrôler la qualité du soutien et la régularité de l'usage des moyens matériels et financiers alloués,
- de procéder à la prise en charge des malades, des blessés et éventuellement de leurs familles.

Entre le territoire national et le théâtre, il s'agit d'établir et d'assurer les trois flux indispensables au soutien des opérations :

- flux physiques de personnel et de ressources,

- flux financiers,
- flux informatifs.

### ☞ **Organisation**

Le commandement logistique s'exerce à travers deux chaînes de responsabilité complémentaires :

- la chaîne opérationnelle relevant du chef d'état-major des armées (CEMA, qui couvre la conception, la planification et la conduite des opérations),
- la chaîne organique, relevant du chef d'état major de chaque armée ou du directeur de chaque service interarmées, qui couvre la préparation, la mise sur pied et le maintien en condition des forces.

Le commandement de la force logistique terrestre (CFLT) est pour l'Armée de terre responsable de la fonction logistique. A ce titre il participe à la conception, à la planification des opérations et conduit le soutien des forces projetées et prépositionnées. Il est l'acteur principal de la mise sur pied de la chaîne de transit interarmées de surface (COTIS) et des états-majors comme des unités logistiques opérationnelles.

Le commandement stratégique national dispose de l'organisation permanente des forces armées en terme de stocks de ressource, d'établissements et hôpitaux, et de moyens de transport stratégiques. Il peut dans certaines conditions disposer des ressources humaines et économiques du pays. Il lui est également possible de prépositionner des stocks de ressources stratégiques sur le théâtre. Pour conduire la projection et les flux logistiques, il met en œuvre le système interarmées des transits opérationnels (SINTROPS).

### **La logistique opérative**

#### ☞ **Concept et principes**

La logistique opérative recouvre les opérations de soutien exécutées sous la responsabilité du commandant de théâtre et, dans le cas d'une opération multinationale, de l'autorité nationale chargée du contrôle administratif (AD-CONFRANCE). Elle assure le lien entre la logistique stratégique et la logistique tactique. Elle repose sur les principes suivants :

- **Le maintien de la continuité des lignes de communication.**

Il importe au niveau opératif d'assurer la jonction entre les lignes de communication stratégiques et les échelons tactiques. Sur le théâtre d'opérations, la fiabilité et le débit des lignes de communication dépendent des capacités et de la redondance :

- des points d'arrivée et de sortie,
- des zones de déploiement logistiques (aire de transit, dépôts,...),
- des voies de communication terrestres, aériennes, et maritimes,
- des moyens de transport voie de surface (VS) <sup>3</sup>, voie aérienne (VA), voie maritime (VM).

Responsable de la zone de communication, entretenant des relations privilégiées avec la nation hôte, disposant des moyens interarmées, le commandant de théâtre joue un rôle majeur. Dans tout ce qui relève :

- **De la prise en compte des contraintes et impératifs liés aux relations avec la nation hôte.**

Cela se traduit par la réalisation d'accords liant la force à la nation hôte négociés au niveau stratégique, mis en œuvre et adaptés aux besoins des forces sur le théâtre par le commandant du théâtre.

- **De la centralisation de certaines fonctions logistiques.**

Certaines fonctions logistiques sont dirigées au niveau opératif. Il s'agit essentiellement du soutien médical (niveaux 3 et 4), du soutien pétrolier pour ce qui concerne la réalisation de la ressource, de l'administration des contrats et marchés locaux et du transit.

- **De la création de réserves logistiques en terme de ressources et de capacités pour permettre de soutenir un effort ou de faire face à une situation difficile.**

☞ **Tâches générales à effectuer**

Au niveau opératif il s'agit principalement :

- de coordonner et faciliter les soutiens propres à chaque armée et à chaque contingent national,

- de mettre en œuvre la logistique commune,
- de coordonner les soutiens avec la nation hôte,
- d'organiser, contrôler la zone de communication et les mouvements qui s'y déroulent,
- d'assurer la conduite centralisée du soutien médical, de la réalisation de la ressource en carburant, des transits et des affaires administratives et financières.

L'OAL (ordre administratif et logistique du niveau supérieur) de théâtre fixe la conception générale et la conduite du soutien.

☞ **Organisation**

Commandement

- **Dans le cadre d'une opération nationale** coexistent une responsabilité opérationnelle et une responsabilité organique propre à chaque armée et service interarmées. Le COM-THEATRE dispose à cet effet d'ad-joints interarmées ou des commandants de composante, des directeurs

de service interarmées et d'une cellule logistique au sein de son PCIAT. La conduite du soutien est assurée par un commandant du soutien de théâtre (COMSOUTHEATRE) disposant d'un PC particulier (PC COMSOUTHEATRE).

➤ **Dans le cadre d'une opération multinationale**, le partage des responsabilités logistiques entre le commandant de la force multinationale et les autorités nationales de théâtre fait l'objet d'accords préalables à l'opération. En principe, les responsabilités logistiques du commandant de théâtre sont limitées à la mise en cohérence des plans d'opération et des plans logistiques.

Les responsabilités logistiques nationales sont assumées par l'ADCONFRANCE par délégation du REPFRANCE <sup>4</sup> qui dispose d'un PC interarmées et d'éléments de soutien national (ESN).

#### Moyens de mise en œuvre

Ils appartiennent à la zone logistique de théâtre (ZLT) qui englobe :

- les points d'entrée et de sortie du théâtre les zones de transit,
- les dépôts de ressources au profit de la force,
- des moyens logistiques lourds et peu mobiles (hôpitaux de campagne par exemple).

En cas d'élongation importante ou pour pallier une contrainte la ZLT doit être en mesure de déployer une zone de soutien avancée.

#### ➤ **La logistique tactique**

C'est la logistique des unités au contact.

#### ☞ **Concept et principes**

La logistique tactique consiste à soutenir les engagements des échelons tactiques par la mise en œuvre à leur niveau et la coordination dans le cadre de l'autonomie fixée par le commandement, des fonctions suivantes :

- soutien de l'homme,
- soutien santé,
- maintenance,
- soutien pétrolier,

- transport ravitaillement,
- éventuellement rétablissement de zone.

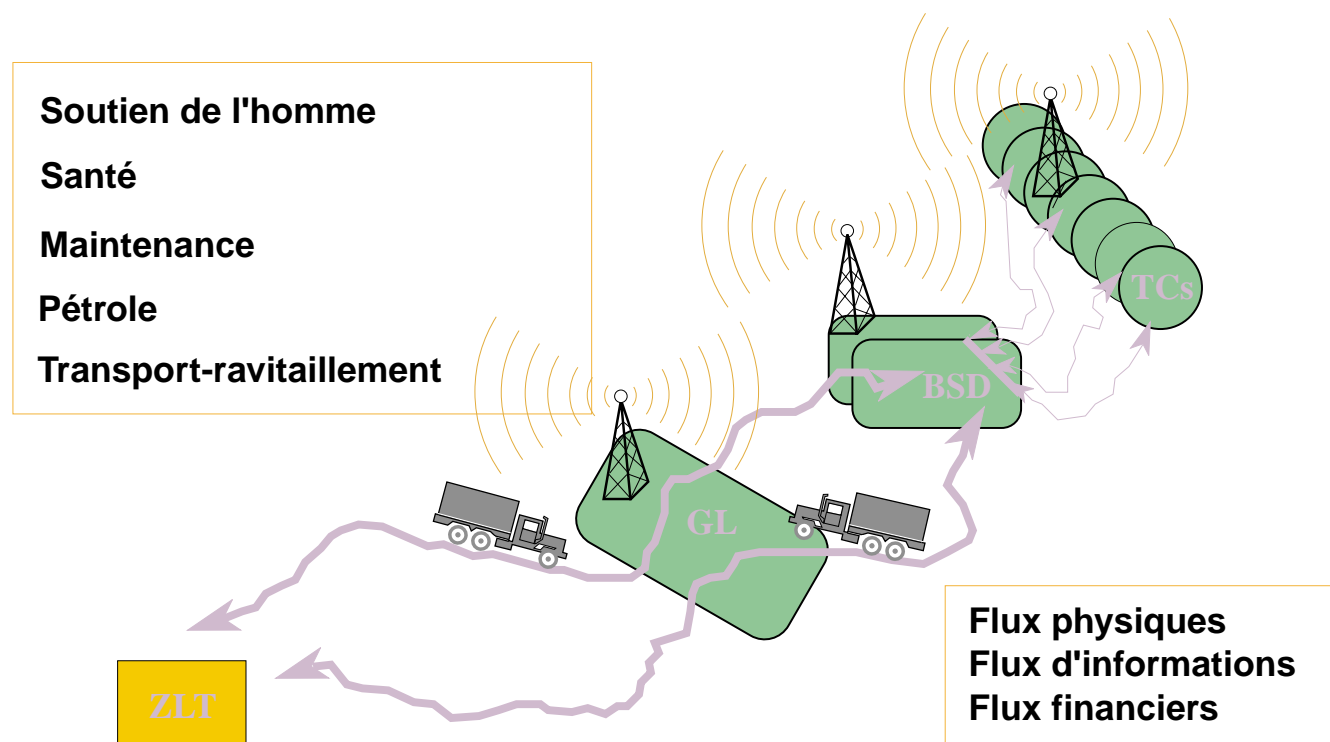
Elle repose sur les principes suivants :

- être ajustée strictement aux besoins dans un souci d'économie et d'allègement des unités de combat,
- pouvoir s'adapter aux modes tactiques retenus, aux évolutions de situation et aux réarticulations en cours d'action,
- survivre et conserver ses capacités dans l'environnement hostile du champ de bataille ou de confrontation.

Pour cela les unités logistiques doivent être :

- modulaires, c'est-à-dire capables de se scinder et à l'inverse de se regrouper en fonction de l'articulation des forces à soutenir,
- mobiles, capables d'accompagner les unités tactiques,
- protégées par des moyens passifs (protection balistique,...) et des capacités actives (autodéfense et défense externe par insertion dans un dispositif d'ensemble),

# Le soutien logistique tactique



- échelonnées au sein d'un dispositif évolutif qui permet d'alléger l'avant, d'optimiser les moyens et les ressources, de constituer des réserves,
- dirigées par un système de commandement qui assure une cohérence à la fois horizontale à chaque échelon et verticale par fonction,

- coordonnées dans leur mise en œuvre au sein de bases logistiques.

## ☞ *Les composantes*

### • **Soutien de l'homme**

Il s'agit de satisfaire les besoins vitaux des personnels, y compris des pri-

sonniers et si nécessaire de concourir à ceux des populations dans le cadre des ACM.

### • **Soutien santé**

Outre la prévention médicale et les soins médicaux courants, il s'agit d'assurer le soutien de :

- niveau 1 = relève et prise en charge des blessés au poste de secours de l'unité pour un conditionnement médical de survie,
- niveau 2 = ramassage, triage et prise en charge chirurgicale des blessés les plus urgents,
- niveau 3 = évacuations primaires ou secondaires précoces et traitement des blessés sur le théâtre dont les délais préopératoires n'autorisent pas une évacuation primaire à longue distance.

### • **Maintenance des matériels et des munitions**

- maintenir en condition les matériels, les systèmes d'armes et les munitions,
- gérer, distribuer les rechanges et les munitions,

➤ récupérer et évacuer les matériels amis ou ennemis dignes d'un intérêt particulier.

#### • **Soutien pétrolier**

➤ stocker, transporter et livrer aux points de distribution,  
➤ maintenir en condition les matériels pétroliers.

#### • **Transport et ravitaillement**

➤ organiser les zones de ravitaillement et de transport,  
➤ livrer, distribuer les ressources,  
➤ constituer les en-cas mobiles.

#### ☞ **Organisation**

##### Commandement

Les compétences de chaque échelon sont définies dans les OAL. Le chef tactique du niveau considéré dispose pour exercer ses responsabilités d'une cellule logistique intégrée à son PC principal et chargée de la conception, de la planification, comme de la conduite. Cette dernière peut être déléguée dans des conditions exceptionnelles soit à un PC soutien, accolé au PC principal, soit

à un PC de mise en œuvre (PC de GL ou PC de Base).

Le soutien logistique des grandes unités tactiques multinationales relève de responsabilités partagées entre le commandement opérationnel multinational, qui a autorité de coordination, et les chaînes de commandement nationales, qui ont la responsabilité effective du soutien logistique. La coordination s'effectue au sein de centres de coordination logistique créés en tant que de besoin.

##### Moyens d'exécution

Il s'agit :

- du groupement logistique, pour une composante terrestre (niveau CA),
- de la base de soutien divisionnaire pour une grande unité de niveau division,
- des trains de combat et régimentaires pour le niveau du corps de troupe (bataillon ou régiment).

En conclusion de cette première partie, on peut affirmer que les niveaux d'application de la logistique opération-

nelle concrétisent le souci de réaliser l'ensemble des dispositions et des actions de soutien qui permettent à une force projetée de s'installer et de vivre dans la durée, et simultanément d'agir tout en maintenant sa puissance de combat.

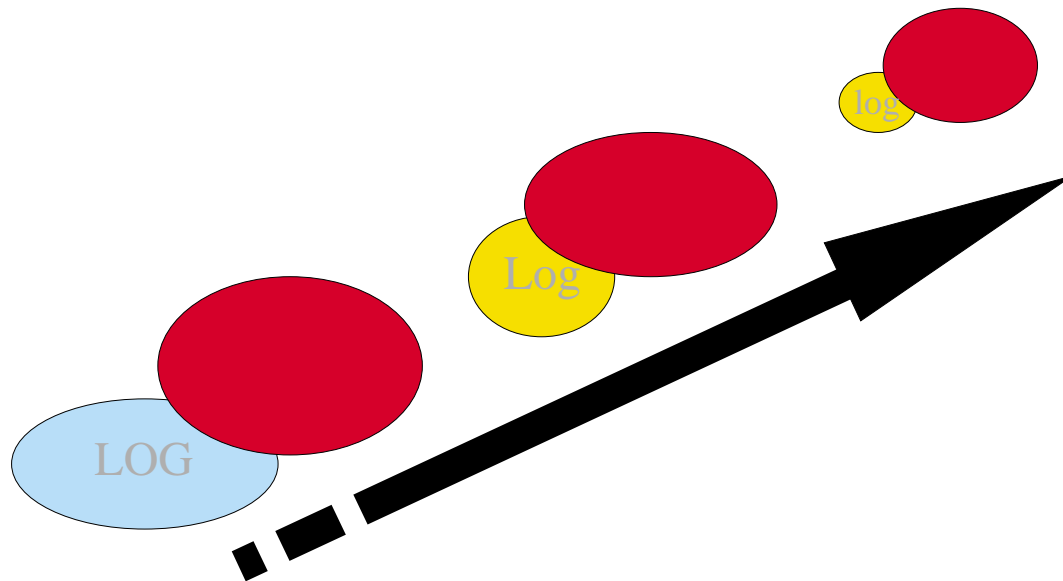
### **LES CARACTÉRISTIQUES DE LA LOGISTIQUE OPÉRATIONNELLE LIÉES AUX MODES OPÉRATOIRES**

Liés aux modes d'engagement, des facteurs spécifiques influent sur l'échelonnement logistique. L'échelonnement logistique se définit comme le positionnement judicieux de capacités requises pour un soutien efficace des forces à chaque niveau opérationnel considéré.

#### **En action de coercition de forces**

La coercition de force **B** vise à mettre hors de combat les forces de l'adversaire et démanteler son dispositif militaire. Elle se traduit pour les forces terrestres engagées en particulier par des actions s'exerçant essentiellement sur les forces adverses et les zones de terrain

## Echelonnement logistique : Coercition de forces



qu'elles sont susceptibles d'utiliser dans leur manœuvre ou pour leur soutien.

Les facteurs déterminant l'échelonnement logistique sont les suivants :

- la continuité du soutien,
- l'importance et la variation des besoins en quantité et dans la localisation,
- la profondeur des zones d'action, la mobilité des échelons tactiques, les

possibilités de dispositifs lacunaires,  
➤ les menaces ennemies.

Cela se traduit par l'adaptation à chaque échelon de force de capacités logistiques conférant l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de la mission et la disposition dans la profondeur de réserves logistiques permettant de faire face aux aléas des opérations.

## En action de maîtrise de la violence

La maîtrise de la violence <sup>6</sup> a pour but d'assurer ou de rétablir la sécurité dans un territoire troublé par des actions violentes. Pour les forces terrestres les actions consistent à maîtriser l'espace terrestre, à maîtriser l'information et à participer au rétablissement de la vie de la cité.

Les facteurs déterminant l'échelonnement logistique sont les suivants :

- la durée de l'opération,
- une relative stabilité des dispositifs,
- la prévisibilité des consommations,
- les discontinuités territoriales,
- les impératifs de sauvegarde,
- les possibilités d'externalisation et de sous-traitance,
- les besoins liés aux actions civilo-militaires,
- l'attitude des adversaires identifiés et potentiels, comme de la population.

L'échelonnement logistique se traduit alors par un système moins hiérarchisé que dans le cas précédent.

S'appuyant sur une recherche de solu-

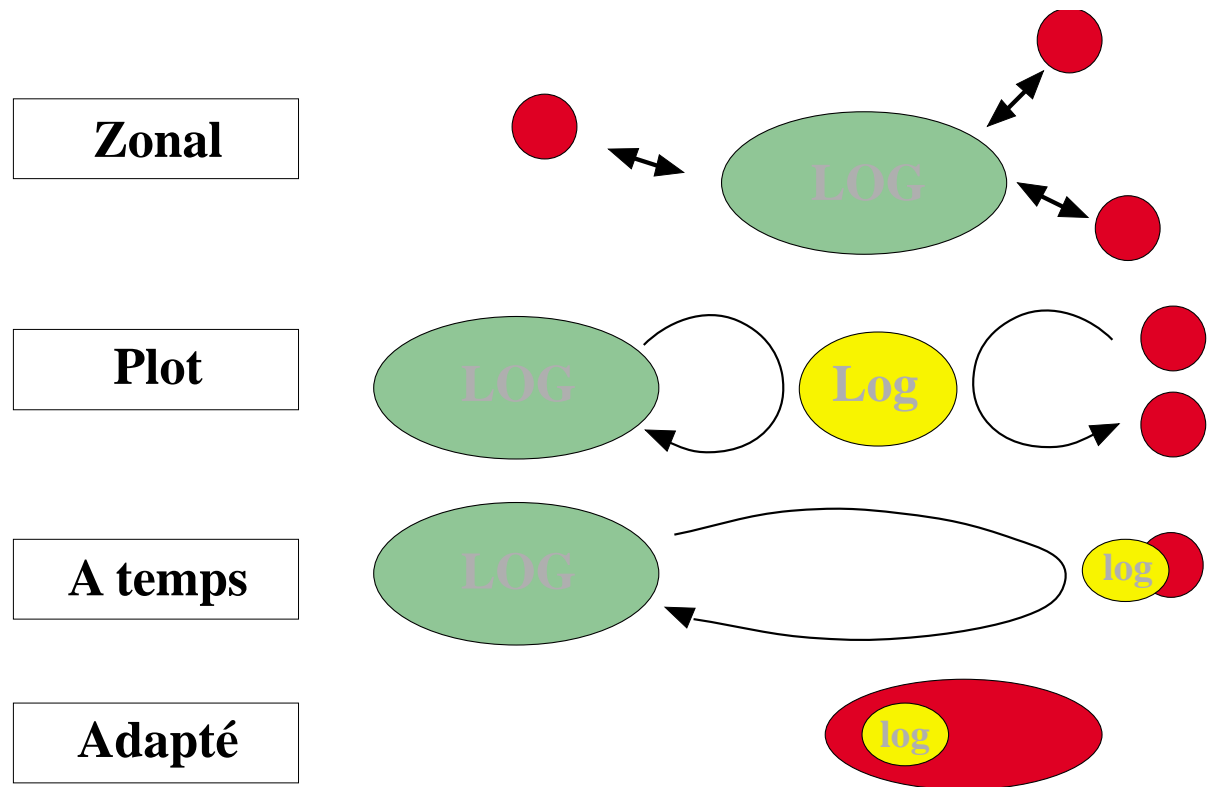
tions économiques aux plans humain, technique et financier, des solutions particulières peuvent être adoptées :

- le soutien zonal à partir d'une base multifonctionnelle auprès de laquelle viennent être soutenues des unités,
- le soutien par plot temporaire, qui constitue une intervention multifonctionnelle limitée dans le temps et dans l'espace menée par une unité logistique auprès de laquelle viennent se ravitailler les unités,
- le soutien à temps, qui est une action menée par une unité logistique avec ses moyens et organisant ses mouvements au sein d'une unité tactique sur sa demande,
- le soutien mono ou plurifonctionnel, adapté à certaines unités tactiques pour pallier les effets d'un trop grand éloignement ou d'une sécurité aléatoire.

Dans la plupart des cas la solution passe par un compromis regroupant tout ou partie des solutions annoncées ci-contre.

Certes, les modes opératoires dé-

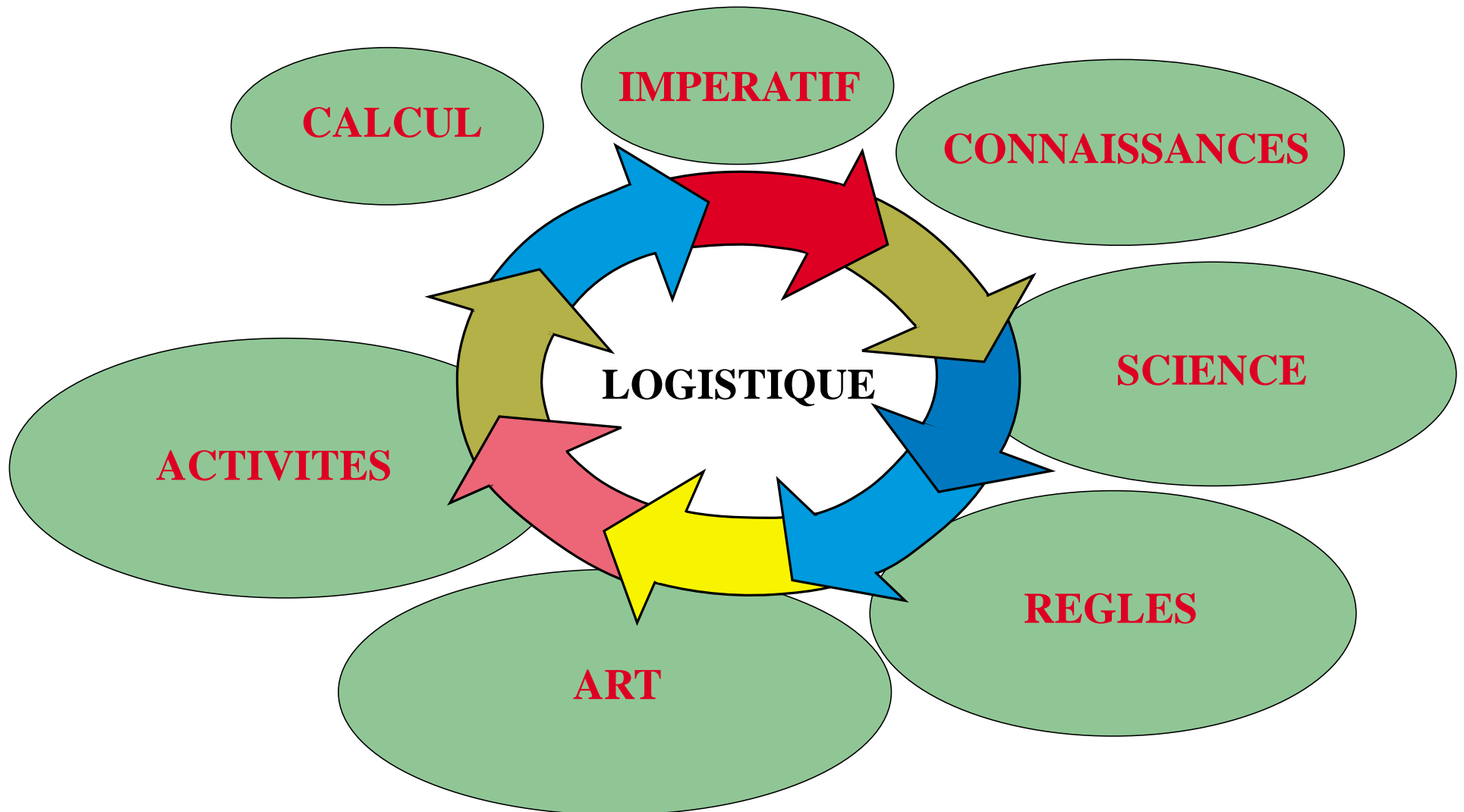
## Echelonnement logistique : Maîtrise de la violence



terminent l'échelonnement logistique. Ils ne sont cependant pas exclusifs l'un de l'autre. Ils représentent deux modes extrêmes dans la manière de concevoir et de conduire l'action au niveau opératif. Comme les engagements se situe-

ront le plus souvent entre ces deux modes opératoires et emprunteront de façon variable les caractéristiques de l'un et de l'autre, il en sera de même pour les dispositifs logistiques qui les soutiendront.

# La fonction logistique opérationnelle



Calcul, science, connaissance, activité et art, la logistique est bien cette fonction opérationnelle universelle dont la seule raison d'être est la satisfaction du combattant dans tous les domaines de son action ou qui s'y rapportent.

Exigence et non tyrannie, elle doit être parfaitement intégrée à "la manœuvre aéro-terrestre de demain [qui] doit être conçue et réalisée selon une approche vectorielle combinant dans l'espace et dans le temps, sur l'ensemble du théâtre d'opérations, et selon un rythme imposé à l'adversaire, des actions de toutes natures conduites en concentrant des vecteurs opérationnels, dimensionnés et ajustés à l'effet recherché, sur les objectifs sélectionnés en fonction des buts à atteindre." <sup>7</sup> ♦

## NOTES

1 «La logistique» conférence au CSEM du colonel Alain BERNEDE - janvier 1997.

2 L'action des forces terrestres au contact des réalités, une nouvelle approche doctrinale. Chapitre 9, page 66 (CDES).

3 les voies de surface comprennent : la voie routière, la voie ferrée, la voie fluviale.

4 Représentant du CEMA auprès du commandant de la force, le REPFRANCE est l'autorité de coordination nationale pour l'ensemble des forces françaises déployées sur le théâtre. Il reçoit la responsabilité globale du soutien administratif et logistique dont il délègue l'exécution à l'ADCONFANCE. IM 2000 - 28 juin 1999.

5 TTA 901- Forces terrestres en opérations - paragraphe 4, les modes opératoires.

6 Idem ci-dessus.

7 L'action des forces terrestres au contact des réalités, une nouvelle approche doctrinale – "La manœuvre vectorielle aéroterrestre," page 75.

# LA BASE DE SOUTIEN DIVISIONNAIRE

*Par le colonel HUEBRA  
du bureau logistique (B7) du CREDAT*

**L**es nouvelles structures divisionnaires et le niveau supplémentaire de la brigade inter-armes liés à l'emploi des forces terrestres ont conduit à une importante modification de la doctrine logistique ; ceci s'est traduit par une organisation du commandement et des procédures différentes de celles qui existaient. Concernant la division, la Base de Soutien Divisionnaire (BSD) devient le centre de gravité de l'exécution de la manœuvre logistique au niveau tactique. Que l'on ne s'y trompe pas ! la BSD actuelle, malgré certaines analogies, n'est pas ce qu'était la BSD dans l'ancien système... qu'il convient d'oublier.



Après quelques rappels, nous nous intéresserons aux principes qui ont prévalu pour l'élaboration de la base de soutien divisionnaire, avant d'en étudier l'organisation, le fonctionnement et les perspectives d'évolution.

## RAPPEL DU DISPOSITIF LOGISTIQUE SUR UN THÉÂTRE D'OPÉRATIONS

Le soutien logistique des unités terrestres s'exerce de façon continue à travers les niveaux stratégique, opératif et tactique. La logistique divisionnaire est une logistique de niveau tactique qui s'inscrit dans une chaîne reliant le combattant individuel sur le terrain au territoire national. Dans sa configuration la plus complète, l'échelonnement logistique d'exécution sur un théâtre d'opération comprend :

## THE DIVISION SUPPORT BASIS

The new division structures and the additional level of the Combined Arms Brigade conditioning the employment of Land Forces have led to significant modifications in the logistic doctrine i.e. reorganisation of command and new procedures.

As far as the division is concerned, the Division Support Basis becomes the centre of gravity for the execution of the logistic manoeuvre at tactical level. It shall be remembered that even if the current DBS shares common aspects with the former DBS, both are different.

- **au niveau théâtre** : la Zone Logistique de Théâtre (ZLT),
- **au niveau de la composante terrestre** : le Groupement Logistique (GL),
- **au niveau de la division** : la Base de Soutien Divisionnaire (BSD),

- **au niveau du groupement tactique** : le Train de Combat n°2 (**TC2**) et le Train Régimentaire (**TR**),
- **au niveau de l'unité élémentaire** : le Train de Combat n°1 (**TC1**).

Nous pouvons déjà remarquer que le niveau brigade ne possède pas de moyens logistiques autres que ceux qui sont intégrés par construction dans ses groupements tactiques, et que par conséquent le soutien de deuxième niveau devra être effectué par des moyens appartenant au niveau de responsabilité supérieur : la division.

## LES ORIGINES ET LES MODIFICATIONS ENTREPRISES AU NIVEAU DE LA DIVISION

La doctrine logistique de la division découle des travaux de deux groupes de travail : un sur le commandement GEP 203/97 qui a donné naissance au **mémento sur le commandement** de la **logistique en opérations** et un sur l'exécution de la logistique (GT 204) qui a conduit au **manuel d'emploi**

**de la base de soutien divisionnaire** version juin 1999. La cohérence entre ces deux manuels a été réalisée au sein du groupe de travail traitant de l'emploi de la division qui a rédigé le document de doctrine : **emploi de la division en opérations**, dont le chapitre 6 décrit l'organisation de la logistique à la division. Cette cohérence ne serait pas complète sans le niveau brigade, qui est en cours de traitement au CDES/CRE-DAT.

Les modifications profondes apportées aux structures précédentes découlent principalement de l'inadaptation et de la lourdeur de l'ancien système face au nouvel emploi des forces terrestres.

Par ailleurs, suite aux différentes études menées, le concept logistique des forces terrestres édition 1997 décrit un certain nombre de principes, véritables invariants de la logistique, parmi lesquels on peut retenir deux principes qui sont le socle de l'organisation actuelle :

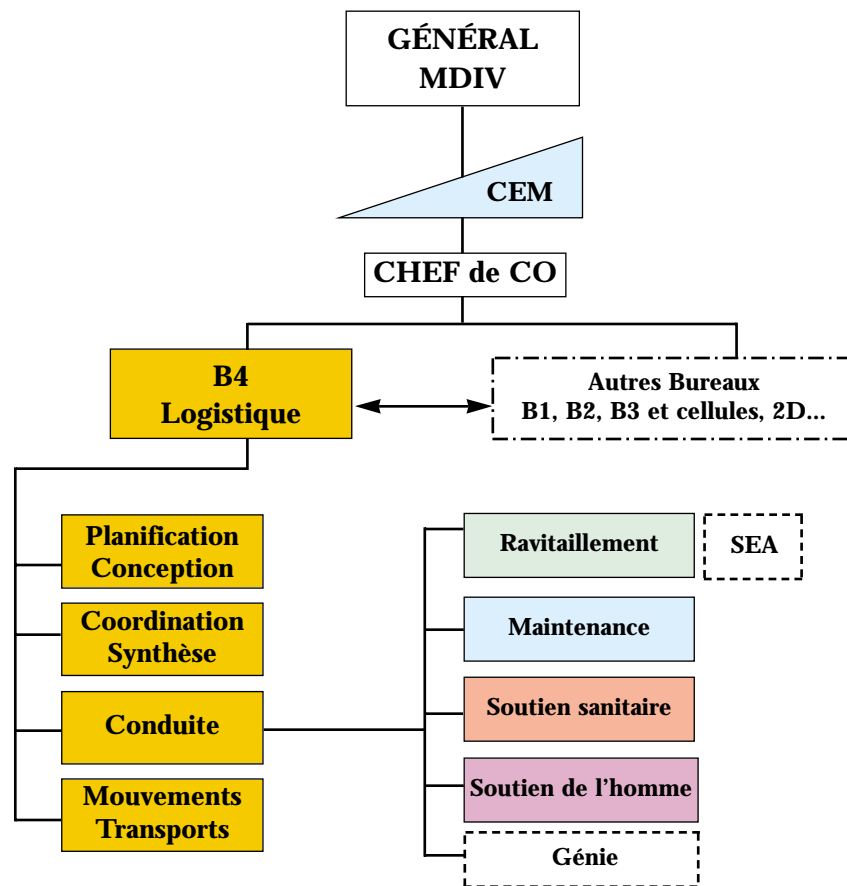
- l'unicité du commandement,
- l'allègement de l'avant.

L'application de ces deux principes a été déterminante pour l'élaboration des organisations actuelles.

### ➤ **L'unicité de commandement**

Elle implique que le général COM-DIV soit responsable de l'ensemble de ses moyens de combat et de soutien et de leur emploi au travers de la manœuvre **unique** tactique et logistique.

Auparavant, la manœuvre logistique était conçue au PC de la division et conduite par l'antenne logistique, laquelle rendait compte au PC de la division des directives reçues du PC arrière de corps d'armée. Maintenant, tous les ordres et comptes rendus arrivent en conséquence à un point unique, le bureau logistique (B4) de la division, ce qui est en mesure de simplifier les circuits d'information et par conséquent de raccourcir les délais et d'assurer la pertinence des informations ; le PC de la division est responsable de la **conception, de la planification et de la conduite** de la manœuvre logistique de la division et la base de soutien divisionnaire en est responsable de l'exécution. Cette dispo-



sition permet de mieux assurer la continuité des actions logistiques nécessaires à la manœuvre en cours et future. En associant fortement la logistique à tous les stades d'élaboration des ordres, il est ainsi possible de lier plus intimement tactique et logistique pour une efficacité maximale de la manœuvre.

Intégré au CO de la division, c'est le bureau logistique (B4) **qui conçoit et conduit la manœuvre logistique** de la division dans le cadre fixé par l'ordre administratif et logistique du niveau supérieur (OAL) et en harmonie avec la manœuvre tactique de la division. Il traite en particulier des demandes exceptionnelles venant des brigades et des élé-

ments d'appui et de soutien divisionnaires.

Au sein de ce B4 sont représentés tous les domaines de la logistique, qui sont nécessaires au soutien de la division conformément au tableau d'organisation ci-contre :

- le mouvement-transport,
- le ravitaillement,
- la maintenance,
- le soutien de l'homme,
- le soutien sanitaire,
- le génie ("rétablissement de zone"),
- le soutien pétrolier (SEA) en fonction du contexte.

Dans un souci d'efficacité et afin d'éviter les intermédiaires inutiles, les ordres et comptes rendus de la manœuvre logistique de la division sont transmis sans intermédiaire entre le B4 de la division et les unités d'exécution armant la base de soutien divisionnaire. Pour la conduite, chaque cellule spécialisée de la "cellule conduite" traite directement avec l'unité spécialisée de la base de soutien divisionnaire correspondante.

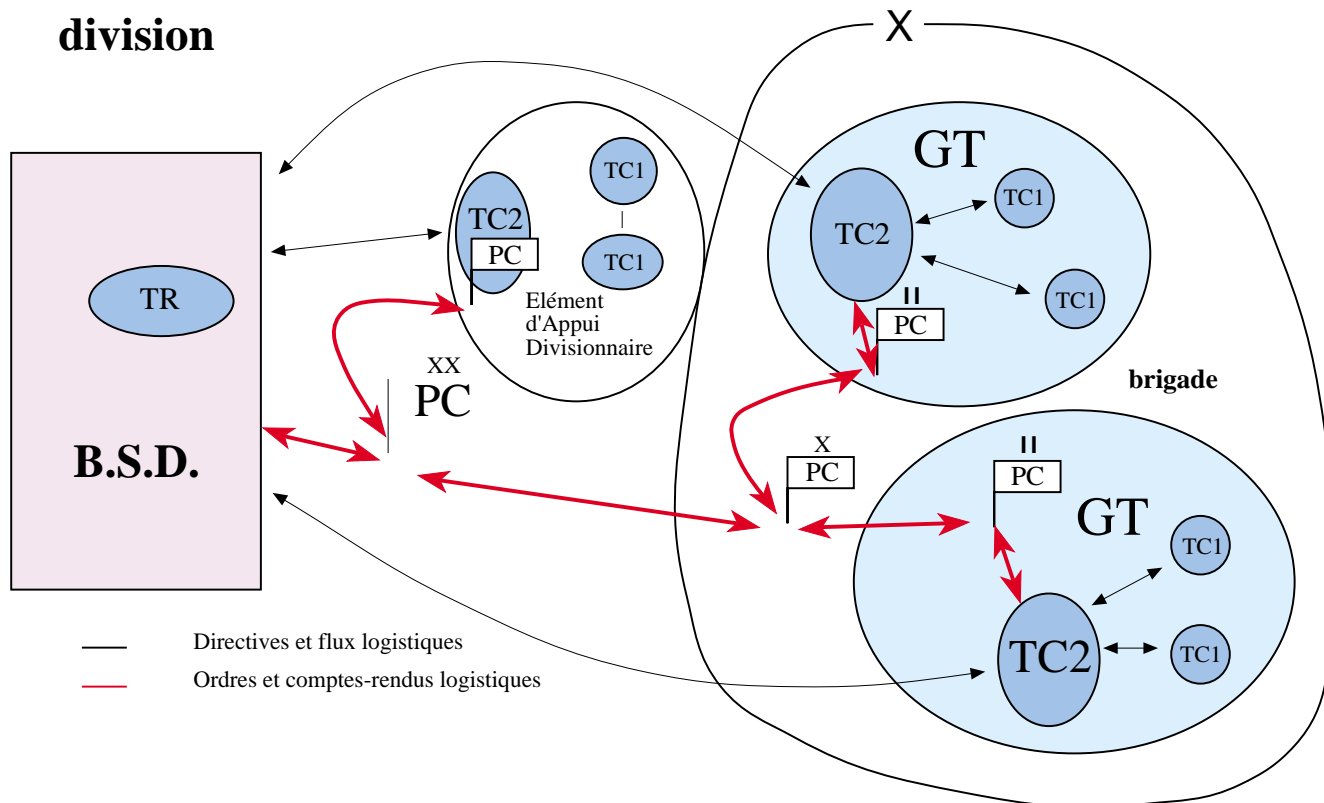
## ➤ L'allègement de l'avant

Il s'agit de diminuer au maximum ce qui nuit à la mobilité des forces ou ce qui pourrait gêner leur action. Dans notre nouvelle organisation, cela s'est traduit par la volonté de décharger les brigades des contraintes logistiques, afin qu'elles consacrent la majorité de leur temps à la manœuvre tactique ; en conséquence

- la division est le premier échelon d'intégration interarmes de la logistique et tous les moyens d'exécution des armes et services de la logistique ont été regroupés au sein d'une structure appelée Base de Soutien Divisionnaire ; ceci a pour autre avantage de réunir des moyens dont les actions sont fortement interdépendantes,
- la brigade ne conserve que les moyens logistiques internes de ses unités, qui

sont responsables de la manœuvre logistique de premier niveau ; ce sont les trains de combat et les trains régimentaires qui en cas de forte mobilité peuvent être placés à la BSD.

Le schéma ci-contre décrit le dispositif logistique couvrant les niveaux division et brigade ; en rouge figurent les circuits de transmission des ordres (OAL ou paragraphe logistique et/ou annexe logistique) et comptes rendus logistiques, en noir sont représentés les flux physiques ou d'informations concernant les différents domaines techniques de la logistique.



## STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT DE LA BASE DE SOUTIEN DIVISIONNAIRE

### ➤ Impératifs d'organisation

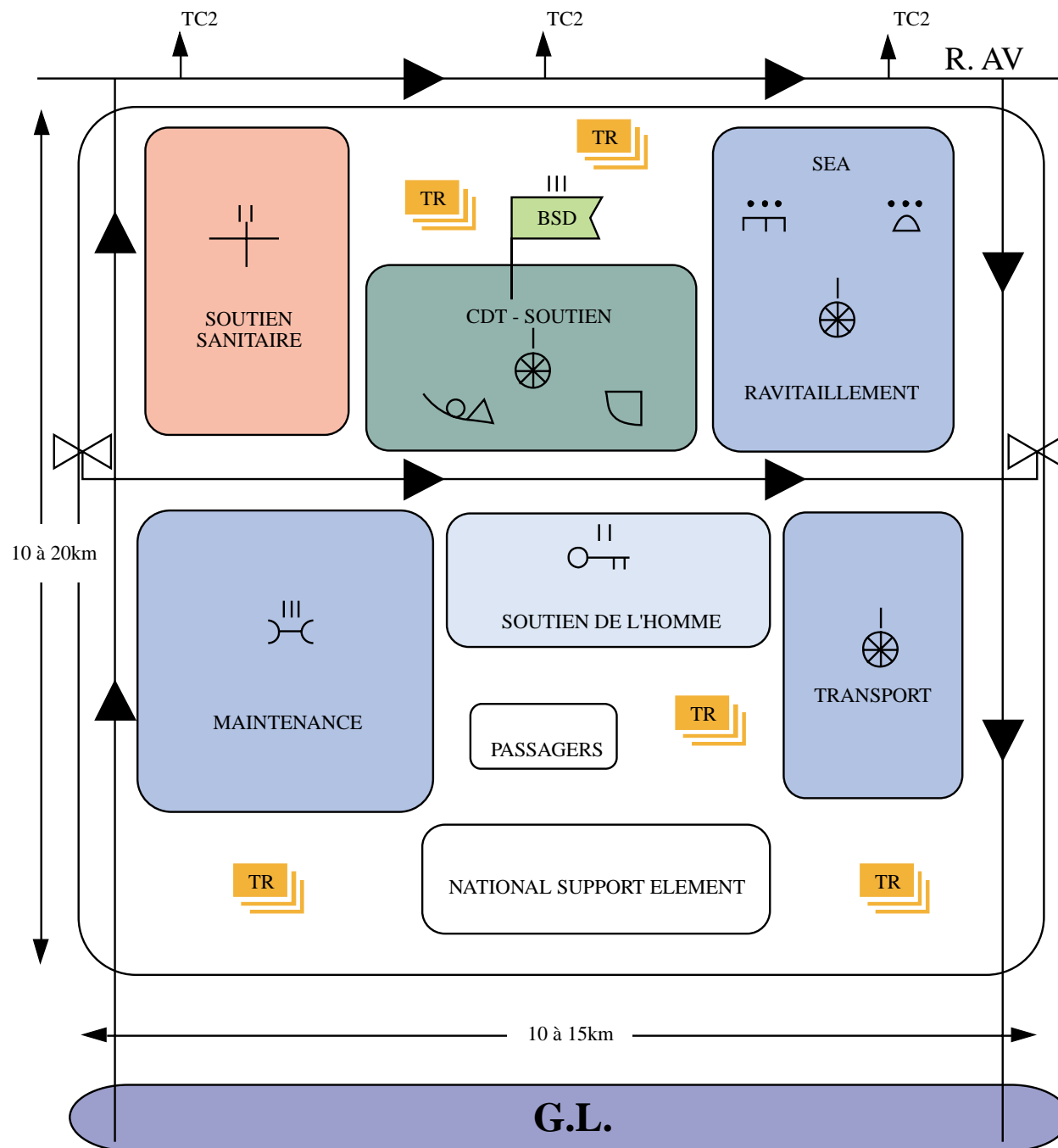
Le rendement opérationnel des unités de soutien est fortement dépendant de l'environnement immédiat et des conditions de vie, soutien et protection dont elles peuvent bénéficier. Leur

intégration au sein de la **base de soutien divisionnaire** permet d'optimiser l'action des unités logistiques en leur procurant :

- une zone globalement sécurisée,
- une structure d'accueil et de soutien pour celles qui en sont dépourvues,
- l'optimisation des stationnements et des déplacements en fonction de la manœuvre,
- la régulation et la gestion des mouvements entrant et sortant grâce aux PRE,
- la régulation et l'orientation des mouvements internes.

### ➤ Description, responsabilités, commandement

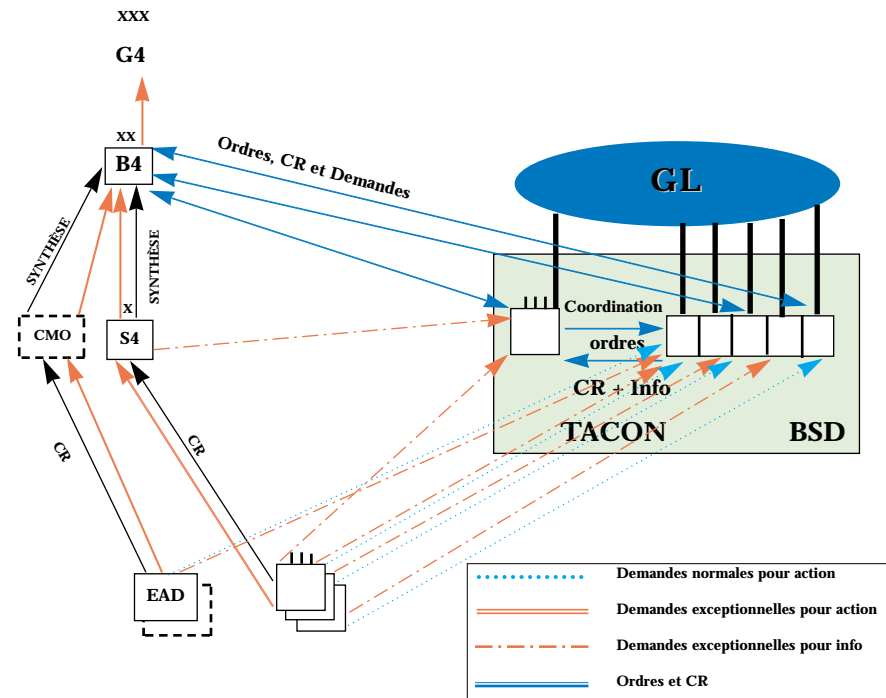
La Base de Soutien Divisionnaire est constituée de zones spécialisées, chacune d'elle correspondant à un domaine de la logistique. Le schéma explicatif ci-contre décrit un type d'organisation correspondant au manuel d'emploi de la Base de Soutien Divisionnaire. Chaque commandant de zone spécialisée est responsable de l'exécution de la manœuvre logistique de son domaine. Le commandant de la BSD est généralement le



commandant du régiment de soutien du Train ; il est responsable de la bonne exécution de la manœuvre logistique exécutée par les zones ravitaillement et transport, tout en exerçant un TACON sur les unités des autres zones spécialisées.

Ce TACON s'exerce uniquement dans les domaines du déplacement, du déploiement, de la sûreté et de la sécurité de la base. La BSD peut soutenir des passagers et accueillir des éléments de soutien étrangers (NSE) qui sont sous ADCON de la nation correspondante et sous TACON du commandant de la BSD au même titre que les unités spécialisées.

Pour l'exécution de sa manœuvre logistique, la division doit soutenir sans intermédiaire ses unités, que celles-ci appartiennent à une brigade ou fassent partie des éléments d'appui et de soutien divisionnaires, ceci signifie que les informations et les flux techniques de soutien circulent sans intermédiaire entre les TC2 des différents corps et les unités spécialisées de la BSD.



### ➤ Fonctionnement et circulation de l'information

Il convient de distinguer les circuits d'information de commandement de ceux qui impliquent les techniques mises en œuvre dans les zones spécialisées de la BSD. Tous ces flux sont traités domaine par domaine, ce qui permet une transmission et une exploitation rapide des informations, mais qui exige une coordination et une interaction constante entre les domaines concernés, en

conception, en planification et en exécution.

Les ordres et comptes rendus logistiques suivent la voie commandement. En ce qui concerne la brigade, les ordres (OAL) sont adaptés par sa cellule logistique (S4) à son cadre espace temps de la brigade, avant d'être retransmis à ses GTIA (§4 de l'OPO et/ou annexe logistique), les comptes rendus à temps sont fusionnés au S4 de la brigade avant d'être transmis au B4 de la division. Les

flux d'informations pour les demandes normales (c'est-à-dire celles qui sont prévues par l'OAL), circulent directement entre les zones fonctionnelles de la BSD et les GTIA, il en est généralement de même pour les mouvements physiques de charges, de moyens et ressources correspondants.

Les flux d'informations pour les demandes exceptionnelles transitent par la cellule logistique (S4) de la brigade qui justifie le bien fondé de la demande des GTIA, avant d'arriver au B4 de la division qui, en fonction des capacités de la division transmet au niveau supérieur ou donne les ordres d'exécution à la BSD pour satisfaire le besoin.

### ➤ Réalisation des prestations de soutien logistique

La doctrine a prévu trois modes de soutien pour les unités de la division :

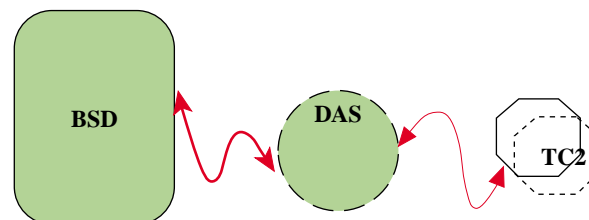
- ⇒ le soutien normal par BSD et éventuellement un DAS (détachement avancé de soutien),
- ⇒ le soutien par plot logistique,
- ⇒ le soutien par DTS (détachement temporaire de soutien) pour des détachements de forces.

Ces différents types permettant de traiter la plupart des cas.

### ☐ Soutien par BSD et par DAS (éventuel)

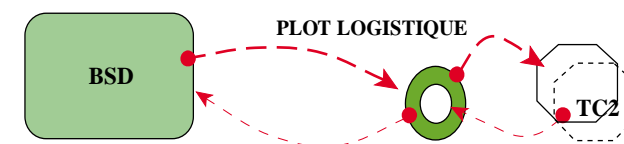
C'est le mode de soutien normal ; les unités spécialisées de la BSD soutiennent directement les GTIA dont ceux des brigades en fonction des ordres donnés par l'OAL de la division : plan d'abonnement, priorités, etc. ; ce soutien est généralement zonal et concerne les unités situées dans une ou des zones déterminées.

Les demandes exceptionnelles (de prestations et de ressources) transitent par la voie commandement et sont exécutées suite à un ordre donné par le commandement de la division. La mise en place d'un DAS permet de réduire les délais d'intervention en mettant au plus près des unités soutenues des moyens ou des ressources.



### ☐ Soutien par plot logistique

En complément du mode de soutien habituel décrit dans le paragraphe précédent, la BSD peut, en relation avec la brigade concernée, armer temporairement une zone logistique appelée plot logistique.



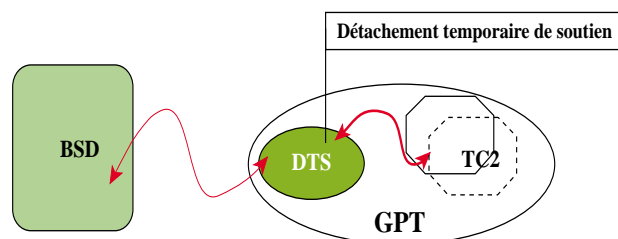
L'activation d'un plot logistique permet de pallier une urgence de soutien ou une remise à niveau particulière (point de regroupement de personnels ou de matériels pour évacuation,...) ; c'est un rendez-vous logistique sur un point et à un horaire déterminés par accord entre la division et la brigade.

La notion de plot logistique sous-entend généralement la constitution d'un convoi logistique par la BSD pour réaliser des actions déterminées en zone de brigade, ce qui permet souvent d'éviter le maintien continu d'itinéraires

## □ Détachement temporaire de soutien

Si un groupement de force de la valeur d'une brigade est employé en action autonome et nécessite une autonomie de soutien, des moyens logistiques dérivés des moyens de la BSD lui sont adaptés pour la durée de cette action.

La cellule S4 de la brigade doit en conséquence être renforcée de personnels capables de conduire les unités logistiques qui lui sont adaptées.



## ➤ Principes de constitution de la BSD et manœuvre des moyens

Conformément au principe de modularité, les unités spécialisées de la BSD sont constituées quantitativement et qualitativement avant l'opération en fonction du volume et du type des diffé-

rentes unités à soutenir, mais aussi en fonction du spectre prévisible des actions à mener.

Les dispositifs mis en place ne sont pas immuables, ils doivent conserver un minimum de flexibilité pendant la campagne ; ils peuvent être à tout moment :

- "modulés " en quantité et en qualité afin de les adapter au plus juste au besoin immédiat ou prévisible,
- reconfigurés et déplacés pour en optimiser les effets et atteindre les objectifs de soutien fixés dans le cadre de la manœuvre générale.

La manœuvre de la BSD permet l'optimisation des actions en ordonnant judicieusement dans le temps et dans l'espace les moyens logistiques en fonction des actions tactiques prévues et des actions logistiques correspondantes. Pour sa manœuvre, la BSD doit réaliser un compromis entre la stabilité nécessaire aux actions de soutien et les élongations gages de sécurité, mais aussi génératrices de délais inutiles. Le placement des différentes unités logistiques obéit à une logique de réseau et demande le maintien continu ou pério-

dique des différentes voies de communications (transmissions, routières, etc.), qui permettent la bascule rapide des charges et des moyens :

- soit en déplaçant les personnels et matériels devant être traités vers les points de soutien,
- soit en "poussant" les moyens ou les ressources vers le point d'emploi.

Par ailleurs, les stocks à détenir par les différentes unités logistiques (y compris celles des groupements tactiques) sont fonction des délais et périodicités de réapprovisionnement, ainsi que des consommations des différents systèmes de combat ou logistiques ; ces stocks doivent aussi être compatibles avec les moyens d'emport prévus.

## LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES

Les évolutions pourraient intéresser trois points :

- les structures du régiment de soutien qui devront s'adapter à la double tâche de commander l'exécution des tâches dévolues aux zones de ravitaillement et d'assurer le contrôle tactique des

unités sous TACON,

- la conformation de la base pour l'exécution de la partie logistique de la future manœuvre vectorielle,
- les missions du commandant du régiment de soutien de la BSD dans le cas de la mise sous TACON d'un commandement de zone arrière de division.

En ce qui concerne le premier point, les structures décrites précédemment doivent permettre de soutenir efficacement les groupements tactiques de la division et de la brigade dans la majorité des cas susceptibles de se présenter, pour peu que les moyens soient justement dimensionnés. Cependant, ces descriptions ne doivent pas brider l'imagination des concepteurs de la manœuvre logistique et il est bien évident qu'elles ne constituent qu'un modèle qu'il faudra adapter au cas par cas, en fonction des besoins et de l'environnement opérationnel.

Le dispositif décrit ci-dessus a été testé lors de l'exercice GUIBERT 1999 et peut encore être amélioré, en particulier en ce qui concerne l'organisation

des tâches dévolues au Régiment de Soutien, chargé à la fois du commandement de ses zones techniques et du contrôle tactique des autres unités de la base.

Les études menées depuis par le CFLT fin 1999 visent à "gommer" les défauts constatés ; l'exercice GUIBERT/PELICAN 2000 permettra de tester et de valider ou non les améliorations envisagées.

En cas d'échec des dispositifs expérimentés, l'organisation de la BSD sous un commandement unique tel qu'il est réalisé au GL ou à la ZLT ne serait pas à exclure. Cette alternative aurait pour avantage d'homogénéiser les organisations tout au long de la chaîne de traitement en conservant un seul point d'entrée de l'information de commandement sur la base, mais elle aurait aussi comme inconvénient d'introduire un intermédiaire sans grande valeur ajoutée et des délais supplémentaires en ce qui concerne les informations touchant à chaque domaine de spécialité. Une dernière solution à étudier serait de décliner le concept de base

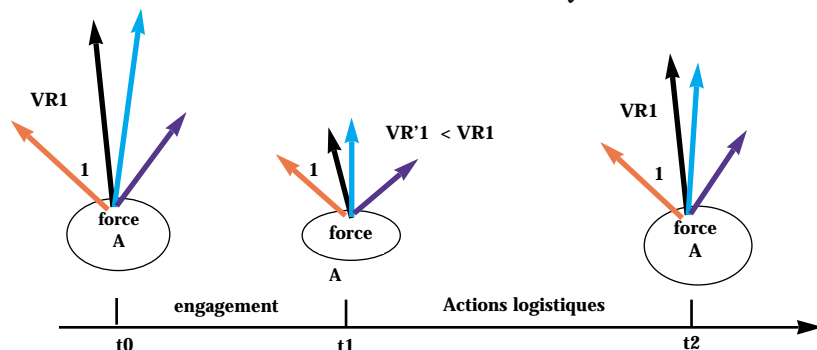
de soutien logistique décrit par ailleurs dans ce mensuel, pour l'adapter à tous les niveaux de responsabilité aux organes d'exécution de la logistique.

Pour ce qui est du deuxième point, l'application du concept de manœuvre vectorielle à la logistique devrait permettre de mieux rentabiliser nos moyens logistiques, par transformation de leurs capacités opérationnelles en actions de soutien déterminées, grâce à la prévision, le mouvement et la maîtrise des délais.

La manœuvre vectorielle de la logistique doit donc permettre d'appliquer des capacités logistiques à des systèmes de force, à l'endroit et au moment voulus, afin de maintenir ou de rétablir leurs capacités opérationnelles à des seuils déterminés compatibles avec les délais consentis par la manœuvre en cours ou future.

Sur le schéma simplifié ci-dessous, et en supposant que l'action de la logistique se fasse après l'action de la force, ce qui ne sera généralement pas le cas, la manœuvre vectorielle va consister à

### Action de la LOGISTIQUE



La force A engagée au temps  $t_0$  perd de ses capacités (diminution des vecteurs forces) jusqu'à  $t_1$  où elle est prise en charge par la logistique.

Il faudra un délai ( $t_2-t_1$ ) avant que le vecteur force VR1 recouvre ses caractéristiques donc que la force retrouve ses capacités opérationnelles.

Remarque : les coefficients d'attrition des différents vecteurs peuvent être différents.

faire converger sur un lieu de traitement les capacités de la logistique, déterminées domaine par domaine. L'action du vecteur soutien, résultant de l'application de ces capacités logistiques au vecteur résultant VR'1 dégradé représentant les différentes capacités opérationnelles, doit permettre le rétablissement des capacités initiales VR1 (ou le rétablissement à un niveau voulu par le commandement) ; cette action doit être effectuée dans des délais compatibles avec le réengagement prévisible du système de force considéré.

Les capacités logistiques mises en jeu, conformément au concept de ressource unique pourront provenir de l'ensemble du théâtre, mais aussi de la métropole ; il s'agit donc de quantifier les besoins domaine par domaine, de déterminer les moyens ou les ressources correspondants, ainsi que les modes d'acheminement permettant de les faire converger vers la ou les cibles logistiques choisies pour en traduire efficacement les capacités en actions logistiques strictement suffisantes.

S'agissant du dernier point, la base de soutien divisionnaire est un espace structuré obéissant à un certain nombre de règles permettant la bonne exécution des actions logistiques.

Cette base étant située en zone arrière de division, il reste encore à définir les relations de subordination ou autres, qui permettront la coordination optimale des actions qui y seront menées, en particulier pour la sécurité, la gestion de l'espace commun (itinéraires et points géographiques particuliers) et la gestion des réseaux de télécommunication.

Dans le cas où cette base de soutien divisionnaire passerait sous TACON d'un commandant de zone arrière de division, il conviendrait de s'interroger sur la nécessité de conserver le TACON du commandement du régiment de soutien sur les autres unités logistiques, car quelle serait sa plus-value ?

\*  
\*   \*

La base de soutien divisionnaire traduit bien un concept de "base des

soutien logistique" : ce n'est certainement pas une zone commune où toutes les unités logistiques seraient mises sans souci de performance globale, mais bien au contraire un espace géographique organisé facilitant l'action combinatoire des différents domaines de la logistique décidée et coordonnée par le B4 de la division.

Véritable creuset des actions logistiques du niveau tactique, c'est un, sinon le maillon essentiel de la logistique vers les derniers niveaux d'exécution œuvrant au sein des groupements tactiques de la brigade.

En tout cas, malgré les évolutions prévisibles, il faudra maintenir les impératifs suivants permettant la réactivité des actions logistiques :

- conserver la conception, la planification et la conduite des actions logistiques dans la chaîne de commandement, donc au B4 de la division, pour mêler et coordonner intimement tactique et logistique,
- préserver des circuits courts de "pilo-

tage" des différents domaines en garantissant leur indépendance fonctionnelle au sein de zones dédiées,

- permettre la coordination et la concertation de bas niveau entre les zones fonctionnelles afin de réduire au minimum les cycles de résolution des problèmes,
- mettre en commun toutes les tâches ne ressortissant pas aux techniques spécifiques des différents domaines : sûreté, sécurité, gestion de l'espace, déplacement des dispositifs,... afin de gagner des effectifs,
- permettre surtout à chaque spécialiste de la logistique de consacrer un maximum de temps aux activités logistiques de son domaine afin de rentabiliser ses savoir faire ◆

# L'ORGANISATION DU SOUTIEN PENDANT LES OPÉRATIONS DE CRISE

*par le capitaine LE VAVASSEUR  
du bureau logistique (B7) du CREDAT*

**D**ans le cadre des engagements multinationaux, le soutien des unités est essentiellement du ressort des nations. Dans ce contexte, les schémas doctrinaux prévoient des structures et des procédures destinées d'une part à faciliter et à rationaliser le soutien logistique des unités nationales et d'autre part à mettre en adéquation la chaîne logistique et la chaîne opérationnelle.



A travers deux exemples de grandes unités multinationales placées sous commandement français, la

division multinationale sud-est (DMNSE) dans le cadre de la force de stabilisation (SFOR) en Bosnie Herzégovine et la Brigade multinationale nord (MNB-N) de la "Kosovo Force" (KFOR), cette étude se propose de montrer que la doctrine logistique constitue le cadre de référence à partir duquel peut être déclinée l'adaptation à la situation du moment. Après avoir situé les différents niveaux de responsabilités en matière de logistique (niveau conception et conduite), l'échelonnement logistique sur le terrain sera évoqué. Une dernière partie traitera des relations de commandement entre les acteurs des chaînes logistique et opérationnelle.

## THE ORGANISATION OF SERVICE SUPPORT DURING CRISIS OPERATIONS

Within the framework of multinational commitments, the logistic support of units fall within the competence of each nation. In this context, doctrinal schemes plan structures and procedures are aimed at facilitating and rationalising the logistic support and adapting the logistic chain to the operational chain.

The following article intends to show that logistics constitutes a frame of reference, which can be suited to each situation.

## LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉS DE LA LOGISTIQUE NATIONALE

Sur les deux théâtres balkaniques, les troupes françaises sont placées sous commandement multinational OTAN. Leur soutien est une affaire essentielle-

ment nationale qui se décline sur plusieurs niveaux.

Au niveau opératif, la plus haute autorité militaire française sur le théâtre représentant le CEMA est le REPFRANCE (représentant France). A ce titre, il est chargé de veiller à la défense des intérêts nationaux, à la conformité de l'emploi des forces françaises placées sous commandement multinational et est responsable du soutien logistique de nos forces.

Cette fonction peut être unique (cas du REPFRANCE SFOR) ou cumulée à une autre fonction (au Kosovo Le REPFRANCE est adjoint de la KFOR).

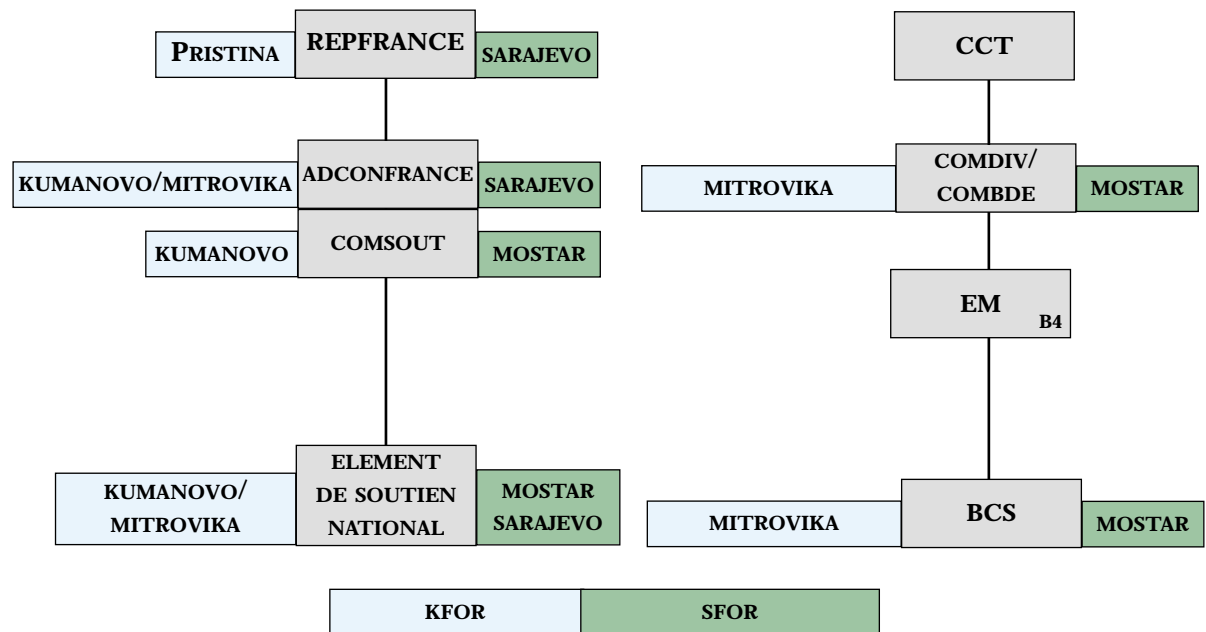
Attendu que le soutien administratif, financier et logistique est une prérogative lourde, le REPFRANCE délègue cette responsabilité à l'ADCONFRANCE (Administrative Controller France). Nommé par le CEMA, il est chargé de concevoir et conduire la logistique au niveau du théâtre. Dans le cadre d'une action à prédominance terre, cette fonction est assumée *a priori* par un officier Général terre disposant d'adjoints des

autres armées. A ce titre, il dispose d'un PC Interarmées et d'éléments de soutien nationaux. L'ADCONFRANCE de la DMNSE est colocalisé à Sarajevo avec le REPFRANCE ; dans le cas de la KFOR, il est en Macédoine à Kumanovo et déploie un détachement de liaison à Mitrovica au Kosovo.

L'ADCONFRANCE est secondé par le COMSOUT (commandant du soutien) qui est en charge de la conduite Interarmées du soutien de théâtre. Il

dispose d'un CO englobant notamment une cellule coordination synthèse, des cellules experts (soutien de l'homme, pétrole, maintenance,...) et un centre de conduite interarmées des transits, transports et mouvements (CCITTM).

Il exerce d'une part une autorité directe sur les éléments de soutien nationaux qui sont à son niveau et d'autre part une autorité fonctionnelle sur les éléments de soutien nationaux (ESN ou NSE) des niveaux subordonnés appartenant



nant au niveau tactique (Division, Brigade). Le COMSOUT/ Bosnie est à Mostar tandis que le COMSOUT/Kosovo est à Kumanovo.

Au niveau tactique, le groupement de force terre, qu'il soit du volume division ou brigade, a des prérogatives de division. Il conçoit et conduit la manœuvre logistique par le biais de son B4. De ce fait, le B4 doit avoir autorité sur les éléments logistiques d'exécution de son niveau de responsabilité (RCS dans le cas de la DMNSE, BCS pour la MNB-N) qui sont les équivalents d'une base de soutien divisionnaire.

En revanche, si la grande unité multinationale n'était pas sous commandement français, les prérogatives du COMSOUT s'appliqueraient pleinement sur les éléments logistiques nationaux déployés au sein de cette grande unité, suite aux actions de coordination effectuées entre la cellule logistique multinationale (MNLC) située au PC de la composante terrestre et la chaîne ADCONFRANCE.

## L'ÉCHELONNEMENT LOGISTIQUE

### La Zone Logistique de Théâtre (ZLT)

Au niveau opératif, l'ADCONFRANCE a autorité par l'intermédiaire du COMSOUT sur la Zone Logistique de Théâtre qui comporte les infrastructures (ports et aéroports) nécessaires à l'accueil des personnels en transit, au stockage des ressources et au ravitaillement des unités nationales par le biais des éléments de soutien nationaux. Les points d'entrée par voie aérienne sont armés par un détachement air subordonné au COMSOUT (DETAIR) situé à Skopje pour la MNB-N et à Sarajevo/Mostar pour la DMNSE, subordonné au COMSOUT. Il en va de même pour les points d'entrée maritimes (Ploce et Thessalonique). La Zone Logistique de Théâtre du théâtre Bosnie est à Ploce, celle du théâtre Kosovo est située entre Thessalonique et Kumanovo.

### Le Groupement Logistique (GL)

Compte tenu des élongations minimales et des besoins de stockage, les opérations menées actuellement au Kosovo ou en Bosnie Herzégovine ne nécessitent pas le déploiement d'un GL. Dans ce cadre, ses stocks de précaution ou d'entretien sont répartis entre les échelons déployés.

### La Base de Soutien Divisionnaire (BSD)

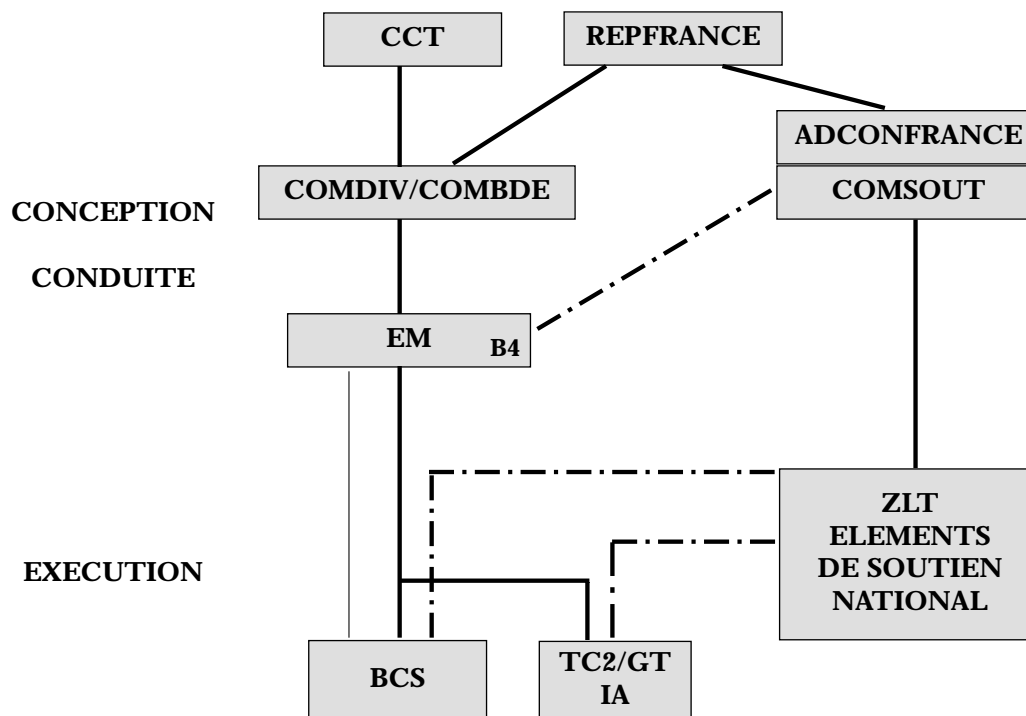
Au niveau tactique, le groupement de forces terrestres du volume de la Division ou de la Brigade a autorité sur une Base de Soutien Divisionnaire dont le fonctionnement est assuré par un Bataillon logistique (RCS Mostar pour la DMNSE, BCS Mitrovica pour la MNB-N).

	DMNSE	MNB-N
ZLT	PLOCE	THESSALONIQUE KUMANOVO
GL	NON DEPLOYE	NON DEPLOYE
BSD	MOSTAR SARAJEVO	MITROVICA

En fonction des contraintes (climat, élongations) et des impératifs (stock de précaution), la Base de Soutien Divisionnaire pourra éventuellement se scinder en un échelon principal et un échelon avancé. Tel est le cas du DET-SOUT Sarajevo.

### LES RELATIONS DE COMMANDEMENT

Le soutien des unités nationales est le résultat de la convergence des actions du B4 de la grande unité, de l'échelon logistique multinational au niveau de la composante terrestre (MNLC) et de l'ADCON-FRANCE/COMSOUT. Les groupements tactiques nationaux traitent avec le B4 de la grande unité à laquelle ils sont subordonnés et lui adressent leurs besoins exceptionnels. En revanche, les demandes courantes, fixées par l'ordre administratif et logistique, sont traitées directement entre les unités et la BSD. La conception des ordres relatifs à la conduite du soutien des bataillons associe le B4 de l'échelon auquel ils sont subordonnés.



Relation fonctionnelle soutien carburant

OPCON

Besoins exceptionnels

Le B4 conçoit et coordonne le soutien des unités relevant de l'autorité de la grande unité. A ce titre, il rédige les ordres logistiques de la brigade et a un rôle de coordination et d'interface entre les bataillons français et la chaîne logistique nationale.

Il effectue régulièrement une analyse de situation lui permettant de valider le dispositif en place et d'anticiper une manœuvre logistique ainsi que des besoins éventuels futurs. Dans ce cas, il exprime les besoins auprès du COMSOUT qui les fait remonter par la chaîne logistique nationale jusqu'au CFLT via l'ADCONFRACTANCE. Le soutien des opérations de crise s'inscrit dans une logique de besoins s'appuyant sur la logique de ressources au niveau national. La doctrine qui préside à son élaboration est conçue à "froid" en fonction des expériences et de l'héritage de la pensée militaire française.

Bien comprise, enseignée et assimilée, la doctrine donne les éléments de la réflexion à chaud. Sa connaissance permet de s'adapter aux situations et de parler le même langage ♦

# LA COMMUNICATION OPÉRATIONNELLE AU MEXIQUE (1861-1867) : "TRISTES TROPIQUES"?

(2<sup>ème</sup> partie)

par l'aspirant CANOVAS  
du centre de recherche du CDES

**C**et article fait suite à la précédente présentation de l'intervention mexicaine de 1861-1867, publiée dans le numéro d'avril d'OBJECTIF DOCTRINE. Il précise les données historiques de la communication opérationnelle au sein du corps expéditionnaire français autour des décisives batailles de Puebla, avant de tenter une analyse plus conceptuelle des enjeux actuels et futurs des actions dans les champs psychologiques.



"L'art de persuader consiste autant en celui d'agréer qu'en celui de convaincre, tant les hommes se gou-

## OPERATIONAL COMMUNICATION IN MEXICO (1861 - 1867) : "SAD TROPICS" (2ND PART)

**This article comes as second and last part on the topic of the French intervention in Mexico in 1861-1867. It give precise historical data on operational communication within the French expeditionary corps during the decisive battles of Puebla. It will then try to analyse conceptually the current and future stakes of actions conducted in the psychological fields.**

vernent plus par caprice que par raison."

**B. PASCAL**

## LES BATAILLES DE PUEBLA (1862-1863) : UNE NOBLE GUERRE D'HONNEUR OU UNE SIMPLE GUERRE DE REVANCHE ?

Entre l'intérêt des uns, l'ambition des autres, les erreurs d'appréciation et les malentendus, toutes les conditions étaient réunies pour encourager la France à tenter l'aventure mexicaine. Lorsque le gouvernement Juarez eut repoussé l'ultimatum français et tandis que Britanniques et Espagnols rembarquaient, les troupes commandées par le général de Lorencez firent mouvement en direction de Mexico. La guerre devenait, dès ce moment là, inévitable. Malgré l'hostilité de l'amiral Jurien de la Gravière, Dubois de Saligny ordonna alors à Lorencez de marcher sur la ville

de Puebla. Ville cléricale par excellence, elle était censée accueillir les Français à bras ouverts. Juarez n'avait pas d'armée solide à opposer aux forces françaises quand, dans le même temps, Almonte annonçait une levée en masse de la population qui viendrait soutenir l'armée étrangère. Lorencez n'avait donc aucune raison de douter d'un facile succès.

Portant l'humiliation sera au rendez-vous le 5 mai 1862, tandis que la seconde bataille de Puebla du 15 mai 1863 se verra présentée comme la juste revanche d'une armée supérieure.

Comment, face à ce bégaiement de l'histoire, les troupes françaises ont trouvé motif à se motiver ? Quelles actions de communication opérationnelle peuvent être menées pour animer la troupe choquée par son premier échec ? Quelles pistes de réflexion cet exemple ouvre-t-il pour une armée actuelle ou future ?

### **Analyse de la situation : reculer pour mieux sauter**

Le 5 mai, Lorencez se heurte donc

au fort Guadalupe, qui couvre Puebla de Los Angeles, la cité des anges, dernier obstacle sur la route de Mexico. La position est formidable : elle évoque d'ailleurs le Mont Valérien dominant Paris. Le général décide de brusquer l'attaque. L'artillerie ouvre le feu, mais à 2 000 mètres, ce qui est loin pour l'époque : elle ne fait pas grand mal aux défenses mexicaines. N'importe ! Zouaves et chasseurs montent à l'assaut, franchissent les fossés, escaladent les murs... mais tombent sous le feu nourri des assiégés. Plus de 500 hommes sont hors de combat, soit le douzième de l'effectif. Lorencez bat en retraite, tandis que les Mexicains annoncent la victoire de leurs troupes "sur les premiers soldats du monde". De fait, une poignée d'Indiens mal armés avait arrêté l'armée française, qui se jugeait et était jugée comme la première du temps.

Le 15 juin, le *Moniteur*, annonce l'échec de Puebla à la France entière. Le 26, devant un Corps législatif attentif, Jules Favre critique vertement l'expédition et ose même une allusion aux bons Jecker en présence de Morny, cependant

que l'empereur travaille personnellement à rétablir la situation et à envoyer de prompts renforts. En septembre 1862, 23 000 hommes confiés au général Forey, doté de tous les pouvoirs, accostent au Mexique où beaucoup vont être décimés tout de suite par la fièvre jaune. En tout, ce sont près de 27 000 hommes dont dispose désormais Forey. Prudent et redoutant un nouvel échec, il tempore, ce qui ne cesse d'impatienter Paris. Enfin, en mars 1863, les troupes se présentent à nouveau devant le verrou de Puebla. Le site est toujours formidable : forts solides, barricades dans la ville, et chaque pâté de maisons et de couvents constituant une forteresse, le tout défendu âprement par 20 000 Mexicains. On essaye la mine mais on rencontre le roc ; on tente d'enlever quelques quartiers mais on se heurte aux pâtés de maisons fortifiés ; on perd du monde, du temps et de la confiance. Cette guerre de rues lasse les soldats et les officiers eux-mêmes.

Heureusement, le 8 mai, Bazaine bat nettement à San Lorenzo, près de Puebla, une armée mexicaine de se-

cours. Ce fut "une belle petite bataille" dit le lieutenant-colonel Margueritte. A Puebla en tout cas, les assiégés perdent courage. Le 15 mai, ils détruisent leurs armes, et la ville tombe après 61 jours de siège.

La situation des Français, aventurés ainsi au cœur du Mexique avec des voies de communication aussi peu sûres, reste hasardeuse malgré leur succès. Néanmoins, le 10 juin, sans coup férir, Forey entre à Mexico, d'où Juarez avait fui, au milieu de la joie populaire : les conservateurs enfin se montrent, et la foule, un peu par lâcheté, se rallie au vainqueur. Le 10 juillet, une junte de notables proclame la monarchie et offre la couronne du Mexique à Maximilien.

Le théâtre d'opération stratégique de Puebla a donc été pour les troupes françaises à la fois récurrent et, au moins dans un premier temps, décisif.

### **Elaboration doctrinale : gérer la déception**

Dès le remerciement de Lorencez et l'envoi de renforts commandés par


Forey, l'intervention française entre dans une nouvelle phase qui lui sera fatale. Si jusqu'à ce moment-là l'objectif de la France n'était que de recouvrer une dette et d'honorer une promesse faite à un quarteron d'exilés mexicains, après le 5 mai 1862, l'Empire s'engage au contraire dans un conflit dont le but était principalement de laver son honneur et d'étendre sa puissance. Le général Forey reçut d'ailleurs à ce titre des directives nouvelles : sa mission n'était plus de récupérer les avoirs de la France ou de protéger ses ressortissants, mais de donner au Mexique un nouveau gouvernement. La question de l'ingérence était dépassée ; l'intervention se transformait en invasion au service d'une vulgaire ambition de type colonial ! On était loin des enjeux de la convention tripartite de Londres.

Le maréchal Randon résume parfaitement la situation en 1877 dans ses mémoires et la position des militaires : "*L'honneur militaire était engagé ; il fallait aller jusqu'au bout, c'est-à-dire frapper un grand coup, puis se retirer*". En substance, qu'importait donc la gloire pourvu

qu'on ait la revanche ! Cependant, un profond malaise ne tarde pas à s'installer dans les rangs...

Qu'il soit clair, cependant, que les hommes que la France envoyait étaient, pour la plupart, des volontaires encadrés par des soldats de métiers, des officiers de carrière patriotes, fiers de leur drapeau et de ce qu'ils représentaient dans le monde. Hommes de cœur, donc, de devoir et d'honnêteté, leurs témoignages ne sauraient être dénigrés ni taxés de défaitisme. Probes amateurs de la vérité comme le médecin-major Aronssohn, libéraux de conviction mais fidèles à la Nation comme le lieutenant Loizillon, soldats de tradition familiale comme les lieutenants-colonels Japy ou Ledémé, tous arrivaient avec la même confiance. "*Si on écoutait l'armée*" note le lieutenant Loizillon le 18 mars 1863, "*l'assaut serait donné immédiatement*". Ce sont pourtant ces mêmes hommes qui vont, en quelques semaines, passer de la confiance à l'expression des critiques les plus sévères : "*Cette affaire est un four immense*" écrit Aronssohn trente-huit jours à peine après son arrivée. Japy se résigne

dès le 3 mai 1863, jour où il note : "*Puisque nous avons commencé une bêtise, il faut la continuer...*". Et que dire de la stupéfaction de Ledémé qui s'étonne "*qu'un homme comme l'empereur soit tombé dans un pareil panneau [...] dont on ne sortira qu'avec des millions, d'énormes pertes en maladies et en temps considérables*" (30 octobre 1862). Loizillon parlera même "d'impasse".

D'abord modérées, les critiques se sont faites ensuite de plus en plus mordantes et le moral s'en est vite ressenti. Le désaveu s'avère d'autant plus vif que l'erreur politique se double du constat de l'incapacité militaire. Japy et Ledémé ne sont pas tendres et la prudence de Forey est prise rapidement pour de l'incapacité ou de la pusillanimité. La critique englobe d'ailleurs l'ensemble du commandement. Aronssohn ironise sous les murs de Puebla sur les faiblesses de l'intendance : "*A-t-on jamais vu un siège entravé faute de poudre ?*" .

Ainsi les hommes doutent du bien-fondé de l'intervention et ne sont pas plus sûrs des capacités de leurs chefs, ce qui ne manque pas d'être inquiétant. En

fait, les soldats s'ennuyaient et répétaient à qui voulait l'entendre qu'ils ne rêvaient que de rentrer au pays. Sans redouter les forces mexicaines, ils semblaient ne pas avoir réellement envie de se battre.

Dans ce contexte, certains soldats, moins scrupuleux que les témoins convoqués ici, ont exprimé leur défiance de façon plus radicale encore : en désertant, Aronssohn est celui qui évoque le plus directement le fléau : "*Le nombre de déserteurs augmente, il y en a tous les jours. Le général Forey a fait lire partout aux troupes une circulaire dans laquelle il dit entre autres choses que l'intention de l'empereur est que le nom des déserteurs soit affiché dans leur commune. [...] Les zouaves en ont le plus*" (20 février 1863). En dehors des explications politiques ou tactiques avancées traditionnellement, on peut se demander aujourd'hui dans quelle mesure ces fuites n'ont pas contribué à renforcer la prudence du général Forey et à justifier la lenteur de ses préparatifs. Terrible cercle vicieux : plus il tardait à commander l'assaut final de Puebla, plus il y avait de déserteurs ; et plus il y avait

de déserteurs, plus il retenait la troupe par crainte de son affaiblissement !

C'est dans cet état que, de la mi-mars à la fin avril, l'armée campa sous les murs de Puebla. Chez beaucoup de soldats, finalement, chez ceux qui ne désertèrent point en tout cas, la revanche apparaît comme un moyen de se donner à défaut d'autre chose, un peu de cœur au ventre ; mais on ne peut pas dire que le moral y fut vraiment ! La revanche n'était-elle pas une raison bien mesquine pour une puissance comme la France ? Les soldats français n'avaient-ils pas mieux à faire que d'entretenir de vulgaires sentiments de vengeance ? Ils se seraient sans doute battus pour de nobles enjeux s'ils y avaient cru ; mais leurs propres observations les amenaient à douter qu'ils puissent seulement exister. Ils remporteraient la victoire et prendraient Puebla une bonne fois pour toutes, ils le savaient ; mais leur succès serait sans portée. Très vite la conscience vint aux soldats qu'ils s'étaient engagés dans la défense d'une cause perdue d'avance. Et en effet, lorsque les Mexicains rendent les armes en mai 1863,

l'échec de 1862 est effacé. Mais quelle revanche ! Et si peu glorieuse ; qu'avaient donc prouvé les vainqueurs ? Qu'ils étaient les plus forts ? Personne n'en avait jamais douté. Et après ?

Car pour beaucoup, cette victoire si longtemps attendue sonne l'arrêt des hostilités. Ledémé se réjouit le 3 juin de ce que "*ce n'est pas seulement Puebla que nous tenons, c'est Mexico, c'est la fin de la guerre*" [...]. "*La grande guerre du moins, car il restera encore longtemps bien des représailles*" (20 juin). La nuance est intéressante ; le héros est peut-être fatigué mais pas dupe... Dans le même temps, Japy se renseigne sur les suites à donner à une si grande victoire. Il s'entretient alors avec des Français de Mexico, desquels il apprend que Juarez n'est pas un si mauvais président et que la guerre d'Intervention est inique. Alors, à quoi bon ? Loizillon se félicite certes de la victoire ; mais quand il découvre l'état des assiégés de Puebla et ceux de Mexico, il se sent moins fier : "*Le troupier français s'émeut, il tend son pain de munition sur lequel se jettent avec avidité ces affamés*" (25 mai).

La France a vaincu, mais elle ne s'est payé que le luxe d'une victoire à la Pyrrhus. L'honneur seul est sauf, puisque la plus grande déception gagne les rangs du corps expéditionnaire.

### **Enseignements et perspectives : les dangers de la friche psychologique**

➤ Des soldats abandonnés ?

Le poids incontestable des mentalités militaires de l'époque ne suffit sans doute pas à justifier l'abandon psychologique dont furent victimes les soldats du corps expéditionnaire français. Dans le cas de Puebla, les mentalités militaires se laissent apercevoir tant au sujet de l'engagement psychologique du soldat qu'à celui du combat urbain. Selon le capitaine Blanchot, autre témoin des événements, "*le soldat n'a pas à demander pourquoi [...]. Napoléon III avait sûrement de bonnes raisons*". Cette confiance est riche d'enseignements : "professionnel", le soldat impérial ne saurait avoir d'état d'âme et devrait être capable de s'engager sur n'importe quel théâtre sans faire preuve d'un quelconque esprit critique. C'est là nier au soldat sa qualité d'hom-

me et au Français son sens aigu de la critique...

De plus le fait d'avoir à conduire un siège fait encore intervenir d'autres convictions. Tout d'abord, se battre pour une ville n'est pas glorieux. Si Napoléon gagne ses galons à Toulon en tirant au canon sur la ville, s'il sauve le Directoire le 5 octobre 1795 en réduisant les royalistes à coups de boulets sur les marches de l'église Saint Roch, s'il se bat en ville lors de la guerre d'Espagne, l'empereur est incontestablement plus fameux pour ses victoires en rase campagne.

De même, Rommel est-il célèbre pour sa guerre de mouvement dans le désert de Cyrénaïque, beaucoup moins pour la construction du Mur de l'Atlantique et la défense des ports français de l'océan. Dans le cas de Puebla, c'est la "jolie" bataille de San Lorenzo remportée par Bazaine qui ravit les soldats et décide du sort du siège, pas les minages ou les assauts divers. Ensuite, se battre en ville revient à mélanger civils et militaires, ce qui n'est bon ni pour le moral et la discipline du soldat, ni pour une

bonne coordination de la manœuvre. Enfin, les rapports du soldat avec la ville, pour subjectifs qu'ils soient, ne laissent pas d'être ambigus. La ville est traditionnellement un lieu de repos, de délasserment et de plaisirs. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, les armées y prennent leurs quartiers d'hiver. Détruire les cités serait scier la branche sur laquelle on espère s'asseoir.

Voilà qui explique sans doute la circonspection avec laquelle le commandement du corps expéditionnaire français traita le siège de Puebla et, partant, le reste de la guerre d'Intervention. Ce silence, cependant, poussa les soldats à ne se motiver qu'autour de la simple idée de revanche face au précédent échec devant la "cité des anges". Aujourd'hui, l'éthique combattante a bien évidemment changé. Cependant, cet état de "friche psychologique", en laissant l'homme en guerre en proie à ses propres affects ne revient-il pas, pour le commandement, à jouer un jeu dangereux ?

➤ Un jeu dangereux ?

L'état de "friche psychologique" dans lequel les soldats du corps expéditionnaire furent maintenus peut toujours se produire, si le commandement n'y prend garde. Il est possible d'ententer une conceptualisation typologique. Celle-ci mêle une chaîne d'inhibition psychologique et un cercle de duperie psychologique.

Tout part de la vision véritablement fantasmagorique entretenue par le pouvoir et les géographes officiels<sup>2</sup>. Les illusions qu'elle suscite - en vrac et dans le cas de Puebla, une guerre facile, un engagement limité et justifié, une aventure digne de l'El Dorado - génèrent chez le soldat une espèce d'euphorie qui ne lui permet plus d'envisager sereinement la réalité du théâtre. Cette réalité, forcément décevante, est une première atteinte au moral du combattant : pas plus de nouvel Eden que de promenade de santé. La désillusion ainsi instaurée ne tarde pas logiquement à se traduire par une série d'interrogations sur le bien-fondé de l'opération ou, plus gênant, sur la valeur des chefs : le Français est naturellement prompt à requérir des explica-

tions et se démotive aussi rapidement qu'il s'était enflammé<sup>3</sup>. Car, avec l'interrogation, vient la critique. D'ores et déjà, à ce stade, l'efficacité psychologique de la troupe est amoindrie.

Mais ces différentes phases de démobilisation induisent à leur tour certaines réactions inhibitives : insoumissions, désertions ou rébellions peuvent se produire. Les cas de désertions évoqués plus haut, les rébellions d'unités entières de la Légion, entraînent une importante perte d'efficacité réelle de la troupe. C'est ainsi que se décompose la chaîne d'inhibition psychologique, qui, à partir d'un mensonge entretenu entre le pouvoir et le corps expéditionnaire, aboutit à la déliquescence opérationnelle.

Pour autant, cet enchaînement pourrait être interrompu à tout moment grâce à une quelconque action de communication du commandement destinée à réactualiser le discours officiel en lui ajoutant une analyse réaliste et sincère de l'opération. Or, le silence de l'encadrement de l'époque a permis l'instauration d'un cercle vicieux de duperie psy-

chologique. Dès les premières critiques, les témoignages amers des soldats ont nécessairement gêné les autorités militaires, et, à leur suite, le pouvoir impérial en renvoyant aux masses françaises l'image d'un incontestable gâchis et d'un probable échec. Or, en 1862-1863, les tentatives de bâtir un empire libéral n'en sont encore qu'au stade du balbutiement : la presse assez nettement muselée et aux ordres reste un outil inestimable pour faire face à la lente mais sûre propagation des nouvelles dans les milieux ruraux de la France, terroirs politiques bonapartistes. Au lieu de reconnaître les faits et de fonder une nouvelle doctrine d'emploi des forces de l'Intervention, le pouvoir demeura pris dans sa logique fantasmagorique ; cependant, le décalage d'avec la réalité est alors patent, rend la communication inopérante et discrédite le régime. Première conséquence : la dénonciation du mensonge public prit rapidement une nouvelle ampleur en devenant un gisement d'articles pour la presse "libre". *Le Temps* publie le 27 octobre 1863 une lettre d'un soldat révélant combien le corps expéditionnaire est "vivement peiné de voir combien

*l'opinion publique en France est peu renseignée sur les affaires du Mexique, combien les faits sont mal rapportés*". Aronsohn de son côté fait le même procès : "Nous rions beaucoup en lisant les relations de nos batailles dans les journaux français. [...] *J. Favre vous paraît exagéré, il ne dit que le quart de la vérité*". Aujourd'hui, la liberté et l'influence de la presse sont telles que le risque de désaveu national ne saurait plus être pris par le pouvoir démocratique. Seconde conséquence : l'ennemi - mexicain ici - ne tarde pas à jouer sur le plan psychologique avec le moral des soldats qu'il sent friable. C'est Aronsohn encore qui explique la tactique des juaristes : "Nous avons trouvé semée dans les champs une masse de feuilles imprimées en français adressées aux soldats, afin de les exciter à la désertion". L'ennemi utilise aussi les journaux dans lesquels il publie des appels de déserteurs à leurs camarades. Sans doute, plusieurs se laissent séduire en raison d'idées politiques ; nombreux en effet sont ceux qui, imbus des idées du *Siècle* ou de *l'Opinion nationale* sont hostiles à la cause qu'ils servent. De même, la Légion, avec son recrutement d'aventu-

riers, subit-elle de plein fouet les tentatives de séductions mexicaines... Ainsi, l'échec psychologique est patent : la démobilisation des troupes sanctionne la duperie et l'inhibition psychologiques.

➤ Une priorité future ?

Les travaux portant sur la psychologie des masses et leur entraînement de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, principalement issus de l'école américaine, ont renouvelé sensiblement la réflexion initiée au XIX<sup>ème</sup> siècle notamment par Gustave Le Bon et sa *Psychologie des foules*. Répondant à la chaîne d'inhibition psychologique qui a pu être observée au Mexique, une échelle d'optimisation psychologique constituerait une réponse idéale à la toujours possible démobilisation d'une troupe en projection lointaine et de longue durée. Inscrite dans un régime démocratique bâtie sur la libre expression de la vérité, cette chaîne de remotivation psychologique est initiée par la réaction médiatique face à l'événement. Les campagnes de presse qui agitent régulièrement le paysage médiatique français sont certes sélectives - et accusées parfois de démago-

gie... - mais assurent une sensibilisation nécessaire à la prise de conscience parfois douloureuse par les masses de la gravité des crises. Le relais politique, qui ne tarde pas à se manifester, assure, par une présentation voulue objective des événements, la motivation des personnels concernés, qu'ils appartiennent au ministère des Affaires étrangères ou à celui de la Défense. Plus particulièrement, cette présentation définit le cadre politico-stratégique d'une éventuelle réaction des armées. Au niveau strictement stratégique, l'explication de la crise ou de l'opération envisagée pour la résoudre engage à son tour la mobilisation psychologique des troupes : elle fournit la lecture de l'engagement des forces, ses objectifs, ses moyens et son cadre. Une fois sur place, il appartient au commandement de procéder constamment à une re-médiation des objectifs opératifs et tactiques avec les hommes afin que ceux-ci puissent toujours expliquer ou justifier leur engagement.

Cette véritable échelle d'optimisation se double nécessairement de cercles

d'animation psychologique. Le premier reste cantonné au niveau opératif. La re-médiation à laquelle procède l'encadrement de l'opération est en effet elle-même alimentée par les témoignages en retour issus des forces engagées : en évoquant leur expérience, en la faisant partager à leurs compagnons, les troupes adressent ainsi un retour significatif auprès du commandement qui peut éventuellement corriger l'orientation de sa communication. En diffusion externe, ces témoignages peuvent permettre à l'appareil de presse de poursuivre la sensibilisation des citoyens : c'est le second cercle vertueux d'animation. Par ce biais, c'est toute l'échelle d'optimisation psychologique qui se trouve ranimée.

La conjonction de ces deux enchaînements psychologiques assure une motivation toujours au plus haut et évite toute crise de démobilisation qui serait préjudiciable à l'efficacité opérationnelle des troupes.

L'objectif est donc bien pour le commandement de maintenir intacte et efficace la cohésion de la troupe. Les recherches sur la psychologie des groupes

peuvent sans doute être convoquées à l'explication de phénomènes toujours complexes. Le courant dynamiste ou "lewinien" semble le plus indiqué pour une troupe. Il s'agit d'aborder la conduite d'un individu ou d'un groupe dans son "espace de vie", lequel comprend l'environnement psychologique ressenti : le groupe se pense donc comme un ensemble de personnes interdépendantes constituant non un simple agrégat mais un organisme structuré entre autres par leurs buts, leurs actions et leurs ressources. Cette théorie permet au militaire de prendre en compte le contexte de l'opération : une mission, un chef et des moyens... C'est dans ce cadre que se pose le problème de la cohésion et de l'esprit de corps : comment structurer puis animer ce groupe qu'est la troupe ? Bien que nombreuses, les définitions de ce concept se réfèrent aux mêmes thèmes : il s'agit de prendre en compte la totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration. La cohésion prend donc une portée synthétique et unificatrice qui permet de passer de

comportements superficiels et disparates à une conduite systématique des phénomènes de groupe.

Pour accomplir ce "miracle de tous les instants" (Festinger<sup>4</sup>), il faut agir sur tous les leviers possibles.

Les premiers sont extrinsèques au groupe et souvent antérieurs même à sa constitution : il s'agit, dans le cas d'une troupe, de l'hostilité entretenue envers l'ennemi, lorsqu'il est référencé.

Les seconds sont intrinsèques, propres au groupe en tant que tel. Ils sont eux-mêmes divers.

Certains sont d'ordre socio-affectif et englobent les motivations, les émotions et les valeurs communes. Ils comprennent :

- L'attrait d'un but commun : vécu comme un projet exaltant par la troupe, l'objectif de la mission est à même de la structurer s'il est clairement identifié par celle-ci. Ce ne fut pas le cas au Mexique, où la communication sur les buts de l'intervention resta floue, ce qui démobilisa la troupe.

- L'attrait de l'action collective : bien que ce soit là le moyen de poursuivre le but, il est aussi une source de satisfaction par lui-même ; le sentiment de la progression vers le but anime aisément le groupe. Ici encore, l'inaction après la défaite de Puebla, les atermoiements de Forey ont fortement brimé l'allant des hommes.

- L'attrait de l'appartenance au groupe : ce facteur capital est déjà présent dans les précédents. Il combine divers affects où peuvent dominer selon les cas un sentiment de puissance, de fierté ou de sécurité. De même, l'ensemble des traditions et des états d'esprit d'un corps peut aider à la cohésion. Là aussi, l'intervention mexicaine avait trop de handicaps : non seulement, le corps certes dominé par les Français comportait également quelques Belges - bientôt stigmatisés pour leur couardise - mais encore parmi les impériaux eux-mêmes, la Légion ou le corps de guérilla de Dupin faisaient bande à part et nourrissaient l'incompréhension des autres soldats.

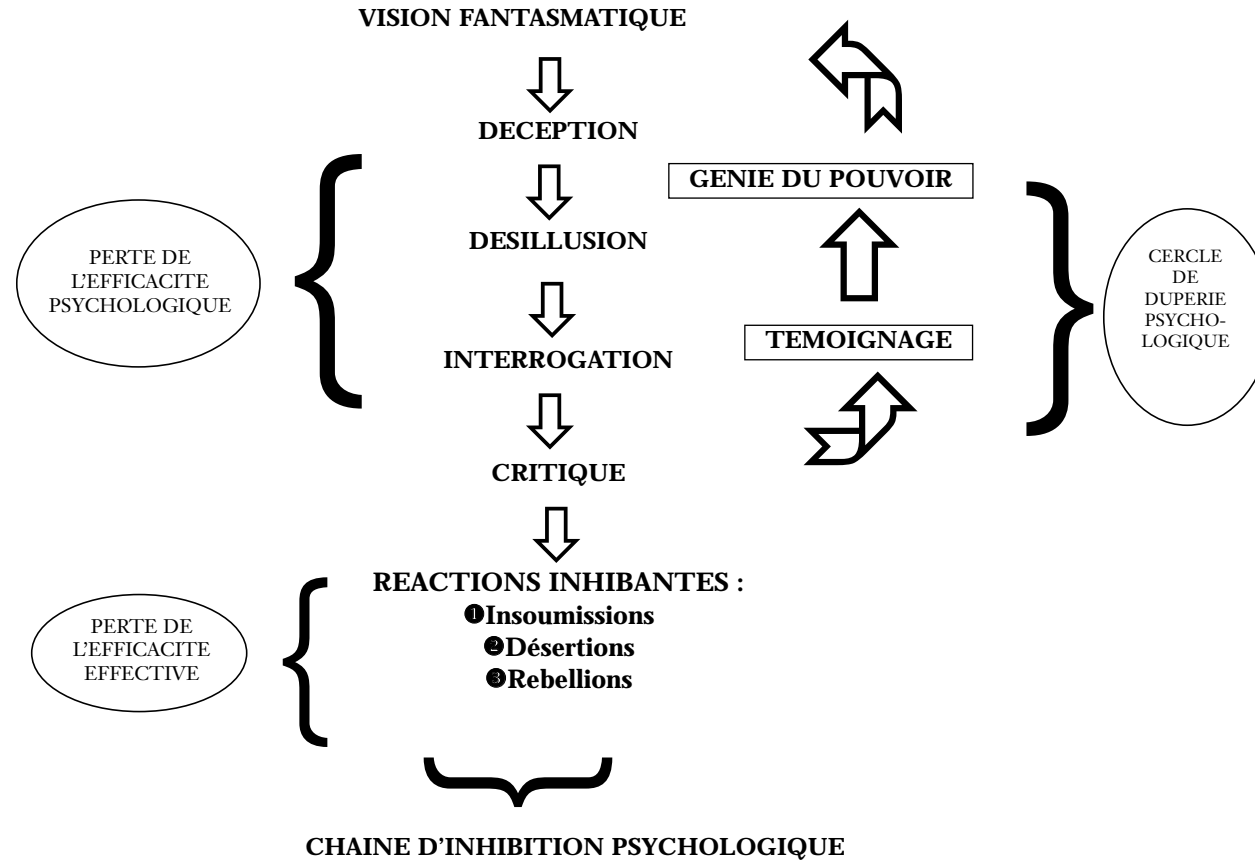
- Le jeu d'affinités interpersonnelles :

l'émergence de réseaux de solidarité rapprochés, comme ceux de la section, peut aussi jouer un rôle.

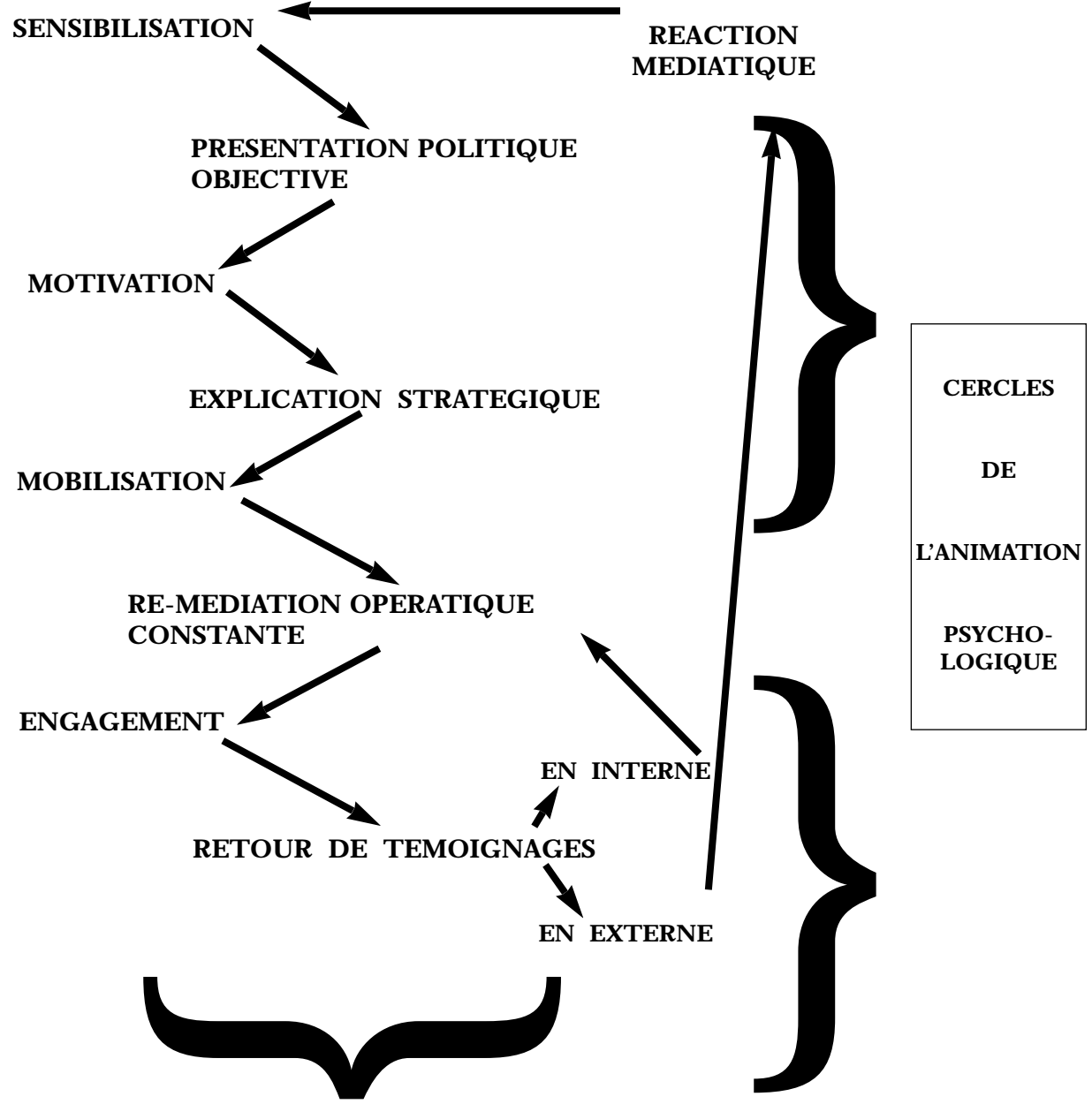
- La satisfaction des besoins personnels : ce sont surtout les besoins "cathartiques" que la troupe doit permettre de satisfaire. De plus, en donnant au soldat une grande latitude pour témoigner ou s'exprimer sur son vécu en opération, le commandement assure une re-médiation toujours utile.

D'autres facteurs de cohésion sont d'ordre socio-opératoire : ils recouvrent essentiellement la conduite du groupe et le mode du "leadership". Aucune production de groupe ne peut s'effectuer sans un rôle prééminent de chef ou plutôt de conducteur de groupe. En ce sens, cette fonction de commandement est moins liée à la singularité d'une personne - Bazaine plutôt que Forey ou Lorencez... - qu'à la pertinence d'une coordination et d'une stimulation. Un dernier levier peut être de jouer sur l'agressivité potentielle de la troupe vers l'extérieur : si cette motivation paraît aisée en temps de crise et d'engagement, elle est à orienter strictement pour la rendre

# SCHEMA MEXICAIN



## SCHEMA IDEAL



**ECHELLE D'OPTIMISATION PSYCHOLOGIQUE**

compatible avec les valeurs éthiques de la troupe.

Afin de rendre possible une bonne cohésion, un important effort de communication persuasive de la part du commandement est, on l'aura compris, des plus nécessaires. Le chef doit être crédible et reconnu pour sa compétence. Mais avant tout, il doit s'exprimer, ce que n'a fait aucun général pendant l'Intervention... La troupe s'était motivée toute seule.

Aujourd'hui, nos troupes sont projetées sur des théâtres très divers. La durée du séjour des militaires sur ces territoires doit être prise en compte. En effet, la perspective d'un long isolement ne saurait demeurer ignorée, ne fût-ce qu'en tant que cas d'école. De plus, les problèmes qui sont ici envisagés se posent sans doute avec une acuité renforcée en cas de projection prolongée mais sont tout aussi présents en cas de simple projection lointaine. En effet, l'éloignement peut être un "facteur désolant" difficile à manœuvrer. Même si les distances sont aujourd'hui écrasées par les technologies de communication, le

voyage au long cours comporte toujours une part irrationnelle que le progrès peine à vaincre totalement. Qui plus est, la durée de l'engagement vient encore compliquer les choses : si le cadre doctrinal actuel envisage la maîtrise spatio-temporelle stricte des engagements, il peut être intéressant d'envisager néanmoins le poids du facteur temps sur les esprits.

\*

Ils avaient vaincu et vengé leurs morts : les soldats français s'en montraient satisfaits. Mais persuadés à tout

le moins qu'ils n'avaient rien à gagner sur le terrain mexicain et que Napoléon III avait été trompé, ils pensaient que le mieux, désormais, était de sonner l'heure du retour au pays. Pour l'empereur, seule compte maintenant la préservation de la présence française outre-atlantique et peu lui importe le reste : se réconcilier avec Rome n'est plus une priorité. Profiter de la guerre de Sécession ?

Elle ne durera pas éternellement et il convient de préserver les futures relations avec les Américains. Se concilier les bonnes grâces de Vienne ?

La candidature de Maximilien a été retenue ; mais si elle ne l'avait pas été, l'empereur n'aurait pu en être tenu pour responsable. Quant à l'alliance avec l'Espagne et l'Angleterre, il y avait bien longtemps que Napoléon en avait fait son deuil. Le virage pris ne coûterait donc pas grand-chose sur le plan diplomatique et sur le plan intérieur. Finalement, les différends qui opposèrent les Français entre eux et la dégradation interne qui affecta l'armée sont révélateurs de l'échec de la France et de son incapacité à se sortir d'un enlèvement auquel elle s'était lentement abandonnée ♦

## NOTES

1 On verra bien en 1940 la charge des chars de de Gaulle à Moncornay entravée faute de carburant...

2 Voir le précédent article à ce sujet.

3 Il semble que les observations de Jules César dans sa Guerre des Gaules soient restées véridiques.

4 Avec MM. SCHACHTER et KELLEY, ce chercheur forme ce que l'on a appelé "l'école de Yale", en pointe de la recherche dans le domaine dans les années 1960.

# LE NOUVEAU CONCOURS DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR DU 2ème DEGRÉ VOIE EMSST

*par le colonel COUTRET  
du CDES/EMSST/IE*

**L**es conflits modernes ont changé de nature. L'Armée de terre connaît un besoin croissant de spécialistes, entre autres en relations internationales, télécommunications, ressources humaines, renseignement, communication, logistique, infrastructure opérationnelle et affaires civiles avec leurs incidences juridiques, économiques, humanitaires et linguistiques.



L'EMSST a pour mission de faire acquérir aux officiers le faisceau de compétences correspondant à toutes ces exigences, dans un proces-

sus de formation largement ouvert sur l'extérieur en faisant appel aux ressources les plus riches de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

Ce nouvel environnement, la réduction du format et la professionnalisation des armées, ont entraîné la décision d'adapter et de valoriser le dispositif de l'Enseignement Militaire Supérieur (EMS). Dans le droit fil du principe de contrôle de gestion, la modification de l'EMS vise à la fois une plus grande performance et une juste adéquation aux besoins.

Ces ajustements s'inscrivent dans une double logique : la prise en compte des acquis antérieurs et la sé-

lection de la manière la plus efficiente possible des officiers les plus aptes à recevoir un enseignement militaire supérieur.

C'est dans ce cadre que le concours des candidats à l'EMS2 voie EMSST a été modifié.

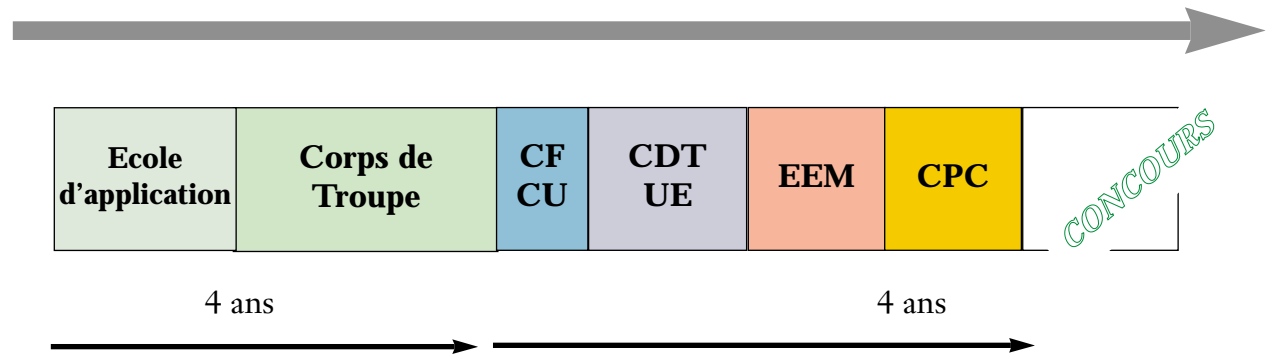
## PLACE DU NOUVEAU CONCOURS DANS LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DE L'OFFICIER

Le concours se situe après le passage à l'École d'état-major, laquelle doit d'ailleurs émettre un avis favorable pour permettre à l'officier de se présenter au concours de l'EMS2.

## THE NEW EXAM OF THE HIGHER MILITARY EDUCATION FOR THE 2ND EMSST DEGREE

The nature of modern conflicts has changed. The Army has a growing need for specialists within the fields of International Relations, Telecommunication, Human Resources, Intelligence, Communication, Logistics, Operational Infrastructures and Civilian Affairs. The latter have juridical and economic incidences and human and linguistic effects.

One of the missions of the Higher Scientific and Technical Military Education (EMSST) is to provide officers with the required competence through an open formation process. This process calls on the richest resources of the French Ministry of Education and notably university and college resources.



CFCU : Cours de Formation au Commandement d'Unité

CPC : Cours par Correspondance

Nota : les candidats à l'EMS2 voie EMSST effectuent le premier stage à l'EEM de Compiègne de septembre de l'année A-1 à janvier de l'année A (A étant l'année du concours).

## MODALITÉS DU NOUVEAU CONCOURS

Le concours comprend trois options :

- Sciences de l'Ingénieur (SI),
- Sciences de l'Homme et de la Société (SHS) ; [appellation jusqu'en 1999 Sciences de l'Homme (SH)],
- langues et relations internationales (LRI).

Les conditions de candidature déjà mises en place depuis 1999 sont décrites dans l'IM 1190/DEF/EMAT/BPRH/EG du 8/7/99.

*Parmi ces conditions, plusieurs représentent des motifs d'interdiction de se présenter au concours :*

- les dates **d'obtention du DEM** (DEM délivré au 1er août de l'année suivant le stage à l'EEM) obligent à présenter le concours dans des délais bien définis car les conditions précisent : «être titulaire du DEM depuis moins d'un an pour la première candidature et depuis moins de deux ans pour la deuxième candidature à la date des épreuves».
- les conditions de **langues**, imposent de détenir à la date d'inscription un P2 ou E2 d'anglais ou un E1+P1 en anglais et un P2 ou E2 dans une autre

langue ou un E1+P1 en anglais et un E1 ou P1 en russe ou en arabe.

⇒ Pour l'option LRI les conditions sont différentes : être titulaire d'un CML2 complet dans la langue présentée et détenir au minimum dans une autre langue, soit un CMLP2 en anglais, en allemand, en italien, en espagnol ou en portugais, soit un CML1 complet pour les autres langues.

## ÉPREUVES DU CONCOURS

Pour la première fois le concours comprendra en 2000 des épreuves d'admissibilité écrites et une épreuve d'admission orale. Le tableau page suivante montre la nature, la durée et les coefficients affectés aux épreuves. :

### ***Suppression de la note d'aptitude générale***

Jusqu'au concours 1999 la note était ajoutée, avec un coefficient 1, au total des points des épreuves.

### ***Les épreuves du concours 2000 sont moins nombreuses***

- 3 épreuves à l'écrit (au lieu de 4 auparavant),

	SI		SHS		LRI	
	Epreuves	durée/ coeff	Epreuves	durée/ coeff	Epreuves	durée/ coeff
E C R I T	Synthèse	5h/9	Synthèse	5h/9	Synthèse	5h/9
	Mathématiques	4h/8	Histoire	4h/8	Relations Internationales	4h/8
	Physique de l'ingénieur	5h/8	Economie comptabilité	5h/8	Economie comptabilité	5h/8
ORAL	Entretien avec le jury	1h/15	Entretien avec le jury	1h/15	Entretien avec le jury	1h/15

***Le concours ne comporte plus d'épreuves sportives !***

- 1 épreuve à l'oral (au lieu de 7 pour l'option SI et 4 pour les options SH et LRI auparavant).

### ***Le principe de la double barre est abandonné au profit de l'admissibilité***

Seuls les officiers jugés admissibles après les épreuves écrites pourront se présenter à l'épreuve orale (jusqu'au concours 1999 tous les candidats passaient les épreuves écrites et orales).

### ***La nouveauté réside dans la nature de l'épreuve orale limitée à un entretien !***

Cette épreuve orale sera organisée de la façon suivante :

- 15 minutes de préparation et 50 minutes d'entretien (dont 5 minutes en anglais),
- le candidat se présente devant un jury composé du président (le général désigné par le CEMAT), 2 colonels brevetés et 2 civils (l'un issu du privé l'autre du public),

- le jury s'attachera à juger les qualités foncières des candidats et notamment :
  - leurs facultés de raisonnement, de réflexion et d'expression orale,
  - leurs capacités à construire et à défendre une thèse tout en affrontant la contradiction,
  - leur réactivité, leur stabilité et leur force de conviction et leur capacité à soutenir une conversation en anglais courant.

Le champ d'interrogation des candidats n'est pas limitatif et concerne tout domaine devant être connu par un officier ayant vocation à tenir des postes à responsabilité, entre autres : les grands problèmes contemporains, les grands problèmes de défense, l'organisation et le fonctionnement de l'Etat.

**En cas d'échec l'admissibilité au concours en première ou en deuxième présentation permet de se présenter directement à une scolarité du DT**

Ainsi le nouveau concours de l'EMS2 voie EMSST, à partir de 2000,

va-t-il dans le sens voulu d'une prise en compte de l'environnement actuel de l'Armée de terre, d'une plus grande performance et d'une juste adéquation aux besoins. Cela se traduit concrètement par une sélection de l'officier, centrée autant sur la personnalité que sur les capacités académiques (déjà mesurées par ailleurs au début de la carrière).

Ces nouvelles orientations ont incité l'EMSST à personnaliser plus qu'auparavant la préparation à l'entrée dans les grandes écoles ou dans les facultés après l'admission, sous forme de cours préparatoires, avec un caractère indispensable et primordial ♦

# LA MISSION DE VÉRIFICATION DU KOSOVO

*par le colonel SAINT-MACARY  
commandant en second de l'ESAG,  
chef de la division liaison OSCE-OTAN  
à l'état-major KVM de Pristina  
(du 16.11.98 au 20.03.99)*



**L**e 20 mars 1999, les 1600 membres de la Mission de vérification du Kosovo (Kosovo Verification Mission) franchissent sans encombre le poste frontière de Blace (Macédoine). Cet intermède de la KVM a duré 5 mois sans parvenir aux résultats escomptés. Avec un recul d'une année l'instant est venu de s'interroger sur l'utilité de cette première intervention significative de l'OSCE. Les stratégies utilisées par la suite : bombardement de la Serbie par l'OTAN, déploiement de la KFOR,

révèlent au grand jour la complexité d'une situation à laquelle se sont confrontés quotidiennement les personnels, pourtant non armés, de la KVM.

Ce témoignage d'une période de 4 mois et demi passée à Pristina dans le cadre de l'OSCE (Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe) tente de donner une réponse aux questions suivantes. La KVM aurait-elle été un paravent pour préparer les frappes? A-t-elle été trahie ou manipulée, ou bien tout simplement ne disposait-elle pas des moyens indispensables pour accomplir sa tâche ?

## KOSOVO VERIFICATION MISSION

On March, 20th 1999, the 1.600 members of the Kosovo Verification Mission were crossing with no harm the Blace (Macedonia) border post. This interruption of KVM lasted five months and did not reach the desired goals. A year after, the moment has come when we should question the usefulness and the consequences of the OSCE intervention.

This article is the evidence of a several-months mission in Pristina within the framework of OSCE (Organisation for Security and Cooperation in Europe). It intends to bring a response to the following questions: was the KVM a cover to prepare the air strikes? Has it been manipulated or betrayed? Or was it given the appropriate assets to conduct its mission?

## LA CRÉATION DE LA KVM

En octobre 1998 les Serbes ont réussi à reprendre l'initiative de manière souvent brutale. Depuis le début de l'année ils font face à une révolte des Kosovars fomentée par l'Armée de libération du Kosovo (UCK). Cette répression génère une grande émotion largement alimentée par les médias dans l'opinion internationale.

Pendant l'été, les Serbes concèdent l'envoi de quelques dizaines d'observateurs à statut diplomatique de la KDOM (Kosovo Diplomatic Observation Mission) sur leur territoire. Puis l'OTAN brandit une menace de frappes aériennes devant la mauvaise volonté des Serbes qui refusent de retirer le gros de leur armée du Kosovo. Monsieur Holbrooke, l'émissaire américain, réputé efficace depuis l'accord de Dayton, obtient de Milosevic un arrangement pour un retrait partiel et la mise en place d'un dispositif non armé de vérification terrestre et aérienne, destiné à faciliter un dénouement pacifique de la crise.

Ce dispositif de vérification s'ap-

puie sur le cadre juridique des résolutions 1160, 1199 et 1203 du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Le 16 octobre 1998, le ministre des affaires étrangères de la République fédérale de Yougoslavie, Jovanovic, et son homologue polonais, Geremek, président en exercice de l'OSCE, signent un accord à Belgrade pour créer la Mission de Vérification du Kosovo.

L'OSCE est chargée, dans la province du Kosovo, de mettre en œuvre les résolutions des Nations Unies qui consistent essentiellement à :

- intégrer les observateurs sur place (KDOM),
- vérifier le respect du cessez-le-feu et contrôler le mouvement des troupes,
- veiller au bon déroulement des missions de police et de surveillance des frontières,
- favoriser le travail des ONG,
- susciter la mise en place d'institutions politiques démocratiques,
- superviser les élections.

Fin octobre 1998 s'engagent les premiers éléments de l'OSCE pour qui

cette mission est la première opération d'envergure dans la résolution d'un conflit. Il s'agit de répartir en un maillage serré et hiérarchisé 2000 vérificateurs internationaux sur un territoire grand comme un département français.

Cette création suscite un immense espoir ; d'abord pour l'OSCE, enfin mise à l'épreuve, puis pour la majorité des Kosovars albanophones qu'une forte présence internationale commence à rassurer, enfin chez la plupart des Serbes pour qui la présence de vérificateurs non-armés ne blesse pas le sentiment national.

La KVM dispose d'une assise juridique suffisante et d'un crédit de confiance certain. Pourtant, dès sa création, trop d'insuffisances apparaissent, qui seront lourdes de conséquences pour l'avenir de la mission :

- les dirigeants de l'UCK n'ont pas signé d'accord et ne se sentent pas liés par le cessez-le-feu. Ils reprennent les opérations de harcèlement et, ce qui est plus grave, s'efforcent de couper les lignes de communication avec la Serbie. L'incident de Podujevo le 24 dé-

cembre 1998 est le premier acte offensif de l'UCK. Les Serbes ne peuvent accepter de se voir interdire l'unique route praticable en hiver de Pristina à Belgrade et envoient un bataillon (parti pour un exercice disent-ils !) repousser les partisans de l'UCK. La KVM parvient à régler l'incident grâce notamment aux vérificateurs français de Mitrovica dépêchés sur les lieux. Chacun revient sur ses positions.

- l'OSCE ne dispose pas d'un corps permanent et ne peut compter que sur la contribution volontaire des 54 États qui la composent. Les candidats retenus sont rétribués par leur pays d'origine. Certains pays ne veulent pas ou ne peuvent pas fournir des personnels. D'autres le font de manière symbolique et proposent généreusement une dizaine de membres ou moins.
- la montée en puissance est lente et bureaucratique : désignation par le pays, accréditation par le secrétariat de l'OSCE à Vienne, obtention du visa yougoslave et mise en place par la Macédoine. En janvier 1999, la moitié de l'effectif est à peine en place sans disposer encore d'une grande partie des

matériels radio, des véhicules à la charge de l'OSCE qu'il a fallu choisir, commander, acheminer, livrer et parfois mettre en peinture (couleur orange des véhicules avec panneaux OSCE).

- l'OSCE n'impose pas de règles de comportement pour faire appliquer ces accords laissant les représentants de chaque pays, notamment ceux qui sont placés à la direction de la mission, conduire l'action de façon parfois très partielle. Dès le départ ils organisent des opérations de vérification des casernes et des troupes si tatillonnes et si humiliantes que finalement les Serbes refusent d'ouvrir leurs portes ou dissimulent leurs mouvements.
- l'OSCE ne réussit pas à obtenir que les observateurs de la KDOM des États-Unis passent sous le commandement de la KVM. Ces observateurs, dépendant directement de l'Ambassade US de Macédoine, essayent en permanence de monopoliser les contacts avec l'UCK, de brouiller ou d'entraver le travail de la KVM.

Quoiqu'il en soit, les grands contri-

buteurs : États-Unis, Grande-Bretagne, Russie, Allemagne, France, Italie, Canada, dépêchent dès le début des personnels militaires ou policiers qui mettent sur pied l'état-major de l'opération à Pristina et commencent les premières opérations de vérification. Ces personnels, en civil et non armés, aidés par des personnels locaux pour le soutien, intègrent dans leurs rangs les observateurs de la KDOM (excepté ceux des États-Unis) mis en place en fin d'été, bien équipés en véhicules radio et qui connaissent déjà le pays. Le premier élément s'élève à 300 hommes, bien équipés, début décembre, puis 1 050 à Noël. Les personnels civils recrutés pour l'humanitaire, la reconstruction, les élections, arrivent bien plus tard mais cela ne compromet pas la mission majeure de vérification.

## L'ORGANISATION

Une structure hiérarchique sous les ordres du chef de mission, l'ambassadeur (US) Walker, s'installe en novembre avec un quartier général à Pristina et cinq centres régionaux dans les

principales villes (Prizren, Mitrovica et Pec ouverts avant Noël, Gnjilane et Pristina le 15 janvier) avec des extensions dans les bourgs importants appelés Centre de coordination (une dizaine de patrouilles avec un PC réduit) et des Postes (*field office*) de 2 ou 3 patrouilles dans les zones sensibles ou éloignées (voir carte page 55).

Les membres de la KVM habitent chez l'habitant ou dans des "pensions", reçoivent une allocation pour l'hébergement et la nourriture, ce qui réduit les soucis de logistique de l'OSCE mais fait partager souvent les conditions d'austérité de la population car les ressources sont mesurées surtout dans les centres régionaux ou les *field offices*. Peu favorable pour la sécurité, ce procédé a l'avantage de faciliter les contacts, d'obtenir la confiance des habitants et des renseignements, un facteur essentiel dans ce type de mission. Le fait d'être désarmé et protégé par un statut diplomatique enlève toute signification à une prise d'otage.

Le quartier général, à l'image des états-majors de l'ONU ou de l'OTAN, a

pour tâche d'accomplir les missions stipulées dans les résolutions des Nations Unies. Il comprend à cet effet des départements opérationnels : personnels, situation, renseignement, logistique, et des départements plus diplomatiques ou humanitaires : droits de l'homme, police, reconstruction, politique intérieure et extérieure, démocratisation.

Des cellules de liaison sont mises en place au QG et dans les centres régionaux auprès de l'armée et la police yougoslave, de l'UCK. Une cellule de liaison avec l'OTAN, que l'auteur avait l'honneur de commander, assure la liaison quotidienne physique entre Pristina et Kumanovo (Macédoine) avec :

- le «Kosovo verification coordination center», émanation de l'OTAN, qui fait la synthèse entre les renseignements terrestres de vérification procurés par la KVM et les avions de surveillance qui, non armés, survolent le Kosovo conformément aux accords,
- la force d'extraction du Général (FR) Valentin chargée, en cas de nécessité, d'évacuer les personnels de la KVM.

Le centre de formation de Brezovica (une ancienne station de ski) reçoit les nouveaux membres dès leur arrivée au Kosovo et leur donne en 4 jours une instruction élémentaire : radio, conduite hivernale, mécanique, initiation aux mines, sécurité, etc.

L'auteur y délivre une conférence sur la vérification aérienne, la force d'extraction et ses capacités d'intervention.

Les cinq centres régionaux, dotés d'un état-major plus réduit avec une antenne de chacun des départements opérationnel, humanitaire ou diplomatique, coordonnent le travail des patrouilles de vérificateurs et renseignent en permanence le QG de Pristina.

## LA PARTICIPATION DE LA FRANCE

La France, membre de l'OSCE, pays européen souvent engagé dans les Balkans sous la bannière de l'ONU ou de l'OTAN, décide de prendre également part à cette mission. Troisième contributeur, elle s'engage à mettre en

place 150 personnes (Défense : 50, Affaires étrangères : 100), chacun payé et équipé par son ministère. Les 50 militaires sont en place à Noël. Au moment de l'évacuation, fin mars, les fonctionnaires contractuels civils des Affaires étrangères ne sont encore que 80 et parmi eux un noyau de militaires fraîchement retraités (dont 1 général !).

Un ambassadeur français, Monsieur Keller, occupe le poste d'adjoint du chef de mission M. Walker. A part ce poste très diplomatique, la France, sans doute par un engagement trop tardif, n'obtient pas de responsabilités importantes au niveau opérationnel. Une influence trop visible de l'OTAN au niveau directionnel se manifeste au dépens de l'impartialité qui eut été de mise dans un organisme international comme l'OSCE.

Quelques exemples illustrent cette mainmise. Les membres russes ou ukrainiens affectés à la salle opérations ont interdiction d'accès à la cellule renseignement voisine tenue exclusivement par des personnels OTAN. Une cabine de transmissions cryptées réservée uni-

quement aux Américains est installée au milieu de la salle situation par une équipe de l'ambassade US d'Athènes. Tout cela est surprenant dans un état-major civil d'une organisation internationale.

Après le repli de la mission le 24 mars, les membres français de la mission, à l'unanimité, déplorent ce départ précipité sous prétexte d'impératifs de sécurité. Ils font d'ailleurs part de leur indignation à l'ambassadeur Keller au lendemain de leur évacuation forcée dans leur exil en Macédoine.

A part dans quelques zones sensibles, chacun estimait accomplir une tâche utile, les équipes de plus en plus nombreuses occupaient le terrain et marquaient les différentes factions. Dans beaucoup d'endroits la situation s'était améliorée. La moitié Est du Kosovo restait calme. A Pristina seule subsistait la criminalité habituelle d'une grande ville.

En revanche ils appréhendent avec amertume les conséquences délétères du départ de la KVM qui se confirmeront par la suite :

- ❑ les Serbes vont déclencher un exode ; ce qu'ils n'auraient jamais osé réaliser en présence de la KVM,
- ❑ la KVM ne sera plus au rendez-vous pour faciliter l'entrée d'une force internationale armée et veiller à son installation au Kosovo.

L'échec des accords de Rambouillet n'est pas perceptible sur le terrain sinon par quelques relations plus tendues avec les Serbes et quelques gestes d'hostilité sans gravité. Le repli à la frontière s'effectue avec une très grande correction, sans incident, sinon la remise au poste du visa et de la carte de résident en Yougoslavie. De toute façon, les points 6, 7 et 8 de l'accord pour la constitution de la KVM stipulaient que le Gouvernement de la République fédérale de la Yougoslavie devait garantir la sécurité de la mission et de ses membres. Presque partout il a respecté cette clause pendant la durée de la mission.

## LE CONCEPT DE LA VÉRIFICATION A-T-IL ECHOUÉ ?

Le terme de **vérificateur**, choisi volontairement, désigne les membres de la mission et se différencie de celui d'**observateur**.

La vérification signifie davantage que la simple récupération et transmission d'informations car elle implique en plus l'enquête sur chaque incident, l'analyse directe de la situation et, en fonction des consignes reçues, la prise de mesures opportunes et immédiates pour réduire la tension et rechercher auprès des chefs des deux factions une issue pacifique à l'incident.

Les vérificateurs, largement déployés de jour et de nuit sur tout le territoire, en étroite relation avec les autorités locales de tous bords et à tous les niveaux, bénéficient d'atouts pour contrôler les activités des forces de sécurité, les marquer, empêcher les exactions. Ils peuvent également se faire l'interprète d'un parti pour aller voir l'autre

afin d'éviter l'affrontement armé auquel finalement aucun ne tient.

Ainsi, grâce aux mesures passives, véhicules blindés, casques, gilets, peinture distinctive, les vérificateurs disposent d'une **liberté de mouvement totale**, simplement limitée par le courage ou la volonté de certains des membres. Le pouvoir d'un membre international, sous statut diplomatique, non armé, peut devenir considérable s'il fait preuve de réactivité : cessez-le-feu, évacuation ou retour des populations, échange ou libération des prisonniers et des otages, arrêts des tirs d'artillerie, etc.

L'appui procuré par la KVM aux organisations humanitaires pour faciliter le retour des réfugiés et restaurer une partie de l'économie dévastée s'avère déterminant. Pendant le séjour de la KVM, il y a eu davantage de réfugiés ou de personnes déplacées qui ont regagné leur village que de personnes qui en ont été chassées.

Les pertes sont légères : un Britannique et son conducteur albanais blessés superficiellement par balle. L'UCK s'est excusée de les avoir blessés !

Ce n'est pas le concept d'une mission de vérification qui a échoué mais le manque d'impartialité dans l'application des résolutions du Conseil de sécurité, comme si l'échec de la mission avait été programmé à l'avance. Les membres des Etats-Unis, pour une moindre part les Britanniques, prennent ouvertement parti pour l'UCK contre les Serbes mais également discréditent la Ligue Démocratique (LDK) de M. Rugova. Or la LDK, fortement implantée sur le pays, bien mieux structurée, est le mouvement le plus représentatif pour une issue pacifique de la crise.

En outre, la plupart des médias perméables à la domination de CNN et Reuters qui bénéficient d'accès privilégiés au sein même de la direction de la KVM, ne prennent pas toujours la peine de vérifier et d'analyser les faits. La situation est souvent dramatisée comme pour justifier une intervention à un autre niveau. Un an après que reste-t-il de l'expérience de la KVM ? La conséquence immédiate et sans doute non prévue par ceux qui souhaitaient l'interruption de la mission de la KVM est un

immense gâchis : 800 000 albanais expulsés en quelques jours, des milliers de victimes (beaucoup plus que pendant les événements antérieurs), des bombardements, un nettoyage ethnique à rebours, une tutelle complexe de l'ONU et une occupation militaire internationale qui parvient à grand peine à rétablir l'ordre, un coût humain et financier qui deviendra vite insupportable à la communauté internationale. Fait positif et révélateur cependant l'Europe a enfin pris conscience du besoin de découpler davantage sa défense et sa diplomatie de celle des Etats-Unis.

La conséquence la plus grave de cette mission reste le discrédit et le désaveu de l'OSCE à nouveau cantonnée dans des tâches supplétives alors que sa vocation principale est la prévention des conflits. Les Russes, humiliés au Kosovo, au sein même de la KVM, refuseront avec indignation sinon mépris l'envoi d'observateurs en Tchetchénie, en janvier 2000. On ne saurait leur en tenir rigueur ♦

**LA KUM  
ORGANISATION  
TERRITORIALE  
de la KUM**

**OSCE  
VIENNE**



**KUMANOVO**

-  Centre régional
-  Centre de coordination
-  421 dont 140 blindés
-  2700 dont 1350 internationaux
-  CENTRE D'INSTRUCTION
-  123 dont 48 militaires