

## ST 4 : Métier : pacificateur

Daho Grégory, Paris 1, [gregda@free.fr](mailto:gregda@free.fr)

### Les officiers spécialistes de Coopération Civilo-Militaire (CIMIC) en France.

#### Retour sur quelques dynamiques intersectorielles à l'œuvre dans l'autonomisation d'un groupe professionnel de « gestion de crise internationale »

Cette communication vise à expliciter certaines dynamiques intersectorielles ayant participé de l'institutionnalisation, entre 1992 et 2005, de la « fonction » Coopération-Civilo-Militaire (CIMIC pour *Civilian Military Cooperation* en langage OTAN depuis 2005) au sein des armées françaises<sup>1</sup>. Matérialisée et incarnée, depuis 2004, par une organisation militaire *ad hoc*, la « fonction » civilo-militaire a pour objectif la gestion et l'optimisation des interactions entre une force armée et l'ensemble des acteurs civils sur un « théâtre extérieur »<sup>2</sup>.

Il s'agit donc de comprendre en quoi, la routinisation des interactions entre les officiers du groupe CIMIC et certains secteurs non militaires impliqués dans la « gestion de crises internationales » (en l'occurrence ici, essentiellement les secteurs diplomatique, industriel et humanitaire, à la fois en opérations extérieures comme au niveau des administrations centrales) a non seulement contribué à la matérialisation de cette « fonction », mais a surtout conforté et entretenu son institutionnalisation, à l'intérieur de la défense française, sous une forme bicéphale<sup>3</sup>.

Pour rendre compte de l'impact structurant des échanges intersectoriels sur la trajectoire prise par l'institutionnalisation du projet CIMIC en France, et, en gardant à l'esprit, l'intérêt heuristique de cet angle appliqué plus largement à la construction et à la circulation des outils contemporains de « pacification » entre secteurs autonomes, nous privilégions deux axes d'analyse :

---

<sup>1</sup> L'angle intersectoriel s'imposant presque d'emblée du fait de l'intitulé - civilo-militaire - de notre thèse : *L'institutionnalisation de la coopération civilo-militaire en France : acteurs, structures et processus de formalisation d'un outil de « gestion de crise internationale »*, doctorat en Science Politique (Relations Internationales), sous la direction de Michel Dobry, Paris 1. Rappelons enfin que les notions de « concept » et de « fonction » CIMIC sont directement empruntées aux taxinomies indigènes (qui procèdent, de façon fonctionnaliste, par l'identification de « besoins » et de « tâches à accomplir », et donc, de « concepts » et de « fonctions »). Par souci de clarté, une chronologie sommaire est fournie à la fin de cette communication.

<sup>2</sup> Que ces intervenants civils soient locaux ou allogènes. Sur l'aspect « fourre tout » et consensuel des définitions CIMIC, voici la dernière « mise à jour », Instructions 1000 et 2000 « *Concept et doctrine interarmées de la coopération civilo-militaire* », n° 262/DEF/EMA/EMP.1/NP du 3 mars 2005, p 6 : « La coopération civilo-militaire (CIMIC) désigne la fonction opérationnelle destinée à améliorer l'intégration de la force dans son environnement humain afin de faciliter l'accomplissement de sa mission, le rétablissement d'une situation sécuritaire normale et la gestion de la crise par les autorités civiles (administration, action humanitaire, reprise économique, ...). ».

<sup>3</sup> En 2004, soit à la fin de la période que nous étudions ici, le Groupement Interarmées des Actions Civilo-Militaires (GIACM), organisation *ad hoc* dédiée à la mise en œuvre de la CIMIC sur les théâtres extérieurs, est déclaré opérationnel à Lyon. Pour autant, nous le verrons, le concept et la fonction CIMIC, marqués par une certaine dualité originelle, sont, aujourd'hui encore, tiraillés entre deux pôles, le premier dit restrictif et soutenu par l'armée de terre (objectif : soutenir l'action militaire) et le second dit extensif et défendu par le Commandement aux Opérations Spéciales (objectif : favoriser l'influence nationale).

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

1. Celui des carrières professionnelles et des engagements individuels : à partir de l'analyse de la mobilité intersectorielle des acteurs CIMIC, il s'agit d'identifier les circuits et les arènes de diffusion et d'hybridation de certaines techniques et normes de « gestion de crise internationale ».
2. Celui des contraintes institutionnelles et des rivalités bureaucratiques : il s'agit de mesurer l'impact des transactions, compromis et arrangements, entre acteurs issus de différents secteurs, sur le cheminement pris par l'institutionnalisation de la fonction CIMIC au sein des armées.

En dépit des apparences, ces deux axes nous semblent davantage complémentaires que contradictoires<sup>4</sup>. Ainsi, en premier lieu, l'angle des carrières professionnelles et l'hypothèse de continuité, nous permettent, de relativiser la portée historiciste des thèses hégémoniques, savantes et indigènes, sur l'origine de la formation du groupe CIMIC<sup>5</sup>. De façon dialectique, le point de vue bureaucratique, nous éloigne ensuite du spectre homogénéisant des études de groupe et de certains biais tout aussi déterministes de « l'analyse par le bas »<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Sur les (faux) dilemmes macro/micro dans les études sur les organisations, voir notamment Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, 1977, Seuil, Paris, 1981 et dans l'analyse du changement, Michel Dobry, « Ce dont sont faites les logiques de situation », *L'atelier du politiste*, sous la direction de Pierre Favre, La découverte, Paris 2007.

<sup>5</sup> Dans notre cas, comme pour beaucoup de travaux touchant aux transformations du secteur militaire, la première difficulté consiste à s'extirper du contextualisme de la thèse du « choc initial », critère central des approches de type néo-réaliste, structuro-fonctionnaliste et historiciste, expliquant uniquement les réformes de la Défense dans les années 1990 - et donc le cadre institutionnel d'émergence de la CIMIC - par l'adaptation homéostatique des organisations militaires aux transformations de l'environnement stratégique post bipolaire. Sur les difficultés du chercheur confronté à la thèse hégémonique de « l'inévitabilité des réformes » dans le secteur de la défense, voir Bastien Irondele, *La réforme des armées en France. Sociologie de la décision*, Paris, Presses de Sciences Po (Coll. Gouvernances), 2011.

<sup>6</sup> Graham Allison, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, Boston, 1971. En effet, il s'agit de ne pas basculer dans l'excès inverse d'une sorte de « théorie du complot ». Ce n'est pas parce que nous récusons l'idée simpliste que l'adaptation des organisations militaires aux transformations stratégiques *via* les réformes des années 1990 suffit à expliquer l'émergence de la fonction CIMIC, que nous envisageons, l'action coordonnée, le pré-positionnement stratégique ou la pertinence des anticipations tactiques de « quelques-uns », précisément, les membres du groupe CIMIC. La sociologie du groupe CIMIC en termes de « jeux à motifs mixtes » nous permet de souligner les logiques coopératives et concurrentielles, ou si l'on préfère, les forces centripètes et centrifuges, à l'œuvre au sein de ce processus d'institutionnalisation. Voir Thomas Schelling, *Strategy of Conflict*, 1960, PUF, Paris, 1986.

# Congrès AFSP Strasbourg 2011

## I. *La circulation des « ingénieries pacificatrices » via la mobilité des acteurs : le cas de la reconversion et de l'insertion des officiers CIMIC au sein des Organisations Internationales*

Après avoir rappelé la distribution des quelques travaux sociologiques fouillant l'hypothèse d'une perméabilité accrue de l'univers militaire aux autres secteurs sociaux, tant en termes de structures, de techniques que de normes, nous traiterons directement de la circulation des « ingénieries pacificatrices » entre secteurs, à travers l'analyse de la mobilité professionnelle de certains officiers CIMIC, notamment « reconvertis » ou « insérés » auprès d'Organisations Internationales (OI).

### A. *La civilianisation des armées ? Transformations des identités et métiers militaires.*

#### *Un phénomène ancien*

Les travaux traitant de la transformation des armées occidentales *via* notamment une perméabilité accrue aux techniques et normes civiles sont, en tout cas pour certains, relativement connus depuis plusieurs décennies : en particulier l'influence de la civilianisation sur la définition et la conduite de la politique militaire et les effets de la professionnalisation<sup>7</sup>. Plus récemment et dans le cas des réformes françaises de défense, les études les plus significatives se consacrent au passage d'un modèle institutionnel à un modèle industriel<sup>8</sup> et aux transformations des rapports interpersonnels<sup>9</sup>. D'autres analyses, moins théoriques, mettent en avant la « civilianisation » des préoccupations stratégiques, en France, depuis les années 1970, notamment à partir d'une « stratégie d'ouverture » de l'institution militaire :

*« Il y a eut dans le même mouvement, dans les années 80, une civilianisation des armées et en même temps, la stratégie n'appartient plus uniquement aux militaires....Elle appartient à des think tanks, les IFRI, les IRIS, les machins...il y a multiplication des instituts stratégiques mais par des civils [...]. En plus chez les grands chefs, il y a le problème de l'opinion...une armée qui a encore le sentiment, ou a qui on a donné le sentiment d'être coupable d'avoir torturé l'Algérie...et donc, 82,83,84,85, on court après le client...moi je suis au SIRPA [Ancien Service d'Informations et de Relations Publiques des Armées, devenu, Délégation à l'Information et à la Communication de Défense] à l'époque, je me souviendrai toujours de ce général à qui j'ai dit que la notion de soldat de la paix était antinomique, position que je soutiens toujours : « mais tu ne te rends pas compte, on va avoir une bonne opinion de nous », donc là il y a une dynamique à prendre en compte, c'est que l'humanitaire va permettre de redonner une virginité à cette putain d'armée... » (Entretien avec un ancien colonel de l'armée de terre, 16 février 2010).*

---

<sup>7</sup> Surtout aux Etats-Unis. Dans le premier cas voir, Samuel Finer *The Man on Horseback. The Role of the Military in Politics*, 1962, Westview Press, Boulder, 1988 et dans le second, Morris Janovitz, *The Professional Soldier: a Social and Political Portrait*, the Free Press New York 1960.

<sup>8</sup> Il s'agit d'un débat récurrent sur la « banalisation » des armées. Voir Bernard Boëne, « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et socio-politique », *Revue française de sociologie*, 44-4, 2003, pp 647-693, Charles Moskos, « La banalisation des armées », *Futuribles*, juin 1987, pp 27-54.

<sup>9</sup> François Gresle, *Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation sur les armées et l'identité militaire*, l'Harmattan, Paris, 2005, Carlos Da Silva, Gaëtan Flocco, Stéphanie Gallioz, Delphine Marques, *Les transformations de l'encadrement militaire, vers une mitigation du commandement et ses conséquences*, Les documents du C2SD, 2004, Fabrice Hamelin, « Le combattant et le technocrate. La formation des officiers à l'aune du modèle des élites civiles », *Revue Française de Science Politique*, vol. 53, n°3, 2003, pp. 435-463.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

### *L'impact des « nouvelles missions pacificatrices »*

De façon concomitante, l'impact des « nouvelles missions pacificatrices », qui tendent à se multiplier sous mandat international au milieu des années 1990<sup>10</sup>, sur les mutations des techniques et surtout des identités professionnelles, constitue un autre point focalisateur des travaux traitant de la perméabilité des organisations militaires. Au niveau des interactions civilo-militaires, trois éléments interdépendants constituent le cœur des préoccupations militaires lors de la planification de ce type d'intervention : la multinationalisation, l'humanitarisation et la juridicisation. En premier lieu, on peut comprendre les avantages que le recours au multilatéralisme procure à chaque Etat en termes d'action collective : partage des coûts et des risques de l'intervention, division du travail, gains de légitimité. Toutefois, le poids croissant des institutions internationales dispensatrices de mandats - et donc de légitimité - agit aussi comme contrainte sur l'emploi des forces armées car il nécessite tout un travail de concertation en amont, des efforts d'interopérabilité, de qualification du personnel déployé et une recomposition de la chaîne décisionnelle. A ces contraintes pratiques, il faut associer plus globalement, l'ambiguïté d'un multilatéralisme qui n'annihile pas les concurrences interétatiques entre alliés, et notamment dans les domaines de « gestion de crise » : diplomatique (contrôle des ressources, encadrement administratif, influence, directe ou indirecte, auprès de l'Etat récipiendaire...), stratégique et militaire (gestion territoriale de zones de responsabilité, implantation durable de bases militaires, contrôle des aéroports et de l'espace aérien, des ports et de l'espace maritime...), économique (accès aux circuits financiers internationaux et parts des marchés de la reconstruction), communicationnel (euphémisation de la présence armée, collaboration avec les ONG et les médias...), culturel (langue, lycées, réseaux universitaires, centres culturels...) et juridique (droit anglo-saxon contre droit romain, code des marchés publics, règles de fonctionnement des institutions...) <sup>11</sup>. L'humanitarisation des opérations extérieures est une autre tendance qui suscite des débats acerbes sur la transformation des opérations extérieures mais aussi sur la dénaturalisation - schizophrénique - du métier de « soldat de la paix » <sup>12</sup>. Enfin, la juridicisation de ces interventions, observable, tant à travers l'inflation des mandats internationaux que des règles d'engagement, a des conséquences très pratiques notamment en termes d'incitation normative à l'inhibition de la force <sup>13</sup> et de formation des officiers aux cadres juridico-politiques de l'intervention <sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Sans souci d'exhaustivité, et parmi les opérations dans lesquelles les soldats français sont les plus impliqués : Liban, ex-Yougoslavie, Cambodge, Somalie, Rwanda et Haiti.

<sup>11</sup> Pour nombre d'officiers, la multinationalisation du civilo-militaire constitue donc, à la fois une « opportunité » et un « étouffoir » (Rapport de fin de mission d'un colonel de l'armée de terre, ancien chef du Bureau Actions Civilo-Militaires de Sarajevo en 1997). Les témoignages d'officiers supérieurs et généraux sur leur expérience dans une opération multinationale sont, depuis les interventions en ex-Yougoslavie, nombreux et aisément accessibles. Pour une synthèse, voir *Doctrine* n° spécial, décembre 2006 : « Les officiers généraux français dans les opérations multinationales ».

<sup>12</sup> Emmanuelle Prévot, *l'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice*, 2001, Les documents du C2SD, Nicole Fouilleul, Dominique Efras, *Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière*, Les documents du C2SD, 1999.

<sup>13</sup> Pour une approche ethnologique des unités de combats plongées dans la logique d'interposition en ex-Yougoslavie, voir André Thlèblemont, *Expériences opérationnelles dans l'armée de terre : unités de combat en Bosnie (1992-1995)*, Les documents du C2SD, 2001.

<sup>14</sup> A cette époque, sont notamment diffusées des petites cartes individuelles double face « conçues » pour être aisément transportables : « les règles du combattant », « règles pour le comportement au combat » et « genèse et développement du droit international humanitaire ».

## *Une fonction archétypique ?*

En ce sens, il apparaît donc que l'émergence institutionnelle de la CIMIC au début des années 1990, fonction visant, rappelons-le, de façon consensuelle, à « optimiser les interactions de la force avec ses environnements civils », est un cas archétypique, pour l'observateur, des transformations subies - et portées - par les organisations militaires impliquées dans les opérations de « gestion de crise » et/ou de maintien de la paix, à la fois en termes de construction des savoir-faire et des identités professionnelles. Nées dans le cadre de la première vague de réformes de la Défense en 1992, de petites tailles, polyvalentes et modulables, rapidement projetables, composées davantage de réservistes qualifiés et *upgradés* que d'officiers d'active<sup>15</sup>, bénéficiant d'une marge de liberté certaine comparativement aux unités conventionnelles<sup>16</sup>, les équipes CIMIC, pourraient très bien être étudiées, dans leur mode de fonctionnement et de déploiement, comme un cas typique de la transformation des outils et des missions militaires. Pour autant, à l'inverse, le piège consiste précisément à surévaluer et généraliser la perméabilité du secteur militaire, en partant de l'étude des trajectoires des membres d'un groupe civilo-militaire, dont on sait précisément déjà qu'il est, très fortement « civilianisé ».

## ***B. « Un métier de seconde partie de carrière » : logiques de reconversion professionnelle***

### ***Promotion du CIMIC dans le cadre de la professionnalisation***

Au moment des premiers effets palpables de la professionnalisation, et donc de raréfaction de la main d'œuvre et de resserrement budgétaire, la CIMIC, « métier de deuxième partie de carrière », est « vendu en interne » comme un « tremplin pour la reconversion »<sup>17</sup>. D'ailleurs, même en 2008, les plus hautes autorités de la fonction à l'Etat-major affichent toujours leur pragmatisme.

*Q : J'ai par ailleurs constaté que beaucoup d'officiers CIMIC ont basculé dans le privé ?*

*« Alors c'est un métier de deuxième partie de carrière...[silence]...par exemple, nos jeunes conducteurs, c'est toujours des caporaux chefs assez anciens parce qu'il faut de l'expérience, il faut être assez débrouillard, il faut analyser le système...il faut être capable d'assurer la sécurité du groupe...bon, au niveau officier supérieur, déjà quand on arrive comme officier supérieur c'est qu'on a un certain âge, bon bah il y a une période d'Etat-*

---

<sup>15</sup> Le fait de « zinguer » ou « upgrader » un officier est une pratique courante au sein des armées et en particulier de la fonction CIMIC : elle consiste à lui faire passer un ou plusieurs grades sans réel lien avec « le » critère fondamental des promotions militaires : « le passif opérationnel ». Cette pratique vise donc à assoir la légitimité de certains officiers CIMIC réservistes fraîchement recrutés notamment par rapport aux officiers d'active. Ainsi, nous le verrons, tous les officiers insérés sont de grade au minimum « subalternes » (capitaine), mais dans l'écrasante majorité des cas « supérieurs » (commandant ou lieutenant-colonel).

<sup>16</sup> En effet, du fait de leurs attributions, les officiers CIMIC peuvent circuler en dehors des camps militaires, parfois mêmes en civils. Ces privilèges - en particulier, d'après nos entretiens, les contacts tissés avec les personnels féminins des ONG et des OI - sont un vecteur de tension, de jalousie et d'incompréhension des unités conventionnelles à l'égard des unités CIMIC. A la même époque en ex-Yougoslavie, ces unités, dénommées alors Actions Civilo-Militaires (ACM) au sein des dispositifs de l'armée de terre, sont raillées en tant que spécialistes « Alcool, Cul, Musique » (ACM) par les autres unités. Cette vision dépréciative de la fonction CIMIC, par rapport à une culture militaire orientée par des représentations combattantes et guerrières, est une constante jusqu'aujourd'hui. En entretien, le 24 avril 2008, le plus haut responsable de la fonction CIMIC de l'Etat-major des Armées, nous confiait : « En interne, on nous prend encore pour des Pères Noël...des vendeurs de bonbons ».

<sup>17</sup> Entretien avec un colonel de l'armée de terre, 3 avril 2008.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

*major et après, soit vous restez à l'Etat-major soit vous terminez dans le CIMIC. Mais c'est souvent ce qu'on appelle des deuxièmes parties de carrière.... »*

*Q : Est-ce que cela peut alimenter des stratégies de reconversion ? Est-ce que certains ne font pas du CIMIC pour préparer l'après armée ?*

*« Et alors ? Et alors [souriant]...s'ils sont bons et compétents, moi je n'ai pas d'état d'âme. Non, si le gars vient se servir...il y a servir et se servir...toute façon on le voit très vite...s'il vient servir notre pays d'une manière différente dans le CIMIC avec l'idée que plus tard...pourquoi pas ? Il ne faut pas être manichéen. Cela ne me gêne pas plus que ça, mais je vous rappelle que nous, à 58 ans on est dehors...bon bah le gars qui...mais attention [fronce les sourcils] CIMIC je vous rappellerais que c'est minimum huit mois par an, donc le gars qui vient pour pantoufler, il ne faut pas qu'il vienne chez nous... »*

*Q : Je n'ai pas parlé du CIMIC comme d'une voie pour pantoufler, mais comme d'une stratégie de reconversion vers le privé...*

*« Oui et alors ? »*

*Q : Du moment que cela sert l'armée....*

*« Exactement, pourquoi pas ? Tant qu'il ne se sert pas...de toute manière vous pouvez être sûr que dans sa notation cela va apparaître, ils ne font pas de vieux os chez nous. Maintenant la personne qui remplit une fonction CIMIC, a des contacts avec le civil, puis après se reconvertit...pourquoi pas ? » (Entretien avec le plus haut responsable de la fonction CIMIC à l'Etat-major des Armées, Centre de Planification et de Conduite des Opérations, bureau J9, 24 avril 2008).*

Dans le cadre des études biographiques par cohorte développées dans la thèse, nous utilisons un panel de 10 officiers supérieurs issus de l'armée d'Afrique<sup>18</sup>, bénéficiant d'un parcours d'excellence, trustant les positions institutionnelles les plus élevées à partir de la fin des années 1990 et ayant eu à traiter du dossier CIMIC, avec plus ou moins d'implication<sup>19</sup>. 60% d'entre eux, retraités au moment de nos entretiens, se sont reconvertis, à proportion égale entre la haute fonction publique nationale (ancien général nommé au Conseil d'Etat, ancien général chargé de mission pour la métropole de Lille), internationale (ancien général cadre chez International Management Group, ancien général administrateur pour l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe) et le privé (ancien général chargé de mission GDF Suez, ancien général, Directeur des Ressources Humaines, groupe DEMOS). Certaines analyses tendent à relativiser ce phénomène de reconversion, en particulier pour les officiers supérieurs et généraux, en affirmant qu'ils ont, de tout temps, entretenu les réseaux utiles à leur reconversion<sup>20</sup>. Ces taux sont en outre à relativiser du fait que nombre de ces officiers ont été recrutés au sein de la CIMIC, précisément du fait de leur ouverture aux milieux civils comme de la technicité de certains de leur savoir-faire : rien d'illogique donc, *a priori*, si ces profils de spécialistes civilo-militaires,

---

<sup>18</sup> Nous réutilisons cette métaphore militaire de la période bipolaire par opposition à l'armée du front de l'Est. L'armée d'Afrique regroupe essentiellement les Troupes de marine et la Légion.

<sup>19</sup> Certains ont été les premiers chefs de cellules CIMIC projetées dans l'urgence et l'improvisation du théâtre bosniaque ou des commandants de zone ayant pris l'initiative de recourir à ce type d'action. D'autres, au niveau des Etats-majors centraux, se sont intéressés de près au dossier, qu'ils aient été chargés de la formalisation conceptuelle et doctrinale proprement dite, de porter ou faire connaître ce dossier vis-à-vis des acteurs non militaires ou qu'ils se soient « retrouvés » en position d'arbitrage de la « fonction ».

<sup>20</sup> Nous ajouterions que la technicisation des métiers civilo-militaires leur offre bien d'autres alternatives que les classiques postes de Directeur des Ressources Humaines en appelant à leur profil de « meneurs d'hommes ». Or même les officiers de grades subalternes connaissent des taux de reconversion sans équivalents au sein des armées.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

connaissent des taux de reconversion sans comparaison possible avec les autres fonctions et métiers militaires.

*« Il est évident, en tout cas il me semble, que quand vous travaillez deux, trois ans, c'est vrai, avec des réservistes qui sont dans des groupes industriels, que vous traitez avec des ONG etc., vous obtenez une ouverture d'esprit... [Il pointe du doigt] Maintenant en aucun cas je ne voudrais laisser penser qu'il s'agit d'une échelle pour des mecs qui ont essayé de sortir etc., ce n'est pas du tout le cas...si leur reconversion est réussie, c'est certainement grâce à eux et certainement pas grâce à un calcul stratégique en amont. »* (Entretien avec un capitaine de frégate, ancien membre du bureau affaires civiles du Commandement aux Opérations Spéciales, 2 octobre 2009).

Sans réduire les stratégies individuelles d'entrée - et surtout ici de sortie de l'institution militaire par la CIMIC -, à des logiques de *free riding*<sup>21</sup>, certains assument pleinement leur passage par la fonction comme un tremplin pour la reconversion, sans pour autant que l'on puisse, à l'inverse, réduire leur investissement, à ce simple calcul :

*« Alors, la reconversion...donc moi deux ans avant le départ en retraite...et au moins nous on sait à quel âge on va partir en retraite, je me suis dit « bon », surtout à un âge où on se pose des questions notamment en fonction de sa vie familiale et personnelle...j'ai toujours été quelqu'un d'actif aimant voyager, et ayant découvert les ACM et à travers les ACM, les ONG et l'ONU, je me suis dit: « tiens, ça ne serait pas mal, dans le cadre de ma reconversion, déjà de la préparer tôt et ensuite de me faire engager soit par une ONG, soit, et je préférerais, par l'ONU comme fonctionnaire international ». Donc j'ai fait en sorte...ou j'ai eu la chance de terminer mes six derniers mois de carrière justement dans une mission de l'ONU au Congo où là je fais connaissance de camarades onusiens, civils qui m'ont donné les tuyaux, les petits pièges, pour rédiger un CV pour entrer à l'ONU...en anglais et pas en français, les mots clés...enfin bref toutes les petites ficelles. Donc au sein de l'ONU, en tant que fonctionnaire international, vous avez différents postes et pour mettre le maximum de chances de mon côté, pour aller assez vite, j'ai postulé pour un grade de jeune commandant. J'avais compris que les Nations Unies recrutent des gens sur leur expérience uniquement parce qu'il n'y a pas comme dans les armées par exemple, d'école de formation continue ou comme dans certaines entreprises ce qui permet de prendre un jeune cadre en début de carrière et de le former. Donc j'ai été retenu sur l'expérience et je me suis préparé deux ans à l'avance. Donc j'ai mis le paquet pendant 6 mois au Congo, je me suis fait aider, coacher par des amis qui faisaient partie des Nations Unies... »* (Entretien avec un ancien colonel de l'armée de terre, fonctionnaire à la MINUSTAH, 13 août 2009).

Ces parcours sont également exploités par l'institution militaire comme autant d'exemples de reconversions réussies :

*« Si bien que très vite j'ai été contacté par la cellule de reconversion de l'armée de terre qui a connu mon parcours et qui m'a dit : « Mon colonel, est-ce que vous pouvez coacher les officiers ou les sous-officiers qui viennent me voir et qui seraient intéressés par une reconversion au sein des Nations Unies ? » Donc on est plusieurs dans ce cadre là et je coache des camarades pour l'aspect premier tri, première sélection sur documents et préparation de l'entretien. »* (Entretien avec un ancien colonel de l'armée de terre, fonctionnaire à la MINUSTAH, 13 août 2009).

### ***Ethique professionnelle et choc culturel à l'épreuve des « machins »***

Si la question du « succès » de cette reconversion, non pas du point de vue du départ de l'institution militaire, mais de celui de l'arrivée dans la nouvelle organisation, nous amène à la limite de notre propos et surtout de nos moyens<sup>22</sup>, précisons qu'un grand nombre de nos entretiens témoigne d'un véritable désenchantement des officiers supérieurs à l'égard du fonctionnement des OI en particulier. Les adjectifs mobilisés - « mafieux », « soviétiques »,

<sup>21</sup> Mancur Olson, *Logique de l'action collective*, PUF, Paris, 1987.

<sup>22</sup> Pertinente, cette question, nécessiterait un redéploiement du protocole de recherche que nous estimons, à ce jour, trop chronophage dans le cadre de la thèse.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

« bourgeois »<sup>23</sup> - sont récurrents. Chose surprenante, si l'on admet, qu'*a priori*, on prêterait volontiers au milieu militaire, leur secteur d'origine, une très forte rigidité :

« Alors comment cela s'est passé ? En fait les Nations Unies c'est le gros machin comme l'appelait le général de Gaulle...c'est assez terrible de l'intérieur...bureaucratique, soviétique... En Angola, j'étais au sein d'une mission des Nations Unies et pendant six mois...bon j'étais assez persuasif...et bah j'ai créé une école de déminage humanitaire avec des officiers de différentes nationalités. Et on m'avait dit : « jamais tu n'y arriveras ». Et bah au bout de six mois, les premiers stagiaires arrivaient. [...] . Or en Haïti je suis tombé sur un panier de crabes, des mecs pourris, des mafieux, j'ai fait les propositions que je vous ai envoyé et je n'ai reçu aucune réponse, alors je suis assez frustré... »

*Q* : Oui on sent bien votre frustration, mais vous sentez cette pesanteur bureaucratique encore plus qu'au sein de l'armée française ?

« *Quoi ? Mais vous rigolez !* [Énervé, il s'emporte] *Facteur multiplié par 100. En plus certains critères...* [Il se calme] *au niveau du recrutement, on vous recrute sur quoi ? Sur un dossier que vous pouvez faire faire par n'importe qui...bon je me suis fait aider et ensuite un coup de fil. L'ONU c'est du piston. A l'ONU on dit : « le network est plus important que le hardwork ». C'est du piston, si vous avez dans vos relations quelqu'un qui a travaillé dans une ambassade etc., vous êtes pris, il y a des quotas par nation. Mon chef c'est quelqu'un d'incompétent, à l'armée il serait jeune capitaine quoi, voyez ?* [Long silence] *Donc il m'a mis des bâtons dans les roues pour que je...pour que je parte quoi...aujourd'hui mon contrat se termine, il s'est terminé le 31 juillet, donc je suis rendu à la vie civile.* » (Entretien avec un ancien colonel de l'armée de terre, fonctionnaire à la MINUSTAH, 13 août 2009).

La question de la reconversion des officiers généraux au sein des organismes onusiens ici, en dépit d'un échantillon trop limité et partiel<sup>24</sup>, peut se poser en différents termes. D'abord à partir du choix des acteurs, en tout cas, de l'analyse *a posteriori* qu'ils en font : un projet anticipé et rationalisé à l'image du témoignage précédent, un cheminement professionnel logique<sup>25</sup> et/ou la continuité des engagements précédents<sup>26</sup>. En dépit des dispositifs institutionnels favorisant, dans le cadre de la professionnalisation, la reconversion, du pragmatisme affiché par les plus hautes autorités sur ces questions et des spécificités de la fonction CIMIC, facilitant à Paris comme en opérations, la socialisation militaire aux milieux civils, les logiques de sortie des armées par la CIMIC, correspondent avant tout à des stratégies individuelles, que nous ne réduirons pas à l'utilitarisme et l'instrumentalisme du *free rider*. Cette question peut aussi être entendue du point de vue des ajustements institutionnels ou informels d'initiatives non militaires, de la réutilisation

---

<sup>23</sup> Nous avons recueillis trois témoignages concordants d'un ancien colonel et de deux anciens généraux ayant participé à la formalisation de la fonction CIMIC et reconvertis à l'ONU, l'OSCE et IMG. Ces adjectifs dénoncent à la fois le fonctionnement de ces organisations, les systèmes de mobilité interne et surtout, leur caractère fortement bureaucratique, c'est-à-dire sclérosé ou « non opérationnel », pour rester fidèle aux représentations de ces officiers.

<sup>24</sup> La question du « choc culturel » suscité par l'intégration au sein des appareils bureaucratiques des OI, qui ne va pas forcément jusqu'à la dénonciation d'un système mafieux et qui demeure à fouiller, est une constante chez les officiers reconvertis, tous grades confondus.

<sup>25</sup> L'amiral Jacques Lanxade, chef d'Etat-major des armées de 1991 à 1995, figure tutélaire des réformes de la défense dans les années 1990, est non seulement le premier marin à atteindre ce poste, mais l'un des très rares anciens chefs d'Etat-major ayant directement poursuivi sa carrière dans la diplomatie (en l'occurrence, ambassadeur de France en Tunisie de 1995 à 1998). Sur la rationalisation de sa propre trajectoire notamment à travers la figure de « l'officier diplomate » qu'il assume avec plus ou moins de constance, voir son autobiographie, *Quand le monde a basculé*, Nil éditions, Paris, 2001.

<sup>26</sup> C'est aussi une façon de poursuivre ses engagements par d'autres moyens dans le domaine de la gestion de crise : cette posture est pleinement assumée par un ancien général, actuellement administrateur à l'OSCE et consultant au Centre de Genève pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées.



## Congrès AFSP Strasbourg 2011

de leur savoir-faire (essentiellement logistique et sécuritaire) par les organismes civils de gestion de crise<sup>27</sup>.

### C. Dispositifs d'insertion et enjeux d'influence au sein des Organisations Internationales

#### *L'organisation des dispositifs d'insertion*

En Bosnie, à partir de 1996, au sein du Bureau Actions Civilo-Militaires (BACM), dont le chef est aussi le conseiller CIMIC de la plus haute autorité militaire national du théâtre (REPFRANCE), les cellules liaison, expertise et coopération technique, découplées « sur le papier » mais largement fondues dans les faits, œuvrent à favoriser le placement d'officiers français auprès des OI et des administrations locales en reconstruction. Le but formel de l'insertion, est moins de nommer des représentants nationaux à des postes de décision, que des spécialistes à des postes intermédiaires où se jouent l'accès à l'information, aux circuits financiers et la mise en forme des options. En 1998, à travers les principales organisations visées par l'insertion (Coalition Joint CIMIC Task Force [CJ CMO TF], Office of the High Representative [OHR], Haut Commissariat aux Réfugiés [HCR], Banque Mondiale [BM], Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe [OSCE], International Management Group [IMG]<sup>28</sup>), nous pouvons déduire les domaines prioritairement investis : la multinationalisation du civilo-militaire, la gestion des mouvements de réfugiés et la recherche de financements, si possible européens, pour la reconstruction. Au Kosovo, où les dispositifs d'insertion se densifient, on constate, en contrepartie de la disparition du pôle finance, que le *fund rising*, devient l'activité la plus consommatrice en personnels<sup>29</sup>. Cette « financiarisation », reflète donc quelques évolutions fondamentales de la fonction civilo-militaire entre la Bosnie et le Kosovo : importance accrue de la partie « montage financier », recrutement de spécialistes économiques<sup>30</sup>, densification des relations avec les bailleurs de fonds internationaux (en particulier européens, dont surtout ECHO) et les entreprises locales. Au sein de la Mission Intérimaire des Nations Unies pour le Kosovo (MINUK) notamment, alors dirigée par Bernard Kouchner, l'insertion se concentre sur les secteurs de la réhabilitation d'infrastructure, les télécommunications, la fiscalité et l'agriculture. Sur la durée, les lieux d'insertion varieront en

---

<sup>27</sup> Sur la question de l'institutionnalisation des liens entre acteurs humanitaires et militaires en France, et plus particulièrement, sur de stages de sensibilisation à l'environnement sécuritaire dispensés par des militaires à la demande d'organismes à vocation humanitaire, voir en particulier les activités du groupe BIOFORCE développement et de la fondation Charles Mérieux. Certains officiers estiment même que la localisation de BIOFORCE à Lyon explique celle du Groupement Interarmées des Actions Civilo-Militaires (GIACM).

<sup>28</sup> D'après nos entretiens et les rapports de fin de missions de chefs BACM de Sarajevo et d'officiers insérés.

<sup>29</sup> Ce terme anglo-saxon désigne la recherche de financement, les unités de l'armée de terre ne disposant pas de budget CIMIC propre, tout projet d'envergure, au-delà des *Quick Impact Projects*, nécessite non seulement la recherche d'aides financières auprès de différents bailleurs, mais aussi, dans certains cas, d'entreprises locales, d'OI ou d'ONG, pour maîtrise d'œuvre et d'ouvrage.

<sup>30</sup> Le commissaire lieutenant-colonel Jacques Aben, professeur d'économie à l'université Montpellier 1 et directeur général de l'enseignement universitaire des officiers de l'Armée de l'Air de Salon de Provence, a été conseiller économique et financier du REPFRANCE à Pristina de mai à aout 2001, officier spécialiste finances du BACM de Sarajevo en 2002 et de nouveau conseiller économique et financier du REPFRANCE à Pristina en 2007. Voir quelques unes de ses nombreuses publications : « Les actions civilo-militaires au Kosovo. Témoignage d'un acteur », *Défense et Stratégie* n°5, mars 2003, pp 11-15, « A propos de l'action civilo-militaire, Réflexions sur un retour d'expérience », *Défense et Stratégie* n°12, janvier 2005, pp 11-17.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

fonction de l'évolution du théâtre et de la cartographie des intervenants civils (OSCE, Kosovo Protection Corps, municipalités, ministère de l'éducation, de la justice...).

### *Les stratégies de placement dans les OI*

Or si cette densification des réseaux de placement, notamment au niveau très local, permet incontestablement une connaissance plus fine du théâtre d'intervention, des circuits économiques et de l'ensemble des interactions entre intervenants, sa mise en œuvre, dépasse de loin, les prérogatives du seul ministère de la défense. Pour autant, on constate, que les insérés, y compris au sein de structures de type économique ou administrative, proviennent, en grande partie, de la réserve des armées.

*« Alors l'une des caractéristiques de cette fonction- là, c'est que les personnels sont aptes à remplir des postes aussi bien au sein d'une force militaire que d'une organisation civile. Bon, voilà ça c'est ce qui est écrit et ce qui est en réalité. Donc ces officiers-là, je dirais que 60 à 70% du temps ce sont des officiers qui sont insérés dans des organismes par défaut. Normalement, ce sont les autres ministères qui doivent fournir ces officiers-là... »* (Entretien avec un lieutenant-colonel de l'armée de terre, ancien inséré à l'OHR en Bosnie, 15 avril 2009).

La plupart des officiers insérés expliquent cet état de fait par la disponibilité et la mobilité des militaires<sup>31</sup> :

*« Envoyer un militaire, c'est plus simple. Et les civils on les a vus... dans ce microcosme humanitaire ou chacun cherche surtout à finir ses fins de mois, et pourquoi pas ? Et pourquoi pas ? Mais on est mieux à Bruxelles, à Washington, ou à New York, qu'au Kosovo en plein mois d'août, parce qu'il y fait chaud, sec et qu'il n'y a plus de routes, il n'y a plus d'eau, il n'y a plus de ceci ou de cela. [Rires] L'autre avantage du militaire c'est qu'il dort sur un camp français avec des tentes et des douches... »* (Entretien avec un commandant de la marine, ancien inséré à IMG au Kosovo, 28 mai 2009).

Certaines situations relatives au choix et au contexte d'insertion des personnels, sont, pour le moins, ubuesques. Nous insistons ici sur le rôle clé joué par les secteurs industriels pour « débloquer » certaines situations :

*Q : Vous êtes nommé en tant qu'expert télécommunications, membre de la cellule coopération technique du BACM de Pristina, inséré au sein d'IMG, d'août 1999 à juin 2000.*

*« Je n'ai jamais été expert en télécommunications, mais en informatique et transmissions [rires]... mais de toute façon je n'avais pas le choix : soit c'est Pristina soit c'est le ministère des anciens combattants [rires] ...je n'ai même pas pu voir mes enfants... la direction du personnel de la marine qui avait...qui se faisait engueuler, et à raison, depuis 15 jours ...parce qu'elle ne répondait pas à ce poste et donc je suis parti comme ça.. »*

*Q : Votre nomination à ce poste ne va pas de soi. Le fait que l'on fasse appel à la Marine, et même plus, le fait que l'on fasse appel à la défense pour un poste d'inséré dans une organisation civile de la commission européenne... On aurait pu penser au MAE, ou mieux au ministère de l'économie et des finances...*

*« Ou mieux, au ministère des télécommunications qui devait encore exister en tant que tel [rires]...ou la branche de tel ministère qui s'occupe des télécoms...oui mais alors je peux vous dire pourquoi un marin dans les télécoms aux ACM de Pristina. Parce que en Bosnie, donc quelques longs mois avant, la France n'a rien obtenu en télécoms ...je pense que c'est ERIKSON qui avait raflé la mise, donc la France a fait savoir ....oh je crois qu'on peut dire « l'industriel français » a fait savoir qu'il fallait l'aider sur le coup et la structure d'IMG qui était en place en Bosnie et qui faisait un bon boulot sur la reconstruction des infrastructures de bâtiments avait un capitaine de frégate qui y a été détaché pendant très longtemps. ...parce que j'ai posé la question plus tard pourquoi moi ? Enfin ça j'avais une petite idée aussi, parce que j'étais brutalement disponible [rires]...Et*

---

<sup>31</sup> Ou la « rusticité » pour reprendre une métaphore récurrente de nos interlocuteurs.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

*cet officier mécanicien qui était en poste à l'IMG en Bosnie avait dit qu'un transmetteur de la marine devait pouvoir faire correctement le travail. Voilà mon entrée dans les ACM. Voilà comment on fait une fiche de poste aux ACM. Mais ça marche !*<sup>32</sup> (Entretien avec un commandant de la marine, ancien inséré à IMG au Kosovo, 28 mai 2009).

A l'image du témoignage précédent, la question de la coordination interministérielle de « gestion des crises internationales », *via* l'insertion d'officiers français au sein d'organisations civiles mandatées, devient rapidement « la » passerelle d'interpellation des responsabilités du plus haut niveau politique national dans la gestation du projet. A partir du début des années 2000, c'est-à-dire de « retour du Kosovo », ce qui n'était qu'une conclusion sur le futur souhaitable de la fonction, devient le postulat de toute conversation sur le civilo-militaire. Rappelons que, chose excessivement rare, tous les officiers CIMIC seront d'accord sur une triple critique, toujours émise de façon indirecte et circonstanciée<sup>33</sup>, de la responsabilité du plus haut niveau politique national dans la lenteur de la gestation du projet civilo-militaire et sa trajectoire bicéphale : absence d'Etat final Recherché clairement énoncé (la traduction des objectifs politiques d'une intervention en buts militaires, et *a fortiori* civilo-militaires, est floue), absence de coordination interministérielle (ou, pour les plus acerbes, réticence du ministère des Affaires Etrangères quant à une gestion militaire des crises) et absence d'agence centralisatrice (on retourne ici sur la notion d'avantages comparatifs par rapport aux anglo-saxons dans le cadre du multilatéralisme, à travers les agences élevées aux rangs de modèles que sont le britannique Department For International Development [DFID] et l'américain United States Agency for International Development [USAID])<sup>34</sup>.

### *Le principe de double loyauté*

Ainsi, l'étude de ces cas empiriques nous permet non seulement d'identifier quelques arènes multinationales d'hybridation de savoir-faire « pacificateurs » entre fonctionnaires internationaux et officiers français, de questionner les stratégies interministérielles de placement de ces experts français mais aussi d'interroger les conséquences de l'enchevêtrement des appartenances bureaucratiques multiples sur la transformation des identités professionnelles. A l'image des circonstances de nomination et de reconduction de certains « insérés », nous voyons bien que l'enchevêtrement de certaines logiques bureaucratiques (pays, ministère, armées et fonction militaire d'origine, grades, pays et « lieu » d'insertion, spécialité professionnelle...), comme leur multipositionnement (pour les réservistes notamment) ne permet pas vraiment de trancher le caractère « national » ou « international », « militaire » ou « civil », « public » ou « privé », « économique » ou « politique » des activités que mènent quotidiennement ces

---

<sup>32</sup> Dans le cas de cet officier (non) spécialiste communication, non seulement l'industriel a une influence certaine sur la désignation et le remplissage des postes d'insérés, mais surtout, sur le maintien du poste, puisque malgré de graves dissensions avec son supérieur direct, le chef du BACM, il sera maintenu en poste par « simple coup de fil de l'industriel à Paris ».

<sup>33</sup> C'est-à-dire « pas n'importe où ni avec n'importe qui ».

<sup>34</sup> L'assujettissement de l'approfondissement du dossier CIMIC à celui de la coordination interministérielle de gestion de crise « de retour du Kosovo » (à partir de 2001), tend à transformer le système d'action CIMIC notamment à partir de l'élargissement de l'interdépendance tactique en délocalisant (c'est-à-dire en démilitarisant ou en politisant) les débats et les échanges de coups. C'est dans le sillage de cette délocalisation que se déploie l'arbitrage tardif et non décisionnel de l'Etat-major entre 2001 et 2004, accouchant du compromis CIMIC OTAN. Sur la question de l'interdépendance tactique élargie, voir Michel Dobry, *Sociologie des crises politiques*, Presses de Science Po, Paris, 2009, en particulier le chapitre 5.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

fonctionnaires. Justement, là où, pour la plupart des officiers insérés rencontrés, l'enchevêtrement des rationalités bureaucratiques multiples constitue « la » difficulté du travail quotidien, leurs supérieurs directs, au sein des Bureaux Actions Civilo-Militaires de Sarajevo, Pristina puis Kaboul, y voient précisément la plus-value de l'insertion :

*Q : J'ai lu le compte rendu de fin de mission d'un capitaine sous vos ordres et inséré en multinational au sein de la Coalition Joint CIMIC Task Force [CJ CMO TF]. Une part importante de ce compte rendu est consacrée aux contradictions de sa mission. Il commence par expliquer que la structure otanienne dans laquelle il est inséré travaille à l'échelle du territoire afghan, tandis que les officiers CIMIC nationaux ont pour consigne d'œuvrer uniquement dans la périphérie de Kaboul. Il ajoute : le but de mon organisation est de soutenir l'action du gouvernement central au détriment des régionalismes, ce que proscrit formellement la doctrine CIMIC nationale. Enfin, il explique que l'essentiel de son travail consistant dans le recueil d'informations, il ne comprend pas pourquoi il remplit un poste défini comme CIMIC et non pas comme RENS [Renseignement]...*

*« Oui, on en avait discuté, même si je n'étais pas d'accord avec lui. Je n'étais pas tout à fait d'accord avec lui. [Silence] Bien sûr que cela ne concourait pas directement, à l'objectif recherché par les forces sur le terrain. [Silence] Mais, là encore une fois pour moi, l'un n'empêche pas l'autre. Alors un exemple, un exemple de truc foireux qui m'a rendu hystérique. Cet officier à un moment, il s'est créé lui-même son poste, parce que les contours en étaient un peu flous, en fait, assez rapidement, il s'est rendu compte que c'était à lui de définir son poste. Et un jour il y a un représentant d'une entreprise française, un ancien militaire, qui m'explique qu'il est là pour prospecter les marchés de la télécommunication. Je lui dis je vais vous présenter le capitaine, il suit ces affaires-là et pourra peut-être vous orienter. Et en fait, le problème c'est que l'homme en question a abordé le capitaine devant son camarade américain et son camarade anglais. J'étais vert de rage, j'étais vert de rage... réponse de l'individu, mais on s'en fout, ils ne parlent pas français... ils ne parlent peut-être pas français mais ils ne sont pas idiots et là, vous venez de cramer mon capitaine qui va être soupçonné, même s'il l'était déjà par principe, mais là vous en apportez la preuve : c'est le vers dans le fruit. Donc c'est fini, vous venez de le cramer » (Entretien avec un colonel de l'armée de terre, ancien chef BACM à Kaboul, 11 février 2009).*

C'est là qu'intervient le principe de « double loyauté », sorte de règle pragmatique<sup>35</sup> du travail multinational.

*Q : Vous travaillez au sein d'une organisation internationale et malgré tout vous devez garder un œil sur les intérêts français. Alors sans aller jusqu'à la schizophrénie, comment gérez vous cela ?*

*« Et bien d'abord, on a une obligation de double loyauté, voilà, donc là il faut être bien clair. On est détaché auprès de cet organisme, donc on a une loyauté vis-à-vis de cet organisme parce que c'est lui qui nous emploie mais on a aussi une loyauté vis-à-vis de la personne qui vous envoie puisque c'est quand même notre pays, on porte tous le brassard France et on se doit d'être clair. Alors le plus simple c'est de poser les bases au début... de ne pas cacher ce fait de la double loyauté. Alors vous avez des nations qui le font mais qui le cachent. Moi je pense que le plus simple c'est d'être clair au début et puis de dire le fait que je travaille sur certains dossiers ne m'empêche pas quand je vais à des réunions purement nationales de dire « tiens bah si vous me posez la question sur ce dossier-là, bon bah voilà on en est là »... il faut travailler en bonne intelligence sur une double loyauté parce qu'on est vite grillé et si on est grillé, on a plus rien »*

*Q : Donc vous avez déjà vécu ce genre de tensions. Comment vous en êtes vous sorti ?*

*« Et bien, c'est toute la problématique de l'individu, en fait... [rires]...vous avez des individus qui vont être capables de gérer et d'autres qui vont être très embêtés pour le gérer, bon moi j'ai effectivement, bon c'est toujours pareil, ça va me rappeler des souvenirs, j'ai eu l'occasion de travailler avec des organisations, qu'elles soient internationales civiles ou militaires, dont l'objectif n'était pas en ligne avec celui de la France*

---

<sup>35</sup> Frederick, Georges, Bailey, *Les règles du jeu politique*, PUF, Paris, 1971. Les règles pragmatiques peuvent non seulement contredire les règles normatives, converger vers elles, ou surtout, se constituer sur un mode autonome, soit en les ignorant ou en les transformant.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

*sur l'opération sur le théâtre mais on appartient à cette organisation, si la France décide d'y mettre des moyens et du personnel c'est bien qu'à un moment donné, elle soutient cet objectif même si elle n'est pas en accord total avec cet objectif, elle le soutient puisqu'elle met des personnels à disposition. Vous savez, quand vous avez l'occasion de passer au MAE, le MAE va vous faire un tableau concret des pays en crises, et ils vont vous dire la France n'est pas intéressée par ce qu'il se passe dans tel pays, mais la France met du monde, parce que vous avez...alors je vais répéter quelque chose de basique aujourd'hui...parce qu'on est membre du conseil de sécurité de l'ONU, parce qu'on a une place dans le monde et que l'on ne peut pas se permettre de faire la politique de la chaise vide. Après, que l'on ne soit pas d'accord en totalité avec ce qu'a décidé de faire cet organisme, bon bah ça c'est très bien, mais on se dit, peut être qu'en mettant des personnels français à l'intérieur, ils arriveront peut-être à infléchir de temps en temps. De façon à ce que ce soit plus en cohérence avec ce que nous on voit comme étant le développement d'un pays en crise. » (Entretien avec un lieutenant-colonel de l'armée de terre, ancien inséré à l'OHR en Bosnie, 15 avril 2009).*

### **II. La formalisation de passerelles institutionnelles avec les secteurs non militaires : légitimation, confrontation et reproduction de deux visions CIMIC concurrentes.**

Au-delà des carrières professionnelles et des trajectoires individuelles, il s'agit d'insister ici sur le fait que le cheminement de l'institutionnalisation de la fonction CIMIC, s'est nourri, non seulement de la confrontation entre segments sociaux au sein de la défense pour son leadership, mais aussi et surtout, des relais, réseaux et interfaces utilisés par ces segments en dehors - ou plus précisément à travers - la défense.

#### **A. Le modèle extensif des « affaires civiles » du Commandement aux Opérations Spéciales (COS) : favoriser l'influence nationale**

##### **L'organisation du bureau affaires civiles**

C'est à un lieutenant-colonel, décrit comme l'un des premiers de retour du Golfe en 1991 à inciter les plus hautes autorités militaires à s'inspirer du modèle civilo-militaire américain, qu'est confié le bureau affaires civiles du COS, au moment de la création des forces spéciales, à l'initiative du ministre de la défense Pierre Joxe et du chef d'Etat-major Jacques Lanxade, en 1992.

*« Au COS j'étais le chef des affaires civiles...on a réfléchi en tables rondes autour d'un café, avec le général Lepage et surtout le général Saleun, deux personnalités que j'aime autant l'une que l'autre même si les deux sont différents...Lepage a ouvert toutes les portes...c'était très important au niveau relationnel, c'était même très chaud parfois...et Saleun, lui avait la passion des affaires civiles, il avait tout compris et il a suivi avec un courage remarquable cette affaire-là. Donc de 1992 à novembre 1993, nous avons réfléchi en interne... » (Entretien avec le lieutenant-colonel fondateur du bureau affaires civiles du Commandement aux Opérations Spéciales, 27 avril 2010).*

Schématiquement, l'organisation informelle de ce bureau, peut être décrite en trois cercles concentriques. Le premier, de niveau politico-stratégique, est formé d'amiraux ayant notamment poursuivi leur seconde partie de carrière au sein de cabinets ministériels, autant de figures tutélaires auxquelles les officiers affaires civiles affichent une fidélité totale. Au-delà des spécificités de leur armée d'appartenance<sup>36</sup>, les amiraux Pierre Lacoste et Jacques Lanxade par exemple, font, au sein de la mémoire institutionnelle, figure à la fois de pionniers et de modèles

<sup>36</sup> Anciennement rattachée au ministère des colonies, la marine est souvent décrite comme l'armée la plus « diplomatique » au sens de celle, qui de par ses missions, est amenée à multiplier les contacts avec des univers civils et politiques très différents. Les officiers supérieurs de l'armée de terre ont d'ailleurs tendance à décrire leurs homologues marins en « officiers de salons », « toujours tirés à quatre épingles ».

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

d'excellence. Président de la Fédération des professionnels de l'intelligence économique depuis 2006, ancien directeur général de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE) de 1982 à 1986 et chef du cabinet militaire du Premier ministre Raymond Barre (1978-1980), proche des milieux universitaires<sup>37</sup>, l'amiral Pierre Lacoste nous est décrit comme l'un des principaux artisans de l'émergence de la prospective économique en France dès le début des années 1980. Parallèlement, ancien chef d'Etat-major particulier de l'Elysée (1989-1991), le chef d'Etat-major des armées Jacques Lanxade (1991-1995), nous est présenté, largement en dehors de seuls cercles militaires, comme un « réformateur convaincu », un « fin politique », bref, la figure de l'« officier diplomate »<sup>38</sup>. Un second cercle de niveau stratégique, à l'image par exemple, des généraux Maurice Lepage et Jacques Saleun, créateurs du COS, ou des lieutenants-colonels de grades subalternes, chefs successifs du bureau affaires civiles, est composé de légionnaires, fortement socialisés aux milieux civils et généralement spécialisés dans le renseignement. Ils ont pour principale caractéristique commune d'avoir toujours, dans leur choix de carrière et d'affectation, tout fait pour fuir « l'immobilisme du front de l'Est » et ont fait, ensemble, l'essentiel des interventions outre-mer, notamment en Afrique dans les années 1970-1980. Enfin, au niveau opérationnel proprement dit, le dernier cercle, regroupe des réservistes hautement qualifiés, principalement cadres issus des milieux industriels et du renseignement ; ils seront notamment chargés, en bout de chaîne, de la mise en œuvre des Expertises Initiales de Théâtre (EIT)<sup>39</sup>.

Le premier facteur d'attraction des officiers français pour le modèle *Civil Affairs* américain, vient de sa longévité historique et de la perception de son efficacité politique et économique<sup>40</sup>. Au lendemain de la guerre du Golfe de 1991, le modèle américain influence quelques-unes des profondes réformes de l'appareil de Défense qui replacent « l'action » au centre : professionnalisation, interarmisation, projection, renseignement et forces spéciales. Dans la phase de formalisation conceptuelle, en parallèle des opérations menées en ex-Yougoslavie, les officiers affaires civiles tentent surtout d'en importer l'aspect organisationnel. Quelques points vont durablement baliser la position COS au sein des débats militaires sur la formalisation de la CIMIC. D'abord, les *Civil affairs* font partie des forces spéciales, étant entendu que l'influence

---

<sup>37</sup> Notamment de l'Université de Marne-la-Vallée, où, en septembre 1993, alors co-présidant le Centre d'études scientifiques de défense (CESD), il crée un séminaire de recherche pluridisciplinaire sur « La Culture française de renseignement ».

<sup>38</sup> Figure qu'il assume avec plus ou moins de constance. Lanxade, *op.cit*, 2001.

<sup>39</sup> Les EIT, dont le COS a gardé le monopole jusqu'à aujourd'hui, visent à établir l'expertise de la situation économique et sociopolitique de la zone d'intervention en amont de toute projection militaire. De courtes durées, n'excédant pas deux semaines, ces opérations sont menées par des réservistes du COS, disposant des qualifications civiles requises dans les domaines de la reconstruction et encadrées par des militaires d'active issus des forces spéciales. En théorie, ces missions ne s'occupent pas de renseignement d'ordre militaire, du ressort de la Direction du Renseignement Militaire (DRM).

<sup>40</sup> Dès 1943, avec la Grande Bretagne, et en prévision du débarquement en France, les États-Unis constituent un Régiment européen d'affaires civiles, formé de neuf compagnies ayant pour premier objectif de s'assurer le contrôle des forces de l'ordre, puis des moyens de communication et de transport. Si le général De Gaulle fit son maximum pour freiner la montée en puissance de l'*Allied Military Government of Transition* (AMGOT), celle-ci poursuivit néanmoins ses activités en Allemagne, en Autriche et au Japon. Ensuite, les officiers français s'intéressent à l'histoire du modèle affaires civiles dans la mesure où au Viet-Nam, il s'est déployé en contexte « contre-insurrectionnel ». Enfin, les *Civil Affairs* développées en Amérique Latine, sur l'île de la Grenade en 1983 ou au Panama en 1989 voient la réaffirmation de leur dimension politique : elles permettent un retrait rapide des troupes américaines et la mise en place d'un gouvernement bénéficiant des faveurs des États-Unis sans qu'il ne soit nécessaire de prendre le contrôle de l'administration.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

sur l'environnement ne peut être menée avec des moyens conventionnels<sup>41</sup>. Ensuite, du fait de la nature des actions menées, les réservistes représentent plus de 95 % des effectifs. Par ailleurs, les officiers français notent l'existence d'une structure permanente, c'est à dire, formée, équipée et entraînée « dès le temps de paix », le 96th bataillon. Enfin et surtout, de manière générale, l'enthousiasme pour le modèle des *Civil Affairs* est alimenté par le large spectre des missions proposées.

### *Prospection des marchés de la reconstruction en ex-Yougoslavie*

L'axe d'effort prioritaire des affaires civiles en Bosnie, vise à faciliter les interactions entre industriels, militaires et diplomates français, dans le cadre des opérations de reconstruction, notamment avec la mise en place de plates-formes civilo-militaires informelles<sup>42</sup>. Ainsi, l'association EAU (Etudes et Actions d'Urgence) fondée en novembre 1994, réunit des Conseillers au Commerce Extérieur, des fonctionnaires des principaux ministères régaliens et quelques directions de groupes privés, avec le soutien du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF International). Parallèlement, en janvier 1996, est fondé le groupe « Procure », en lien avec certains officiers affaires civiles et les responsables de la Fondation pour les Etudes de Défense (FED)<sup>43</sup>. Sur le terrain, avec deux réservistes affaires civiles du COS sera créée, en janvier 1996, la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Bosnienne. En relation avec une quinzaine d'entreprises françaises et une trentaine bosniennes, co-présidée par SOFINFRA et l'entreprise locale ZGP, et avec, semble-t-il un soutien particulier des groupes VIVENDI et Renault Véhicules Industriels, la création de cette chambre de commerce est justifiée, par ses promoteurs militaires, du fait de l'absence de volonté des ministères des Affaires Etrangères et de l'Economie et des Finances. A l'image de la structuration des dispositifs d'insertion des unités CIMIC de l'armée de terre, les affaires civiles menées par le COS, au Kosovo cette fois-ci, prennent, par leur ampleur et leur visibilité, une dimension nouvelle. Au-delà du palmarès commercial qui s'étoffe, on constate que ces réseaux de prospection économique, non seulement capitalisent sur les structures éphémères mises en place en Bosnie, mais jouissent surtout, des effets de l'activation d'un volontarisme politique inédit<sup>44</sup>. Ainsi, en s'élargissant aux acteurs de l'humanitaire, l'association EAU deviendra AUDE au Kosovo.

---

<sup>41</sup> Il s'agit du point d'achoppement de la vision française du CIMIC : tardivement, l'Etat-major des armées arbitra en faveur, d'une mise en œuvre conventionnelle de la CIMIC arguant d'un affichage « force spéciale » contre-productif en terme de crédibilité vis-à-vis des interlocuteurs institutionnels. A l'inverse, aux Etats-Unis, les *Civil Affairs* et les PSYOPs dépendent du *Civil Affairs / Psychological Operations Command* (CAPOC, 9000 hommes), commandement subordonné à l'*Army Special Operations Command*.

<sup>42</sup> Dès les premiers jours d'avril 1994, dans le cadre de la résolution 900 prévoyant la reconstruction de Sarajevo, le COS dépêche une équipe d'une quinzaine de réservistes et de soldats d'active en vue de fournir une première EIT.

<sup>43</sup> Qui, depuis, en l'espace d'un an et demi, consacrera la majorité de ses études aux questions civilo-militaires, ouvrant ses colonnes aux proches du COS. « Bosnie, les leçons », *Cahiers de la FED*, n°6, février 1997, « Intelligence, économie et défense », *Cahiers de la FED* n°7, avril 1997, « La montée en puissance du renseignement économique », *Cahiers de la FED*, n°8, juillet 1997, « Stratégies économiques en Bosnie Herzégovine », *Cahiers de la FED*, n° 9 octobre 1997, « Des forces spéciales aux affaires civilo-militaires », *Cahiers de la FED*, n°10, octobre 1997, « La gestion des sorties de crise. Actions civilo-militaires et opérations de reconstruction », Actes du colloque du 17 décembre 1997, *Cahiers de la FED*, n°12, mars 1998. Enfin, le colloque organisé au Sénat le 19 janvier 2001 avec le Cercle de réflexion et d'études sur les problèmes internationaux (CRESPI) et intitulé *Sortie de crise : du militaire vers le civil. Le cas des Balkans*, est le point d'orgue de cette mobilisation.

<sup>44</sup> Pour plus de détails sur le déploiement des affaires civiles en ex-Yougoslavie, les résultats commerciaux, les dysfonctionnements bureaucratiques indépendamment des études produites, directement ou indirectement, par les

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

*Q : Tout commence en mars 1999, avec le fameux serment du jeu de paume <sup>45</sup> ...*

*« Oui, serment du jeu de paume que j'ai facilité et qui s'est déroulé dans la salle du conseil d'administration de Schneider dans le sous-sol à Boulogne et où j'ai réuni tout le monde... »*

*Q : Donc il n'y avait pas, cette fois-ci, que des administrations ?*

*« Non, j'ai réuni tout le monde...c'est-à-dire que j'ai fait ce que l'administration aurait dû faire. »*

*Q : Et qui convoquez vous ?*

*« Tous ceux que je connaissais et que je présumais être à la hauteur pour pouvoir lancer un truc un peu coercitif... »*

*Q : Vos réseaux de Bosnie ?*

*« Pas seulement...ceux que j'ai connus même avant la Bosnie, en Europe centrale, à droite et à gauche. J'ai donc réuni des patrons d'entreprises, des gens de l'EMA, du COS...il y avait des gens du COIA, du cabinet du ministre, les gens de Bercy... » (Entretien avec un lieutenant de la marine, ancien réserviste du bureau affaires civiles du COS, 12 février 2010).*

En parallèle, davantage organisé pour un travail de lobbying parisien que de plate-forme logistique, le groupe Procure est reconduit (Procure 2). Le MEDEF International, son comité de Liaison Défense<sup>46</sup> et certains groupements régionaux, dont Gironde et Rhône Alpes, se sont, à différents niveaux, particulièrement investis dans cette structure. Les résultats commerciaux augmentent notablement sans que l'on puisse, pour autant, soutenir les proportions affichées par les acteurs<sup>47</sup>. A l'image de Pierre Servent<sup>48</sup>, dans l'esprit des prospecteurs, il y a incontestablement un saut qualitatif, entre la Bosnie et le Kosovo :

*« Nous progressons : la France a été pratiquement absente de la reconstruction post guerre du Golfe, très en retard pour celle de la Bosnie-Herzégovine, mais tout à fait dans le coup pour l'après guerre du Kosovo. Celle-ci a marqué en effet un tournant : les différents acteurs (institutionnels, ministères, entreprises) ont su se concerter à temps et se mobiliser pour que la France prenne toute sa place dans le cadre du plan de reconstruction des Balkans. Je crois pouvoir souligner le rôle très positif joué en ce sens par les réservistes travaillant en entreprise ». (« Les ACM sont-elles un marché ? », *Défense*, n°98, juin 2002, p 19).*

---

principaux concernés, voir le rapport d'information du député Robert Gaïa : Rapport d'information sur *l'action civile des armées sur les théâtres extérieurs*, commission de la Défense Nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale, 20 juin 2001, La Documentation Française. A notre connaissance, il s'agit du seul document parlementaire traitant directement et entièrement de la question.

<sup>45</sup> David Dieudonné, « Kosovo : la grande bataille de la reconstruction », *Le Figaro*, édition des entreprises, 9 juillet 2001, p 27-29.

<sup>46</sup> Créé en 1988, le comité de liaison Défense du MEDEF se restructure en 2006, sous la direction d'un ancien réserviste affaires civiles du COS, autour de quatre thèmes de travail : la réserve, la reconversion professionnelle des militaires, la formation et les actions civilo-militaires.

<sup>47</sup> Selon une affirmation, assez péremptoire parce que mathématiquement invérifiable, les entreprises françaises auraient remportés l'équivalent de 3% des marchés de la reconstruction en Bosnie pour près de 30% au Kosovo, soit 55 à 60 millions d'euros sur un total de 150 millions. Voir Marc Défourneaux, « Stratégies économiques en Bosnie Herzégovine », *Cahiers de la FED*, n° 9 octobre 1997.

<sup>48</sup> Habitué des plateaux télévisés et notamment de l'émission *C'est dans l'air* sur France 5 et invité régulier de certaines radios comme France inter, France info et RMC. Journaliste publiant régulièrement dans le quotidien *Lacroix*, il est également professeur au Collège Interarmées de Défense. Ce communicant a par ailleurs été conseiller du ministre de la Défense Charles Million de 1995 à 1997.



## Congrès AFSP Strasbourg 2011

### *Ressources et répertoires d'action*

C'est donc avant tout le multipositionnement des ces acteurs, à cheval entre les secteurs militaires, industriels et les services secrets, qui constitue la principale ressource engagée dans la tentative de formalisation affaires civiles « à l'américaine », de la fonction CIMIC. Ce n'est pas tant que ces acteurs appartiennent formellement à « différents univers » simultanément, mais plutôt que le cœur de leur travail consiste à faire « se parler » ces différents univers. Toutefois, les atouts du multipositionnement peuvent vite se retourner en handicap pour ces acteurs qui, à force de « jouer sur plusieurs tableaux », attirent certaines foudres des récalcitrants d'un secteur ou de l'autre. Le multipositionnement peut donc tout aussi bien affecter négativement la lisibilité réciproque entre acteurs appartenant à des secteurs différents, en particulier pour ceux qui n'en maîtrisent pas les rouages. Si le caractère fortement civilisé des militaires et fortement militarisé des civils qui composent le bureau du COS ainsi que la création informelle de plates-formes civilo-militaires parisiennes et décentralisées, témoignent des ressources dont disposent certains de ces acteurs, c'est surtout la connexion à deux relais politiques importants, qui explique le « succès » des affaires civiles en ex-Yougoslavie. Ainsi, créée, sous l'impulsion de conseiller diplomatique du Premier ministre Lionel Jospin en juin 1999, la Mission Interministérielle pour l'Europe du Sud-Est (MIESE) a pour président Roger Fauroux et se compose de quatre représentants issus de trois ministères (Affaires Etrangères, Défense et Economie et Finances). Qu'ils s'agissent de la diffusion des EIT directement auprès des entreprises avec lesquelles les membres de la MIESE étaient déjà régulièrement en contact, du « chapeutage », non sans heurts, des structures informelles comme AUDE et Procure 2, de l'aide à l'insertion de spécialistes au sein des OI, de la tenue de réunions régulières avec les différents services ministériels concernés ou de coopération décentralisée, la MIESE a incontestablement contribué à donner aux affaires civiles, une visibilité et un poids nouveau<sup>49</sup>. Mieux, à l'issue du mandat, à la fin de l'année 2000, le rapport Fauroux, qui a depuis complètement disparu des administrations, constitue, sans aucun doute en France, l'un des documents les plus élogieux sur l'initiative civilo-militaire<sup>50</sup>. En ce sens, la MIESE, comme la Cellule d'Urgence du Service à l'Action Humanitaire du ministère des Affaires Etrangères<sup>51</sup>, bien souvent contre les recommandations explicites du quai d'Orsay, sont devenues les principaux soutiens institutionnels non militaires du CIMIC, dans la mesure où, leurs rapports fournissent aux officiers un argumentaire clé en main pour le développement futur de la fonction à travers, la question de la coordination interministérielle, participant ainsi, nous l'avons évoqué, de l'élargissement de l'interdépendance tactique du jeu de la formalisation du CIMIC à travers la confrontation entre les segments COS et armée de terre. Parallèlement, autour de Bernard

---

<sup>49</sup> En effet, si les acteurs non militaires ne peuvent ignorer la cohabitation des organisations civilo-militaires issues de l'armée de terre et du COS en ex-Yougoslavie, ils n'ont, pour autant, pas conscience de la dualité du concept CIMIC naissant ni de la tentative de cooptation ou de récupération par les segments en confrontation dont ils peuvent être l'objet. Pour le dire autrement, la question affaires civiles extensives ou ACM restrictives, ne correspond qu'à un débat militaro-militaire au moins jusqu'au début des années 2000.

<sup>50</sup> L'auteur y aurait exposé les dysfonctionnements de la coordination interministérielle de gestion de crise en particulier à l'encontre du MAE. Les conclusions du rapport ont d'autant plus fait l'effet d'une « bombe » que, comme évoqué précédemment, si le MAE a « accepté » qu'il prenne la présidence de cette mission sur demande de Matignon, c'est parce qu'il était considéré avant comme quelqu'un qui ne « ferait pas de vagues ». Pour un aperçu, indirect, des conclusions du rapport, voir, avec Bernard Spitz, *Notre Etat*, Paris, Robert Laffont, 2001.

<sup>51</sup> Dont les membres, du milieu des années 1980 au début des années 2000, seront les principaux - et les plus constants - contacts et soutiens « diplomatiques » des promoteurs militaires du CIMIC, ACM et affaires civiles confondues.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

Kouchner, alors représentant spécial de l'ONU au Kosovo dès le 30 juin 1999, ces mobilisations intersectorielles disposent d'un relais local. Ce dernier, a lui-même souligné, à plusieurs reprises, la qualité du travail de reconstruction effectué par les militaires en général et la CIMIC en particulier<sup>52</sup>.

Enfin, le fonctionnement rhizomique et paraétatique du bureau affaires civiles, est une donnée importante dans la confrontation COS/armée de terre pour le contrôle de la fonction civilo-militaire au sein des armées. Corollaire du multipositionnement de ces acteurs : leur capacité de reconversion ou la fongibilité du capital social. En effet, au début des années 2000, alors que les marchés de la reconstruction en ex-Yougoslavie sont déjà distribués, certains vont fonder leur société de consulting en gestion de risque<sup>53</sup> ou d'intelligence économique<sup>54</sup> tandis que la plupart travaillent toujours dans le même secteur<sup>55</sup>. Ainsi, en cédant quelque peu aux biais téléologiques, soulignons qu'un grand nombre d'officiers affaires civiles du COS sont issus de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure, où sous l'égide de Pierre Marion<sup>56</sup> notamment, la prospective économique et l'espionnage industriel se formalisent en France au début des années 1980. Enfin, au milieu des années, 2000, alors que les parts des marchés de la reconstruction sont déjà distribuées en ex-Yougoslavie et que l'arbitrage de l'Etat-major recentrera la fonction civilo-militaire sur l'option militaro-centrée défendue par l'armée de terre, beaucoup de ces acteurs deviendront les principaux capitaines d'industrie de sociétés d'intelligence économique particulièrement florissantes en France ces dernières années. Pour être clair, les espions industriels des années 1980, sont les forces spéciales chargées de prospective économique dans les années 1990 au sein du bureau affaires civiles et deviendront, pour la plupart, les créateurs et patrons d'entreprises nationales d'intelligence économique dans les années 2000. Le recrutement au sein du bureau affaires civiles se fait par cooptation de réseaux préalablement constitués tandis que les modes de déploiement et de fonctionnement des unités affaires civiles sont celui du « dédoublement institutionnel »<sup>57</sup>.

---

<sup>52</sup> Ouverture d'esprit des militaires aux milieux civils, retard national dans l'insertion des experts énoncé en termes d'avantages comparatifs par rapport aux anglo-saxons, indépendance pénalisant des ONG françaises, lourdeur bureaucratique du MAE, tensions entre coopérants et diplomates et absence d'agence centralisatrice... Voir l'« audition de Bernard Kouchner sur les actions civilo-militaires devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'assemblée nationale », compte rendu n°37, 23 mai 2001, p 1.

<sup>53</sup> C'est le cas du lieutenant-colonel du bureau affaires civiles du COS à l'origine de la création des associations EAU/AUDE. Après avoir été directeur d'Eurogroup Institute (2001-2004), il a créé une société spécialisée dans la « prévention des risques et la gestion des crises ».

<sup>54</sup> Un colonel, ancien chef du bureau affaires civiles du COS a fondé une société d'intelligence économique, tandis que le co-créateur de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Bosnienne, était en 2005, le directeur général d'une autre société du même secteur basée en Europe de l'Est.

<sup>55</sup> Parmi les figures tutélaires, trop visibles pour ne pas être citées, Pierre Lacoste a été nommé, en 2006, Président de la fondation des professionnels de l'intelligence économique. Ancien agent du service action, avant d'avoir été nommé haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN, 2003-2009), Alain Juillet a été directeur du renseignement à la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE, 2002-2003).

<sup>56</sup> Voir notamment *Le pouvoir sans visage : le complexe militaro-industriel*, Paris, Calmann-Lévy, 1990

<sup>57</sup> « Les tris de personnels qui sont alors opérés (ou qui s'effectuent aussi en quelque sorte d'eux-mêmes, sans que les acteurs ou l'observateur ne puissent en localiser les auteurs) permettent de comprendre que ces dédoublements n'ont pas pour composante exclusive la possibilité d'échapper aux règles du jeu légitimes des secteurs en cause – c'est-à-dire la possibilité de jouer dans un registre tactique plus large – et que cette possibilité même est conditionnée par celle de l'activation de réseaux d'affinités « électives » le plus souvent informels (mais qui peuvent aussi s'appuyer parfois sur des « amicales », « clubs » ou autres types de lieux mondains). Ces doublements institutionnels, lorsqu'ils interviennent à une échelle significative, ont d'ailleurs tendance à déborder les frontières des institutions concernées et peuvent puiser le personnel « sûr » - sous le rapport des dispositions intériorisées –

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

### *B. Le modèle militaro-centré des « actions civilo-militaires » de l'Armée de terre : faciliter la manœuvre militaire*

#### *Parcours d'excellence et profils de « grands chefs » de l'armée d'Afrique*

En 1994, soit deux ans après la création du bureau affaires civiles au COS, le chef d'Etat-major des armées Jacques Lanxade, dans le cadre de la Démarche Interarmées d'Evaluation<sup>58</sup>, crée un groupe de travail dédié à la question, au sein duquel les principales organisations militaires de commandement sont représentées par un officier. Si le leadership « technique » du COS est initialement confirmé sur ce dossier, il n'est désormais plus « seul à la barre » et se voit très nettement concurrencé, sur le terrain de la définition du concept et du leadership de la fonction, par des organisations issues de l'armée de terre. Les officiers supérieurs de l'armée de terre, se saisissant, entre 1994 et 2001, du projet CIMIC - ou, soyons clairs, pour la plupart, se faisant « embarqués » dedans - et gravitant autour, plus qu'à l'intérieur du groupe de travail qui regroupe des représentants de grades subalternes, forment un corps social relativement large<sup>59</sup> vu l'irréductible spécificité des parcours et des profils. Sans nécessairement sous-entendre qu'ils s'apprécient, la plupart de ces officiers se connaissent bien : ils sont de la même génération, parfois issus des mêmes promotions, ont fréquenté les mêmes régiments et participé aux mêmes opérations. *Tous*, ont un « parcours militaire d'excellence » et un profil de « grands chefs » : saint-cyriens (entre 1965 et 1974, pour le panel de 10 officiers supérieurs convoqués plus haut à propos des taux de reconversion), brevetés de l'école de guerre dans les années 1980 à mi-parcours de leur carrière (nous en avons la confirmation pour 70% d'entre eux), ayant tous cumulé des responsabilités en Etats-majors centraux et en opérations extérieures. Ils sont issus des rares troupes déjà professionnalisées dans les années 1980, l'armée d'Afrique, celle qui « sort » le plus à cette époque : dans 80% des cas, il s'agit d'officiers ayant choisi leur première affectation dans les Troupes de marine<sup>60</sup> ou la Légion. Le parcours d'excellence de ces officiers est donc aussi lié aux choix de spécialisation dès la sortie de Saint Cyr : les armes de mêlés et l'infanterie, bénéficiant, parce que directement liés au combat, d'un prestige élevé au sein des armées<sup>61</sup>. Il s'agit aussi, des troupes les plus mobiles et mobilisées dans les années 1970. Pour

---

*dans des sphères d'activité assez marginales par rapport aux institutions « légitimes » (Michel Dobry, op.cit, 2009, p 274-275).*

<sup>58</sup> La Démarche Interarmées d'Evaluation « est le processus permanent de comparaison et d'adaptation entre les objectifs exprimés en termes de capacités et les aptitudes réelles présentes ou futures des forces armées », *Démarche Interarmées d'Evaluation*, N°898/DEF/EMA/PPE.3, du 22 novembre 1994, p 2.

<sup>59</sup> Davantage du point de vue qualitatif que quantitatif : « On compte, en 2008, 202 généraux dans l'Armée de terre », Jean Guisnel, « Les armées réduisent le nombre de leur généraux », *Le Point.fr*, 5 juin 2008.

<sup>60</sup> Dont les membres sont aussi appelés les « coloniaux » ; l'observateur attentif aura peu de difficultés à relever une certaine forme de filiation entre les actions civilo-militaires modernes et les pratiques militaires durant la colonisation et la décolonisation. Voir *L'Ancre d'Or*, n°325, décembre 2001, « Troupes de marine et actions humanitaires ».

<sup>61</sup> A l'image de nos propos sur la marginalité des actions d'environnement par rapport à la culture militaire valorisant les représentations guerrières, ces officiers seront jugés d'autant plus crédibles à soutenir, ou pas, le dossier CIMIC, qu'ils n'ont précisément pas fait carrière dedans. Ainsi l'un des premiers réflexes de ces officiers lors d'une situation d'entretien, est de rappeler qu'ils ne sont pas des intellectuels portés sur les questions politiques et civiles, mais des combattants, des hommes de terrain qui ont fait, avec succès, leur « temps de commandement ». Ensuite au cours de l'entretien, une fois ce préalable posé et illustré, ils acceptent volontiers la posture d'intellectuel, empruntant très souvent leurs arguments et exemples à des univers non militaires et notamment au sein de la littérature (un général évoquant « Mr Jourdain », *Le bourgeois gentilhomme* de Molière, à propos de la redécouverte du civilo-militaire et un autre, évoquant *Le désert des tartares*, roman de Dino Buzzati, pour illustrer l'immobilisme

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

évoquer le cadre d'émergence du civilo-militaire au niveau institutionnel au début des années 1990, la métaphore est récurrente : « on a redécouvert la poudre<sup>62</sup> » ou « c'est du Mr Jourdain<sup>63</sup> ». Leur culture de régiment, déjà ancienne, souvent décrite comme un modèle de cohésion au sens militaire du terme, la spécificité de leur mission comme leur mode d'organisation ont amené ces officiers à développer sur le terrain, des qualités analogues à celles qui seront exigées, dans les années 1990 et 2000, des responsables CIMIC en ex-Yougoslavie, en Côte d'Ivoire ou en Afghanistan : sens du contact avec les populations et les intervenants civils, forte mobilité géographique terrestre, connaissance de l'Afrique, autonomie relative, capacités d'initiative...

*« Ca c'est un peu la formation des troupes de marine qui appelle un certain nombre de gens avec de l'initiative et puis aussi qui donne l'initiative aux gens qui les servent... quand on est largué dans la brousse avec sa section... vous vous déplacez avec vos quinze véhicules, vous vous débrouillez auprès des villages locaux, manger, boire, vivre en brousse et tout... bah on parlait, on se débrouillait. Voilà, c'est la capacité d'initiative [...] Les troupes de marine c'est l'armée de terre ! Les anciennes troupes coloniales... A l'époque ma démarche était très simple, c'est que le seul endroit où on engageait des soldats pour se battre, c'est les troupes de marine... ou la légion... moi, l'esprit légion ce n'est pas mon esprit, je ne suis pas obéissant comme ça... les troupes de marine c'est, entre guillemets, l'initiative, l'aventure<sup>64</sup> »... (Entretien avec un colonel de l'armée de terre, 3 avril 2008).*

### ***Face à « l'immobilisme du front de l'Est »***

Formés aux enjeux stratégiques de la guerre Froide et de la dissuasion nucléaire, ces officiers ne feront dans les faits, pratiquement que des théâtres dont les implications opérationnelles, à l'opposé des principes doctrinaux transmis à l'école de guerre, s'apparentent déjà à ce qui sera institutionnellement formalisé, dix ans plus tard, en tant qu'opérations de « gestion de crise ». Dans le cadre d'une situation d'entretien, par rapport à la question du « basculement » de cet équilibre entre dissuasion et action, le premier réflexe de nos interlocuteurs est de montrer, au minimum, qu'ils ont bien senti que le « vent avait déjà tourné » depuis un certain temps déjà, au maximum, qu'ils ont « fait semblant d'y croire pendant des années ». Dans le premier cas, pour certains, c'est, dès les opérations extérieures en Afrique, dans les années 1970, principalement à Djibouti, au Tchad, au Cameroun et au Zaïre que le « basculement » se joue. Il s'ensuit pour ces officiers à mi-carrière, une sorte de refus farouche de « l'immobilisme du front de l'Est », qui existait certes déjà à travers leur préférence pour l'armée d'Afrique, mais qui est maintenant entretenu, à la fois par les choix d'unités d'affectation comme leur très grande disponibilité et mobilité. Ces officiers sont toujours prompts à « sauter sur l'occasion » d'une nouvelle opération extérieure dès qu'elle se présente.

---

du front de l'est). Au fur et à mesure de l'entretien, le passage progressif du « chef charismatique » à celui de l'intellectuel nuancé, sans doute encouragé par l'interaction avec un chercheur, est palpable.

<sup>62</sup> Entretien avec un général de l'armée de terre, « reconverti » à IMG, 23 juillet 2009.

<sup>63</sup> Entretien avec un général de l'armée de terre, 16 novembre 2009.

<sup>64</sup> On note ainsi au cours de nos entretiens que l'engagement est évoqué en termes prosaïques : il s'agit du goût de l'aventure, non pas au sens de la mise en danger ou de l'exposition physique de soi, mais au sens de l'envie de « voir du pays », de « gagner de l'argent », d'un « besoin de repères et d'autorité ». Les arguments plus « classiques » (le patriotisme, la notion de service de l'Etat, la tradition familiale...) n'étant mobilisés, qu'en dernier recours, généralement suite à nos relances portant sur les origines socioculturelles de nos interlocuteurs. Sur ce point il nous semble intéressant de souligner que Johanna Siméant dresse le même constat à propos des acteurs humanitaires, « Entrer, rester en humanitaire. Des fondateurs de Médecins sans frontières aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, vol 51, n°1-2, 2001, pp 47-72.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

*« Mais encore une fois attention parce que dans une carrière militaire, on ne fait pas toujours ce que l'on veut. Ce qu'il faut c'est être prêt à prendre les occasions qui vous sont proposées. Moi le Kosovo ou Sarajevo...on m'a dit : « tiens il y a un poste, est-ce que tu es prêt à y aller ? » J'aurais pu dire non. Mais évidemment j'ai dit oui...donc ce n'est pas moi qui ai suscité cette carrière, c'est surtout le fait que dès qu'il y avait une opportunité dans ce sens là, j'ai sauté dessus, et je continue » (Entretien avec un général de l'armée de terre, « reconverti » à l'OSCE, 29 juin 2009).*

### **Ressources et répertoires d'action**

S'agissant d'un univers à très fort taux de reproduction sociale, une forte proportion est fils et petits-fils d'officiers, d'où l'importance de la socialisation primaire, ici, surtout en termes de prédisposition à la mobilité internationale du fait de l'expatriation fréquente des parents. Pour la génération qui nous intéresse le père avait souvent été officier pendant la guerre d'Algérie, tandis qu'ils étaient adolescents. Ainsi, progressivement, seront-ils à la fois, les principaux artisans et bénéficiaires, d'un certain effritement du tabou cognitif algérien. Pour aller vite, il convient de considérer ici les multiples dimensions du tabou : politico-stratégique (coup d'Etat de 1958, prise de parole publique des militaires), doctrinal (guerres révolutionnaires, actions psychologiques...) social (immigration récente, lois mémorielles...) et psychologique (le rapport au père et parfois la réhabilitation de sa mémoire). Au niveau des mobilisations collectives à l'intérieur de la défense, sur le terrain doctrinal<sup>65</sup>, ces officiers regrettent, qu'entre le milieu des années 1960 et celui des années 1980, la tactique, la manœuvre, le « facteur psychologique », bref l'action, soient jetés aux oubliettes.

*« On n'entre pas dans l'armée pour veiller le désert des tartares si vous voulez...Le désert des tartares c'est vraiment l'un des romans... comment vous dire...nous sommes rentrés dans l'armée en lisant Lyautey, Gallieni etc., il y avait la guerre d'Algérie qui venait de se terminer...et l'Indochine...qui ont été à la fois des échecs d'une certaine façon et en même temps des grandes aventures humaines. [...] Alors du coup, quand nous sommes arrivés avec ces idées...qui étaient des idées d'actions, qui étaient à la fois militaires, de maintien de l'ordre mais aussi de contact avec la population...Donc on arrive et on nous dit : « on ne parle pas politique, de toute façon vous la fermez, il y a le nucléaire, les Russes en face de nous et de toute façon s'ils attaquent, on tire une bombe atomique ». On a rapidement compris que si on tirait avec une bombe atomique, on ne voyait pas bien l'intérêt de s'entraîner avec des chars. Donc nous avons fait semblant pendant des années. » (Entretien avec un général de l'armée de terre, « reconverti » à l'OSCE, 29 juin 2009).*

La mobilisation pour une réhabilitation des stratégies d'action, de la fin des années 1980 au milieu des années 1990 revêt donc plusieurs formes. Au-delà de l'aura de ces grands chefs, bénéficiant d'un parcours d'excellence menée en Etat-major et sur les champs de bataille, de leur préférence pour l'armée d'Afrique et de leur mobilité permanente, l'effritement du tabou progressif algérien entraîne une désinhibition de la parole de l'officier dans et sur les sujets politiques<sup>66</sup>. Or, ce n'est que relativement tardivement, à partir de 2004-2005, que beaucoup

---

<sup>65</sup> Pour une approche sociologique des mobilisations et des « résistances » des officiers de l'école de guerre en faveur d'une réhabilitation des stratégies d'action dès les années 1970, voir Rémy Martinot-Leroy: « Guerre à l'école et école de Guerre : la désobéissance doctrinale des officiers français de l'armée de terre face au « fait atomique » à travers les écrits des officiers brevetés de l'école supérieure de guerre (1970-1977) », *Cahiers du CEHD*, n°26, 2006, pp 141-162.

<sup>66</sup> Tous les officiers supérieurs rencontrés se sont exprimés dans la presse institutionnelle, doctrinale ou généraliste sur des sujets ne touchant pas qu'au civilo-militaire. Certains dénonçant même une tendance au « bavardage » : « C'est une armée bavarde mais en plus qui n'essaie pas...dans les années 70, nous étions une dizaine d'officiers à publier...aujourd'hui vous n'avez pas un général qui n'ait déjà publié dans le Monde ou un truc comme ça. [...] Donc elle est bavarde mais par contre elle ne raconte plus, elle ne récite plus, elle ne fabrique plus de mythe...elle parle surtout pour ne rien dire. » (Entretien avec un colonel de l'armée de terre, 16 février 2000).

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

considèrent comme un tournant de la stratégie otanienne en Afghanistan et en Irak, que l'Etat Major de l'Armée de Terre (EMAT) invite ces centres de doctrines à réfléchir au concept de « stabilisation », préféré à celui de « pacification » car trop historiquement connoté<sup>67</sup>. C'est une fois l'enlèvement anglo-américain en Irak que les officiers de la communauté doctrinale française se sont « décomplexés » par rapport à leur patrimoine et ont pu directement, avec l'aval des autorités, puiser leurs sources d'inspiration dans la guerre d'Algérie. *A contrario*, les officiers américains, ont développé le concept de *Stabilization*, dérivé précisément des expériences contre insurrectionnelles françaises, anglaises et néerlandaises. Il s'opère ici, un curieux chassé-croisé doctrinal favorisant le transfert d'expérience entre armées occidentales. A titre d'exemple, citons le fait que les officiers américains envoyés en Irak sont préparés, notamment grâce aux images de la Bataille d'Alger<sup>68</sup> encore tabou au sein des Armées françaises et que l'on doit, au général américain David Petraeus, superviseur des opérations en Irak et en Afghanistan depuis avril 2008, la réhabilitation des travaux d'anciens officiers coloniaux français, presque totalement oubliés depuis<sup>69</sup>. La redécouverte du patrimoine colonial au sein des Armées françaises dans le cadre de l'intervention en Afghanistan se manifeste sur deux plans : d'abord, au plan de la mémoire institutionnelle, la figure de l'officier colonial est réhabilitée, ensuite, au plan opérationnel, les outils tactiques sont réutilisés. Dans le premier cas, parmi les figures les plus régulièrement convoquées par les officiers supérieurs de « gestion de crise », citons Hubert Lyautey (1854-1934), résident général de France au Maroc de 1912 à 1925<sup>70</sup>. Les outils hérités de l'administration coloniale française qui inspirent les dispositifs civilo-militaires déployés en Afghanistan, notamment par les Anglais et les Américains, se retrouvent dans les *Provincial Reconstruction Team*<sup>71</sup>. Les répertoires d'action sont puisés dans l'expérience de la pacification et visent surtout à favoriser l'implantation durable d'une administration militaire vis-à-vis des populations : les Bureaux Arabes, les Affaires Indigènes. Liées avant tout à la collecte de renseignements, les activités de ces officiers se concentrent sur le contrôle politique et social via la connaissance intime des administrés. La guerre d'Algérie offre aussi des exemples de pratiques contre insurrectionnelles liées au contrôle des populations : les Sections Administratives Spécialisées. Au-delà de son rôle militaire, l'officier administre sa SAS en

---

<sup>67</sup> Parmi les nombreuses productions du Centre de Doctrine et d'Emploi des Forces de l'Armée de Terre (CDEF), on compte, fait radicalement nouveau, quatre études publiées dont le titre évoque directement l'Algérie entre 2005 et 2006. *ALAT et stabilisation, le cas de l'Algérie*, 2005, *Les « sections administratives spécialisées en Algérie » : un outil pour la stabilisation*, 2005, *Vaincre une guérilla. Le cas français en Algérie*, 2005, *L'emploi des forces terrestres dans les missions de stabilisation en Algérie*, juin 2006.

<sup>68</sup> Film de Gilles Pontecorvo, tourné en 1966, Benjamin Stora, entretien accordé à *L'Express*, le 5 janvier 2007.

<sup>69</sup> C'est notamment le cas du Lieutenant colonel David Galula (1919-1967). Son ouvrage (*Contre-insurrection : Théorie et pratique*, Economica) ne sera republié en français qu'en 2008.

<sup>70</sup> Voir aussi Thomas Bugeaud (1784-1849) et Joseph Gallieni (1849-1916). On leur doit quelques unes des maximes les plus « percutantes » et couramment utilisées sur les stratégies militaires non coercitives de gestion de crise : « *Lorsqu'on prend un repaire, si on songe au marché qu'on y établira le lendemain, on ne le prend pas de la même façon* », « *Donnez-moi un médecin, je vous rends trois compagnies* », « *Conquérir le cœur et les esprits* », « *L'adversaire d'aujourd'hui est le collaborateur de demain* ».

<sup>71</sup> Petits détachements civilo-militaires, pluridisciplinaires, et souvent, multinationaux de niveau régional. L'objectif est de créer des interfaces civilo-militaires et des relais d'influence, chargés de soutenir l'action de la coalition et de promouvoir l'autorité du gouvernement Karzai pour contrer le régionalisme afghan. C'est notamment sur ce point que les officiers insérés français dans des organisations multinationales soulignent, dans leur rapport de fin de mission, que cet objectif est en contradiction avec la doctrine CIMIC française qui, officiellement, ne s'occupe pas d'influence. En janvier 2005 on comptait 19 PRT. Il est intéressant de noter, dans la perspective du « chassé croisé doctrinal », que les français n'ont pas de PRT. Pour plus de détails voir « *Provincial Reconstruction Team: Mazar-E Sharif* », Paul Haéri, *Cahiers de la réflexion doctrinale*, Centre de Doctrine et d'Emploi des Forces, mai 2006.

## Congrès AFSP Strasbourg 2011

menant des actions politiques (constitution de listes électorales) et économiques (conduite de travaux effectués par les habitants de la SAS et rémunérés). Ses préoccupations sont aussi d'ordre social : scolarisation, animation de foyers sportifs, aide aux nécessiteux, distribution de crédits de secours et de chômage. Les actions à caractère civil ou militaire n'ont qu'une finalité : établir des relations durables avec la population, gagner sa confiance et constituer un noyau de résistance à la dissidence.

### *Conclusion*

L'analyse des carrières professionnelles et des trajectoires individuelles, à travers les cas concrets de la reconversion et de l'insertion des officiers CIMIC au sein des OI, offre une perspective d'identification des arènes d'hybridation des techniques et de socialisation entre acteurs de « gestion de crises internationales ». En interrogeant les identités professionnelles et les cultures institutionnelles à l'épreuve de l'enchevêtrement des contraintes bureaucratiques du point de vue de ces acteurs, nous ne nous s'interdisons pas pour autant, d'étudier la question de la stratégie nationale de placement de ces officiers *via* les dispositifs de coordination interministérielle. De même, l'étude des engagements individuels et des mobilisations collectives à *travers* la défense, dans le cadre de la confrontation, de la légitimation et de la reproduction de deux visions CIMIC concurrentes, mais non antinomiques<sup>72</sup>, nous éloigne, à la fois, du spectre réifiant des études institutionnelles et homogénéisant des études de groupes, tout en réfutant l'*a priori* d'un secteur militaire conservateur, rigide, inapte au « changement ».

Parce qu'issue d'un premier train de réforme de la défense dès 1992 et justifiée *a posteriori*, dans les thèses aussi bien indigènes que savantes, en termes d'adaptation homéostatique aux transformations de l'environnement stratégique, l'observation de la sociogenèse institutionnelle de la « fonction » civilo-militaire, nous offre un terrain propice à la désobjectivation de quelques-unes des transformations les plus difficilement palpables de l'appareil de défense français. Les enjeux heuristiques de cette recherche reposent donc, en partie, sur la plus-value de son réductionnisme. En effet, à travers la déconstruction des processus liés à l'émergence et à l'évolution d'une « fonction d'environnement » aussi « restreinte » - et il faut le dire, *a priori* « marginale » ou « périphérique » - que le civilo-militaire sur la période post-bipolaire, il semble que cette démarche soit bien plus riche d'enseignements sur les transformations perçues de l'environnement international et sur les modes d'interprétation et d'adaptation à ces mêmes changements de la part des organisations politiques et militaires, et surtout, ajouterions-nous des acteurs qui les composent, que toute tentative aporétique de questionnement frontal de ces enjeux.

---

<sup>72</sup> C'est-à-dire que l'on peut à la fois soutenir l'action militaire et favoriser l'influence nationale ; le premier objectif n'étant pas exclusif de l'autre, mais on admettra cependant, que les vecteurs ou les outils de mises en œuvre varient de l'un à l'autre. C'est sans doute, en partie, cette non-antinomie de la dualité conceptuelle CIMIC qui peut expliquer la longévité de cette confrontation (1992-2005) comme le caractère tardif de l'arbitrage effectué par l'Etat-major.

# Congrès AFSP Strasbourg 2011

## L'institutionnalisation de la CIMIC (1992-2005) : repères chronologiques

- 1992 : réformes interarmées des organisations de commandement. Création de l'Etat-major de Planification Interarmées (EMIA), du Centre Opérationnel Interarmées (COIA), du Commandement aux Opérations Spéciales (COS), de la Direction du Renseignement Militaire (DRM) et du Collège Interarmées de Défense (CID)
- Juin 1992 : création du bureau affaires civiles du COS
- Novembre 1993 : l'expertise des actions civilo-militaires est officiellement confiée par le chef d'état-major des armées au COS.
- Avril 1994 : Expertise Initiale de Théâtre (EIT) à Sarajevo, projection des réservistes affaires civiles du COS
- Juin 1994 : Livre blanc sur la défense
- Juin 1994 : Première réunion interministérielle sur les affaires civiles à Sarajevo
- Novembre 1994 : Démarche Interarmées d'Evaluation, création par le chef d'Etat-major des armées Jacques Lanxade d'un groupe de travail interarmées sur les « actions d'accompagnement des crises »
- Novembre 1994 : création de l'association Etudes et Actions d'Urgence (EAU)
- Décembre 1994 : mise en place par l'Etat-major des armées d'une cellule d'ACM au COIA
- Septembre 1995 : *Directive provisoire sur la conduite des actions civilo-militaires*
- Janvier 1996 : création du groupe PROCURE et de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Bosnienne
- Mars 1996 : projection des premières unités ACM de l'armée de terre en Bosnie
- Juillet 1997 : *Directive sur la conduite des actions civilo-militaires*
- Mars 1999 : l'association AUDE remplace EAU, le groupe PROCURE 2 remplace PROCURE
- Juin 1999 : création de la Mission Interministérielle pour l'Europe du Sud Est (MIESE)
- Juin 1999 : Bernard Kouchner est le chef de la Mission Intérimaire des Nations Unies pour le Kosovo (MINUK)
- Juin-Juillet 1999 : EIT à Pristina, projection des réservistes affaires civiles du COS
- Juillet 1999 : projection des unités ACM de l'armée de terre au Kosovo



## Congrès AFSP Strasbourg 2011

- Mai 2000 : *Directive d'orientation sur les ACM en Afrique*
- Novembre 2000 : auto sabordage de la MIESE
- Février-Mars 2002 : EIT à Kaboul, projection des réservistes affaires civiles du COS
- Mars 2002 : *Concept interarmées d'action civilo-militaire*
- 2004 : l'EMIA et le COIA forment le Centre de Planification et de Conduite des Opérations (CPCO). Son bureau J9 est dédié à la CIMIC.
- 2004 : le Groupement Interarmées des Actions Civilo-Militaires (GIACM), basé à Lyon, est opérationnel
- Mars 2005 : *Concept et doctrine interarmées de la coopération civilo-militaire*