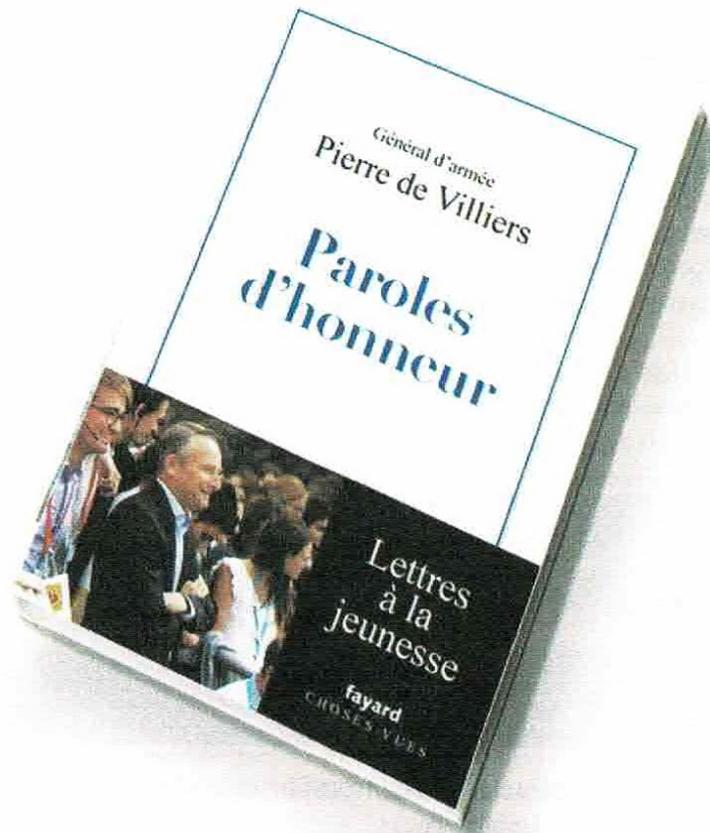
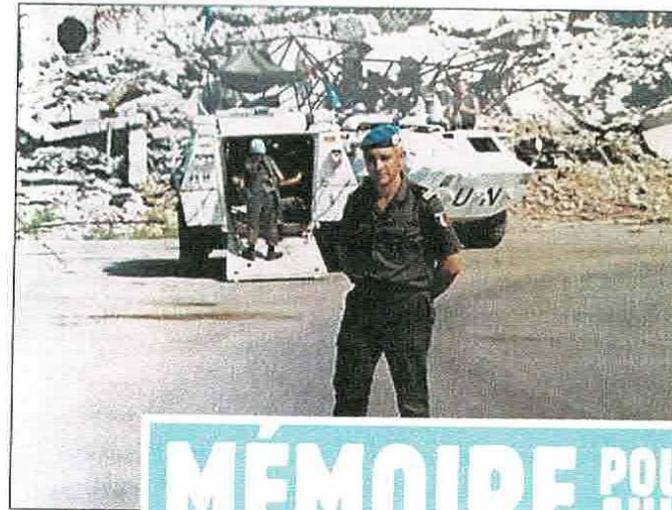


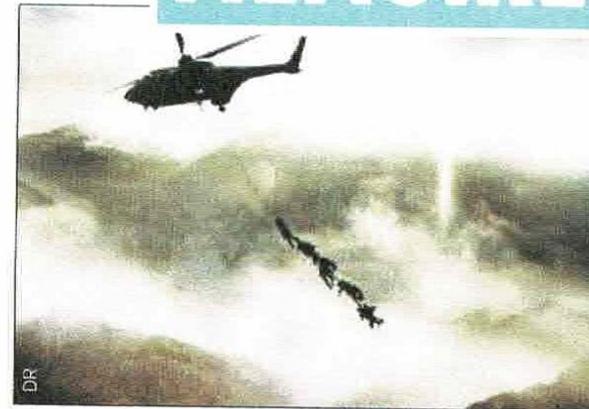
Le dernier livre de Pierre de Villiers



Il y a deux façons de voir la situation actuelle : soit se complaire dans le constat, il est vrai cruel et inquiétant ; soit surmonter ce dernier et chercher des solutions, faire confiance aux trésors de notre génie français. Vous, les jeunes, êtes l'avenir de la France. Vous êtes aujourd'hui en demande d'humanité et de fermeté, d'autorité et d'amour, d'exigence et de bienveillance. Vous cherchez votre équilibre, dans une société où les facteurs de déséquilibre se multiplient. Il reste à canaliser vers de justes causes cette attente et cette soif d'idéal. Les plaintes soulagent, mais ne construisent rien de durable.



MÉMOIRE POUR AUJOURD'HUI



Maurice LE PAGE
Xavier GUILHOU
Dominique BAUDRY

Le Commandement des opérations spéciales : 30 ans d'existence

Le COS a été créé en juin 1992 et nous fêtons donc cette année ses 30 ans d'existence. Cet anniversaire a été (ou sera) marqué par diverses cérémonies ou manifestations dont la récente inauguration aux Invalides de l'exposition consacrée aux Forces spéciales. Cette création fut une extraordinaire et passionnante aventure, non seulement pour moi mais aussi pour tous ceux qui m'ont accompagné dans celle-ci.

Au tout début

En avril 1991, détaché de la 11e division parachutiste dont j'étais l'« adjoint Ops », je commandais l'opération *Libage/Provide Comfort* en Turquie et Irak du Nord. C'est là que j'appris au cours d'une communication Inmarsat, qu'une mission très « particulière » m'attendait dès mon retour en France.



Cette mission me fut précisée en juillet 1991 par le chef d'état-major des Armées avant même ma nomination officielle en tant que chargé de mission auprès de lui. Brièvement résumée, elle consistait à mener une étude préalable sur la création d'un commandement des « forces spéciales » au niveau interarmées dont je serai amené à prendre la tête. Mission certes passionnante, mais pas forcément évidente en raison du

caractère quelque peu « dérangeant » que son que son but pouvait alors revêtir !

Elle trouvait néanmoins toute sa place en raison du contexte géostratégique qui prévalait à l'époque, lequel était marqué par la multiplication de crises et conflits divers depuis la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'URSS. Mais également en raison de la révolution culturelle que connaissait l'état-major des Armées sous l'impulsion de son chef, l'amiral Jacques Lanxade, avec notamment la création des OIA (organismes interarmées).

Dans ce contexte, le besoin d'une structure opérationnelle coiffant des unités dites « spéciales » se faisait clairement sentir ; ces dernières devant être capables de réagir rapidement, en toutes circonstances et de répondre de façon adaptée aux situations les plus complexes. Certes, nous disposions déjà de ce type d'unités, qu'il s'agisse de celles relevant de la Direction générale de la sécurité extérieure (DGSE), de la Direction du renseignement militaire (DRM), du Groupement de sécurité et d'intervention de la Gendarmerie nationale (GSIGN) ou celles, à vocation spéciale, relevant directement des armées de Terre, de Mer ou de l'Air (1^{er} RPIMa, commandos Marine, commandos de l'Air).

Mais il n'existait pas d'organisme de commandement ou d'état-major permettant de fédérer les unités déjà existantes sous le commandement direct du chef d'état major des Armées,

d'assurer leur cohérence et de veiller à l'adaptation de leurs capacités ainsi qu'à la pertinence de leur emploi. Diverses expériences avaient fait apparaître un manque de coordination flagrant et dangereux.

Il était donc urgent de rassembler et souder, autour d'un même esprit opérationnel et interarmées, les différentes composantes choisies pour faire partie de ce nouveau système « forces spéciales », tout en préservant l'originalité et la spécificité de chacune d'entre elles.

Montée en puissance

C'est ainsi que, conscient des enjeux et des difficultés à venir, j'abordais résolument l'« étude exploratoire » dont j'étais chargé ! Les étapes qui précédèrent la création du COS (Commandement des opérations spéciales) puisque c'est ainsi que nous avons finalement décidé de l'appeler, sont difficiles à dissocier, tant elles furent imbriquées dans le temps. En voici néanmoins l'essentiel :

- Prise de contact directe avec les hauts responsables civils et militaires de la Défense pour leur exposer la mission reçue et connaître leurs opinions.
- Mise en place progressive autour de moi d'une équipe de travail volontairement réduite (au départ, l'ancien pacha du commando *Hubert* et deux ordinateurs portables...).



- Tour de France de toutes les unités à vocation spéciale pour établir au plus vite un premier bilan concernant leurs capacités et leurs équipements.
- Déplacements à l'étranger pour comparer les différents types d'organisation et apprécier les savoir-faire. Ceci permit de nouer ou renouer des liens personnels avec certaines forces spéciales, liens qui s'avèrent fort utiles par la suite.
- Recherche d'un site pouvant accueillir rapidement le futur état-major du COS.

Après avoir envisagé plusieurs hypothèses, le choix se porta finalement sur la base aérienne de Taverny où l'armée de l'Air prenait totalement à sa charge les aspects sécurité et soutien logistique. Par ailleurs, les travaux de remise en état de l'ancien PC gouvernemental, où nous allions nous installer, pouvaient être réalisés dans des délais raisonnables et en plusieurs tranches, ce qui permettait de l'occuper sans délai. Nous avons ainsi disposé rapidement sur place de tous les moyens de communication cryptés nécessaires et d'une bonne trame informatique ainsi que de véhicules tout terrain de la gamme civile pouvant être rapidement engagés en opération.

- La montée en puissance de l'état-major s'effectua de façon progressive en étroite liaison avec les directions de personnel de chaque armée. J'avais voulu et obtenu qu'il soit entièrement interarmées et composé de spécialistes en tous genres choisis au sein des trois Armées, de la DGSE et du GSIGN.

- Les effectifs de l'état-major furent strictement (mais nécessairement) augmentés au fil des ans afin de faire face aux missions diverses et variées auxquelles ce dernier participait directement sur le terrain. J'observe que le renforcement en personnel de réserve et en scientifiques du contingent, au sein même de l'état-major, fut d'une aide précieuse.

Cette montée en puissance de l'état-major permit de dégager un certain nombre de principes sur lesquels nous nous sommes appuyés pour atteindre les objectifs fixés. Ils ont sous-tendu les travaux conduits en préalable à la création officielle du COS et guidé ensuite ses premières actions et réflexions, l'anticipation en étant une constante.

Principes

- Définir de façon claire et précise le domaine d'emploi des forces spéciales en excluant leur participation à toute forme d'action clandestine ; réserver leur engagement à des missions de portée stratégique amenant un plus certain dans l'action ou la manœuvre d'ensemble.

- Conduire des actions aussi discrètes que possible, limitées dans le temps, en maîtrisant les effets collatéraux et évitant toute médiatisation inutile.

-Établir une organisation d'ensemble adaptée privilégiant une chaîne de commandement simple et directe.

- Sélectionner minutieusement les hommes et privilégier un entraînement interarmées intensif de très haut niveau.

- Disposer de matériels et d'équipements à la pointe du progrès ainsi que de techniques et procédures opérationnelles spécifiques.

- S'appuyer sur un noyau de réservistes pour effectuer des expertises dans leur domaine de compétence, en préalable ou non à tout engagement de forces.

Objectifs

1/ Mettre rapidement sur pied un **système « forces spéciales » cohérent** au plan opérationnel. Ce qui fut fait avec la création d'une véritable composante troisième dimension (avions et hélicoptères), la professionnalisation d'une unité commando de l'armée de l'Air, la création d'une unité transmissions adaptée, l'adoption de procédures spécifiques, l'harmonisation des règlements et des matériels visant à l'interopérabilité des unités.

2/ Définir, sans ambiguïté possible, la **place du COS au sein des Armées**, notamment ses relations avec la DGSE, la DRM et le GSIGN, de façon à délimiter nettement les domaines d'action de chacun et éviter toute interférence, en privilégiant les plages possibles de coopération.

3/ Réaliser et faire reconnaître par tous une **chaîne de commandement opérationnel courte et directe**, en la limitant aux seuls intéressés. Ce qui ne se fit pas sans mal, car les termes de commandement et de contrôle (qu'ils soient opérationnel ou tactique) n'étaient pas égale-



ment connus et maîtrisés...

Concernant l'emploi des unités spéciales deux cas de figure possibles :

- soit gardées dans la main du CEMA pour des missions autonomes,
- soit placées sous « contrôle » d'un commandant de théâtre ou de force.

4/ Insérer ce nouvel état-major dans le **processus de planification des opérations au niveau de l'EMA**. Sa spécificité devant par ailleurs être impérativement prise en compte par les autorités organiques chargées du soutien des unités et par les autorités opérationnelles susceptibles d'en recevoir l'appui sur le terrain.

5/ Perfectionner ou acquérir **des aptitudes conférant une réelle plus-value aux forces spéciales**, en anticipant, en innovant dans tous les domaines et en améliorant les capacités intrinsèques des unités (sauts à haute altitude et dérive sous voile, contreterrorisme maritime, guidage laser, armement et avitaillement des aéronefs, SAR de combat...).

Ceci se traduit par :

- L'adoption d'un concept d'emploi original, compatible avec la doctrine de nos forces armées et incluant des actions civilo-militaires, visant à préserver ou rétablir les structures de pays en crise. Actions menées à partir d'un vivier de réservistes soigneusement sélectionnés.



- La création, sous l'égide du COS, d'une Commission interarmées d'études pratiques concernant les opérations spéciales (CIEPCOS), ayant pour but de définir et acquérir des matériels et équipements innovants grâce à des procédures budgétaires ou financières permettant de faire face à des besoins imprévisibles.

- La création également d'un Groupe mixte de créativité (GMC), rassemblant des ingénieurs de l'Armement et des officiers du COS pour lancer et financer des études axées sur les besoins propres aux opérations spéciales.

6/ Effectuer des **entraînements particulièrement difficiles en interarmées**, ceux-ci collant au plus près de la réalité, de jour comme de nuit, en milieu aquatique, subaquatique, terrestre et aérien. Ce qui a imposé l'adoption de procédures spécifiques et de normes d'emploi particulières, ainsi que l'obtention de dérogations au niveau de chaque armée (comme celles accordées au GAM 56 de la DGSE).

7/ Réaliser des **échanges et exercices avec les forces spéciales étrangères** ; échanges qui ont été progressivement et régulièrement élargis et diversifiés, ce qui a facilité la coopération lors d'opérations réelles, comme ce fut le cas en Bosnie.

8/ Privilégier une indispensable complémentarité des compétences et des savoir-faire au sein de toutes les unités (Terre, Air, Mer), pour favoriser l'émergence **d'un sentiment commun d'appartenance** à un ensemble opérationnel plus vaste dans lequel chacune avait toute sa place.

Les unités, dont certaines possédaient déjà une culture forces spéciales héritée notamment des SAS britanniques, étaient profondément attachées à leurs particularismes. Aussi, sans les couper de leurs racines, il était important de les amener à s'ouvrir les unes vers les autres pour qu'elles s'habituent à travailler ensemble. C'est ainsi qu'au fil des rencontres, des entraînements conjoints et des opérations réelles, les rivalités ont fait place progressivement à une saine émulation et à une estime réciproque.

La réalisation des objectifs précités a permis au COS de trouver son plein emploi au fil du temps. Ses premières réussites avaient d'ailleurs suscité un tel engouement de la part des décideurs qu'il fut parfois nécessaire de tempérer leur ardeur... C'est ainsi qu'il se construisit « en marchant » et en prouvant tant son utilité que son efficacité lors de nombreuses opérations menées de 1992 à 1996 en Afrique, en Asie, en Adriatique, au Moyen-Orient, dans les Balkans, les Caraïbes et l'océan Indien. Opérations très diverses dans leur finalité consistant bien souvent à s'interposer entre belligérants pour éviter des massacres de population ou à extraire nos ressortissants des pays dans lesquels ils étaient gravement menacés et ce dans des conditions périlleuses.

En finale

La mise sur pied du COS dans les années 90 a permis au CEMA d'avoir la haute main sur une entité totalement interarmées, tant pour la conception des missions que pour leur exécution sur le terrain. Comme je l'ai indiqué en préambule, ce fut une belle aventure d'équipe qui a exigé patience et opiniâtreté. Sa réussite a reposé sur la foi et l'engagement résolu d'hommes passionnés et convaincus qui durent bien souvent vaincre conformisme et scepticisme...

Les hommes du COS, façonnés par un entraînement permanent extrêmement difficile, sont soumis à une implacable sélection physique et psychologique, jamais définitivement acquise. Ils appartiennent à un système insolite qui est avant tout un « système d'hommes ». Ce dernier repose en effet sur les qualités intrinsèques et les expé-



riences particulières de chacun, sur la confiance que procure le sentiment d'appartenance à une même communauté habituée à côtoyer le danger et sur une fraternité qui leur est propre. Il n'existe donc qu'au travers d'eux.

Animés par un esprit très particulier fait de goût du risque, d'audace, de courage physique et moral, ils font face aux situations les plus délicates et les plus périlleuses et vont jusqu'au bout des missions les plus improbables qui leur sont confiées. Ces hommes, au péril de leur vie et jusqu'au sacrifice suprême, ont donné et continuent à donner au COS ses lettres de noblesse. Hommage leur soit ici rendu.

J'eus l'honneur de mettre sur pied ce commandement atypique et de guider ses premiers pas sur des voies souvent insolites, parfois escarpées, où le rôle de chacun était essentiel à la réussite globale de l'entreprise. Des chefs clairvoyants, qui avaient une juste vision des intérêts de la Défense, prise au sens large et non limitée à ceux de leur propre armée, m'ont par ailleurs apporté un concours précieux. J'eus surtout la chance de partager durant cinq années la vie d'hommes d'exception qui ont forcé mon admiration par leur compétence et leur courage, que ce soit sur terre, en mer ou dans les airs.

Cette belle aventure se termina pour moi en avril 1996. Mais avant de rejoindre mon dernier poste à Bordeaux, je fus détaché pendant quelques mois auprès du chef d'état-major des Armées, puis du chef d'état-major de l'armée de Terre. À leur demande, j'ai pu prolonger la réflexion concernant nos forces spéciales et recommander les évolutions que j'estimais souhaitables pour l'avenir. Évolutions que j'eus la grande satisfaction de voir prises en compte, même si ce fut de façon échelonnée dans le temps, telles que :

- le regroupement des unités spéciales au sein de chaque Armée,
- la création de la brigade des forces spéciales Terre (BFST),
- le rattachement à celle-ci des unités ALAT et du 13^e RDP,
- la création d'une base d'entraînement COS à Pau, l'acquisition de moyens de commandement et de soutien autonomes,
- l'ouverture de nouveaux domaines d'emploi (contreterrorisme, lutte contre le narcotrafic), etc.

Tout système est perfectible et doit nécessairement évoluer dans le temps. Les termes de haute sophistication, haute technologie, combat de haute intensité, nous sont familiers et nous les faisons nôtres. Mais une chose est certaine : de par leur rusticité et leurs capacités d'adaptation, nos forces spéciales sous l'égide du COS auront toujours un rôle essentiel à jouer quel que soit le contexte géostratégique du moment.



Maurice LE PAGE
Officier général (2s)

Les « affaires civilo-militaires » en ex-Yougoslavie : retour d'expérience sur 6 années d'opérations (1994-2000) au sein du COS

Le témoignage auquel j'ai accepté de me livrer dans le cadre des 30 ans du COS correspond à une période qui fut celle de la création de ce commandement avec une équipe de « pionniers » que j'ai eu le privilège d'accompagner sur de nombreuses missions en tant qu'officier de réserve entre 1994 et 2004.

Pour bien comprendre le contexte de cet engagement volontaire aux côtés de nos armées, il faut l'intégrer dans une approche plus large. En effet les organisations civiles ou militaires que j'ai servies m'ont toujours mobilisé et missionné sur des logiques opérationnelles pour lesquelles elles n'étaient pas à l'aise et où il fallait penser et agir « *out of the box* »¹. C'est ce qui m'a été demandé de mettre en œuvre sur de nombreux théâtres d'opération et lors de crises internationales en agissant sur la restauration des réseaux vitaux, sur les possibilités de reconstruction, et sur tous les effets de levier induits en termes de

gouvernance afin de rétablir la paix. Chaque fois il m'a été demandé d'essayer de trouver et d'engager le plus rapidement possible des voies de sortie de crise. C'est cette valeur ajoutée que j'ai essayé d'apporter au cours de ces 40 dernières années notamment sur le plan civilo-militaire.

1990-1994 : émergence du concept des ACM

Le cycle d'opérations que je considère comme ayant été le plus complet, et aussi le plus abouti, est sans conteste celui que j'ai vécu sur le terrain en ex-Yougoslavie entre 1994 et 2000 avec le COS (Croatie, Bosnie-Herzégovine, Macédoine, Kosovo). Avant d'aller plus loin sur cette expérience, il convient de se rappeler quels étaient les débats doctrinaux de l'époque au sein de nos états-majors militaires, mais aussi au sein des couloirs des Affaires étrangères. Avec la fin de



^{1/} Pour lire l'intégralité de ce retour d'expérience et le dossier associé voir : www.xavierguilhou.com



État des combats entre 1991 et 1994 - découpage de la Bosnie-Herzégovine après les accords de Dayton en 1995

l'URSS et la disparition du pacte de Varsovie, l'Occident s'est retrouvé face à la problématique des pays de l'Europe centrale et orientale (PECO) que nous avons dû intégrer à très grande vitesse au sein de l'Europe. J'ai vécu en première ligne, au travers de mes responsabilités civiles de l'époque, cette période très délicate. L'expérience acquise à très grande vitesse sur tous ces pays s'est révélée précieuse lorsqu'il a fallu imaginer par la suite des solutions lorsque l'ex-Yougoslavie² a imploré avec la mort de Tito.

C'est dans ce contexte qu'il a été décidé en 1994 d'adjoindre aux opérations militaires de « *Peace Keeping* » une dimension civilo-militaire nouvelle qui serait confiée au COS, à l'instar de ce qui était déjà pratiqué par nos alliés anglo-saxons, notamment par les Américains avec les unités de *Civil Affairs* au sein de l'*USACAPOC* à Fort Bragg³ ainsi que par les Anglais (cf. les spécia-

2/ Cf. Anne Madelain : *Yougoslavie, le pays disparu* - revue L'Histoire n° 460 juin 2019. <https://www.lhistoire.fr/yougoslavie-le-pays-disparu> et documentaire de la BBC *Yougoslavie : suicide d'une nation européenne* - canal + vidéo - 1996.

3/ Cf: https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Army_Civil_Affairs_and_Psychological_Operations_Command

listes du 21 et 23^e SAS spécialisées sur ces questions en Bosnie)⁴. Dans les faits, ce concept des ACM avait déjà été mis en œuvre au sein des armées françaises par les troupes coloniales au XIX^e siècle avec Bugeaud, Lyautey et Gallieni sur l'Afrique (cf. l'histoire des officiers des affaires indigènes, des affaires arabes, des affaires sahariennes...)⁵. Il fallait juste adapter ce concept aux guerres hybrides émergentes.

26 mars 1994 : tout commence à Sarajevo...

Le but était de pouvoir mener des « audits de théâtres » au profit du CEMA et de voir comment nous pouvions intégrer une compétence civilo-militaire dans le maelström d'acteurs qui sévissaient souvent de façon confuse sur le terrain. L'opération devait contribuer à une désescalade et faciliter une sortie de crise dans la phase la plus aigüe du conflit, là où habituellement personne d'autre que des militaires dotés d'expertises aguerries peuvent agir. C'est ce que le CEMA, l'amiral Jacques Lanxade, et le cabinet du ministre de la Défense m'ont demandé de mettre en œuvre avec les équipes du COS le 25 mars 1994, aux lendemains de l'attentat sur le marché de Markale à Sarajevo...

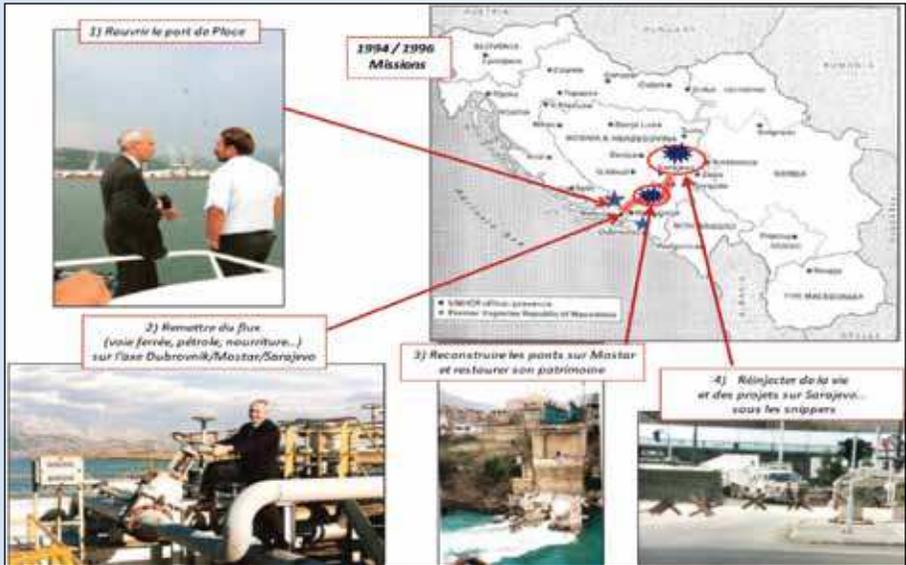
Cet audit mené dans un environnement particulièrement dégradé a permis de repérer assez rapidement les trois points majeurs sur lesquels il fallait agir en priorité. Cela devait aussi permettre aux diplomates de rentrer en lice et d'engager tout une série de processus qui vont du cessez-le feu à des pourparlers sur les territoires revendiqués par les uns et les autres, voire à un accord de paix. La méthode retenue est assez simple : « *Une plaie ne cicatrise jamais du centre vers la périphérie, mais toujours des cellules saines de l'extérieur vers le centre de la plaie* ». Il fallait de fait partir de l'extérieur pour désenclaver le centre, briser cette volonté de prise d'otage des populations, et insuffler des logiques de vie partout où il y avait des tactiques asphyxiantes menées par les milices et tous les réseaux maffieux qui vivaient de cette guerre⁶. Il est évident que s'attaquer à cette architecture n'est pas une opération simple et que le moindre gain de terrain pose d'énormes problèmes de sécurité que seules les opérations

4/ Sur le plan contextuel j'avais travaillé non seulement sur l'intérêt de ce concept au cours des dix dernières années précédentes, notamment lors de la guerre au Liban (1982-1988), pendant la guerre du Golfe (1990-1991) ainsi que lors de mon passage au sein de l'IHEDN (45^e Session nationale - 1992-1993). Simultanément le chef d'état-major du COS, le général de division aérienne Jacques Saleun (qui deviendra le second commandant du COS de 1996 à 1999, succédant au général de corps d'armée Maurice Le Page, créateur et premier commandant emblématique du COS de 1992 à 1996) avait lui aussi rédigé un mémo en ce sens au CEMA. La conjonction de toutes ces réflexions, jointes aux RETEX demandés par l'amiral Lanxade sur les *civil affairs* anglo-saxons, ont débouché sur la création des ACM, deux ans après la création du COS.

5/ Voir le premier rapport très complet de l'Assemblée nationale réalisé par la commission de la Défense nationale et des Forces armées du 20 juin 2001 : <https://www.assemblee-nationale.fr/rap-info/i3167.asp>;

6/ Siège de Sarajevo : https://fr.wikipedia.org/wiki/Si%C3%A8ge_de_Sarajevo et documentaire de Rémy Ourdan *Le Piège*, 2016 : https://www.lemonde.fr/europe/video/2016/03/22/sarajevo-20-ans-apres-retour-sur-le-siege-le-plus-long-de-l-histoire-moderne_4887398_3214.html .

spéciales savent gérer dans la discrétion, avec l'efficacité requise pour dissuader l'adversaire de remettre en cause les dynamiques engagées. Cela exige aussi, en plus des moyens coercitifs de nos forces spéciales, des capacités de renseignement et de négociations secrètes non négligeables pour neutraliser tous les effets pervers que ces terrains sont capables de générer, notamment sur les points de contrôles névralgiques⁷.



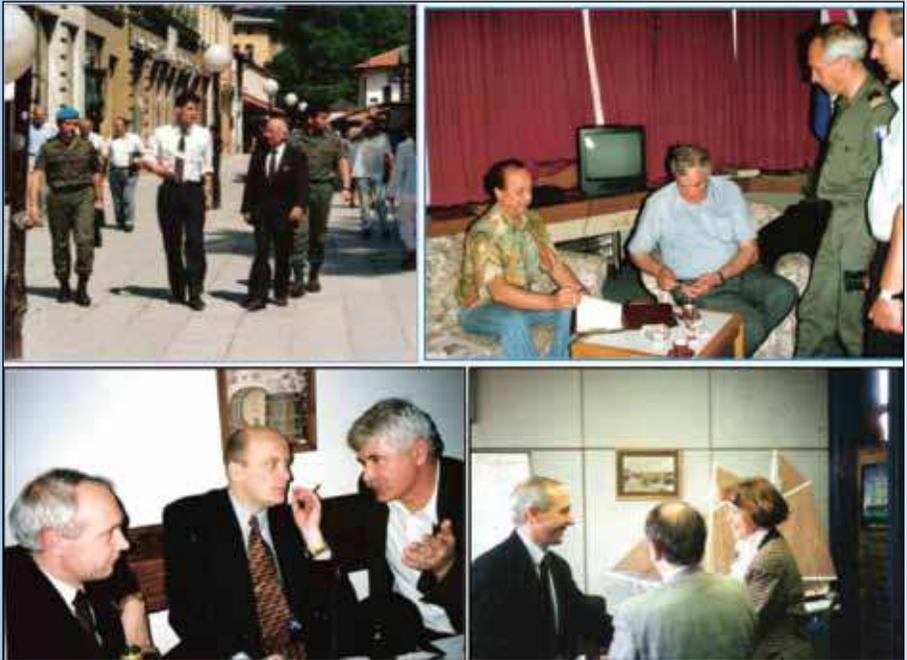
C'est ce que nous avons proposé au CEMA et qui a été mis en œuvre dès le mois d'avril 1994 :
 1°) **Rouvrir en priorité le port de Ploče** (port de Dubrovnik qui correspond à une plateforme multimodale équivalente au port de Sète en France). Ce port est vital pour l'arrière-pays bosniaque qui n'a aucun accès à la mer.

2°) **Faire fonctionner au plus vite avec des motrices diesel la voie ferrée Ploče-Mostar-Sarajevo** afin de découpler les emports de marchandises et de biens sur Sarajevo, et de neutraliser aussi les trafics humanitaires qui passaient par voie routière depuis Split et Zagreb.

3°) **Remettre en route les réseaux vitaux à Sarajevo**, notamment l'électricité et l'eau afin de sortir les populations du seuil humanitaire mais aussi de la désinformation dans lequel les responsables locaux les maintenaient de façon perverse (d'où l'intérêt d'avoir aussi de bonnes cellules Psy-Ops pour soutenir ces opérations).

Pour réussir ces opérations et atteindre les objectifs assignés il a fallu réunir rapidement des équipes de spécialistes compétents dans leurs domaines respectifs, mais surtout aguerris pour

7/ Lire sur ce sujet le roman de Jean-Christophe Ruffin *Check Point* - éditions Galimard, 2015 ; voir aussi les deux films *Harrison's Flowers* d'Élie Chouraqui (2000) et *Warriors, l'impossible mission* de Peter Kosminsky (1999).



Avec le responsable de la Banque mondiale dans les rues de Sarajevo et avec le vice-ministre de la reconstruction de Mostar. Avec le Président de la fédération d'Herzégovine et le directeur du port de Ploce pour débloquer l'axe Sarajevo-Dubrovnik ainsi qu'avec le ministre des transports et de la mer de la Croatie.

s'intégrer dans les dispositifs des forces spéciales déployées sur le terrain. Il fallait qu'elles soient compatibles avec le commandement français de la force sur sa zone de responsabilité, en tenant compte du dispositif onusien piloté à partir de Zagreb. Sans rentrer dans le détail des opérations pour des questions de confidentialité, je peux juste citer comme un grand succès la réouverture du port de Ploce, qui a permis entre autres le déploiement de la force de réaction rapide franco-britannique en août 1995⁸. Il y a eu aussi la remise en route de la voie ferrée Ploce-Mostar-Sarajevo dans le cadre de la PESK.

La plus spectaculaire, et sans aucun doute la plus dangereuse des opérations, a été la réhabilitation de l'ensemble de la distribution électrique avec la pose sous les obus de postes EDF par les unités du génie français. À cela il faut ajouter la réouverture de l'aéroport de Sarajevo et la remise en route des hôpitaux. Je ne peux faire l'inventaire exhaustif de ce qui a été fait discrètement entre 1994 et 1998 sur les réseaux vitaux (eau, déchets, énergie, télécom...), l'urbanisme

8/ Cf. *Les Forces françaises dans la guerre de Bosnie* - avril 1992/décembre 1995 : <https://www.2edb-leclerc.fr/wp-content/uploads/2017/12/Dossier-thema-Bosnie-avril-2012.pdf>- voir aussi colloque ONACVG des 28 et 29 avril 2016 sur *L'engagement militaire en ex Yougoslavie de 1992 à 1995* : <https://www.youtube.com/watch?v=g9L9IVB9OME>.

et le patrimoine, l'éducation, la santé, l'économie locale avec des équipes mixtes d'active et de réservistes qui comptaient des ingénieurs, des architectes urbanistes, des médecins, des agronomes, des spécialistes de talents... tous sous uniforme français, quel que soit le mandat du moment ONU, OTAN. Mais toujours sous pilotage du COS afin de permettre au CEMA d'assurer une bonne coordination de ces opérations avec ses autres interlocuteurs en conseil de Défense, notamment les Affaires étrangères.

Très rapidement, grâce à ces actions ciblées une réversibilité de la situation a fini par s'installer. Elle a été soutenue par des opérations de conseil et d'assistance en termes de gouvernance en liaison avec les représentants de la banque mondiale et de l'UE très présents à Sarajevo depuis le début des événements. Il faut aussi citer la mobilisation de nombreuses entreprises de premier rang sur le plan international, qui ont accepté d'œuvrer aux côtés des armées. Bien entendu ces prouesses discrètes peuvent sembler moins « héroïques » que la prise d'assaut d'un pont sous la mitraille. Pour autant elles se traduisent *in fine* par la préservation de centaines de milliers de vies humaines en neutralisant les réseaux maffieux et les milices qui terrorisent les populations. La vraie victoire est bien de vaincre l'ennemi sans combattre... ou si besoin en combattant « autrement ».

Des résultats qui ont été confirmés en 1999 au Kosovo

Par la suite nous avons renouvelé ce type d'opérations sur la Macédoine et le Kosovo lors des opérations militaires conduites par l'OTAN au cours de l'été 1999. Les mêmes équipes, encore plus aguerries et fortes de leurs expériences acquises en Bosnie, ont mené des opérations qui ont fait l'admiration de tous les états-majors par leur fulgurance et leur pertinence. Il faut préciser qu'à la différence des préavis extrêmement courts que nous avons dû surmonter sur la Bosnie, les équipes ont pu monter en puissance pendant l'hiver 1998 avec une forte anticipation stratégique à tous les niveaux en termes de renseignement et de coordination, ce qui constitua une première en termes de pilotage de crise stratégique. La mise en place, conjointement au déclenchement des opérations sur le terrain, d'une mission interministérielle pour les Balkans, directement rattachée au Premier ministre et pilotée par l'ancien ministre, Roger Fouroux, a sans aucun doute contribué au succès de ces missions.

Je n'évoquerai pas les suites données à ce concept qui a fait l'objet d'un recentrage militaire entre 2001 et 2004⁹. Un GIACM (groupement interarmées des affaires civilo-militaires) a été créé avec une vocation plus tactique, essentiellement d'appui aux forces. Depuis les contextes ont changé avec moins d'interpositions sous mandat onusien, et des interventions militaires plus ciblées sur la menace terroriste (Irak, Afghanistan après le 11 septembre, puis le Sahel après la chute de la Lybie ...).

9/ Cf. Rapport de la commission de la défense nationale et des armées de l'Assemblée nationale du 12 juillet 2011 : <https://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i3661.asp> et rapport de l'IRIS de François-Xavier Delmonteil *La tentation civilo-militaire* : <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2017/10/Obs-Huma-Tentation-civilo-militaire-Oct-2017.pdf> Observatoire des questions humanitaires - octobre 2017.

Ce concept des ACM auquel j'ai consacré une grande partie de ma vie militaire mais aussi civile est évidemment de l'ordre du stratégique. Il est éminemment systémique car il ne peut avoir de valeur ajoutée au niveau national que dans une configuration interministérielle sur le plan des actions publiques et de l'ordre du *cluster* avec tous les intervenants civils (ONG, entreprises, territoires, réseaux d'experts etc.). Il est en premier lieu politique car il ne peut pas fonctionner en dehors des décisions du conseil de Défense et d'une coordination étroite avec nos diplomates dans des contextes complexes au niveau des relations internationales (ONU, UE, OTAN, OSCE...). Telle est ma conviction !¹⁰

À tous ces débats, souvent passionnels mais qui restent de courives, il faut opposer la valeur de l'engagement de tous ceux qui ont pris des risques inimaginables afin de protéger les populations et restabiliser des régions entières en proie au chaos et à la destruction. Que ce témoignage puisse contribuer à leur rendre hommage, en particulier à tous ces pionniers du COS, d'active et de réserve, qui ont agi dans la discrétion avec beaucoup d'abnégation sur ces missions ACM. Tous ceux qui ont œuvré sur ces terrains ne se considèrent pas comme des héros ; ils ont juste le sentiment d'avoir bien rempli leur mission et d'avoir fait ce qu'il fallait faire pour la paix, au moment où il fallait le faire ! Comme l'a écrit Bernanos « *les petites choses n'ont l'air de rien, mais elles donnent la paix* ».

Bayonne, juillet 1995 - retour de Bosnie remise de croix au 1^{er} RPIMa par le général Soubirou (ancien Force Commander à Sarajevo en 1994 - commandant la 11^e DP) - à l'arrière-plan à droite le général de division aérienne Jacques Saleun (chef d'état-major du COS) et à gauche le colonel Jean-Jacques Doucet (premier « patron fondateur » des ACM à Sarajevo)



Xavier GUILHOU
Capitaine de vaisseau (h)

10/ Par la suite l'un de mes engagements, comme chef d'entreprise, en tant que président de la commission Défense du Medef de 2008 à 2012, et de fait membre du Conseil Supérieur de la Réserve Militaire (CSRM), mais aussi en tant que Conseiller du Commerce Extérieur de 2003 à 2012, a été d'essayer de faire prendre en compte ce concept et ces expériences à un niveau stratégique en termes de gestion d'influence pour nos intérêts français à l'international... J'ai pu aussi bénéficier de partages d'expérience exceptionnels avec nos camarades américains et anglais, tous réservistes et chefs d'entreprise, avec une seconde vie dans les opérations spéciales au profit des armées de leur pays ou de missions interalliées. J'ai mené aussi les mêmes réflexions et partages d'expérience sur le champ de la diplomatie humanitaire : <https://fondationordre-malthe.org/conference-diplomatie-humanitaire-et-gestion-des-crisis-internationales/>