

**CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES DE
LA DEFENSE**

***LA MARINE ET
LES ACTIONS CIVILO-MILITAIRES***

ISEC- Information & Sûreté Economiques

**Christophe BABINET
Alpha DIALLO
Anne-Catherine MAUNY**

Premier semestre 2005

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée à l'ISEC-Information & Sûreté Economique
par le C2SD
CCEP 2004 n°151-SOC, Marché DEF/C2SD/2004-67*

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
PREMIERE PARTIE : LE RAPPORT POTENTIEL DE LA MARINE AUX ACM	15
Chapitre I. Le dispositif d'accueil : heurs et déboires de l'ACM à la française	15
I.1. Le GIACM ou l'interarmisation interrompue	15
I.1.1. Des relations quasi-symboliques avec le monde économique	18
I.1.2. Des budgets d'opérations limités et en voie de stagnation	22
Réalisations ACM en infrastructures civiles	25
I.1.3. Les opérations touchant les infrastructures civiles	31
I.1.4. Les compétences civiles: recherche, sélection et conditions d'emploi des réservistes.....	33
I. 1.5. Compétences et armées d'origine: une utilisation indifférenciée	48
I.2. Le Commandement des Opérations Spéciales	53
I.2.1. ACM à la française ou « civil affairs » et influence économique ?	54
I.2.2. L'expertise initiale de théâtre, une photographie à diffusion sélective	58
Chapitre II. Les entités prioritairement concernées dans la marine 66	66
II.1. Le Service des travaux immobiliers et maritimes	66
II.1.1. Historique et statut	66
II.1.2. Compétences techniques et moyens humains	70
1.2.1. Un savoir-faire rare en maîtrise d'oeuvre et conduite d'opérations	70
1.2.2. Les moyens humains	73
II.1.3. Capacités en matière d'ACM et de coopération à l'étranger	75
1.3.1. Une expérience limitée	76
1.3.2. La restauration des ports de Bosnie: un cas isolé d'ACM portuaire.	77
II.1.4. La formation des spécialistes des travaux maritimes: une activité quasi-symbolique et un vivier qui s'amenuise	82
1.4.1. L'ENTM.....	82
1.4.2. Les travaux maritimes et portuaires à l'Ecole des Ponts: un enseignement d'approfondissement, non une spécialisation	85
II.1.5. L'incidence du regroupement prochain des services d'infrastructures des armées.....	86

II.2. Le Commissariat de la Marine	88
II.2.1. Une proximité naturelle avec le civilo-militaire.....	88
II.2.2. Des compétences inégalement utilisables en matière d'ACM	90

DEUXIEME PARTIE - LA REHABILITATION D'UN PORT CIVIL EN SORTIE DE CRISE. UMM QASR, UN CAS EXEMPLAIRE ? L'EVENTUALITE D'UNE INTERVENTION FRANCAISE EN MILIEU PORTUAIRE: CAPACITES ET LIMITES 96

Chapitre I. Présence et rôle du génie de la marine américaine en Irak: 96

I.1. Les Seabees, origine, nature et moyens	97
I.2 - Présence et rôle en Irak. Le MEG	98
I.3. Les enseignements tirés de l'opération irakienne.....	103

Chapitre II. La réhabilitation du port d'Umm Qasr 108

II.1. Les organismes pilotes de la reconstruction en Irak.....	111
II.2. Les spécifications du cahier des charges	113
II.3. Le contrat BECHTEL	122
II.4. Umm Qasr : caractéristiques et importance.....	125
II.5. Etat du port et situation locale au début 2003	127
II.6. Séquencement et particularités des opérations de remise en route (mars 2003-mai 2004)	131
II.7. Analyse critique et enseignements exploitables.....	139

Chapitre III. Capacités et limites d'une intervention française en milieu portuaire 148

III.1 - Les hypothèses de travail	148
III. 2. La localisation des compétences et leur combinaison	152
III.2.1. Le STBFT	155
III. 2.2. La Base de Transit Interarmées	158
III. 2.3. Le 519ème Régiment du Train de Transbordement Maritime ...	159
III. 3. Les tâches requérant des compétences d'autres entités ou exigeant une attention particulière	161
III. 3.1.Le dragage des bassins et chenaux et la détection des épaves.....	161
III. 3.2.La composition des quais.....	162
III.3.3. Le déminage à terre.....	162
III.3.4.Les voies ferrées	163
III.3.5. Les circulations et voies routières.....	164
III.3.6. Les moyens de levage	164
III.3.7. Les moyens de manutention.....	164
III.3.8. Les radars de la capitainerie	165
III. 4. L'attribution de la responsabilité d'ensemble	166

CONCLUSION ET PRECONISATIONS.....	177
BIBLIOGRAPHIE	191
ENTITES CITEES OU CONSULTEES-RESSOURCES ACCESSIBLES SUR L'INTERNET	199
ANNEXE.....	217

INTRODUCTION

1 - Contexte et objectifs de l'enquête

D'après son cahier des charges initial, l'objectif de cette étude était "d'analyser l'opportunité pour la marine française de se doter d'une expertise action civilo-militaire. L'exemple concret de la remise en état d'un port civil permettra d'illustrer les propos et de répondre à un certain nombre de questions. Les structures qui intègrent des marins sont-elles suffisantes ? En raison de la multiplication des ACM dans ses missions, la marine a-t-elle besoin de se doter d'un corps d'experts des ACM du type génie ? Quelle pourrait être la contribution de la marine à de telles missions ? L'exemple de l'expertise nécessaire à la reconstruction d'un port civil pourrait apporter des éléments de réponse quant à la spécificité de la contribution de la marine à des ACM en terme de compétence et d'expérience." ¹

Le rapport de la Marine aux ACM² semblait donc constituer l'objet premier de l'étude, le port n'étant pris qu'à titre d'exemple.

Or, en Septembre 2004, lors de la première réunion du comité de pilotage de l'étude, cette rédaction initiale était précisée et partiellement amendée dans deux directions:

- la marine, en définitive, avait le sentiment de ne pas retirer de sa participation à l'actuel dispositif de mise en oeuvre des actions civilo-militaires (le GIACM, créé en juillet 2001) des bénéfices équivalents aux effectifs qu'elle s'était vue requise de lui fournir³. "Ca nous coûte, mais ça ne nous rapporte rien" étant un sentiment manifestement assez répandu à cet égard. D'où l'intérêt de comprendre le pourquoi d'une telle situation et de déterminer si elle avait des chances de se modifier.

- le choix du thème de la réhabilitation du port civil - qui devait s'avérer le véritable objet de l'étude - avait une double motivation. D'abord, le caractère exceptionnel - à la fois par sa nature et sa taille - de l'opération conduite en 2003-2004 sous l'égide anglo-américaine pour remettre en état de fonctionnement le port irakien d'Umm Qasr, unique installation en eau profonde dont disposait le pays, et dont la paralysie était quasi-totale au moment de l'arrivée des forces coalisées: "Cette opération nous a interpellé en nous conduisant à nous demander ce que nous ferions, avec quels moyens, quelles compétences et dans quel cadre, le jour où nous aurions à faire face à

une éventualité de ce type", devait nous déclarer l'un des demandeurs de l'étude. Il s'agissait donc d'analyser l'opération d'Umm Qasr mais aussi d'examiner jusqu'à quel point elle avait valeur d'exemple. En second lieu, un port étant le principal point de contact de la marine avec la terre et le milieu civil en pays étranger, la pure logique commandait d'examiner quelle pouvait y être l'implication de cette armée dans un contexte de crise, et sur un plan civilo-militaire.

Lors d'un point intermédiaire tenu à la mi-janvier 2005 avec les commanditaires de l'étude, nous devions aboutir au constat suivant:

la matière s'avérait peu abondante et d'intérêt très moyen en ce qui concernait le thème du rapport entre les ACM et de la marine. D'abord, parce que cette dernière ne s'y était pratiquement pas investie et qu'il y avait donc fort peu de retours d'expérience à analyser; ensuite, parce que les interlocuteurs que nous rencontrions lors des entretiens avaient quelque peine à en discerner l'intérêt réel: au sein de la marine - et même parfois en dehors d'elle...- la plupart des interlocuteurs n'avaient qu'une perception lointaine de ce sujet, qui suscitait parfois de leur part une attention de pure courtoisie. Examiner le dispositif ACM actuel, sa capacité véritable à prendre en compte la réhabilitation d'infrastructures civiles, son fonctionnement, sa liberté de mouvements et la place qu'il faisait aux préoccupations de la marine, tout cela avait indéniablement un sens pour l'avenir. Rechercher les occasions concrètes qu'aurait la marine de s'engager pour son propre compte dans des ACM paraissait en revanche un pari difficile à tenir et dont la rentabilité ne paraissait pas garantie⁴.

- par ailleurs, en début d'étude, nous avons aussi commencé d'examiner si, dans les marines américaine, britannique et allemande, l'action civilo-militaire faisait l'objet d'une prise en compte particulière - disons "marine" - et si ces forces s'étaient par ailleurs dotées de moyens spécifiques en matière de réhabilitation d'infrastructures civiles, notamment portuaires. Or, l'avis de nos attachés navals⁵ confirmait ce que l'exploration documentaire nous avait appris: que cet axe de recherche n'avait finalement aucune raison d'être. Ceci, d'abord parce qu'en Allemagne et en Grande-Bretagne, les organismes chargés de l'aide à l'étranger, notamment de l'aide en cas d'urgence (DFID britannique et GTZ allemand) sont des entités civiles peuplées de civils, ayant des moyens considérables, et qui ne dépendent en rien de la Défense. Aux Etats-Unis, il en va de même pour l'USAID, qui a été l'entité émettrice de l'appel d'offres restreint pour la remise en route d'Umm Qasr⁶. A cet égard, le cas de la

France, qui s'est dotée avec le GIACM d'un outil strictement militaire pour des opérations d'ampleur plutôt modeste, est donc assez singulier. Ensuite, parce qu'en matière de construction ou de réhabilitation d'infrastructures civiles, les armées allemandes et britanniques ont une tradition bien établie de sous-traitance aux entreprises privées, tout particulièrement en matière de travaux. A plus forte raison dans leurs marines, qui ne disposent pas d'unités spécifiques en la matière.

- en revanche, le thème de la remise en route du port, lui, méritait à l'évidence un approfondissement au delà même de l'analyse d'Umm Qasr, car c'était bien là, pour nos demandeurs, le vrai sujet de cette étude: cela nous fut confirmé de la façon claire lors de ce rendez-vous intermédiaire de janvier puis, de nouveau, à la fin février à l'EMA par le principal initiateur de l'étude. Nous avons alors convenu, au prix de l'octroi de deux mois de délai supplémentaire, de pousser plus loin l'analyse en inventoriant de façon aussi détaillée que possible les problèmes que poserait une opération de ce type au cas où la France se trouverait un jour en situation de devoir l'assumer. Pour cela, nous devions notamment localiser les compétences existant dans les forces armées, que ce soit au sein de la marine ou en dehors d'elle, et estimer leur capacité à couvrir l'ensemble des familles de tâches: expertise, conception, pilotage ou réalisation des travaux, prise en mains des fonctions de gestion du port. L'objectif final étant de parvenir à cerner les bases de ce que pourrait être un futur "contrat" entre l'EMA et l'EMM. Les questions de doctrine restaient néanmoins en dehors du cadre de notre recherche.

D'une étude au départ centrée sur le thème des actions civilo-militaires, on en arrivait donc à un travail centré sur les problèmes éminemment pratiques et techniques de la remise en route d'un port. Et, d'une méthode de recherche de type universitaire, nous en sommes peu à peu venus à adopter une démarche qui s'apparentait davantage à celle d'un simili-audit orienté vers des applications pratiques. Le caractère passablement hybride du cahier des charges initial a cependant conduit à consommer un temps qui, nous le regrettons aujourd'hui, aurait pu être utilement consacré à explorer plus avant certains aspects, notamment en matière de coûts et de sécurité, et à bâtir divers scénarii en fonction de différents types de ports.

2 - Les techniques d'enquête utilisées

La recherche documentaire:

Passablement riche - et redondante, car elle tourne la plupart du temps autour des relations des armées avec le domaine humanitaire et les ONG - **la documentation de langue française concernant le thème des actions civilo-militaires** a été d'un mince secours pour notre sujet: la marine, et pour cause, n'y occupe aucune place particulière, et les articles traitant en profondeur du volet "économique" des ACM restent également rarissimes. La plupart se bornent à évoquer la nécessité d'un effort "d'influence" du côté français et à déplorer l'absence de coordination interministérielle ou l'esprit peu coopératif dont font preuve les Affaires Etrangères en la matière. Les réalisations ou les prolongements des ACM dans le domaine économique et industriel n'ont à notre connaissance fait l'objet d'aucune étude d'ensemble. Enfin, si un certain nombre de mémoires universitaires ont été consacrés en France aux ACM, ces dernières n'ont encore inspiré que fort peu de thèses dignes de ce nom. Il est tentant d'y voir la confirmation, du côté français, du flou du concept et du caractère non abouti de la démarche, qui offrent peu de matière à une analyse en profondeur. Concernant ce thème, l'étude a donc reposé presque exclusivement sur les entretiens auxquels il a été procédé.

Nous avons également été frappés par **la rareté des documents de doctrine portant sur les ACM, et plus encore par le peu de réflexions et d'analyses qu'ont suscité la création de leur principal outil**, le GIACM, et sa "vocation interarmées". Si les articles généraux ou les aperçus de seconde main abondent, bien rares semblent les textes de fond accessibles⁷ au delà de la directive de 1997, de deux textes du CDES datant de 1999 et de l'instruction de 2002, qui vient d'être refondue. Quant aux revues spécialisées, elles ne traitent guère les aspects doctrinaux de l'ACM autrement qu'en ressassant ces textes, qu'elles agrémentent de quelques poncifs. Le problème se situe enfin à l'échelon de la division Emploi de l'EMA, qui a théoriquement la charge de "penser les ACM", mais dont il nous a été confirmé que, faute de temps et de moyens, elle ne peut pas véritablement s'y consacrer.

En ce qui concerne **le problème particulier de la remise en route d'une infrastructure portuaire dans un pays en sortie de crise** et, par ailleurs, pour ce qui est de la place que pourrait tenir l'élément "port" dans les stratégies actuelles de défense, la vacuité est totale dans les revues françaises de défense comme dans les rares publications propres à la marine. Les études publiques consacrées à l'amphibie ne lui font pas davantage place et le CDEF (Centre de Doctrine et d'Emploi des Forces) comme le Collège Interarmées de Défense s'avouent également démunis sur ce point. Il n'est que juste

d'ajouter que, du côté des forces anglaises et américaines, les analyses publiées sur ce sujet sont tout aussi rares, qu'il s'agisse de l'Irak ou d'autres pays. Ce qui ne surprend qu'à moitié: l'opération menée à Umm Qasr est sans équivalent dans l'histoire contemporaine; de plus, les forces de la Coalition ne sont que fort peu intervenues de façon directe dans la remise en route de ce port; la prise en charge temporaire de la gestion du port d'Umm Qasr fut cependant, pour le régiment britannique spécialisé en matière portuaire, une expérience aussi neuve qu'éprouvante, et l'Irak dans son ensemble devait s'avérer pour les unités du Génie américain un terrain d'expérimentation unique et d'une envergure inégalée dans leur histoire. Du côté français, enfin, les études publiées sur les opérations en Irak ne se sont pas davantage intéressées au sujet. On ajoutera que, dans les établissements d'enseignement comme dans les entreprises françaises de travaux publics, l'enquête a permis de mesurer que le domaine maritime et portuaire fait de plus en plus figure de micro-spécialité, voire de curiosité anecdotique. Etat de choses dont il y aurait peut-être lieu de soucier pour l'avenir, et pas seulement sur un plan militaire.

En revanche, la recherche documentaire a été particulièrement fructueuse et enrichissante en ce qui concerne **l'expertise, la réhabilitation puis la remise en route du port d'Umm Qasr**. D'abondantes ressources anglo-saxonnes existent en effet sur le sujet, d'origine civile et de nature technique. Le caractère spécialisé, précis et factuel de ces sources nous a été d'une aide précieuse, tout comme le grand nombre de documents officiels mis en ligne par l'administration transitoire en Irak et par les groupes américains privés y ayant obtenu des contrats.

Signalons enfin pour mémoire qu'aux deux tiers de l'étude, à la demande d'un des membres du comité de pilotage, il avait été envisagé de tirer parti des fonds d'archives français concernant la préparation de l'expédition franco-britannique de Suez en 1956, dite "Opération 700". Plus grande opération navale française au 20^{ème} siècle, sa préparation a en effet très probablement pris en compte le paramètre portuaire et l'éventualité où les forces armées devraient temporairement assumer la gestion de l'infrastructure portuaire. Il n'a finalement pas été procédé à cette exploration d'ordre historique, dont l'intérêt n'était pas jugé prioritaire par d'autres demandeurs et qui, surtout, aurait risqué de consommer un temps non négligeable au détriment de l'objet premier de l'étude: en effet, si le fonds "Suez" dont dispose le Service Historique de la Défense a été déclassifié, ses documents sont en cours de traitement⁸.

Les entretiens: Cette enquête a donné lieu à 63 entretiens semi-directifs, dont une quarantaine peuvent être qualifiés d'approfondis. On doit remercier tout particulièrement à cet égard pour leur disponibilité, au sein de la marine,

la DCTIM et la DTM de Toulon, le Commissariat et le Bureau réserve militaire; en dehors d'elle, la BTI, le GIACM, le COS et le STBFT du Génie. Ces entretiens se sont avérés d'un intérêt moyen pour ce qui est du rapport actuel de la marine aux actions civilo-militaires telles qu'elles sont pratiquées en France ou à l'intérêt que ce type d'action pourrait présenterait pour elle: étant donné le faible degré d'engagement de la marine dans ce domaine et la place indifférenciée qui lui est faite au GIACM, les personnes rencontrées y avaient peu réfléchi, et les avis vraiment étayés sur la question étaient rares. De plus, la plupart des entretiens ont révélé soit un intérêt assez moyen vis à vis des ACM telles qu'elles sont organisées et pratiquées en France aujourd'hui, soit, parfois, une déception discrète de la part de ceux qui en ont la charge ou qui sont à leur contact. La responsabilité en est généralement rejetée sur l'absence d'implication du pouvoir politique, sur le mode de fonctionnement adopté ou encore sur la charge déjà très lourde que supportent par ailleurs les armées du fait des réductions d'effectifs et de budgets: il était compréhensible dès lors que les ACM ne soient guère vues comme un domaine d'importance ou d'avenir. La tutelle du GIACM en est apparue bien consciente et a été d'une grande franchise sur ce point.

Les entretiens se sont avérés en revanche beaucoup plus riches dès lors qu'il s'agissait de localiser et d'apprécier les compétences éventuellement utilisables à des fins ACM, ainsi que concernant la sélection et l'utilisation des compétences civiles des réservistes. La garantie d'anonymat donnée lors de ces entretiens était à cet égard une condition importante de succès et a permis de recueillir maints détails et commentaires exprimés en toute indépendance. Nous espérons les avoir restitué sans affaiblir la saine vigueur dont leurs auteurs les accompagnaient parfois....

En ce qui concerne le thème de la remise en route d'une infrastructure portuaire dans un pays en crise ou sortie de crise, les interlocuteurs nous ayant reçu au sein de la Marine ou du Génie de l'armée de Terre n'avaient pas eu l'occasion d'y réfléchir, ce qu'on peut comprendre étant donné le caractère exceptionnel d'une telle opération. La plupart se sont cependant montrés réceptifs à son intérêt sur un plan économique, voire en tant qu'élément permettant d'acheminer en phase de stationnement des flux réguliers d'approvisionnement pour les troupes ou les populations. Sur le plan des moyens techniques et des problèmes de conception ou de mise en oeuvre, la coopération des entités enquêtées a été aussi ouverte qu'importante. Par contre, nous avons pu constater que l'importance du port pris comme élément physique de transition vers la terre dans le cadre des opérations amphibies était loin de faire l'unanimité ("On ne débarque pas dans un port: on l'isole par la terre, et on le prend !", résumait par exemple l'un d'eux). Mais la plupart

avaient entendu parler de l'opération d'Umm Qasr et estimaient utile d'inventorier les moyens de faire face un jour ou l'autre à une situation de ce type, fût-elle rare et de moindre ampleur. La Côte d'Ivoire et les autres pays du Golfe de Guinée, mais aussi Haïti et l'Erythrée, ont été cités comme d'éventuels théâtres pouvant un jour présenter un intérêt de ce point de vue.

3 - Plan de l'étude:

Notre première partie traite du **rapport potentiel de la marine aux ACM** - quel autre adjectif employer, puisque ce rapport est aujourd'hui quasiment inexistant ? Elle examine en premier lieu le dispositif d'accueil dans lequel les compétences de la marine sont censées trouver à s'employer en matière d'action civilo-militaire: en d'autres termes, le GIACM, son autorité de tutelle, ses moyens d'active et de réserve, ses compétences et ses réalisations en matière d'infrastructures civiles. Nous y avons ajouté le COS. Bien que cet organe n'ait plus de responsabilité directe dans un domaine auquel il a historiquement beaucoup apporté sur le plan théorique et pratique, il conserve en effet des prérogatives certaines en matière d'expertise initiale de théâtre. Il paraissait difficile de ne pas en mettre en évidence l'intérêt - et les limites - en matière d'analyse d'infrastructures civiles. C'est de plus, à la différence du GIACM, une entité réellement interarmisée, dont le personnel réserviste ne semble pas éprouver les états d'âme constatés dans le cas du premier. Un deuxième chapitre s'attachera à l'analyse des deux composantes de la marine qui seraient prioritairement concernées au cas où cette arme déciderait de renforcer sa présence sur le terrain des ACM: le Service des Travaux et le Commissariat, le premier ayant de toute façon un rôle majeur à jouer dans la remise en route d'un port. Ceci sans oublier le Service des Travaux va d'ici peu rejoindre au sein d'une structure centralisée ses homologues de la Terre et de l'Air. En ce qui concerne le projet de regroupement des commissariats Terre- Air-Mer, en revanche, aucune date n'est pour le moment avancée. On peut donc présumer que, vraisemblablement rattachés à une direction centrale du ministère de la Défense, ces structures et leurs personnels "échapperont" dans une certaine mesure au contrôle de l'Etat-Major. Le problème pourrait donc changer de nature comme de dimension.

La deuxième partie de l'étude consacre ses deux premiers chapitres à la reconstitution détaillée de l'opération de réhabilitation et de **remise en route du port d'Umm Qasr et aux enseignements qu'il est possible d'en tirer**. Son dernier volet s'attache à **localiser les compétences et les unités qui seraient à mobiliser dans l'éventualité d'une intervention française sur un site portuaire** dans des conditions plus ou moins voisines: ceci, que ce

soit dans la marine ou en dehors d'elle. L'étude examine également les possibilités françaises et leurs limites en la matière, et met en évidence un certain nombre de points techniques exigeant une attention particulière. Enfin, nous nous interrogerons sur l'attribution éventuelle des responsabilités dans le cas où une telle situation se présenterait.

PREMIERE PARTIE : LE RAPPORT POTENTIEL DE LA MARINE AUX ACM

Chapitre I. Le dispositif d'accueil : heurs et déboires de l'ACM à la française

I.1. Le GIACM ou l'interarmisation interrompue:

Créé en juillet 2001 dans la foulée des expériences françaises en matière d'actions civilo-militaires dans l'ex-Yougoslavie, et prenant peu à peu la succession du rôle pionnier joué dans ce domaine par le COS (Commandement des Opérations Spéciales) tout en récupérant aussi une partie des attributions du bureau ACM du CFAT (Commandement de la Force d'action terrestre), le Groupement Interarmées pour l'Action Civilo-Militaire est aujourd'hui "la moëlle épinière des ACM en France"⁹, l'organe qui est censé constituer l'outil opérationnel français dans ce domaine¹⁰. OVIA/T (Organisme à vocation interarmées /Terre), installé à Lyon depuis sa création, il dépend de l'EMA, en ce qui concerne les emplois, et plus précisément du bureau J9 du CPCO (Centre de planification et de conduite des opérations, ex-COIA). Seul l'EMA peut donc l'engager, puisque c'est lui qui a obtenu la compétence du commandement des ACM.

En revanche, rattaché à l'armée de Terre sur le plan organique, le Groupement ne tire pas seulement de cette dernière ses moyens financiers (qui lui sont alloués par la région militaire Sud-Est), son lieu d'hébergement, ses matériels et plus des deux tiers de son personnel ainsi que la quasi-totalité de son commandement. Il est aussi et surtout l'héritier direct de la composante ACM de la Force d'action terrestre, et il n'est pas exagéré d'écrire que toute son élaboration s'est faite dans un contexte et avec des procédures "terre". L'une des études récentes sur les ACM en France le rappelle en restituant fort bien ce cheminement:

"La création du GIACM a, de fait, bouleversé la donne initiale de l'emploi des personnels militaires sous le concept ACM. Initialement, c'est en effet le bureau ACM du Commandement de la Force d'Action Terrestre (BACM CFAT) qui était chargé de gérer les aspects administratifs et ressources humaines des personnels déployés sur le terrain et de les former. Ces attributions ont évolué, au fur et à mesure de la montée en puissance du

GIACM qui est devenu en quelques mois la structure principale de gestion des ACM en France. Entité à part entière, le GIACM a, en quelque sorte, profité de l'allègement du Bureau ACM du CFAT à Lille, en termes de missions comme en termes de personnel. En effet, les officiers dirigeant aujourd'hui le GIACM sont d'anciens officiers du BACM CFAT. C'est ensuite cette unité basée à Lyon qui est chargée de préparer administrativement le déploiement des unités ACM, sauf en ce qui concerne la mise en condition opérationnelle des personnels envoyés sur le terrain. Il a donc hérité de la mission de gestion des ressources humaines et d'organisation administrative du CFAT."¹¹

Formaté dès l'origine - sur quels fondements, la question demeure posée ... - à quelque 530 personnes, dont 330 réservistes, 93 permanents d'active et autant de personnels d'active non permanents, le GIACM a été constitué par apports des trois armées, dans le rapport approximatif suivant: 68% armée de terre, 10% marine, 10% air, 9 % gendarmerie, et le restant réparti entre le Service des essences et le Service de santé. Une interarmisation *de facto*, qui, nous le verrons, ne semble pas avoir été véritablement pensée autrement qu'en termes de contributions numériques. La façon dont ce caractère interarmées se traduit dans les faits est d'ailleurs partiellement à l'origine de la demande ayant abouti à la présente étude, la marine ayant ouvertement le sentiment de devoir "cotiser" à un organe purement terrien, commandé par l'armée de terre et utilisé à des missions exclusivement terriennes sans en retirer pour elle-même un bénéfice équivalent à sa participation.

Le GIACM est aussi, on doit le souligner d'entrée de jeu, un organe strictement militaire voué avant tout au soutien des forces, et non un organe de coopération et d'aide au développement dans les pays en crise, à la différence de ce qui s'est fait dans le monde anglo-saxon, en Allemagne et dans les principaux pays nordiques. Cela se traduit en particulier par la faiblesse des moyens budgétaires alloués aux opérations. Le recours aux compétences civiles de réservistes, qui avait pourtant été un principe fondateur du Groupement, paraît aussi s'effectuer de façon assez inégale, notamment parce que les personnels d'active leur sont souvent préférés lorsqu'il s'agit de partir en OPEX. La sélection et la gestion de ces compétences civiles pose également question. Sur tous ces points, la comparaison a maintes fois été établie avec le DFID anglais, l'USAID américaine ou le GTZ allemand, aussi n'est-il pas besoin d'y revenir ici. De même, il ne paraît pas utile de détailler la genèse du GIACM, qui est désormais mieux connue au travers de quelques travaux récents et des présentations effectuées par le Groupement lui-même. En effet, la présente étude, rappelons-le, n'est pas "une étude sur les ACM", ni même une analyse

de l'ensemble du dispositif français en la matière. Elle ne prétend pas davantage constituer de près ou de loin un audit du GIACM, même si elle s'est attachée autant que faire se pouvait à analyser certains aspects internes jusqu'ici peu abordés. Elle est en revanche centrée sur les opérations de type civilo-militaire portant sur des infrastructures physiques - notamment la remise en route d'un port civil dans un pays en crise ou en sortie de crise, tâche qui pourrait concerner la marine sur le double plan de l'ACM et des opérations militaires elles-mêmes. C'est bien ce sujet qui commande d'examiner les possibilités offertes par le GIACM en la matière. Nous nous attacherons donc dans ce chapitre à deux questions de fond:

- Quatre ans après sa création, et un peu plus de deux ans après être devenu totalement opérationnel, le GIACM est-il en mesure de prendre en charge l'audit, le suivi et le contrôle d'un chantier majeur, ou même simplement d'une certaine taille, en matière d'infrastructures civiles, tel que la remise en route d'un port ? Son mode de fonctionnement actuel et la façon dont il a été conçu, organisé et dimensionné le lui permettent-ils ? Est-il en passe d'acquérir ce type de compétences ? Quelle latitude d'action est la sienne dans ce domaine ?
- Quelle est, quelle pourrait être, la place particulière de la marine au GIACM ? La nature, l'organisation, le fonctionnement et les missions de cet organisme lui permettent-ils d'y mettre en oeuvre ses savoirs particuliers ? D'acquérir une "culture ACM" éventuellement déclinable et utilisable en propre ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en abordant le GIACM sous trois angles:

- ce qui concerne, strictement, ses relations actuelles et potentielles avec "le monde économique" et son implication dans le soutien aux intérêts économiques français dans les pays où il intervient. L'état de ses disponibilités budgétaires en matière de financement d'opérations, et la façon dont celles-ci sont ventilées, géographiquement et par type d'infrastructures civiles.
- les compétences humaines qu'il peut offrir dans le domaine de la remise en état d'infrastructures civiles. La façon dont il les appelle, les évalue, les sélectionne, les dimensionne et les indexe en rapport avec les tâches à accomplir. Les conditions d'emploi des réservistes et des personnels d'active dans ce même domaine.

- les implications de son statut d'organisme "à vocation interarmées" sur l'utilisation et la valorisation, à des fins ACM, des compétences propres à chaque armée, tout particulièrement celles de la marine.

I.1.1. Des relations quasi-symboliques avec le monde économique:

"Jusqu'à présent, les relations avec les entreprises et le monde économique ont été assez symboliques, puisque notre doctrine ne les mentionnait pas en tant que telles, comme une mission. Cela devrait changer à présent"¹². La nouvelle mouture de la doctrine du GIACM, finalisée en janvier 2004 et entrée en application le 12 Juillet suivant, était en effet porteuse de quelques espoirs chez certains cadres ou réservistes du Groupement favorables au développement des prolongements économiques des ACM.

Or, les choses n'ont pas véritablement changé depuis, et c'est à certains égards heureux. La doctrine révisée a seulement officialisé, entériné, la coopération ponctuelle et passablement discrète qui s'était établie antérieurement entre le GIACM et quelques entreprises. La défense ou la promotion des intérêts économiques nationaux n'y est évoquée qu'en une phrase vague sur la "prise en compte légitime de nos intérêts économiques et culturels". Au niveau de l'EMA, la version refondue de la doctrine 2003¹³ sur les ACM, dont le texte était en cours d'approbation lors qu'il nous a été transmis au début 2005, est tout aussi prudente sur ce sujet: il n'y est même fait nulle mention, dans la description des "rôles de la coopération civilo-militaire", d'un quelconque appui à des intérêts économiques nationaux, et moins encore aux entreprises, mais seulement de la nécessité de:

(en préparation de l'engagement):

- " déterminer les besoins en coordination avec les acteurs civils (administrations, organisations internationales, ONG, entreprises, etc.) et les procédures à mettre en place pour établir les relations;"
- " harmoniser les objectifs de la force avec ceux des organisations civiles et, autant que possible, planifier conjointement les actions dans le domaine civil, dans le respect de la vocation de chacun";

(en phase initiale):

- "identifier les acteurs civils qui seront les acteurs importants dans les phases suivantes (personnalités locales, entreprises...)"

(en phase de transition):

- "appuyer la mise en place des acteurs civils (information de sécurité, connaissance du milieu, soutien logistique limité, etc.) pour leur permettre d'assumer toutes leurs responsabilités, le plus rapidement possible".

On le voit: nulle part il n'est fait état d'un quelconque appui à la recherche de marchés, et les entreprises ne font l'objet d'aucun traitement particulier au sein des "acteurs civils". Les données qui peuvent leur être transmises, comme à l'ensemble de ces derniers, ne vont pas au-delà de "l'information de sécurité" et de "la connaissance du milieu". Quand au soutien logistique, il doit être "limité". La planification des actions dans le domaine civil - se fait "autant que possible" et "dans le respect de la vocation de chacun". Des réserves qui ne sont pas nouvelles et qui reprennent des avertissements déjà émis en son temps par le COIA (aujourd'hui CPCO): les ACM "ne sont pas le bras armé de la reconstruction économique (...) L'optimisation de l'emploi des moyens disponibles pour satisfaire des besoins reconnus de l'environnement peut tenter certains, alors que le seul critère d'opportunité doit être l'intérêt des forces. L'excès de bonne volonté ouvre la voie à l'instrumentalisation des ACM. A titre d'exemple, la notion de rentabilité, sur laquelle reposent les entreprises, est secondaire pour les ACM".¹⁴

Comme au COS, ainsi que nous le verrons (chapitre 2), l'heure est ici au recentrage, vis à vis des entreprises comme, sans nul doute, des ONG. Au GIACM, la création d'un bureau spécifiquement chargé de développer les contacts avec des entreprises à des fins d'influence n'est nullement envisagée aujourd'hui, contrairement à ce qui nous était encore indiqué à l'été 2004. "Nous n'en aurions pas les moyens", tranche l'actuel commandement du Groupement. L'entretien des contacts du GIACM avec le monde économique continuera donc de reposer comme antérieurement sur une fraction du temps de l'officier responsable, entre autres tâches, de la gestion et de l'activation du fichier des réservistes¹⁵ et sur les interventions publiques du commandement du Groupement ou du chef du J 9 au CPCO. Les uns comme les autres exploitant notamment à cette fin les occasions qu'offrent les foires et salons, les syndicats professionnels ou encore la Conférence des Grandes Ecoles.

En revanche, souligne le commandement du Groupement, "il est vrai que la transmission d'informations aux entreprises concernant les situations locales et les éventuelles opportunités de marchés se fait maintenant plus

régulièrement et plus aisément qu'avant"¹⁶. L'apport, à dire vrai, existe surtout en matière d'analyse des situations locales et des risques, le GIACM s'étant de plus doté à présent d'une cellule "études et analyse" qui devrait être renforcée de façon "à constituer un pool capable de réfléchir au niveau tactico-opératif, puisque c'est bien à celui-là que nous nous situons". En ce qui concerne les relations avec le tissu économique, les relais locaux de la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) en région lyonnaise et les antennes du MEDEF - notamment celles de Rhône-Alpes et de Loire-Atlantique, qui semblent les plus impliquées - devraient continuer de constituer, comme auparavant, l'essentiel des contacts utiles. Un officier supérieur est certes détaché (hors GIACM) au MEDEF national "mais les choses s'établissent plus facilement et plus concrètement au niveau local entre les MEDEF et les entreprises"¹⁷.

Il arrive cependant au GIACM d'aller au-delà du simple éclairage. Sur les théâtres eux-mêmes, il a pu ici ou là accompagner un cadre d'entreprise "pour lui présenter les bons contacts". Le groupe VINCI, en particulier, en aurait bénéficié. Le précédent commandant du GIACM était manifestement favorable - trop, dit-on - au développement de tels appuis. Mais ceux-ci, comme au COS, ne peuvent que rester ponctuels et ne doivent en aucun cas revêtir la forme d'une stratégie concertée, la doctrine étant parfaitement claire sur ce point - ne serait-ce que par son mutisme. Les entreprises, d'ailleurs, ne font pas montre d'un grand appétit pour aller investir dans l'ex-Yougoslavie ou, on le comprend mieux encore, au Tchad, au Congo, au Tadjikistan ou en Afghanistan. Comme nous le verrons plus loin, l'essentiel des ACM françaises interviennent dans des Etats en crise - ce qui est logique - mais qui sont surtout en complète déliquescence (Afghanistan, Tadjikistan, Congo..) ou dans lesquels la puissance publique elle-même se criminalise à des niveaux jamais atteints, comme en témoigne l'exemple de la Côte d'Ivoire, du Kosovo et du Togo. Bref, des pays "non-Cofacables" ou en passe de le devenir. Or, la seule progression du budget ACM en 2004 s'exerçant au bénéfice de l'Afrique (+ 28%) tandis que la part des Balkans chute de plus du tiers (- 38%) et que celle de l'Asie Centrale stagne à 60 000 €, la conclusion s'impose d'elle-même, et ni le GIACM, ni le CPCO n'en portent la responsabilité.

Le problème, aussi, "c'est que les grands groupes ne sont pas intéressés, sauf exception notable, par les petits chantiers qui peuvent se présenter dans les zones où nous agissons; ils ne sont pas hostiles au prêt de personnel, mais ils ne vont pas se mobiliser pour de petits contrats de quelques dizaines de millions de francs. Inversement, les petites ou très petites entreprises peuvent difficilement se priver de personnel pendant plusieurs semaines pour aller

étudier ou réaliser des projets dans une région non familière. Elles sont en outre frileuses, ou plutôt, fragiles"¹⁸.

Deux types de discours extrêmes continuent en fait de co-exister chez les militaires français en charge des ACM: celui qui voue aux gémonies toute collusion avec "le secteur marchand" (sic) en s'appuyant sur des arguments désormais habituels et non forcément dénués de fondement, à défaut d'être nuancés ("Nous ne sommes pas des VRP, nous n'avons été créés pour ces tâches-là, et il n'y a pas de raison d'appuyer telle entreprise française plus qu'une autre"); et celui des passionnés, qui se découvrent sur le théâtre une vocation de coopérants en s'enthousiasmant "pour le quart nord-ouest de la Macédoine ou pour telle vallée du Kosovo, au risque de sortir du cadre de notre mission. Ils oublient qu'ils ne sont pas des ONG ou des coopérants, mais des soldats.

Ils perdent aussi de vue qu'il y a une politique nationale de la coopération, avec des orientations qui, aujourd'hui, ont plutôt tendance à se recentrer sur l'Afrique. Certains l'admettent difficilement. En outre, quand les forces se retirent d'un théâtre, nous n'avons pas, nous n'avons plus à y envoyer du monde pour coopérer au développement ou au bien-être des habitants. C'est un peu le travers d'une partie des gens du GIACM: ils pensent qu'ils sont les seuls vrais spécialistes en matière d'ACM, les seuls à posséder la doctrine, et ils ont tendance à faire de l'ACM pour de l'ACM. Le fait qu'ils ont un budget de fonctionnement confortable¹⁹, des véhicules, bref, des moyens, a peut-être aussi poussé à une certaine perte de conscience des réalités. D'où la reprise en mains à laquelle nous procédons avec l'aide de son nouveau commandement."²⁰

Dérives auxquelles s'en sont parfois ajouté d'autres, plus particulières, qu'on signale ici à contrecoeur. "On a eu des passionnés de la promotion de l'élevage des chèvres !", ironise un responsable de la DPMAT, " mais aussi des choses déplaisantes: un réserviste qui tente de placer le bureau d'études d'un ami, quand ce n'est pas la société de relations publiques de sa propre soeur, comme nous l'avons vu en ex-Yougoslavie, ou qui finit par chercher à s'entremettre lui-même... Il est juste d'ajouter que, la plupart du temps, c'est de la réserve que proviennent ces déviations, en particulier lorsqu'un réserviste vient de monter sa petite affaire de conseil à l'export"²¹. Dans le même ordre d'idées, on citera le témoignage documenté d'un officier "sécuritaire" ayant séjourné à qualités sur un théâtre étranger: "Que cela plaise ou non, près d'un tiers des réservistes que j'y ai vu engagés dans les ACM, que ce soit au travers du GIACM ou en dehors de lui, avaient ou avaient eu un "problème": de carrière ou de compétence dans l'armée ou dans le civil, ou encore de déviation personnelle, parfois pour des motifs pécuniaires. Sans parler de quelques

ambitieux à tendance mythomane, ni de fréquentes naïvetés de comportement face à certains Anglo-saxons, y compris ceux des ONG: eux ont été sensibilisés, savent observer, se taire mais rendre compte à "qui de droit", et ont même parfois reçu une formation en manipulation !"²². Là encore, il n'est que juste d'indiquer ici qu'une nette reprise en mains a été opérée depuis l'été dernier par l'actuel commandant du GIACM.

I.1.2. Des budgets d'opérations limités et en voie de stagnation

Quant à la nature et la taille des réalisations ACM dans le domaine des infrastructures civiles, tout utiles et louables qu'elles soient, reconnaissons qu'elles n'ont rien qui puisse familiariser les équipes du GIACM avec le pilotage ou même l'approche de projets de taille moyenne ou de grande taille - alors que les entités anglo-saxonnes ou allemandes (entités purement civiles, comme l'USAID et le DFID anglais, ou le GTZ allemand) y sont rompues. Ces réalisations ne peuvent guère susciter non plus l'intérêt d'entreprises autres que des pme locales. Ce qui est d'abord une question de **budget**: en 2004, le budget total dégagé par les armées pour l'ensemble de leurs ACM atteignait 806 500 €, somme en progression de ...500 € sur l'année précédente et qui représente moins que le chiffre d'affaires annuel d'une toute petite entreprise de BTP. Stagnation qui s'explique aisément, et dont les armées n'en sont certes pas responsables puisqu'elles doivent prélever cette somme sur leur propre budget, qui lui-même ne suit pas une pente franchement ascendante... Elles ne peuvent en effet compter que sur des renforts extérieurs insignifiants, tout au moins pour les ACM dites "de proximité" qui, de leur point de vue, semblent représenter l'essentiel. Pour des opérations autres, pour les ACM de théâtre, le CPCO confirme que tout dépend, pratiquement, des financements européens, dont le déblocage est heureusement assez rapide: environ un mois entre le montage du projet et le déblocage des fonds. Il convient aussi de nuancer le constat très sombre auquel procèdent certains interlocuteurs, car en cas de besoin, l'EMA peut aussi débloquer des fonds²³. "L'argent n'est pas vraiment un problème", affirme l'actuel commandant du GIACM. Pour le fonctionnement du Groupement, sans doute, mais pour ce qui est de la taille des opérations, indéniablement il l'est.

L'étroitesse du budget des ACM paraît d'autant plus paradoxale que jamais depuis la fin de la guerre d'Algérie les forces françaises n'ont été aussi nombreuses sur des théâtres extérieurs aussi variés. Dans son rapport d'activité sur les ACM en 2003²⁴, le J 9 du CPCO le soulignait en quelques phrases simples, sinon résignées:

- "L'effort budgétaire atteint les limites du tolérable pour les armées qui, contrairement à nos alliés, doivent puiser dans leurs ressources propres pour financer des actions dont les effets sont pourtant aussi bénéfiques aux civils qu'aux militaires".
- "L'Asie Centrale en 2002 et la Côte d'Ivoire en 2003 ont confirmé la carence irrémédiable des financements extérieurs aux Armées. La "réserve de réactivité opérationnelle" de l'Etat-major des armées est la seule ressource sur laquelle le commandant de l'opération puisse compter pour engager d'emblée l'action civilo-militaire au profit de sa mission. Elle a été augmentée de 28% en 2004".
- Ou encore, à propos du budget ACM des Forces Françaises à Djibouti (100 000 €, budget égal à celui de 2002): "Le budget de 0,1 million d'Euros est à rapprocher des 8 millions de dollars mis en place par les Américains, notamment par le biais de l'USAID. Faute de ressources, un budget supplémentaire n'a pu être accordé".

Pour ce qui est de la Marine, on indiquera seulement qu'au Sénégal, unique pays où, étant le représentant officiel des forces françaises, elle a la charge de gérer le budget ACM (51 000 € en 2003, 50 000 prévus en 2004), l'essentiel de ce dernier est consommé par les forces terrestres, en particulier celles stationnées au Cap Vert. "Nous avons en tout et pour tout 4000 € pour valoriser la venue des bateaux français alors que nous nous battons depuis des années pour nous créer des points d'appuis sur les côtes africaines. Car le marin pense souvent que l'ACM est un concept exclusivement terrien, dont il ne peut rien tirer. A raison, si l'on songe que la plupart des ACM sont réalisées dans l'intérieur des terres comme c'est le cas aujourd'hui. Mais à tort si l'on considère le littoral, les ports: même si cela ne porte pas sur des projets pharaoniques, ce serait utile. Un exemple: pour nous, marins, disposer grâce aux ACM de relations privilégiées sur les côtes africaines, pourrait aider à s'y faire fournir en carburant de bonne qualité, ce qui n'est pas si fréquent dans certains coins."²⁵

C'est donc bien à tort qu'on ironiserait sur les montants infimes des opérations en lesquelles consistent la quasi-totalité de nos ACM en Afrique ou en Asie centrale. Et même en Bosnie-Herzégovine: 2000 € pour la réfection d'un gymnase, 9 000 € pour la réhabilitation de deux écoles, 5000 € pour un pont, un petit pont, un tout petit pont, une passerelle...Dérisoires, certes, vus de France, mais tout autrement appréciés en brousse ou dans un village afghan. Reste que, pris dans sa globalité, ce catalogue de micro-projets n'est pas précisément fait pour raviver l'intérêt d'un jeune officier pour les ACM, à

fortiori s'il est marin. Ces dernières n'ont de plus rien d'un propulseur de carrière²⁶. D'où l'antienne maintes fois entendue au cours de cette enquête: "Aller reconstruire de petites écoles durant deux ou trois ans, c'est peut-être humain et utile à l'image et à l'accueil de nos forces dans le pays, mais c'est franchement dénué d'intérêt pour un militaire".

D'où également le fait - nous y reviendrons - que beaucoup des quelque 330 réservistes du GIACM trouvent rarement une occasion de faire valoir leurs compétences civiles au niveau et dans le domaine qui sont les leurs. A quoi bon aligner "12 réservistes architectes" si c'est pour, de temps à autre, leur faire estimer la reconstruction d'une école de brousse en parpaings ? Et encore, ils y partent bien rarement. A quoi bon, surtout lorsqu'on remarque par ailleurs que, pour ce qui est des métiers du second oeuvre²⁷, le GIACM ne dispose dans son "premier cercle" de réservistes (ceux qui lui sont directement affectés, les plus mobilisables) que d'une bonne volonté énigmatiquement cataloguée dans son fichier comme... "plombier" ! Rien d'étonnant non plus si l'unique officier d'active détaché au GIACM par le SEA (Service des Essences des Armées) n'a pas encore été une seule fois requis pour des tâches touchant les carburants... Or, le niveau des personnels du GIACM s'étant nettement amélioré par rapport à celui de ses deux premières années, et aucun signe d'augmentation des budgets n'apparaissant par ailleurs, le problème risque de se poser demain avec davantage d'acuité encore.

Réalisations ACM en infrastructures civiles

	2003 (€)	2004 (€)	Effectif	Réalisations 2003
BALKANS				
Kosovo	250 000	150 000	45	adduction d'eau à Rosulje construction d'un pont à Cabrelje installation d'un incinérateur d'ordures à Devic construction de 3000m2 de serres à Priluzje rénovation d'une école maternelle à Vucltrn construction d'un centre d'aide sociale à Mitrovica
Bosnie-Herzégovine	70 000	50 000	9	2 écoles à Podorasac et Bratac (9 000 €) gymnase à Jablanica (2000 €) décharge à Droce (3 000 €) pont à Zovido (5 000 €) normalisation 20 chambres hôpital, Nevesinje (4 000 €) adduction d'eau à Luka-Zaborani-Gospojina (7 000 €) électrification du village de Borci
Total BALKANS	320 000	200 000		
ASIE CENTRALE				
Afghanistan	60 000	60 000	8	marquage au sol de passages piétons forage de puits, canalisation de sources, curage d'un canal réhabilitation d'écoles, création d'aires de jeux rénovation d'un poste de police
Tadjikistan (dispositif retiré – 2002)	néant	néant		néant

Total ASIE Centrale	60 000	60 000		
---------------------	--------	--------	--	--

AFRIQUE

NB: les chiffres 2004 sont des prévisions

Sénégal	51 000	50 000	nd	remise en état de 110 kms de pare-feux (1 250 €) création d'une salle de classe à Dialo-Koto (19 900 €) remise en état transmissions parc du Niokolo-Kouba (1400 €) mise en place de 2 moulins à mil (6 500 €)
Côte d'Ivoire (43ème BIMA et Licorne)	120 000	120 000	6	réfection partielle ou totale de 7 écoles réfection partielle ou totale de 3 maisons de jeunes ou analogues installation pompe à eau, réfection sanitaires reconstruction de 11 ponts, création d'un pont
Djibouti	100 000	100 000	nd	rénovation totale ou partielle de 9 écoles agrandissement d'une maternité rénovation d'un centre médical et 3 dispensaires création d'une piste (13ème DBLE, 16 mois)
Gabon	30 000	30 000	nd	Réfection partielle 1 école, 1 maison commune, aménagement d'une zone de puisage (Malimbe)
Tchad	33 500	33 500	nd	réfection/création de 3 écoles, 4 dispensaires, 1 centre culturel, 1 un terrain de football, 1 réserve d'eau
Cameroun	2 500	2 500	nd	réfection de salles de classe

Togo (Corymbe)	4 000	4 000	nd	réfection d'une salle de classe
Bénin	2 500	nd	nd	construction d'une borne-fontaine publique à l'occasion d'une escale du "Jeanne d'Arc" (financement EMM)
RCA (Bouali)	0	30 000	nd	?
RD Congo (Artémis)	15 000	0	3	apparemment aucune seuls 3500 € consommés sur un budget de 15 000 €
RECAMP	0	50 000	nd	nd
total AFRIQUE	356 000	420 000		Source: EMA/CPCO, "L'action civilo-militaire française en 2003" – Février 2 004

**BUDGET ACM en
2003 et PREVISIONS
2004**

(en K€)	2003	2004	Ecart
BALKANS	320	200	-38%
AFRIQUE	281	362	29%
ASIE CENTRALE	60	60	0
RESERVE/REACTIVI TE OPS	145	185	28%
Total	806	806,5	0%

Source: EMA/CPCO,
"L'action
civilo-militaire française
en
2003", février 2004

I.1.3. Les opérations touchant les infrastructures civiles :

Minceur des budgets, donc, mais aussi **nature et taille des projets touchant les infrastructures physiques**, qui seules nous intéressent ici. Quel est donc précisément dans ce secteur, le spectre couvert par les réalisations ACM en 2003-2004, dans les trois zones du monde où elles s'exercent: Afrique du Centre et de l'Ouest et - de moins en moins - Asie Centrale et ex-Yougoslavie ?

En se référant au bilan officiel des ACM 2003 établi par le CPCO et au tableau que nous en tirons pour ce qui est des réalisations en matière d'infrastructures, on constate que quelques 75 ouvrages de tous types, allant de la piste en terre à la pompe à eau ou à la rénovation de chambres d'hôpital, ont fait l'objet d'une intervention de création ou, beaucoup plus souvent, de rénovation totale ou partielle. Dont 18 pour l'Asie Centrale et les Balkans, et près de 70 pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale.

Le budget *unitaire* des opérations, qui n'est précisément indiqué dans le document du CPCO que pour une douzaine d'entre elles, dans les Balkans et en Afrique, varie entre deux extrêmes: 1250 € et 19 900 €. La plupart tournent autour de 3 000/5 000 €.

Par type et nombre d'ouvrages, on obtient la répartition suivante:

- Création ou réfection d'écoles ou écoles maternelles: 26
- Création ou réfection de dispensaires, hôpitaux, centre médicaux, maternités: 7
- Création ou réfection de bâtiments publics (centre d'aide sociale, poste de police, gymnase, terrain de sport, centre culturel, maison commune.): 9
- Création ou réfection de ponts ou passerelles: 13 (dont 11 en Côte d'Ivoire)
- Equipements de génie civil ou TP à usage public (incinérateur, décharge, moulin à mil): 5
- Pistes, routes, marquage au sol: 2 (1 piste et des marquages pour piétons)

- Eau (adduction, pompage, curage): 5
- Electrification: 1 (un village)
- Transmissions: 1 (transmissions d'un parc naturel)
- Autres: 1 (création de 110 kms de pare-feux par la Légion au Sénégal)

La priorité est donc accordée aux bâtiments et équipements publics (47 opérations sur 70, sans compter les ponts et pistes), dont l'essentiel dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Rien d'étonnant: ce sont ceux qui touchent le plus largement la population dans sa vie quotidienne, et en particulier les femmes et les enfants. Ces ACM épousent aussi trois des quatre priorités traditionnelles de la coopération pilotée par le Quai d'Orsay, notamment celle qui est mise en oeuvre par l'Agence Française de Développement: l'éducation, la santé, la culture et le développement agricole ou rural.

Les travaux publics (routes, réseaux d'eau, électrification) sont beaucoup plus rares: 13 seulement. Par ailleurs, mis à part "deux moulins à mil", les ouvrages à usage industriel ou commercial, même simples et de nature communautaire, sont totalement absents: stockages, hangars, marché couverts, frigorifiques. Même chose pour les dons d'outils ou la réparation de matériels, notamment agricoles. Le secteur productif et marchand est donc, là encore, inexistant.

La part de l'informatique et des transmissions est négligeable: une seule opération, et dans un parc naturel.

Ce sont de plus des marchés de réhabilitation totale ou partielle de bâtiments simples, beaucoup plus que des constructions neuves, et dans lesquels la part des métiers du gros oeuvre (maçonnerie) et du second oeuvre l'emporte donc de loin sur ceux, bien plus lourds et complexes, des travaux publics (routes, ponts, adduction d'eau, réseaux d'assainissement) et du génie civil. Enfin, on l'aura noté, aucune de ces opérations n'a de lien direct ou indirect avec le littoral, le milieu portuaire ou maritime, ou même fluvial. Ce qui n'est pas un mince paradoxe dans des pays ayant une façade maritime comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Bénin, le Gabon, le Congo et le Cameroun, où les ports sont souvent des "poumons" pour tout l'arrière-pays et certains pays voisins (Niger, Burkina-Fasso, Mali.), et où les fleuves eux-mêmes jouent un rôle important aussi bien comme voie de transport de marchandises et de passagers que comme fixateur de l'habitat. Or, ce sont aussi des Etats où, pour ne parler que de l'Afrique, les navires de la marine nationale ou ceux qu'elle affrète relâchent généralement tous les deux ou trois mois. Comme le rappelle l'Etat-

major d'opérations de la marine, "c'est évidemment différent du cas de forces stationnées à terre: elles sont là pour une longue durée alors que nous, nous passons tous les deux ou trois mois, et tout doit donc être prêt pour que l'ACM soit mise en oeuvre lors de ces passages si l'on veut que nous en retirions un bénéfice". Et d'observer par ailleurs: "Que fait-on, aussi, pour toutes les régions, et elles sont nombreuses, où la présence des navires français est régulière, mais dans lesquelles aucune force terrestre n'est stationnée ? Songez au Nord de l'Océan Indien, aux Emirats.."28. On pourrait ajouter: Haïti, Madagascar, et toute l'Asie du Sud-Est.

Or, dans le répertoire de nos ACM, pas même une opération sur un embarcadère fluvial, un ponton, une zone ou ville portuaire (Djibouti excepté), une plage, voire un simple lac. On remarque aussi que, parmi les 16 réservistes de la marine affectés au GIACM, aucun n'a de compétence en matière d'infrastructures, marines ou non. Le Service des travaux de la marine indique d'ailleurs ne jamais avoir été consulté en quoi que ce soit sur un quelconque besoin en conseil ou en personnel.

Ne serait-ce qu'en raison de la localisation et de la nature de ces ACM, il est donc évident que la marine n'a aucune chance, actuellement, de trouver des occasions d'y apporter son savoir propre ou de pouvoir en retirer un bénéfice quelconque. Compte tenu des orientations de 2004 et de celles qu'on voit poindre en 2005, aucun changement ne devrait se produire sur ce plan à brève échéance.

I.1.4. Les compétences civiles: recherche, sélection et conditions d'emploi des réservistes:

Examinons à présent les **compétences offertes par l'active et la réserve du GIACM** dans le secteur des infrastructures, leur mode de recherche et d'indexation, et leurs conditions d'emploi.

Le **personnel d'active**. C'est surtout lui qui part le plus fréquemment en opération extérieure, comme nous le verrons plus loin. Il représente aujourd'hui un total de 93 permanents se répartissant de façon à peu près égale entre officiers, sous-officiers et militaires du rang. Par armée, les contributions sont *théoriquement* d'environ 65 pour la Terre, 9 pour la Marine, 9 pour l'Air, 4 pour la Gendarmerie, 3 pour le Service de Santé des Armées et 3 pour le Service des Essences des Armées (SEA). Théoriquement, car il n'y a à l'heure actuelle aucun actif venant de la gendarmerie et, depuis quelque temps, plus aucun représentant du SEA. Ce qui, soit dit en passant, infirme certains jugements sur

la "mauvaise volonté" dont aurait fait preuve la marine pour satisfaire à ses obligations... Au GIACM, ces permanents sont affectés, soit au détachement d'Etat-Major, où l'on retrouve, comme pour un régiment, un bureau opération-instruction, des cellules administratives et de soutien et un bureau analyse-synthèse, soit au détachement de mise en oeuvre ACM 1: ce dernier dispose d'éléments de commandement, de cellules spécifiques (finances, droit international..) et de deux sections de mise en oeuvre ayant vocation à être projetées sur un ou deux théâtres "dès J + 4"²⁹.

Un deuxième détachement de mise en oeuvre, dit ACM 2, dont les fonctions et structures sont identiques à celles du premier, comprend un personnel d'active non permanent, en complément opérationnel d'active sous préavis à 45 jours, soit 90 personnes environ se répartissant de façon analogue au premier, ainsi qu'une partie des réservistes. Ce détachement a vocation à être projeté sur un théâtre principal à J + 45.

Les **réservistes**, qui sont censés constituer la force vive du Groupement en matière d'expertise civile, sont de deux types: ceux dits "du premier cercle", au nombre de 120, qui sont directement affectés au GIACM et sont par conséquent les plus mobilisables; avec les militaires en complément d'active, ils constituent le deuxième détachement de mise en oeuvre du GIACM; et ceux du "deuxième cercle", au nombre de 210, qui sont affectés dans d'autres unités mais dont le chef de corps "a donné son accord pour qu'ils nous soient envoyés en cas de besoin". Sur ce total, le premier cercle compte 16 marins (sur un effectif théorique de 32), et le deuxième, aucun. Quant à la gendarmerie, aucun de ses réservistes ne participe au Groupement, et elle n'y a détaché aucun personnel d'active, alors qu'elle est pourtant censée y "cotiser".

Au total, donc, un effectif de 330 réservistes se répartissant à peu près en 170 officiers, 110 sous-officiers et 60 militaires du rang. S'y ajoutent les "732 dossiers que nous avons en attente, qui comprennent tous ceux qui ont envoyé un dossier et qu'on a retenu depuis la création du GIACM". Et qui ont une bien faible chance de se voir appeler, compte tenu du plan de charge actuel.

Le **repérage et le recrutement** des réservistes peuvent s'effectuer par plusieurs canaux. A dire vrai, ce n'est pas le GIACM qui, initialement, démarche ou demande, puis recrute tel ou tel réserviste précis: il exprime des besoins en réservistes et personnels d'active, en fonction desquels des profils lui sont adressés. Certains experts, en outre, sont détachés auprès de lui par l'EMA. Les candidatures, suscitées généralement par les avis que diffusent les associations de réservistes, lui sont en principe transmises par les entités en relation avec elles dans les trois états-majors, ou par le CPCO. "Quand il a besoin de tel ou

tel profil, qu'il ne trouve ni chez ses réservistes ni chez ses personnels d'active, le GIACM s'adresse au CPCO, qui diffuse le profil recherché aux états-majors des trois armées, lesquels les font redescendre. En dépit de l'apparente lourdeur du système, cela va assez vite³⁰. Pour la marine, cependant, ce sont les CIRAM (Centres d'instruction des réservistes de la marine) qui sont le relais principal. Les candidatures ont d'abord transité par l'ensemble des neuf CIRAM jusqu'à ce que, pour améliorer l'efficacité du système, celui de Paris devienne l'interlocuteur exclusif du Groupement. C'est donc le CIRAM de Paris qui, avec l'aide des associations, informe les réservistes des postes à pourvoir. Le bureau Réserve militaire de la marine, quant à lui, est pratiquement hors du circuit, comme nous le verrons, et ses homologues des deux autres armées le sont à peine moins.

Que penser de ce système ? Il est permis de s'interroger sur ses vertus en ce qui concerne, non tant son fonctionnement, qui en vaut d'autres, que le degré de finesse auquel il permet de parvenir à la fois dans la définition des postes, la recherche puis la sélection des compétences. D'abord, en ce que l'exposé des offres de postes n'est guère précis - fatalement, puisque la définition des postes ne l'est pas - la rédaction des messages diffusés par les associations des réservistes pouvant même atteindre un flou surprenant, comme celle-ci, véhiculée au début de l'été 2004 par l'UNOR (Union nationale des officiers de réserve): *"des postes de spécialistes sont à pourvoir auprès du GIACM pendant le commandement français de la KFOR à partir de septembre 2004. Il s'agit de maintenir la présence de la France dans les domaines où la France (sic) a déjà investi: agriculture, éducation et culture, économie. Les premiers postes à tenir sont: agricole, dès le mois d'août; juridique, dès octobre. Candidatures avec cv civil et militaire et plus d'informations auprès de communication@unor.org"* .

S'agissait-il donc de spécialistes en généralités ?

Ou que dire encore de cette autre, parue dans le bulletin trimestriel d'information du CIRAM de Paris³¹, qui répercutait pour le GIACM des offres de missions de quinze jours, pour sept grades différents et vingt-cinq postes: *"Compétences: affaires civiles, aide humanitaire, infrastructures civiles, affaires culturelles, vie économique"*. Il est évidemment difficile de faire plus vague ! Le fait est d'autant plus frappant que, sur les sept pages d'annonces que contient le même numéro (pour le compte de plus de 50 entités différentes), l'annonce concernant le GIACM est la *seule* qui ne contienne pas la moindre description de poste, même d'une ligne.

"Le flou est un peu volontaire, ça aide à constituer un vivier plus large", affirmait étrangement un de nos interlocuteurs. Mais cette imprécision

s'explique aussi, en allant cette fois du "terrain" vers le haut, par le peu d'informations que reçoivent les bureaux Réserve et le CIRAM de la part du GIACM sur le contenu et le déroulement des missions. Et, même, sur le fonctionnement du Groupement lui-même. Pour s'en tenir à la marine, son bureau Réserves n'en reçoit ainsi aucun RETEX et ne bénéficie pas non plus de retours d'informations "par la bande", autrement dit, par des contacts avec les réservistes. Le CIRAM de Paris est relativement mieux informé, car c'est lui qui a le contact le plus direct et le plus fréquent avec ces derniers. "Mais c'est loin d'être parfait. On regrette un peu cet état de choses, car la diffusion des RETEX permettrait aux CIRAM d'être plus concrets dans la présentation des ACM et du GIACM aux réservistes"³². Un autre interlocuteur souligne: "Cela pourrait aider à choisir des compétences en fonction des RETEX. Il ne s'agit pas de nous submerger de rapports, mais des synthèses sur les réservistes, trimestrielles par exemple, avec des conseils quant à la sélection."³³. Ce fonctionnement en vase pratiquement clos ne touche pas seulement les relations avec les entités gestionnaires des réserves: du GIACM, ne partent en effet vers le CPCO que des RETEX synthétiques "de niveau stratégique". Les autres, les compte-rendus opérationnels, "ne présentent pas d'intérêt pour le CPCO et l'EMA, et le GIACM ne les diffuse donc pas"³⁴. La transmission se fait néanmoins, mais de façon occasionnelle et verbale, certains cadres du GIACM allant parfois rendre compte, de leur propre initiative, à tel ou tel contact personnel dans un état-major.

Mais même ces RETEX "de synthèse" ne sont pas diffusés par le J9 du CPCO, ni au sein de l'EMA, ni ailleurs. Comme le souligne un familier du système: "Ca n'intéresserait pas les destinataires, qui d'ailleurs ne lisent pas. De plus, le chef du J9 ne peut les signer lui-même ni les envoyer sous sa responsabilité. Il devrait faire transiter par sa hiérarchie, donc les faire revoir par trente-six personnes. Même chose pour le rapport annuel d'activité du GIACM: le J9 du CPCO l'établit, le diffuse - aux directions des Personnels militaires, notamment - mais ne le signe pas."

Sur le plan administratif aussi, les contacts sont rares, et récents, entre le GIACM et les bureaux Réserve des trois armées, ce qui ne fut pas pour nous une mince surprise, alors qu'on aurait pu penser logiquement que resserrer les liens avec eux aurait été pour le GIACM, gros consommateur potentiel de réservistes, un moyen d'améliorer sa connaissance des différents "viviers" offerts par la réserve des trois armées. Or, ce n'est qu'en juin 2004, trois ans après la création du Groupement, qu'a été adopté le principe d'une réunion semestrielle avec les trois bureaux Réserve; encore la première de ces réunions ne portait-elle que "sur des détails techniques touchant le fonctionnement administratif"³⁵.

Qu'en est-il, ensuite, de la **sélection des réservistes candidats** ? Au GIACM, après un premier filtre (celui du CIRAM, pour la marine), elle ne fait pas appel à l'aide d'un cabinet extérieur ou d'un grapho-psychologue. L'appréciation se fonde "sur le déclaratif des intéressés". Il ne paraît pas exister non plus de stratégie de recherche prévisionnelle, prédictive, des compétences: est-ce en raison de l'important "matelas" des 732 dossiers reçus, mais jamais encore employés, qui semblerait constituer un vivier suffisant ? Ou par absence de besoin réel ? Toujours est-il que la situation, dans les faits, est celle que nous décrivait l'un des pionniers de la réflexion sur les ACM: "Le réserviste civil peut avoir de vraies compétences pour les ACM, souvent plus que les militaires d'active. Mais la gestion des fichiers est problématique. Le tort est partagé entre l'administration militaire et les intéressés, car la demande est volontaire. Les compétences sont relevées d'après les déclarations des intéressés - il y a tout de même un suivi ensuite, certes. Une liste en est élaborée. Puis on essaie de boucher les trous de compétences dans les fichiers"³⁶. Le Bureau Réserve de la marine souligne de son côté que "la connaissance des compétences civiles des réservistes repose en fait beaucoup sur l'information spontanée qu'ils donnent - ou ne donnent pas - à leur CIRAM". Nous reviendrons plus loin sur cette question de la constitution des fichiers, qui est moins anecdotique qu'elle pourrait le paraître, en abordant aussi le problème plus général de l'utilisation des réserves de la marine à des fins d'action civilo-militaire.

On soulignera aussi, à propos du mode de sélection des réservistes censés participer à des analyses et des opérations concernant des ouvrages civils, qu'il ne fait appel, sauf exception, à aucun spécialiste du domaine d'activité: ainsi, le profil de l'ingénieur spécialiste du calcul des structures n'est-il pas évalué avec l'aide d'un homme de l'art qui pourrait juger valablement de la qualité des connaissances de l'intéressé et de leur caractère plus ou moins à jour, mais par un cadre du CIRAM ou du GIACM qui, quelque puisse être son discernement, n'a aucune compétence particulière dans la discipline considérée.

Nous ne prétendons certes pas qu'il puisse en aller différemment, compte tenu de l'organisation et des moyens actuels du Groupement, mais cela limite indéniablement la qualité, la mise à jour et les aptitudes de son "vivier".

Le réserviste une fois sélectionné et son dossier retenu au GIACM, son entrée dans le fichier de ce dernier s'effectue ensuite, non en fonction d'une grille fine de métiers ou par spécialités, puisqu'aucune n'a été définie, mais tout bonnement dans l'une des cinq grandes familles retenues par la classification OTAN: juridique/administration - infrastructures civiles - humanitaire - économie/finances - culturel. "Quand un dossier de réserviste est retenu, on le classe dans l'une des familles. Il n'y a ni indexation, ni tri automatisé. On

compulse manuellement quand il y a un besoin dans l'une des familles ³⁷. Méthode empirique qui ne présente sans doute pas d'inconvénients majeurs sur le plan matériel tant qu'il s'agit de l'univers numériquement restreint des 120 réservistes du "premier cercle", mais qui devient beaucoup plus problématique lorsqu'on y ajoute les quelque 220 personnes du deuxième, et plus encore la "réserve de la réserve", les 732 dossiers en attente. Sans oublier que la parution d'une annonce de recrutement pour un poste en ACM suscite un nombre non négligeable de candidatures de réservistes: le CIRAM de Paris, pour sa part, qui diffuse trimestriellement aux réservistes un bulletin comportant plusieurs pages d'offres de postes de tous types et un formulaire de retour, en reçoit plus d'une centaine par an pour le GIACM, auquel il en transmet la majeure partie. De plus, on voit mal comment la structuration manuelle d'un tel fichier et son défaut d'indexation peuvent permettre sa mise à jour régulière, tout particulièrement en ce qui concerne les compétences civiles et les responsabilités occupées dans les entreprises. "Car ce ne sont pas tant les compétences militaires qui font problème: celles-là sont en général bien connues et suivies, mais les civiles le sont beaucoup moins..."³⁸.

Plus profondément, c'est la **qualification des fichiers de compétences civiles** qui est en cause. "Chacun se renvoie la balle à ce sujet", souligne-t-on au CIRAM de Paris, qui semble pourtant le moins mal renseigné en la matière. Qu'elle s'effectue au CIRAM ou au GIACM, la caractérisation des réservistes se fait finalement en termes de domaine d'activité, de "grandes familles", à la rigueur en termes de professions, mais pratiquement pas en termes de contenu de métiers, de "référentiels métiers" ni surtout de **tâches ou de projets**. Qu'est-ce, ainsi, qu'un "expert économie-finances", un "expert télécommunications-informatique" ou un "expert agricole" ? De tels fichiers, renseignés de façon trop générale, ne permettent donc pas une gestion prédictive des besoins en compétences techniques. Surtout si l'on devait recourir un jour à des compétences plus particulières: un ingénieur rompu à l'analyse ou à la conception du plan de câblage d'une agglomération, par exemple, est une denrée rare; un talent capable de se faire une idée un tant soit peu précise de l'état d'un pont en structures métalliques, également. On objectera à juste titre que l'orientation actuelle du GIACM et le niveau général des infrastructures physiques traitées dans le cadre d'ACM rendent peu probable de telles situations. Si effectivement, sur le plan des travaux, on pense le laisser cantonné à la réfection des écoles de brousse, des moulins à mil et des pistes en latérite, la question est pratiquement sans objet. Mais autrement...

A l'opposé, la nomenclature des métiers de l'Insee, qu'utilisent le bureau Réserve de la marine et le CIRAM, est beaucoup plus précise, mais son excès de précision même la rend inégalement adaptée, et il ne serait pas sans doute pas

judicieux de la transposer telle quelle au GIACM. Excessivement détaillée, elle aboutit en effet "à ce que certains profils se retrouvent sous cinq à six dénominations différentes"³⁹ et, même si elle correspond bien à d'autres (les plus particuliers, comme "hydrographe"), elle est au total bien loin de rendre compte des spécialités propres à la marine. Nous avons pu le vérifier en faisant effectuer quelques extractions: elle est surtout beaucoup trop lourde pour convenir à une gestion par projets. "Notre base de données, fondée sur cette nomenclature, n'est pas adaptée, reconnaît le CIRAM, car elle est issue d'une base de gestion du personnel. Le fichier est bien pour des fonctions militaires, mais non pour des fonctions civiles. Alors, on apporte des améliorations comme on peut, on modifie les champs (...) Le moteur de recherche n'est pas non plus adapté. On ne peut connaître le nombre de réservistes par spécialités, encore moins le nombre de ceux qui conviendraient pour des ACM. La réserve a changé...mais pas ses outils ! On fonctionne donc par le bouche-à-oreille. Si un jour nous avons une demande précise, on ne fera ni plus ni moins que du bricolage."

En ce qui concerne les infrastructures civiles, le fichier des réservistes du GIACM distingue 9 sous-ensembles, qu'on retrouvera dans le tableau joint: énergie, réseaux électriques, assainissement, gros oeuvre, second oeuvre, travaux publics, génie civil industriel, télécommunications/informatique, transport. Dans ce spectre, qui couvre à peu près, de façon générale, le domaine des infrastructures civiles, le GIACM dispose de l'effectif de réservistes suivant:

Dans le "premier cercle", 60 réservistes dont 20 pour les télécommunications et l'informatique, 12 pour le transport, 7 pour les travaux publics, 6 pour les réseaux électriques, 5 pour l'énergie, 4 pour le gros oeuvre, 3 pour le génie civil industriel et 1 pour le second oeuvre. Dans le deuxième, 38 réservistes dont 11 pour les télécommunications et l'informatique, 8 pour l'énergie, 7 pour le gros oeuvre, de 2 à 3 pour les autres secteurs. Soit un effectif de réservistes "infrastructures civiles" qui représente près d'une centaine de personnes, c'est à dire près du tiers de la réserve totale du Groupement. Alors qu'en 2004 les ACM françaises en infrastructures représentaient, nous l'avons vu, la "gestion" ou le pilotage d'opérations portant sur à peine 70 petits ou micro-chantiers, la plupart en réhabilitation, et dont 45 se situaient de plus dans le même pays. Même en tenant compte de l'inégal degré de disponibilité des réservistes et de la nécessité d'effectuer des relèves, l'effectif "infrastructures civiles" semble donc fort important si on le rapproche du nombre d'opérations dans ce domaine.

On est aussi frappé, en examinant la répartition des réservistes dans ces neuf sous-ensembles, par certaines distorsions entre leur nombre et les besoins réels par spécialité: pourquoi 31 réservistes compétents en informatique ou en

télécommunications, alors que, nous l'avons vu, seule une petite opération a eu lieu en 2003 dans ce domaine, consistant à rééquiper un parc naturel d'Afrique en moyens de transmission ? Et pourquoi, à l'inverse, un seul réserviste dans le premier cercle (et 3 dans le second) pour couvrir les métiers du second oeuvre ? Alors que ce sont ces métiers, ces compétences, qui devraient logiquement les plus mobilisés compte tenu de la place prédominante des opérations de réhabilitation de bâtiments dans les ACM françaises (42 sur 73).

Certes, pas plus que les personnels d'active, les réservistes du GIACM n'ont vocation à intervenir dans les travaux eux-mêmes: ils y sont mobilisés en tant qu'experts, voire, plus rarement, en tant qu'organiseurs dans leur domaine. Compte tenu de leur simplicité, les travaux peuvent d'ailleurs le plus souvent être exécutés par de la main d'oeuvre locale; ce qui est d'ailleurs souhaitable car, en matière d'ACM, c'est précisément le recours à cet emploi local qui est un des éléments du redémarrage des conditions de vie normales de la population. Mais c'est justement en matière d'analyse, d'encadrement, de conception, d'organisation et de contrôle des travaux, voire de gestion de chantier proprement dite quand le milieu local n'offre pas d'ingénieurs de travaux compétents, que l'apport de réservistes compétents peut être précieux. L'opération de remise en route d'un port fluvial de Bosnie, que nous retraçons plus loin dans le chapitre consacré au Service des travaux de la Marine, en donne une bonne illustration, dans laquelle, de plus, un unique ingénieur relevé tous les ans ou tous les ans et demi suffisait à un chantier qui, au total, s'est étendu sur sept ans. Il est donc surprenant, et à notre avis assez regrettable, que ce ne soient pas ces aspects-là - plutôt qu'une classification mécanique en grands domaines d'activité - qui servent ici de base à la constitution et à l'entretien du fichier des réservistes. Une chose est sûre, en tout cas: le simple remplissage de "cases" correspondant à des domaines d'activité génériques ne permettrait pas, aujourd'hui, d'envisager l'emploi de cette réserve dans le cadre de travaux de taille exigeant un mode de fonctionnement par projets. Si des tâches de cette ampleur devaient un jour être dévolues au Groupement, c'est bien plutôt de l'analyse des types de projets, sur un plan d'organisation et de contrôle de l'exécution, que devrait découler à notre sens la recherche et la sélection des compétences. Quant à l'implication du GIACM dans une éventuelle opération de remise en route d'un port civil dans un pays en sortie de crise, on aura déjà compris qu'elle serait chimérique en l'état actuel du cadre de ses missions, de ses moyens comme de son organisation. Son commandement l'exclut d'ailleurs formellement: "Nous n'en aurions absolument pas les moyens".

**Réservistes
GIACM
Infrastructures
civiles**

	Energie	Réseaux électriques	Assainisse-ment	Gros oeuvre	Second oeuvre	T.P.
1er cercle (60 réservistes)	5	6	2	4	1	7
2ème cercle (38 réservistes)	8	2	3	3	3	6
Total	10	8	5	7	4	13

	Génie civil industriel	Télécom Informatique	Transport
1er cercle (60 réservistes)	3	20	12
2ème cercle (38 réservistes)	0	11	2
Total	3	31	14

Source: GIACM,
avril 2 005

Enfin, les **conditions d'emploi des réservistes** sont-elles ici en rapport avec un effectif numériquement aussi important ? A l'évidence non. Au GIACM comme ailleurs, le discours officiel est certes que la distinction est de moins en moins tranchée entre les réservistes et les personnels d'active. Mais, sur les théâtres extérieurs, il peut en aller différemment, et le GIACM le reconnaît franchement: **"C'est vrai qu'indépendamment des compétences, on a tendance à envoyer plutôt des gens d'active**, notamment pour des raisons touchant à la sécurité: ils sont astreints à un entraînement physique, continuent de pratiquer le tir, et sont globalement plus aptes à faire face à des situations tendues ou risquées. Cela dépend des réservistes, bien sûr: certains ont le même niveau d'entraînement que nous, ou pratiquement; d'autres, c'est tangent, et nous hésitons alors à les utiliser dans certains contextes"³³. L'un de ses officiers ajoute: "les armées ont toujours du mal à utiliser les réservistes, même les "disponibles", même les opérationnels: ils ne les voient pas véritablement comme des soldats". Bien que nous n'ayons pu obtenir qu'une vision partielle de l'emploi des réservistes de chaque armée, certaines situations laissent tout de même songeur: ainsi, des trois marins du GIACM partis en OPEX durant l'année 2004 (3 sur un effectif total de 25, dont 16 réservistes), l'expert "économie-finances" dépêché à Pristina (Kosovo) était un lieutenant de vaisseau d'active; les deux réservistes (un capitaine de vaisseau, un lieutenant de vaisseau) partant, eux, comme officiers de liaison dans la même ville, y étaient chargés d'entretenir les relations avec la municipalité. La tâche d'expertise "économique et financière" qui aurait fort bien pu être confiée à un réserviste venant du civil l'a donc été à un permanent d'active, alors que les liaisons avec une mairie, qui ne requièrent peut-être pas de phénoménales compétences d'expert civil, l'étaient à deux réservistes... Depuis, même l'un de ces deux réservistes a été remplacé par un officier d'active.

Or, s'il en est ainsi même des réservistes ayant souscrit un engagement de disponibilité de cinq ans, anciens militaires d'active compris, que dire des autres ? Le phénomène, bien connu, n'est d'ailleurs pas propre au GIACM et touche l'ensemble des armées: "la problématique majeure reste l'emploi des réserves (...). La réserve est employée aujourd'hui, de manière générale, comme un appoint, une sorte de recours à l'intérim pour des activités non opérationnelles. Il s'agit, très largement, d'employer les réservistes pour lisser des pics d'activité des armées trop souvent confrontées à des phénomènes de surchauffe (...) et qui souhaitent se soulager autant que faire se peut des tâches les moins intéressantes", constate, chiffres à l'appui, un rapport de l'IHEDN⁴¹.

Une deuxième raison freine le recours aux réservistes, selon le Groupement: c'est **l'urgence**. "Il faut pouvoir en disposer très rapidement, souvent sous 48

heures. Or, c'est peu pour quelqu'un qui a par ailleurs sa vie civile." Cet inconvénient limite aussi, et grandement, la possibilité de faire appel en urgence à des experts civils sous contrat, puisqu'il faut en général trois mois pour que leur dossier soit constitué. Ce qui devrait logiquement exiger, précisément, une gestion beaucoup plus fine et prédictive des ressources en réservistes.

Un troisième facteur, propre à toute la réserve dans les armées, est bien connu et nous ne nous appesantirons donc pas sur lui: **la durée insuffisante des engagements sous ESR** (Engagements à servir dans la réserve), qui, étant de 120 jours maximum par an (pour ne pas contraindre les armées, le cas échéant, au paiement d'indemnités de chômage..), est jugée trop courte pour la plupart des ACM menées en OPEX. "La participation à une OPEX suppose une disponibilité d'au moins 160 jours afin d'intégrer la préparation de la mission et la remise en condition du personnel. En dessous de ce délai, il n'est pas possible d'engager un réserviste au sein d'une unité constituée ou bien d'engager une unité complète de réservistes"⁴². Cette durée devrait pour cette raison être portée en 2005 à "150 jours par an pour les activités opérationnelles, voire à 210 jours pour certains emplois", au prix d'une modification de la loi de 1999 sur l'organisation de la réserve.⁴³

Mais la cause véritable, en tout la cas la plus profonde, du hiatus existant au GIACM entre le nombre des réservistes ou de candidats réservistes et leurs conditions et possibilités d'emploi nous semble être ailleurs: dans **le nombre insuffisant des missions confiées au Groupement et le surdimensionnement de son effectif de réservistes**. "Nous n'avons pas besoin ici, aujourd'hui, de la réserve citoyenne", indique-t-on au GIACM, "car le vivier de réservistes opérationnels est suffisant, et même déjà trop important par rapport à l'emploi qu'on peut en avoir". Le GIACM "a été formaté à sa création, en raison d'on ne sait quelle arithmétique bizarre, à 530 personnes dont 93 personnels d'active. Or, c'est trop pour ce que nous pourrions en faire. C'est pour cela que nous ne poussons pas à la roue pour atteindre un pareil effectif de réservistes".

S'ajoute à cela, aujourd'hui, un **surdimensionnement des compétences** des réservistes: si, durant les deux premières années de son existence, le GIACM a du absorber "ceux qu'on nous envoyait parce qu'on n'en voulait plus, ou des gens à la veille de la retraite, car nous n'étions pas pris au sérieux", le niveau de ses réservistes, tout l'indique, s'est nettement amélioré depuis."Mais nous avons maintenant des gens dont la qualité est d'une certaine façon trop élevée pour l'importance des actions que nous avons à leur confier". A plusieurs reprises, lors des entretiens, des cadres du GIACM ont d'ailleurs regretté "que le GIACM n'ait pas été créé avec des ambitions plus grandes, et les moyens de ces ambitions".

Situation qui peut donc engendrer chez les réservistes, on le comprend, quelques déceptions et des commentaires pour le moins tranchés - "s'inscrire comme réserviste au GIACM, c'est le plus sûr moyen de ne jamais partir !", nous a-t-on même déclaré - mais qui, surtout, permet difficilement d'utiliser tout réserviste en fonction de ses compétences propres, particulières. "Un réserviste ayant une compétence dans tel domaine n'est pas forcément employé dans celle-ci car nous n'en avons pas forcément l'occasion". L'exemple du "pétrolier" du SEA jamais encore utilisé dans la sienne n'est pas unique. Et il s'agissait pourtant d'un permanent d'active. D'où de nouvelles frustrations et, au total, une déperdition. On retrouve là un problème bien présent aujourd'hui dans les armées françaises en matière d'emploi des réservistes: **l'insuffisante définition, par les premières, de la nature de leurs besoins en ce qui concerne les seconds**. Ou, plus exactement, le fait que le problème est pensé en termes plus quantitatifs que qualitatifs. "Au total, il apparaît que les armées ne disposent pas d'une doctrine d'emploi des réserves décrivant clairement ce que chacune d'elles entend faire de ses effectifs de réservistes."⁴⁴ L'exemple du GIACM montre que ce problème se pose aussi en matière d'actions civilo-militaires, alors qu'on aurait pu penser que la recherche, tant vantée, de "compétences civiles pointues" aiderait au contraire à l'en évacuer: or, l'absence de définition précise des besoins et l'inexistence de la doctrine d'emploi ont ici pour corollaire logique l'incapacité à aboutir à de vraies définitions de postes et à orienter en conséquence la recherche des compétences.

Théoriquement, c'est la division Emploi qui, à l'EMA, a la charge de réfléchir à cette doctrine et à son évolution. Mais, comme le soulignent tant le GIACM que le J9 du CPCO, "nous leur en parlons, mais leur charge de travail, très lourde, ne permet guère à l'officier concerné de s'y investir". A la Direction des personnels militaires de la marine, on observe aussi que "l'EMA, au fond, ne s'est jamais expliqué clairement au sujet du rôle et de l'avenir du GIACM. Que veulent-ils en faire, quelles ambitions nourrissent-ils pour lui, pourquoi ne lui donnent-ils pas davantage de moyens et que pensent-ils, au fond, de la façon dont l'interarmées y est mis en pratique ? Au bout de trois ans d'existence, ils pourraient s'en soucier, et l'heure serait peut-être venue pour un audit du GIACM."⁴⁵

Dès lors, en l'état actuel des choses, la gestion des compétences civiles utiles aux ACM ne saurait être qu'approximative, et cela ne vaut pas seulement pour le GIACM. On se doit en effet de souligner que, même si la marine est reconnue pour accorder un soin particulier au maintien et au renforcement des liens avec sa réserve⁴⁶, l'utilisation de cette dernière dans des opérations ACM portant sur des infrastructures n'irait pas forcément de soi, et il semblerait imprudent de

tabler majoritairement sur elle. Sans s'engager dans une analyse de cette réserve, qui sortirait du cadre de la présente étude, on mettra en évidence plusieurs raisons. Cela tient tout d'abord, il est devenu banal de le remarquer, à ce qu'ici comme ailleurs la fin de la conscription et l'institution de la "nouvelle réserve" ont considérablement distendu les liens avec les réservistes (surtout lorsqu'ils ne sont pas anciens d'active) et amoindri les possibilités de suivre leurs carrières civiles dans les entreprises comme de mettre à jour les connaissances les concernant. Les entretiens menés au CIRAM et au Bureau Réserve n'ont fait que confirmer cette situation.

Ensuite, **en raison du caractère limité et peu adéquat des outils** d'indexation, de tri et de mise à jour des connaissances sur les compétences civiles de la réserve. On a dit ce qu'il en était au CIRAM, mais le Bureau Réserve de la marine ne semble pas beaucoup mieux loti. Au total, ce dernier estime aujourd'hui connaître "plus ou moins" les compétences civiles de la moitié des 26 000 réservistes de son fichier. De plus, les quelques sondages auxquels nous avons pu faire procéder, quoique portant sur des univers limités, montrent qu'il y aurait intérêt à se préoccuper de la dimension des effectifs réellement utilisables et mobilisables dans certaines catégories. On en donnera deux exemples marquants, dans des populations directement concernées par d'éventuels travaux sur des ouvrages ou dans des zones maritimes et portuaires :

Pour ce qui est des IETM (Ingénieurs des études et travaux maritimes), la base du bureau Réserve militaire n'identifie ainsi que 30 profils dont 15 officiers supérieurs et autant d'officiers subalternes. Plus de la moitié sont à la retraite. "Nous avons dans le fichier quelques officiers supérieurs qui auraient le calibre suffisant, mais c'est vraiment l'exception ". En effet, le bureau rappelle à juste titre que "dans cette catégorie, ce sont les officiers supérieurs qui auraient le niveau pour prendre en mains de grands projets, des travaux importants et longs. Or, ces officiers sont des officiers de la DGA, que nous ne contrôlons donc pas, alors que c'est chez eux qu'on trouve les ingénieurs de haute volée, les X-Ponts et autres. Nous, nous avons surtout parmi nos réservistes des officiers subalternes". Ce qui signifie, en tenant compte du fait qu'il faut généralement tabler sur 4 à 5 réservistes pour en trouver un qui soit à la fois intéressé, à la hauteur et disponible, que la marine ne pourrait aujourd'hui compter, à partir de ce fichier, que sur 4 ou 5 réservistes IETM....Ceci en ajoutant que, de son côté, le Service des Travaux de la marine ne dispose d'aucune base propre en matière de suivi de "ses" réservistes et que, selon sa direction, "on pourrait de mémoire en retrouver une quinzaine".⁴⁷

La situation ne semble pas différente pour d'autres catégories. Nous avons ainsi fait effectuer une extraction concernant les officiers mariniers hydrographes -

ceux dont la spécialité est de réaliser l'étude et la cartographie des fonds sous-marins et des courants, et dont la compétence est donc indispensable en matière de levés bathymétriques: la base de données du bureau Réserve militaire en contient 52, mais dont 50% environ sont des premiers maîtres, des majors, etc. Et, là aussi, la proportion de retraités est voisine de la moitié. Presque tous sont sous-officiers ou officiers subalternes. "Nous n'avons, là encore, aucun fort calibre".

Enfin, les **aspects budgétaires**. A cet égard, la marine s'est trouvée en 2001-2004 dans une situation curieuse, qui a abouti à surdimensionner l'appel aux réservistes au moment même où elle allait devoir endurer de sévères restrictions budgétaires les concernant. La loi de programmation de la réserve, rappelons-le, avait fixé pour objectif à la marine d'atteindre un chiffre de 6500 réservistes servant sous ESR en 2012. Dans un premier temps, en 2001-2002, elle avait adopté un rythme de recrutement très rapide, "pour lancer le système, et montrer aux réservistes qu'on avait vraiment besoin d'eux"⁴⁸. Or, d'un autre côté, en 2003, la marine se trouvait à cette époque en déficit de personnel d'active. Prévoyant que son budget "rémunérations et charges sociales" ne serait pas consommé par l'active cette année-là, elle avait donc opéré un transfert de budget vers les ESR avec l'accord de l'EMA. Tant et si bien que, vers la fin 2003, 5060 personnes avaient déjà souscrit un ESR. La marine parvenait donc, déjà, à l'objectif qu'elle n'aurait dû atteindre que bien des années plus tard. L'EMM, de son côté, n'ayant pas à cette époque hiérarchisé ses priorités d'occupation par rapport à l'objectif des 6500 ESR, il avait fallu freiner d'urgence les recrutements. D'autant que, dans le même temps, les réductions drastiques des budgets des armées imposaient de tailler dans ce budget. La marine a donc dû, brutalement, abaisser le taux d'activité moyen par ESR, qui était initialement de 27 jours, et tailler fortement dans les budgets prévus pour les réservistes⁴⁹. Comme le souligne le « projet de loi de finances pour la marine en 2005 »⁵⁰, les difficultés budgétaires « induisent également le ralentissement de la montée en puissance de la réserve opérationnelle. En 2004, le format de la réserve opérationnelle de la marine est fixé à 5200 militaires, pour un objectif visé de 7700 en 2012. Au 1^{er} Juillet 2004, près de 4000 réservistes servent sous contrat. »

Nous espérons l'avoir démontré: en dépit des qualités de son personnel, le GIACM, outil premier et pratiquement unique des actions civilo-militaires en France, est l'exemple d'une situation passablement déconcertante: celle d'un organisme qui, dans ses présentations publiques, popularise l'image d'un "vivier d'experts et de spécialistes pouvant couvrir 164 métiers référencés ACM et venant du monde de la réserve ou du milieu civil"⁵¹, mais qui n'a pas le plein

emploi de cette ressource surdimensionnée, et qui d'un autre côté, en opération extérieure, se repose d'abord et surtout, non sans parfois d'excellentes raisons, sur ses 93 permanents militaires d'active. Ce qui n'est pas sans entraîner un autre inconvénient: étant souvent en mission à l'étranger, certains de ces permanents d'active sont d'autant moins disponibles pour assurer leurs tâches "de siège". Le cas du responsable du fichier des réservistes n'est pas un exemple isolé, nous avons pu nous-même le mesurer au fur et à mesure de l'établissement des contacts utiles à cette enquête. "Nous leur envoyons des candidatures de réservistes, dit-on au CIRAM de Paris, mais ils traînent pour nous répondre. C'est toujours pareil: ils sont en opération et en plus ils traitent les dossiers. Ils ne peuvent raisonnablement pas faire les deux !". A la décharge du Groupement, on rappellera cependant que, lors de sa constitution, nul ne s'était préoccupé de lui rattacher une unité de soutien qui l'aurait soulagé des tâches administratives: "Quand le GIACM a été créé, personne ne s'est soucié, dans les états-majors, de la façon dont il s'organiserait sur le plan administratif et de la gestion. Nous avons du inventer nos propres circuits, nos propres procédures, et affecter à des tâches administratives des personnels d'active qui nous font cruellement défaut par ailleurs"⁵².

I. 1.5. Compétences et armées d'origine: une utilisation indifférenciée.

Cette situation est d'autant plus dommageable qu'elle est aggravée par un second paradoxe: la vocation interarmées du GIACM, elle non plus, ne semble pas avoir été réellement pensée, et, de plus, elle se traduit bien incomplètement dans les faits.

Pour cet organisme "à vocation interarmées", mais en fait conçu, peuplé, commandé par l'armée de Terre et engagé dans des opérations exclusivement terrestres, ce caractère interarmées serait "total et à défendre". Selon le GIACM, il permettrait "tout d'abord d'avoir des gens de toutes compétences venant des différentes armées; ensuite, de nous affranchir de la tutelle de l'armée de Terre puisque nous ne dépendons que de l'EMA; enfin, le fait d'avoir chez nous des représentants des différentes armées nous fournit des correspondants au sein de ces dernières: ils peuvent appeler directement, sans passer par les états-majors".

⁵³ En ce qui concerne la marine, "sa participation au GIACM a deux intérêts: elle permet d'avoir des interlocuteurs privilégiés dans cette armée, sans passer par les hiérarchies; par ailleurs, les marins apportent un renfort **potentiel** aux compétences des autres. La participation de la marine est suffisante, à partir du moment où les actions sont presque toutes des actions à terre".⁵⁴

Présentation dont on ne mettra pas en doute la bonne foi, mais qui paraît excessivement idyllique et simpliste.

D'abord, ne serait-ce qu'à considérer l'organisation du commandement du Groupement, qui en montre bien la double obédience. La présentation officielle donnée par le J9 du CPCO⁵⁵ le décrit en effet comme comportant d'un côté, "la chaîne opérationnelle avec le CPCO pour préparer et conduire l'action des ACM sur tous les théâtres" et, de l'autre, "une chaîne (EMAT, CFAT, CFLT et EMF) qui est du ressort de l'armée de terre avec la partie doctrinale et de préparation des forces avant engagement". Rattaché organiquement au commandement de l'armée de Terre, comme le veut son statut d'OVIA/T, le GIACM ne dépend donc pas "que de l'EMA", même s'il prend ses ordres auprès de lui, via le J9 du CPCO, et même si tous ses courriers portent un numéro EMA. Plusieurs interlocuteurs, y compris au GIACM lui-même, semblent d'ailleurs le regretter: "Il devrait dépendre de l'EMA, entièrement et complètement, et non de l'armée de terre".

En second lieu, en ce qui concerne l'attribution des postes de commandement au sein du Groupement, nul ne peut nier qu'elle s'est faite exclusivement au sein de l'armée de Terre⁵⁶. Si le commandement au niveau du CPCO est indéniablement interarmées, en dessous, c'est bien la Terre qui domine. De facto, c'est elle qui assure le commandement des entités du Groupement.

On pourrait aussi observer que ce n'est pas en affirmant à la façon d'un dogme que "toutes les opérations ACM sont des opérations terrestres" qu'on aidera à utiliser au mieux les compétences particulières de la marine. "Personne ne vit en mer", commentait d'une boutade l'un de nos interlocuteurs. Et en l'air, serait-on tenté de répliquer ? La recherche des occasions et lieux où des compétences propres à la marine seraient indispensables, ou plus adaptées que celles de terriens, n'a visiblement jamais été soulevée, alors que le champ des possibles apparaît bien plus vaste pour cette armée que celui offert par les points de contact de l'Air avec la terre, à l'exception des bases aériennes, que nous ne possédons plus en pays étranger. En revanche, toutes les zones littorales et insulaires (qu'on pense à l'Indonésie..), pourraient être concernées, en tant que lieux d'habitat de populations dont le mode de vie et d'économie est souvent directement tributaire du milieu marin; quant aux ports et villes portuaires, ils sont non seulement les points de contact les plus réguliers de la marine avec le milieu terrestre, mais aussi des portes ouvertes sur les arrière-pays. Une distinction aussi tranchée entre "mer" et "terre", faisant abstraction des spécificités des zones côtières et insulaires, pour ne rien dire des zones fluviales, ne paraît donc pas avoir grand sens ici. On pourrait enfin ajouter que c'est précisément aller à l'encontre des travaux menés ces dernières années sur

l'orientation « de la mer vers la terre » de l'emploi des forces. Sans développer cet aspect, qui sortirait passablement du cadre de l'enquête, on rappellera seulement que les opérations amphibies, dont on s'accorde à reconnaître qu'elles prennent une importance croissante dans la réflexion stratégique depuis le milieu des années 80, ont plusieurs caractéristiques essentielles: en premier lieu, c'est l'évidence, que la force terrestre doit avoir la capacité d'aborder et de franchir le rivage, franchissement qui est non seulement un obstacle naturel mais une zone de vulnérabilité; en second lieu, ce passage de la mer vers la terre, visant à atteindre un objectif pouvant se situer jusqu'à 100 kms à l'intérieur des terres, représente une "rupture de milieu" qui impose la nécessité, non seulement d'unités spécialement entraînées et de procédés d'engagement particuliers, "mais aussi une mise en oeuvre de la logistique adaptée à la nécessité de conserver un lien terre-mer ou d'être en mesure de pallier son éventuelle disparition pour cause de météorologie aléatoire. De plus, on assiste à un transfert progressif du centre de gravité de l'opération amphibie, qui glisse de la mer, et d'une responsabilité dévolue à la marine, à la terre où la composante principale est la force terrestre, en passant par la zone côtière, lieu de bascule entre les deux "⁵⁷.

Les procédures internes au Groupement ne semblent pas non plus totalement interarmées, ce qui ne va pas sans compliquer quelque peu les choses sur un plan administratif. "Ils ne sont pas rodés aux procédures de la marine. Or, n'oublions pas que les procédures de cette dernière sont différentes pour, par exemple, la mobilisation des moyens de transport, les ordres de mission, l'habillement, etc."⁵⁸.

Surtout, l'interarmisation, tous les témoignages recueillis et le fonctionnement même du Groupement le confirment, **est ici vécue et mise en oeuvre à la façon, non d'une interaction, mais d'un lissage, voire d'une uniformisation**. Fait qui, paradoxalement, ne fut pas nié et nous fut même énoncé d'emblée, dès notre premier entretien au Groupement: "Peu importe que le juriste ou le financier soit terrien, aviateur ou marin, puisque ce sont ses compétences civiles qui nous intéressent prioritairement". Dès lors, on ne voit pas en quoi le fait "d'avoir des gens de toutes compétences venant des différentes armées" présenterait en soi pour le GIACM un avantage quelconque, puisque cette appartenance est d'entrée de jeu gommée et évacuée dès lors qu'il s'agit d'utiliser "des compétences civiles". On ne saurait toutefois le lui reprocher, car *nulle part* dans les présentations officielles ou médiatiques du Groupement la raison d'être, l'utilité et la déclinaison concrète de son caractère interarmées n'ont fait l'objet d'une seule analyse ou d'un seul commentaire, même liminaire. Comme si le caractère interarmées devait aller de soi dès qu'une représentation *purement numérique* des trois armées avait été instituée. Il

est également significatif, de ce point de vue, qu'aucune étude française sur les ACM ne se soit intéressée à creuser cet aspect. Preuve hélas éclatante qu'il n'y avait pas la matière pour le faire..

Ce qui rejoint l'interrogation recueillie au Commissariat de la marine: "Qui a pensé la répartition des ressources ? Mystère !" ⁵⁹. De fait, personne n'a été jusqu'ici en mesure de nous indiquer sur quels fondements - autre qu'un simple rapport de proportionnalité avec l'effectif respectif des trois armées - ni avec quels objectifs s'était décidé le "formatage" du GIACM. Il ne semble pas non plus que ce dernier ait fait l'objet d'un consensus mûrement négocié. A l'époque, l'obligation faite à la marine de fournir 10% des effectifs du GIACM avait même entraîné de la part de son major général une réaction sans ambages: "Pas plus de 3% !" ⁶⁰

Contrairement à ce que réclame, nous semble-t-il, une doctrine interarmées selon laquelle l'interarmisation n'est ni une juxtaposition des aspects et considérations propres à chaque armée, ni une uniformisation, *mais bien une symbiose* ⁶¹, la recherche des possibilités d'utiliser *de façon interactive* certains savoirs, certains métiers propres aux personnels de chacune des trois armées, paraît ici avoir été exclue dès le départ. Dès lors, le principal avantage - et même le seul, jusqu'à preuve du contraire - du panachage des origines se situe au GIACM sur un plan administratif, et il est mineur: "faciliter les liaisons" avec les différentes armées "sans passer par les hiérarchies". On permettra de trouver cela un peu court pour un organisme "à vocation interarmées". ..Un de nos interlocuteurs le déplorait en ces termes: "C'est le GIACM qui pourrait être à l'origine de la valorisation des compétences marine. Cette valorisation passerait par une présentation explicite de ces compétences dans ses documents, ses présentations. Comme l'armée de l'air, la marine est évidemment concernée par les ACM, même dans une moindre mesure que la terre. Puisque nous parlons des ports et de leur gestion, on pourrait par exemple se rappeler que les spécialistes des ports de commerce sont presque tous des officiers de réserve... Mais pour parvenir à cette valorisation, il faudrait faire du "vrai" interarmées. Développer en ACM des compétences spécifiques air ou marine serait utile, et rien n'interdirait de les cataloguer à l'instar des compétences terrestres" ⁶².

Cette situation rend finalement presque sans objet l'une des interrogations de départ de cette étude: "le dispositif actuel des ACM permet-il à la marine de se forger une expérience propre en matière d'action civilo-militaire ?". Comme l'ont souligné avec un brin d'ironie plusieurs de nos interlocuteurs, tant au sein du GIACM que dans la marine, "poser la question, c'est y répondre !" La marine - ou l'air - acquièrent certes au GIACM une "culture ACM" - en fait, limitée aux quelques personnels d'active qu'elles détachent au Groupement, puisqu'aucune volonté d'essaimage ne paraît exister ensuite chez elles; elles ne

peuvent en revanche se doter par là d'aucune expérience propre puisqu'on ne s'est jamais attaché à inventorier leurs compétences particulières ni les situations dans lesquelles elles pourraient trouver à s'exercer. De fait, à considérer les dernières années, le seul cas où un marin du GIACM a été employé, brièvement, pour ses compétences "marines", a été l'envoi d'un jeune officier pour faciliter les relations avec les autorités portuaires d'Abidjan à propos de l'accueil d'immigrants secourus en mer par un navire de la marine nationale. Encore était-ce l'officier lui-même qui avait suggéré cette initiative, à laquelle ni le commandement du navire, ni celui du GIACM n'avaient songé. On peut penser qu'il n'en va pas différemment pour l'armée de l'Air. La répartition Terre-Air-Marine, imposée *ab ovo* au GIACM, ne paraît avoir eu aucune incidence en matière d'utilisation ou de recherche d'utilisation, dans un environnement civil, des compétences pouvant être propres à chaque armée: la question semble, simplement, ne pas avoir été soulevée et rien n'indique qu'elle puisse l'être dans un avenir proche. Il n'est que juste de préciser que, de son côté, la marine ne paraît pas avoir déployé beaucoup d'énergie pour s'impliquer dans la recherche d'opportunités similaires. Son engagement n'est guère allé au-delà de la satisfaction du quota qu'il lui était demandé de fournir au GIACM. Au J 9 du CPCO, qui compte quatre personnels d'active renforcés, chaque mois, par deux réservistes, toutes les armées sont représentées, sauf la marine. Et cette dernière n'a jamais demandé au J9 ou au GIACM, contrairement à toutes les autres, de venir donner devant ses cadres une présentation de ses activités et du Groupement. "Elle est bien moins présente que l'Air, avec lequel il n'y a pas de problème. La marine n'a envoyé personne au dernier stage OTAN"⁶³. Cela étant, les choses sont peut-être en train d'évoluer, comme le montre la création d'un bureau ACM (N9) au sein du HRF(M) HQ (*High readiness force (maritime) headquarter*) français⁶⁴.

Pour autant, une telle recherche d'opportunités ne devrait pas s'accompagner de difficultés insurmontables. L'exercice auquel cette étude s'est livrée au sujet de l'oeuvre majeure que constitue la remise en route d'un port civil dans un pays en crise ou en sortie de crise a tenté de l'illustrer en dépit de ses nombreuses imperfections. *Mais* au prix d'une différence majeure dans la façon dont a procédé l'analyse: celle-ci part en effet des spécificités de l'ouvrage et des objectifs majeurs à atteindre, en déduit les tâches à assumer et les priorités, et n'identifie et ne localise qu'ensuite (au Service des Travaux, au Commissariat de la marine, à la DCSIM, au Service de Soutien de la Flotte, à la BTI, au Génie de l'armée de Terre...) les compétences existantes, leur disponibilité et la façon de les combiner. Alors qu'il semble bien que, dans le cas de la conception et de la mise en place de l'outil français des ACM, ce soit le chemin inverse qui ait été suivi: en partant de martingales standardisées - celle de l'OTAN en matière de CIMIC, celle de l'Insee - on a cherché d'abord à couvrir un champ de

compétences aussi large qu'insuffisamment caractérisé sans s'interroger sur la nature des besoins réels et sur le contenu des tâches. Dès lors, compte tenu de l'étroitesse des moyens financiers alloués aux ACM et de la quasi-absence d'implication du pouvoir politique dans ce dispositif, il était logique d'aboutir à une sous-utilisation, ou même parfois à une non-utilisation, de ces compétences.

C'est en définitive l'incapacité à raisonner par projets et par tâches qui paraît être la limitation majeure à l'utilisation du dispositif actuel des ACM dans le cadre d'opérations d'une certaine ampleur, à fortiori lorsqu'elles sont interarmées comme la quasi-totalité des opérations de projection.

I.2. Le Commandement des Opérations Spéciales

Associé dès le départ à l'émergence en France du concept d'action civilo-militaire, certains de ses membres d'active ou de ses réservistes vont parfois jusqu'à lui attribuer, de façon assez excessive, la paternité de ce vocable: né en 1992 à l'issue d'une première guerre du Golfe qui avait mis en évidence les imperfections françaises en matière d'actions spéciales et la nécessité de fédérer ces forces particulières sous l'autorité d'un commandement opérationnel interarmées et permanent⁶⁵ le Commandement des Opérations Spéciales a, c'est vrai, joué un rôle important, sinon majeur, dans les réflexions naissantes sur la nature et la mise en oeuvre des ACM durant la première moitié des années quatre vingt dix. Avec, très rapidement, disons-le d'emblée, une orientation nette vers l'action d'influence dans le domaine économique, exercée parallèlement ou consécutivement aux actions qui bénéficiaient directement aux forces. "Nous n'avions pas été très bons dans la reconstruction du Liban. Dans le Golfe, à part le marché du déminage, nous n'avions rien obtenu. En ex-Yougoslavie, vers 1993-94, c'étaient les Allemands et les Anglais qui avaient mobilisé des financements internationaux en s'impliquant fortement dans la rédaction des appels d'offres et la définition des normes. La prise de conscience est partie de là, vers 1995 au COS. On a commencé à se poser des questions quand on a vu arriver les camionneurs de l'humanitaire britannique, un peu baraqués, avec bon nombre d'ingénieurs déguisés en colonels, ou vice-versa" ⁶⁶

Le COS est-il encore, peut-il être, doit-il être un acteur, voire un acteur obligé, en matière de détection des grandes opportunités de marché dans des pays en crise, et tout particulièrement pour le sujet précis qui nous intéresse, à savoir l'audit d'un port civil étranger dans la perspective de sa remise en route sous contrôle français ? Les compétences qu'il revendique hautement en matière

d'EIT (Expertise initiale de théâtre), seraient-elles adaptées, voire indispensables, à l'audit préliminaire d'un tel "chantier" ?

I.2.1. ACM à la française ou « civil affairs » et influence économique ?

Il était logique que la question se posât dès les premiers entretiens menés dans le cadre de cette étude. Sans prétendre en donner le détail, il est nécessaire de rappeler ici dans quel contexte - et parfois au milieu de quelles défiances - l'expertise du COS s'est constituée en matière d'actions civilo-militaires. Jusqu'à la création du GIACM en 2001, le COS été le seul organe des armées à mener une réflexion véritablement opérationnelle sur la façon de traiter ce domaine (l'IHEDN y apportant aussi de son côté, assez tôt, une contribution non négligeable, mais sur un plan plus doctrinal). Partant du constat que ce type de travail sur le terrain ne pouvait être le fait des forces conventionnelles, "le général SALIN, à l'époque commandant le COS, avait vendu au CEMA, qui s'y montrait alors très réceptif, l'idée de s'inspirer du concept anglo-saxon des "civil affairs". Avec une ouverture d'esprit qui allait jusqu'à lui faire dire que "même un objecteur de conscience" pouvait trouver son utilité au COS pour peu qu'il ait la compétence et les qualités psychologiques requises".⁶⁷

En novembre 1993, l'expertise des ACM était confiée par le CEMA au COS. L'engagement réel du COS en matière d'ACM date cependant, non pas de cette année, mais de 1995-98, époque où il lui était désormais possible de structurer les méthodes qu'il venait d'expérimenter dans l'ex-Yougoslavie. D'où d'ailleurs, le laps de temps finalement très court - trois à quatre ans seulement jusqu'à la création du GIACM - durant lequel le COS s'est trouvé pratiquement seul à "porter" le domaine ACM sur le terrain. A partir de là, une deuxième étape s'enclenchait. Une ligne de partage se dessinait, qui fut à l'époque acceptée par le CFAT: les ACM étant " ce qui est du niveau d'une force projetée, au niveau tactico-opératif", mais non des opérations spéciales; les "affaires civiles", du ressort du COS, étant au contraire constituées "par la détection des grands projets, la mise en place d'actions d'influence impliquant des spécialistes de haut niveau, dans la perspective d'aider de grandes entreprises françaises en vue de l'obtention de contrats". Vision séduisante, idyllique même, qui allait s'incarner dans quelques succès remportés par la France sur les marchés du Kosovo et de Bosnie-Herzégovine, mais qui devait rapidement céder du terrain sous le règne ultérieur de deux commandements du COS rigoureusement imperméables aux affaires civiles "et ne voyant que par les commandos". Si l'on en croit divers témoignages, la conjonction de cette vacuité avec l'action réservée ou contraire de certains éléments du CFAT aurait fait le reste pour éloigner le COS des

ACM, sans parler de la méfiance teintée de jalousie que suscite fatalement un corps d'élite disposant d'une grande liberté d'action, actionné directement par le CEMA et ne rendant compte qu'à lui, et dont les actions sont de plus couvertes par une stricte confidentialité: "Les gens des affaires civiles restaient dès lors sans appui véritable, abandonnés à eux-mêmes. Le COS, ne l'oublions pas, gênait sur le double plan des ACM et des opérations psychologiques, sur lesquelles le CFAT tenait à conserver une autorité exclusive. Le CFAT et l'EMA en ont profité pour pousser à la création du GIACM. Un certain nombre de nos réservistes ont d'ailleurs rejoint ce dernier, d'autant que c'était l'époque où ils étaient, comme les armées, désorientés et inquiets quant à leur avenir. Il n'est resté au COS que l'EIT, dans sa partie "audit", qui n'était plus qu'un élément adossé aux forces spéciales. Dans les faits, ce domaine des affaires civiles tel que nous l'appréhendions, à l'anglo-saxonne, n'est plus attribué à personne aujourd'hui, et le GIACM n'a ni le niveau ni les compétences pour le tenir: il fait de l'ACM au quotidien, des actions utiles certes, mais de très faible envergure, et il n'a aucunement les moyens de toucher les grands groupes".⁶⁸

Il y aurait beaucoup à dire sur cette version qui a le mérite de la netteté. Bien que partiellement confirmée par nos interlocuteurs au CPCO, elle accorde sans doute un peu trop d'importance à des rivalités de chefs de corps qui, au sommet des états-majors, n'ont plus autant d'âpreté. Car, de lui-même, l'actuel commandement du COS a recentré les EIT sur leur finalité première en les écartant de "l'action d'influence" au profit des entreprises, que certains réservistes auraient volontiers vu gagner en importance dans leurs missions: "Nous nous étions, c'est vrai, laissé entraîner vers des domaines qui ne sont pas les nôtres: ce n'est pas à nous de déterminer si telle école doit être reconstruite, ou si tel barrage peut intéresser tel grand groupe, même s'il nous peut arriver d'alerter ce dernier sur une opportunité de se placer"⁶⁹. Et d'ironiser au passage sur "ces généraux ou anciens généraux qui voudraient se transformer en hommes d'influence dans des domaines - économie, industrie, finances - où ils n'ont aucune compétence particulière". Il n'est que juste d'ajouter que si certains membres du COS ont éprouvé la nécessité de défendre le "pré carré" de leur entité - à savoir sa prérogative en matière d'EIT - c'était aussi en raison de certaines maladresses de comportement des certains éléments du GIACM, qui pouvaient donner l'impression de venir chasser sur les terres du COS en menant un jeu parfois qualifié d'assez personnel.

Aujourd'hui, la ligne de partage entre "domaine EIT" et "domaine ACM", entre COS et GIACM, paraît en tout cas fort claire et bien acceptée: "Ou bien la situation requiert l'intervention des forces spéciales, par son niveau de sécurité, ou elle ne la requiert pas. Les problèmes de frontière entre le COS et le GIACM sont un faux problème aujourd'hui", souligne l'actuel commandant du COS. Au

premier, donc, l'expertise initiale menée dans un délai bref, "quand les diplomates ne sont plus là et tant que nos forces ne sont pas encore sur le théâtre", dans un contexte à risque élevé, pour répondre à des besoins immédiats, en "ouverture de porte" ; au second, "l'aval", la déclinaison d'actions de proximité exercées dans la durée au profit des forces sur place. Le découpage "se fait en fonction de la stabilisation des conflits et de la sécurité existante sur le théâtre d'opérations", ajoute un autre réserviste, pour qui le "continuum " est logique entre le COS, "qui prépare le terrain pour les ACM", et le GIACM qui les mettrait en oeuvre ensuite.

Débat qui n'a peut-être plus lieu d'être: le GIACM de 2005 n'est à l'évidence plus celui de 2001 ou 2002 (il n'est d'ailleurs pleinement opérationnel que depuis le début 2003) et, s'il faut en croire tant son commandement que son autorité de tutelle, il aurait aujourd'hui les capacités techniques d'effectuer des EIT de qualité équivalente à celles du COS. Il peut de plus être fort réactif (et l'a prouvé au Darfour). Reste donc l'aspect sécuritaire: agir en urgence dans des situations à fort risque comme celles où le COS intervient demande, c'est vrai, un entraînement physique et psychologique qui n'est pas forcément possédé par les réservistes du GIACM. D'où, peut-être, le fait que ce sont surtout les cadres d'active du GIACM qui partent en opération dans les zones "chaudes", au grand dam des réservistes...

La plus récente directive du CEMA⁷⁰ sur les ACM, qui se substitue à celle de 2002, paraît de plus confirmer le cantonnement de l'EIT du COS à une situation particulière et à un rôle passablement accessoire et occasionnel en matière d'action civilo-militaire. Elle énonce en effet "qu'en phase prédécisionnelle, au niveau stratégique, la coopération civilo-militaire contribue à l'expertise de théâtre. Il s'agit notamment d'apporter au CEMA toutes les connaissances disponibles sur l'environnement civil. Celles-ci sont nécessaires pour participer, avec les administrations civiles, à l'élaboration du plan d'action global qui fixe à la force son rôle dans les différents volets de la gestion de la crise. Il peut être utile de compléter ces renseignements par l'envoi d'une mission des forces spéciales sur le théâtre avant la prise de décision".

Nous avons pu le constater: un certain nombre de réservistes ou anciens réservistes du COS regrettent en privé que son expérience en matière d'identification des réseaux de pouvoir locaux et "d'ouverture de portes" ne soit pas mise à profit, comme elle l'avait été ponctuellement en Yougoslavie, dans le cadre d'opérations coordonnées d'influence au bénéfice des intérêts économiques nationaux: "L'investissement militaire pour la paix et la reconstruction ne mène pas, ou guère, à la reconnaissance des compétences françaises pour remporter des marchés. Ce serait pourtant un peu "le juste prix du sang versé", dit l'un d'entre eux, "car on peut relever, dans les derniers

conflits, un investissement français assez important, comportant des pertes humaines, mais des marchés qui sont remportés en grand nombre par nos alliés italiens, anglais ou allemands, qui pour certains n'ont que très peu participé aux opérations"⁷¹

"On aurait les moyens de faire bien davantage, souligne un autre réserviste de haut grade, passé depuis au conseil . Des EIT, il y en a eu en Afghanistan, au Kosovo, en Macédoine, en Bosnie, pour l'essentiel. Mais il n'y a pas que les pays en guerre. Le COS émet régulièrement des propositions d'EIT ailleurs, avec plus ou moins d'écho. L'une a été préparée en 1998, mais non engagée, à propos du Gabon, pays dont l'économie n'était pas flambante. Demain, on pourrait se retrouver dans une situation analogue en Côte d'Ivoire."

Pour comprendre les doléances et les regrets de certains réservistes ou ex-réservistes à cet égard - et pas seulement de ceux qui se reconvertissent dans le conseil - il faut aussi tenir compte d'un problème d'échelle: la période de l'intervention française en ex-Yougoslavie avait été, si l'on ose dire, l'âge d'or des toutes jeunes "ACM à la française". Or, le COS, pour ne parler que de lui, n'a pas retrouvé depuis lors des situations comparables et un environnement aussi favorable. Et pas uniquement par l'étendue du théâtre et la durée de la présence des forces françaises: c'était aussi l'époque de la "mission Fauroux" (MIESE ou Mission interministérielle pour l'Europe du Sud-Est, créée en juillet 1999) qui, pour la première fois, dotait le dispositif français des ACM d'un "parrain" de renom incontesté, ayant, pouvait-on penser alors la stature et les relations lui permettant de parler d'égal à égal avec le Quai d'Orsay ou la DREE. Mission éphémère et sans moyens - Mr Fauroux jeta lui-même l'éponge en raison de l'évidente mauvaise volonté du Quai d'Orsay - mais dont l'efficacité et l'utilité sont aujourd'hui unanimement reconnues et regrettées. Comme l'observe avec lucidité un réserviste du COS, "le Kosovo que nous avons connu était un cas à part, compte tenu de l'engagement multinational, du contexte, du financement. On ne peut comparer ce qui s'est alors fait en matière d'ACM à ce qui se fait aujourd'hui ou se ferait demain ailleurs. Ce ne sont plus les mêmes structures, les mêmes dispositifs. Au Kosovo, les opérations s'étendaient aussi aux opérations psychologiques. En plus, aujourd'hui, ce sont les fonds qui manquent: pas la peine, donc, de rêver à des actions d'influence si l'on n'a pas avec soi le Quai d'Orsay, qui détient la bénédiction politique, et Bercy, qui détient la clef des moyens financiers"⁷²

I.2.2. L'expertise initiale de théâtre, une photographie à diffusion sélective :

Organisme interarmées, et pleinement interarmées de par son fonctionnement et son administration, le COS compte actuellement quelque 150 réservistes issus des trois armées (127 en 2002), servant tous sous ESR: environ 60% proviennent de l'armée de Terre, 23% de la Marine et 17% de l'Air. Sélectionnés par un cabinet de recrutement civil dirigé par un ancien du renseignement, puis au travers d'une série d'entretiens avec le conseiller "réserves" du COS ou son état-major, ils doivent présenter "des compétences civiles pointues alliées à un bon niveau militaire", indépendamment de leurs qualités psychologiques. La sélection vise à "permettre de trouver les bons experts disponibles au bon moment " - d'autant que le préavis avant le départ en mission est généralement très court. Sur le plan du choix des compétences civiles, le "référentiel" utilisé est semble-t-il tout bonnement la classification de l'Insee.

Ces réservistes peuvent participer aux OPEX à travers deux types de missions: l'analyse de contexte humain et psychologique au sein d'un détachement d'analyse psychologique ou DAP, qui ne nous intéresse pas ici, et les expertises initiales de théâtre (EIT). De courte durée - quinze jours à trois semaines au maximum - et pouvant mobiliser jusqu'à une quinzaine de personnes, ces dernières sont effectuées au profit du CEMA qui en oriente le cahier des charges, du Ministère de la Défense et, éventuellement, du SGDN. Elles font partie du "domaine environnement" du COS (par opposition au "domaine action"), qui comporte aussi l'assistance technique militaire et la protection rapprochée.

Concernant l'attribution des missions d'EIT, il ne semble pas qu'elle tienne à l'appartenance de chacun à la réserve de telle ou telle armée. La place des marins sur le plan de l'analyse de situation économique-sociales n'a donc rien de particulier - alors qu'elle peut l'être dans certains domaines du domaine militaire proprement dit: le suivi des questions de terrorisme maritime est par exemple confié à un réserviste de la marine.

Le COS présente les EIT comme des actions "du type audit civilo-militaire "coup de poing" réalisé à chaud". Selon l'un de ses réservistes, haut dirigeant d'un groupe français, "c'est une photographie à un instant "I", un état des lieux que seul le COS est en mesure de dresser. A la différence des services spéciaux,

nous opérons en uniforme et ès qualités, en obtenant les informations de sources ouvertes, en particulier par entretiens. Le domaine militaire n'est pas prioritaire dans les EIT: l'identification des vrais décisionnaires politiques et administratifs, la compréhension des circuits administratifs, l'état des infrastructures majeures et du commerce, le degré de sécurité de la zone, l'état d'esprit de la population, constituent bien davantage le domaine des EIT".⁷³

Moins précise, la définition de l'EIT par le ministère de la Défense lui-même sur son site (www.defense.gouv.fr/ema/orgs/cos) la décrit comme "une vision globale du théâtre afin de faciliter l'opération des forces terrestres. Les réservistes pratiquent une sorte d'audit de terrain afin d'évaluer la qualité des réseaux de télécommunications, des voies de communication, des ressources en eau potable. Certains d'entre eux, linguistes ou communicants (sic), établissent des contacts avec la population locale pour créer un climat de confiance avant le déploiement de la force".

Ceci en notant que deux évolutions conjointes se produisent actuellement. La tendance, au COS, "est de moins distinguer les actifs des réservistes sur le plan des opérations. De plus en plus, l'analyse des réservistes est prise en compte au même titre que celle des actifs, auxquels il devient assez courant qu'ils se substituent"; d'autre part, l'EIT menée par les réservistes n'est plus cantonnée, comme auparavant, au domaine économique⁷⁴.

Une première limite tient au fait que les EIT du COS dans le domaine économique ne sont point si nombreuses, ni si variées, ce qui peut d'ailleurs expliquer pourquoi, manque de moyens aidant, les réservistes sont maintenant affectés aussi à d'autres missions. Comme le souligne un rapport de l'IHEDN⁷⁵, "l'emploi sur l'aspect le plus valorisant du cœur du métier de militaire, à savoir les OPEX, est très limité. Bien sûr, la participation de réservistes au profit des opérations du COS est fréquemment mise en exergue. Toutefois, elle demeure très marginale, à l'instar des actions civilo-militaires, et il faut se garder de focaliser sur quelques actions symboliques qui ne rendent pas compte de la réalité de l'engagement des réservistes en OPEX".

D'autre part, on ne saurait oublier que toute EIT est conduite en fonction, non de visées "d'influence" au sens mercantile du terme, mais de demandes précises du CEMA. Ce dernier définit en effet les grandes lignes du "cahier des charges" de chaque EIT et demeure le primo-destinataire des rapports auxquels celles-ci donnent lieu. Même confiée à des réservistes qui sont aussi des ingénieurs ou des dirigeants d'entreprises et d'administrations, l'EIT n'est donc pas, ne saurait être, un audit tel qu'en pratique une entreprise envoyant une mission de prospection à l'étranger. Partant, y voir un point de passage obligé et

irremplaçable pour la détermination des futures opportunités de marchés - comme certains ex-réservistes n'hésitent pas à le faire - serait à la fois erroné sur le plan du fonctionnement et bien léger sur celui des réalités de l'entreprise.

Surtout, le *contenu* même du rapport d'EIT, quelque soit sa qualité, n'est que peu technique. Son volet économique est un bon, voire un très bon balayage d'une situation locale à un instant donné, portant cependant presque toujours sur les mêmes domaines - ceux qui ont des répercussions directes sur la vie de la population: eau, déchets, électricité, situation alimentaire... Dans ces domaines, il émet des propositions d'action, en définissant notamment des priorités, en détectant les urgences, mais peut difficilement, on le comprend, s'aventurer au-delà.

Le COS ne le dissimule d'ailleurs pas et situe ainsi le niveau et la portée de son intervention: "Il ne s'agit pas de déterminer les quantités de tuyaux à employer pour remettre en état ceci ou cela, mais de dominer le problème. D'où le choix que nous faisons de réservistes ayant à la fois expérience et haut niveau de responsabilité dans leur entreprise ou leur administration: le jeune ingénieur ou cadre n'a pas l'expérience qui lui permette de jauger rapidement l'état d'une installation. Alors que quelqu'un qui a passé une partie de sa vie à un poste élevé de l'administration pénitentiaire, des prisons, il en a vu et audité des dizaines. Il ne lui faut pas longtemps pour se faire une opinion sur tel établissement dans un pays tiers: c'est pourri, ça l'est à moitié, on peut en faire quelque chose, y détenir du monde dans des conditions décentes, ou bien il faut reconstruire ailleurs"⁷⁶. Nombre de réservistes soulignent quant à eux "les compétences de consultant qu'il faut pour ces opérations coup de poing: sur le plan de la méthodologie, de la capacité de travail, de la rapidité; nous rédigeons nos rapports "en temps réel". Compétences dont on ne voit cependant pas en quoi elles se distinguent particulièrement de celles de n'importe quelle "task force" constituée par une entreprise à propos d'un problème donné à traiter en deux semaines...

On pourra se faire une idée plus précise du contenu d'un rapport d'EIT et de son niveau en se reportant par exemple à la synthèse de la mission d'évaluation de trois semaines conduite à Kaboul par le COS en février-mars 2002. Document qui - de façon assez surprenante - se trouve en effet accessible sur l'Internet⁷⁷: d'une quinzaine de pages, il comporte un "éclairage général" et cinq volets: les institutions politiques et administratives; l'eau (eau potable, irrigation, assainissement); l'électricité (production, transport, distribution); la propreté urbaine (traitement des déchets et reconstitution des espaces verts de la ville); les finances; l'industrie et les mines. Chaque volet comporte un constat et des propositions d'action. Nous reproduisons ci-après le "constat" portant sur la situation en matière d'eau (pp.5-7):

"Malgré la présence de hautes montagnes alentour, Kaboul est aujourd'hui une ville qui souffre d'une pénurie d'eau potable. Cette situation est davantage la conséquence d'un manque manifeste d'actions coordonnées au plus haut niveau, d'un déficit d'équipements et de ressources humaines et énergétiques pour capter l'eau du sous-sol, que la résultante de la sécheresse des trois dernières années. En effet, même appauvris, les quatre aquifères situés sous la capitale permettraient de desservir une importante partie de la population. Malheureusement, lorsque les puits existent, ils ne sont généralement plus assez profonds. Quant aux projets de forage élaborés depuis plus de vingt ans, ils n'ont jamais vu le jour.

Pour sortir de cette pénurie, les espoirs fondés sur un hiver pluvieux ne suffiront pas. Une solution technique durable doit être apportée, qui passe par la réalisation de plusieurs captages et réseaux de distribution dans la capitale comme dans la plaine de Chamali, afin de permettre à des milliers de familles de désengorger Kaboul en regagnant leurs terres.

a) Eau potable:

A ce jour, 31 500 foyers sont connectés au réseau d'eau de Kaboul (environ 15% de la population actuelle). Compte tenu des problèmes de baisse du niveau de la nappe phréatique dans les aquifères, de la vétusté des équipements, du manque d'électricité et de l'absence totale de moyens de contrôle de ce réseau, ces foyers ne sont plus alimentés en totalité. Et, parmi ceux qui ont encore la chance de l'être, cette alimentation se limite à 2, 3 ou 4 heures quotidiennes, avec une qualité d'eau très aléatoire.

b) Assainissement:

Cette problématique n'est absolument pas prise en compte à Kaboul. Le seul réseau s'apparentant à une collecte des eaux usées est constitué par les 80 kms de caniveaux à ciel ouvert que l'ONG CARE a réalisé dans la capitale. Ceux-ci sont non seulement insuffisants, mais également un vecteur potentiel d'épidémies. De plus, l'exutoire de ce flux de pollution débouche dans la rivière Logar, dans le champ captant du même nom; c'est un non-sens, révélateur du manque de coordination des autorités intervenant dans le domaine de l'eau.

c) Irrigation:

Ce volet concerne principalement la plaine de Chamali. les travaux de remise en état et de nettoyage des puits et des traditionnels "karez" seront réalisés par les ONG dans les prochains mois, à travers des programmes "Food for work". En revanche, il restera à conduire des projets de réhabilitation lourde des canaux principaux. Cela ne peut être réalisé par les agriculteurs locaux."

Le rapport émet ensuite des "propositions d'actions" en ce qui concerne les urgences ou les actions à long terme. Pour les premières, les mesures à prendre "sont celles permettant le fonctionnement du réseau à sa pleine capacité, en alimentant correctement en énergie les stations de pompage existantes. Parallèlement à cet aspect

quantitatif, un suivi analytique de l'eau distribuée doit être réalisé. Non seulement au niveau des points de livraison du réseau, mais également au sortir des différentes fontaines publiques réparties dans la ville et puisant dans des puits très peu profonds, sujets à contamination par les eaux de surface. Par ailleurs, afin d'anticiper sur les actions à mener à plus long terme, la réalisation d'un schéma directeur d'alimentation en eau potable doit être programmée au plus vite. Concernant l'assainissement, aussi incroyable que cela puisse paraître, tout est à faire dans une ville abritant bientôt deux millions d'habitants. C'est pourquoi l'urgence consiste à réaliser très vite un schéma directeur de collecte et de traitement des eaux usées. Cette étude ne peut être menée que par des personnes accoutumées à ce type de mission de grande envergure, c'est à dire des bureaux d'études occidentaux disposant de moyens techniques et humains aujourd'hui inexistant en Afghanistan" (souligné par nous).

Concernant la plaine de Chamali, "les premières réhabilitations à conduire sur le réseau d'irrigation (..) concernent des travaux de génie civil et d'équipement sur le canal principal (notamment la réparation du siphon de la rivière Ghorband). Cela permettrait, dans un premier temps, d'amener de l'eau depuis les contreforts du Panchir jusqu'à l'ouverture Nord de la plaine. Une fois réalisés, ces travaux devraient être prolongés par la réhabilitation des trois canaux secondaires, afin de faire descendre l'eau jusque dans la plaine et d'alimenter les réseaux de surface nettoyés et réhabilités par la population. Compte tenu de l'approche du printemps et donc des besoins en eau des cultures, ces travaux sont à réaliser dans les plus brefs délais".

Ce type d'analyse "à chaud" serait-il adapté à l'expertise préalable d'un port devant être réhabilité et remis en route dans un pays en crise ou en sortie de crise ? A l'évidence non, quelque soit ses qualités. Notre avis rejoint celui, unanime, de nos interlocuteurs au Service des Travaux de la marine ou au Génie - qui ne sont d'ailleurs ni destinataires ni utilisateurs des rapports d'EIT du COS - les paramètres à prendre en compte sur ce type de site sont à la fois trop nombreux, trop divers et surtout trop techniques. A ne considérer par exemple que l'état des quais et des postes d'amarrage, un même port peut offrir plusieurs types de structures: des caissons en béton jouxtant des quais en palplanches métalliques ou sur pieux, des défenses qui peuvent aussi bien consister en volumes de polyester qu'en pneumatiques...ou en branchages. Un port, de plus, ce n'est pas seulement un ouvrage maritime, mais des installations de génie civil à terre, des voies routières et ferroviaires, différentes familles d'engins de manutention lourds et complexes, des réseaux d'eau et d'électricité, des systèmes de transmission à la fois terriens et marins, des radars, des dispositifs de signalisation propres à la marine... Même les techniciens du Service des Travaux de la marine en conviennent: si eux-mêmes pourraient prendre en charge l'expertise rapide de la plupart des ouvrages et des dispositifs d'un port, ils devraient en confier ensuite l'analyse approfondie à des bureaux d'études de chaque spécialité, comme ils le font dans leurs missions courantes

dans les ports français. En termes de délais comme de compétences techniques et de profondeur, l'EIT du COS pourrait donc difficilement convenir à un tel examen, même de premier niveau. Elle peut tout au plus, dans une situation à risque et sur un théâtre où aucune force ne serait encore présente, permettre d'obtenir rapidement un aperçu d'ensemble de la situation d'un port. Mais, s'agissant d'un port civil, il serait bien rare qu'on ne dispose pas déjà, par expérience ou par des moyens ouverts - et même simplement documentaires - des informations de base concernant cet état. Nous y reviendrons dans notre dernière partie.

Une dernière limite, enfin, à l'utilisation de l'EIT dans une optique de recherche de marchés et de mobilisation des entreprises sur d'éventuels appels d'offre tient *au mode de diffusion* des informations en direction de ces dernières. Mode qui est à la fois empirique et non officialisé, ne serait-ce que parce que le CEMA est normalement l'unique primo-destinataire des rapports d'EIT du COS. Lorsque des informations sont transmises à de grandes entreprises, c'est donc de façon à la fois non formalisée, confidentielle et fort limitée: "il peut y avoir autorisation donnée à un réserviste d'avertir son entreprise - ou une autre pouvant être intéressée - mais ce n'est absolument pas une règle, et il ne serait pas souhaitable d'aller au-delà. Ce n'est pas au COS de développer les contacts avec les entreprises aux fins de les aider à se placer en vue de contrats, c'est à la puissance publique. Il y a certes eu une prise de conscience, mais si l'Etat lui-même ne met pas en place un dispositif organisé de transmission vers les administrations et les entreprises, rien ne se fera"⁷⁸.

En l'absence de toute structure interministérielle de coordination depuis la fin de la mission Faurox, qui devait déboucher sur l'éphémère expérience de la cellule abritée par le SGDN, elle-même enterrée en juillet 2002, cet embryon de diffusion repose essentiellement sur le plus ou moins grand degré d'appétence des réservistes pour le "patriotisme économique" et sur l'écoute dont ils peuvent bénéficier auprès des directions générales de leurs entreprises. Le fait que, selon le COS, près de 40% de ses réservistes "occupent des postes du niveau direction générale", est certes un avantage: "Les contacts au MEDEF me font sourire, dit-on au commandement du COS. Les seuls contacts qui marchent, ce sont ceux que nos réservistes ont avec leurs directions; et ce sont eux, uniquement eux, qui savent si cela vaut la peine d'engager une suite et donc d'en parler dans leur entreprise"⁷⁹. Autre avis d'un réserviste, dirigeant d'une très grande entreprise nationale: "il y a eu des ouvertures en direction du MEDEF. Mais cet organisme, quelque soient ses qualités par ailleurs, a une vision très institutionnelle du phénomène et, surtout, ne tient pas à se muer en rabatteur d'affaires pour les entreprises. Il craint de plus, à mon avis à juste titre, que l'Etat n'en profite pour se décharger sur lui du rôle qu'il s'avère incapable

d'assumer en matière d'actions d'influence". Reste aussi que, même relativement élevée, la position hiérarchique de ces réservistes dans les entreprises n'est qu'un atout ponctuel qui ne suffit bien évidemment pas à enclencher un mécanisme pensé, coordonné, d'examen des marchés potentiels ainsi détectés. Et il est bien difficile d'identifier des cas où la transmission d'informations par le COS aux entreprises aurait été déterminante pour convaincre celles-ci de s'engager dans la recherche d'un marché dans un pays en crise ou en sortie de crise. Quelques succès, rien de plus, ont été remportés au Kosovo. Ce n'est certes pas au COS lui-même qu'il faut imputer la responsabilité de cette rareté, mais bien à l'absence complète d'un dispositif étatique et para-étatique de coordination de "l'influence", dispositif que les états-majors eux-mêmes souhaitaient pourtant ouvertement au lendemain de la mission Fauroux. Et aussi, au peu d'appétence manifestée par les entreprises elles-mêmes. En juin 2001 déjà, le député Robert Gaïa le relevait dans son rapport sur les ACM: "Si les expertises réalisées sur le terrain par les premiers militaires français, ceux du COS, sont unanimement décrites comme excellentes, il semblerait que très peu aient été par la suite utilisées par "l'influence économique" française. De la même manière, si nos troupes ont réussi à tenir, au prix de plusieurs morts, l'aéroport de Sarajevo, aucune entreprise française n'a été capable de lancer des projets économiques, ni même d'ouvrir la moindre liaison aérienne, alors même que le COS avait réalisé une remarquable expertise à ce sujet dès mars 1993"⁸⁰.

Le fait est plus patent encore aujourd'hui: de la part des directions générales des entreprises, il n'y a pas plus d'attentes à l'égard du COS que celui-ci ne considère comme étant de sa mission de leur paver la voie.

Chapitre II. Les entités prioritairement concernées dans la marine.

II.1. Le Service des travaux immobiliers et maritimes

La place prépondérante qu'occupe dans le domaine ACM l'ensemble des questions liées directement ou indirectement aux infrastructures terrestres, qu'elles soient à vocation de service public ou de « production » privée, et bien évidemment la place des sites portuaires dans la présente recherche, conduisent logiquement à s'intéresser au « service des travaux » de la Marine. Il est en effet l'entité qui, théoriquement, est seule à avoir compétence pour conseiller le commandement dans ce domaine, préparer et exécuter les opérations financières et immobilières concernant les infrastructures de cette armée, en assurer la gestion technique et gérer le budget correspondant.

Le « Service des travaux immobiliers et maritimes » ou STIM, pour lui donner son appellation exacte, et sa direction centrale (DCTIM ou Direction centrale des travaux immobiliers et maritimes) ont-ils les compétences et les moyens techniques et humains d'intervenir dans le cadre d'opérations ACM, notamment de grande ampleur telles que la remise en route d'une infrastructure portuaire ? Le statut du STIM - juridique ou de facto au sein des armées - lui a-t-il permis, lui permettrait-il, de s'investir dans les ACM ? Quel soutien lui a été demandé jusqu'à présent dans le cadre de ces opérations ? A-t-il une expérience vécue dans ce domaine ? Pourrait-il, devrait-il l'étendre ? Est-il armé, autorisé et compétent pour intervenir hors du territoire national ? Quelle incidence aura sur ses compétences et ses moyens d'action l'actuel projet de regroupement des directions centrales chargées des infrastructures des trois armées ? Telles sont les questions majeures auxquelles il faut s'attacher ici.

II.1.1. Historique et statut

Créé au début du règne de Louis XIV, ce service est né de la volonté de Colbert de doter la marine de véritables bases de soutien et d'opération. Les construire et les entretenir est donc la mission essentielle du service des travaux, qui, au XVII^{ème} siècle, édifie ainsi les arsenaux de Rochefort et de Dunkerque et crée le nouvel arsenal de Toulon; au XVIII^{ème} siècle, il y ajoute, en quarante ans d'efforts, les trois quarts des édifices de l'arsenal de Brest, et il construit à Toulon la première forme de radoub française en Méditerranée; à l'extrémité du Cotentin s'ébauche à cette même époque la future digue du large de Cherbourg, qui abritera la plus grande rade artificielle existant alors au monde. A

Cherbourg, où la construction d'une première digue créant une rade-abri avait été décidée en 1781 par Louis XVI, c'est le Premier Consul qui prescrira de « creuser dans le roc (..) un port pour les plus grands vaisseaux de guerre », entreprise qu'il qualifiait de « renouvellement des merveilles de l'Égypte ». A la fin du XIX^{ème} siècle, Cherbourg sera spécialisé dans la construction des sous-marins.

Le service des travaux accompagne sous le Second Empire et durant la révolution industrielle la refonte des arsenaux, nécessaire pour accueillir les industries mécanisées qui construiront et entretiendront la nouvelle flotte mécanique propulsée par vapeur. Les ports militaires de France (Brest, Toulon, Cherbourg, Rochefort, Lorient - dont seuls les trois premiers restent en activité aujourd'hui)⁸¹ - connaissent alors une expansion sans précédent et acquièrent leur emprise actuelle. Un autre pas important est franchi avec le début de l'expansion coloniale sous le Second Empire: nécessitant la constitution d'un réseau de bases aptes à soutenir les forces navales loin de la métropole, cette orientation va offrir au service des travaux, pour la première fois, l'occasion d'intervenir en terre étrangère. C'est ainsi qu'à partir de 1860 sont pourvus de formes de radoub les ports militaires de Dakar, de Fort de France et de Saïgon. A la fin du siècle, les capacités portuaires de Diego-Suarez (Madagascar) et Bizerte (Tunisie) se développent également. On notera que cette période, active entre toutes pour le service des travaux, est finalement *la seule* durant laquelle il a pu se constituer une expérience vécue en matière de travaux en pays étranger. Après la perte de l'empire colonial, ne lui resteront en effet, pour tout domaine ultra-marin, que les quelques bases françaises dans les DOM-TOM et les atolls du Pacifique. De plus, nous le verrons, il ne lui sera que très rarement permis, au début des années quatre-vingt, d'intervenir au bénéfice de marines étrangères, que ce soit en tant que constructeur ou conseil.

Constructeur des bases aéronautiques dont la France s'équipe à partir de la fin du premier conflit mondial, le STIM mène à bien dans le même temps le vaste programme de travaux (parcs à combustibles, agrandissement des formes de radoub) auquel conduisent l'adoption du mazout comme combustible et l'accroissement de la taille des croiseurs et cuirassés. A Mers el Kébir, la création d'une rade-abri, d'un port et d'une base entière sera reprise au lendemain de la deuxième guerre mondiale. L'après-guerre, enfin, verra la création du centre d'expérimentation nucléaire du Pacifique sur les atolls des Tuamotu et à Tahiti, et celle de la base des sous-marins stratégiques à l'Île Longue.

Un service qui, on le voit, est donc bien un « service du Génie » et non une arme du Génie. Contrairement à l'armée de Terre et à l'Armée de l'Air, qui

disposent de troupes du Génie en sus de leurs services d'infrastructures (et tiennent tout particulièrement à conserver cette dualité)⁸², la marine française contemporaine n'a jamais possédé d'unités du Génie capables d'intervenir en formation de combat. Telle n'était pas la vocation du STIM: service de construction et d'entretien, il n'est pas, n'a jamais été une arme. Cela, même s'il dispose d'un personnel civil et militaire. Ses cadres appartiennent en effet:

- soit au corps **civil** des ingénieurs des travaux maritimes, d'où est issu son directeur central, actuellement un ingénieur général des Ponts, qui est placé sous l'autorité du chef d'état-major de la marine et, pour ce qui est de l'administration du service, est directement responsable devant le ministre de la Défense. C'est le STIM qui a la charge de recruter, gérer et administrer ce corps civil; il dispose aussi, hors des ingénieurs des travaux maritimes, d'un personnel civil essentiellement constitué d'ouvriers et d'agents de maîtrise.
- soit au corps **militaire** des ingénieurs des études et techniques de travaux maritimes. La hiérarchie de ces derniers, rappelons-le, comporte les grades suivants: officiers subalternes (ingénieurs de 1ère, 2ème et 3ème classe), officiers supérieurs (ingénieur principal, ingénieur en chef de 2ème classe, ingénieur en chef de 1ère classe), officiers généraux (ingénieur général de 1ère classe, ingénieur général de 2ème classe). Ces grades correspondent respectivement aux grades d'enseigne de vaisseau de 2ème classe, enseigne de vaisseau de 1ère classe, lieutenant de vaisseau, etc. jusqu'au grade de vice-amiral⁸³. Là encore, c'est le STIM qui est chargé de recruter, former, gérer et administrer ce corps.

"Nous, on est ingénieurs militaires ou militaires ingénieurs, et si nous sommes en civil, l'uniforme est à portée de mains": les cadres dirigeants du STIM sont nombreux à le rappeler lorsqu'on les questionne sur leur capacité à réagir aux situations d'urgence, et citent à l'appui telle ou telle opération dans le nucléaire.

La construction du centre d'expérimentation de Mururoa, pour s'en tenir à l'exemple le plus illustre, "s'est effectuée au tout début dans des conditions très proches des opérations". Même s'il convient que "la participation aux opérations militaires n'est pas la fonction du service, pas sa culture", le corps d'exécution de direction se voit bien toujours comme une "force projetable ayant une compétence ancienne dans son métier et des compétences propres à la marine", et sa réactivité, aujourd'hui encore, n'est pas niable.

Pour autant, le service s'est-il trouvé, depuis la fin des guerres de décolonisation - et même depuis la fin du deuxième conflit mondial - en situation

d'accompagner des forces en opération ? Certes non, tout simplement parce qu'aucun théâtre ne le justifiait. Ses ingénieurs militaires ne suivent d'ailleurs aucun entraînement particulier les maintenant en condition d'intervenir sur des théâtres d'opérations militaires. Quant aux ACM, qui auraient pu constituer pour le STIM l'occasion d'apporter un tel soutien, nous verrons que l'expérience de ce dernier en la matière, bien qu'importante par sa durée et son objet, est quasiment symbolique, *car limitée à une seule opération* et n'ayant engagé que le détachement successif de quelques ingénieurs au bénéfice d'une société de conseil étrangère. La marine française en tant que telle n'y a d'ailleurs pas été impliquée.

Cela étant, même si le soutien aux forces en opération n'est pas nommément inclus en tant que tel dans les missions du STIM, telles qu'elles ont été redéfinies par un décret de 2000⁸⁴, il semble que rien ne l'excluait a priori. Ces missions sont les suivantes:

Article 1er. Le Service technique des travaux immobiliers et maritimes "est le service de soutien chargé de l'infrastructure de la marine nationale ainsi que, après avis des comités de coordination (.), de tout ou partie de l'infrastructure relevant d'autres attributaires du ministère": le STIM, en tant que de besoin, peut donc être appelé à oeuvrer au bénéfice des autres armées, de la gendarmerie nationale, du service de santé des armées, voire d'autres entités dépendant du ministère de la Défense, comme la Délégation générale pour l'armement.

Des commissions de consultation existent également entre les services de travaux des trois armées, qui permettent de répartir les plans de charge: c'est ainsi par exemple que le STIM a été amené il y a quelques années à intervenir en lieu et place du Génie de l'armée de terre, "qui était débordé", au bénéfice de la gendarmerie...dont l'amélioration des conditions de logement revêtait un caractère d'urgence très "politique". C'est lors de la réforme des services d'infrastructures des armées, intervenue en mars 2000, qu'ont été créés divers dispositifs d'harmonisation et de mutualisation à cette fin.

On ajoutera à ce sujet qu'outre-mer, le service constructeur est mixte, le partage des responsabilités se faisant alors entre marins et terriens et le rattachement budgétaire s'effectuant en fonction de l'appartenance du commandement local à l'une ou l'autre armées. Deux « direction de travaux d'outre-mer » relèvent de l'autorité hiérarchique de la DCTIM (Dakar et la Polynésie), les autres de la Direction centrale du Génie. Le rapprochement est parfois allé jusqu'à la fusion. Ainsi, en Nouvelle Calédonie, depuis 1992, l'entité locale du STIM et celle du Génie (dite Commandement et Direction du matériel et des Bâtiments - Sous-direction Bâtiments ou CDMB-SDBAT) ont été fusionnées en une Direction

mixte des travaux en Nouvelle Calédonie, rebaptisée en janvier 2004 Direction des travaux en Nouvelle-Calédonie.

Article 2. Le Service technique des travaux immobiliers et maritimes

- conseille le commandement, les directions et services dans ses domaines de compétences;
- participe, avec les états-majors, directions et services concernés, à la préparation et à l'exécution de leurs dépenses d'infrastructure;
- assure la gestion du budget infrastructure de la marine;
- participe à l'administration du domaine attribué à la marine et aux autres attributaires évoqués à l'article 1er;
- prépare et fait exécuter les opérations foncières et les programmes immobiliers bénéficiant à ces mêmes attributaires;
- participe à l'élaboration et à l'administration des servitudes liées aux installations de la défense dont il a la charge;
- assure la gestion technique de l'infrastructure de la marine, en organise la maintenance, est en charge de son entretien avec la participation des occupants;
- peut participer à l'entretien de l'infrastructure des autres attributaires évoqués à l'article 1er;
- procède, à l'intérieur des bases et établissements navals, à la fourniture de prestations d'intérêt commun aux divers formations, services et directions qui y sont stationnés".

II.1.2. Compétences techniques et moyens humains.

1.2.1. Un savoir-faire rare en maîtrise d'oeuvre et conduite d'opérations

En dépit de ce que son nom pourrait laisser supposer au néophyte - et même à bien des marins qui le considèrent peu ou prou comme un "bétonnier" - , ce service de "travaux" est beaucoup moins un service d'exécution qu'un service d'études et de conception de haut niveau, un spécialiste de la maîtrise d'oeuvre et de la conduite d'opérations portant sur des ouvrages pouvant être très complexes. En d'autres termes: non une entreprise de travaux, mais un service qui assume le diagnostic d'installations, la conception d'ouvrages en bureau d'études (tâche qu'il lui arrive cependant de sous-traiter dans certains domaines), la préparation et suivi des appels d'offres, la sélection des entreprises de travaux et la validation de leurs méthodes, enfin le contrôle de l'exécution jusqu'à réception des ouvrages. Si les missions de maîtrise d'oeuvre sont susceptibles de perdre en importance - le STIM commence en effet, comme le Génie de

l'armée de Terre, à les sous-traiter pour des ouvrages "non stratégiques" du type casernements ou hôpitaux - conserver ses compétences de bureau d'études est en revanche jugé par lui comme essentiel. "Il y a dix ans encore, nous étions purement "génie civil". Actuellement, on essaie de remonter de la maîtrise d'oeuvre à la maîtrise d'ouvrage, en déléguant la première pour ce qui est des ouvrages simples, banals. Mais, même pour ces derniers, nous avons encore du mal à la faire admettre en interne cette externalisation, qui n'était pas dans la culture du service".

Or, on le verra dans le cas d'Umm Qasr comme à propos de l'unique aventure du STIM en Bosnie, c'est bien sur ce plan-là, et non sur le plan de l'exécution des travaux, qui est confiée aux entreprises locales ou aux sous-traitants locaux d'un groupe étranger, que "l'expertise" d'un pays développé peut être essentielle en matière d'ACM. Tout au moins lorsque celles-ci, bien évidemment, vont au-delà de la reconstruction d'une école de village ou de la remise en route d'une pompe de puits. Dans le cas d'un ouvrage à la fois important en taille, multiforme par ses fonctionnalités et complexe par certaines de ses parties, comme l'est un port, c'est une évidence.

D'autre part, on se convaincra aisément à l'examen des réalisations de ce service, qu'il est en France le dernier vrai gisement de spécialistes des travaux maritimes, une population déjà peu nombreuse et dont la raréfaction s'accroît (voir *in fine* les développements concernant la formation et les écoles).

Concernant la question de l'audit, de la réhabilitation, voire de la transformation d'un port civil vétuste ou endommagé, la très longue expérience du STIM le rendrait compétent pour l'expertise technique, de la maîtrise d'oeuvre et de la conduite d'opérations sur toutes les parties majeures. Et cela, pas uniquement en matière d'ouvrages maritimes proprement dits - gros oeuvre en béton et parties métalliques telles que portes d'écluses, pont mobiles ou passerelles d'embarquement. Les VRD (voiries et réseaux divers, y compris l'eau, l'électricité et les fluides industriels sous pression), la mise en place et la rénovation des engins de levage (portiques, grues, ponts roulants) sont également des domaines qui lui sont familiers, tout comme les "voies de grues", c'est à dire l'infrastructure ferroviaire nécessaire à l'acheminement et au déplacement des grues portuaires. Ceci sans parler du gros et second oeuvre des bâtiments du port, des sémaphores et des équipements des bassins de radoub tels que bateaux-portes et stations de pompage et d'évacuation des eaux des bassins, ni évidemment des installations nucléaires... Il pourrait même intervenir sur certains équipements des bases aéronautiques, car ces dernières font aussi partie de son champ d'intervention, pour le compte de l'aéronavale:

par exemple, en 2003, pour la mise en place de grands portails coulissants sur la base de Lann Bihoué, dans le Finistère; ou plus classiquement, pour des hangars et locaux techniques comme il l'a fait lors de l'implantation de la section aérienne de gendarmerie sur l'enceinte de la base de Hyères.

Les missions du STIM comprennent aussi les inspections techniques régulières, par voie de surface ou plongée, de l'état des ouvrages maritimes, qui sont soumis par nature à un environnement particulièrement agressif du fait de la corrosion et de l'érosion, et où l'évolution des désordres peut être très rapide.

La reprise en 2002 d'une partie des missions jusque là dévolues à la DCN a de plus élargi de façon sensible l'éventail de ses prestations. Ainsi en matière de réseaux électriques (le STIM avait en effet en charge les réseaux d'eau dans les bases, arsenaux et ports, mais non l'électricité), d'infrastructures de soutien aux bateaux, de bateaux-portes, de stations de pompage des bassins, de pyrotechnies, d'engins de levage. L'achat et la distribution d'énergie électrique, jusque là assurés par la DCN dans le cadre de contrats conclus par le STIM, sont désormais du ressort exclusif de ce dernier. La reprise de ces diverses missions s'est effectuée dans le cadre du transfert, de la DCN vers les services de la marine et notamment des travaux maritimes, du "soutien des équipements militaires à terre", installations qui figuraient déjà dans le patrimoine de la marine mais dont le "soutien", y compris la création ou le renouvellement - relevait jusque là de la DCN sur le plan technique et financier.

Par nature d'activités, les capacités du service ont été mobilisées ainsi en 2003⁸⁵:

- 33% - travaux en régie (entretien et servitudes)
- 28% - conduite d'opérations
- 10% - maîtrise d'oeuvre (conception, exécution)
- 3% - domanialité et logement
- Administration et comptabilité (10%), direction et affaires générales (10%), mise à disposition (6%).

Par nature de prestation, la ventilation des paiements reçus (au total 227 millions d'Euros) était la suivante:

- 74% - Travaux à l'entreprise
- 9% - Domanialité et logement
- 9% - Distribution des fluides
- 5% - Etudes
- 2% - travaux en régie
- 0% - (1 million d'Euros) élimination des déchets

On se bornera ici à citer les plus marquantes de ses réalisations récentes:

- La réhabilitation de la digue du large à Cherbourg (9 mois, 3 millions d'Euros) qui s'est poursuivie en 2004 avec la reconstitution de 750 mètres de parapets.

- La rénovation des installations électriques de l'Île Longue, qui a comporté la refonte complète de la centrale électrique, le remplacement des réseaux existants et la refonte de la majorité des postes de transformation. Sur le même site, la refonte de la station de pompage des bassins. Soit un total de 50 millions d'Euros, et quatre ans de travaux qui débiteront en 2005, après un an et demi d'études.

- La mise à hauteur de sécurité des pyrotechnies de la marine à Toulon, Brest, Cherbourg.

- Le transfert à Hyères de la base aéronautique de Saint Mandrier, fermée dans le cadre de la restructuration du dispositif de l'aéronavale en Méditerranée décidée en juin 2000. Les opérations majeures en 2003 y ont été pour le STIM la conception du bâtiment interflottes et du pôle de maintenance des aéronefs, les ateliers "structures" et la cabine de peinture, enfin, le bâtiment des services techniques des flotilles.

- La construction, à Toulon, du nouvel hôpital Sainte Anne (150 millions d'Euros)

- L'adaptation des formes de radoub de Pontaniou à Brest (30 millions d'Euros), la requalification du bassin 10 de Brest (plus de 100 millions d'Euros).

- En matière de logements, enfin, le service pilote et contrôle l'important programme de rénovation des casernements de la marine, en particulier à Brest, Cherbourg, Toulon; il intervient également pour des casernements ou autres bâtiments de la gendarmerie ou des logements du ministère de la Défense à Papeete, Dakar, Caen, Melun, Rochefort...

En 2004, "la production totale du service a été de 329 millions d'Euros, dont 60 de charges propres (RCS et frais de fonctionnement) ".

1.2.2. Les moyens humains:

"Sans aucun doute, le Service pourrait projeter des hommes et des compétences sur un théâtre d'opérations, mais, compte tenu surtout du plan de charge actuel, qui s'est de plus alourdi avec la récupération d'une partie des activités de la DCN, il faudrait qu'on nous octroie des moyens bien supérieurs et que le quasi-blocage des recrutements soit desserré"⁸⁶. La DCTIM ne fait aucune difficulté pour reconnaître "qu'à l'heure actuelle, sous l'empire de la nécessité, on parviendrait bien à envoyer quelques ingénieurs en mission à l'étranger, sur la centaine que nous avons, mais avec beaucoup de peine".

Quant aux réservistes issus du service, aucun système de repérage et de suivi dans le monde civil n'existe à leur sujet et il est patent qu'ils ne pourraient en l'état actuel constituer un vivier pour d'éventuelles ACM. "De mémoire, on pourrait en identifier une douzaine, guère plus". Soit tout juste deux réservistes opérationnels et disponibles, si l'on se souvient du ratio bien connu dans les armées: cinq réservistes pour en trouver un qui soit à la fois opérationnel, intéressé et disponible.

En l'espace d'une vingtaine d'années, le service des travaux de la marine a, ne l'oublions pas, été privé de la moitié de ses effectifs, qui sont aujourd'hui ramenés à moins de 1400 personnes. Il compte environ 180 cadres supérieurs (officiers, ingénieurs, fonctionnaires de catégorie A et assimilés), 200 cadres de catégorie B, 166 fonctionnaires de catégorie C et un peu moins de 800 personnels à statut ouvrier. Ceci pour un effectif total (embauches réalisées) de 1352 personnes à la fin 2003. Le total autorisé est supérieur d'une centaine au total "réalisé", avec un écart qui est surtout prononcé chez les cadres supérieurs, car "le gel des recrutements par concours n'a pas permis de pourvoir la totalité des postes". La population ouvrière est elle aussi en sous-effectif en raison d'une mesure générale d'interdiction d'embauche. En définitive, si l'effectif "réalisé" a pu légèrement augmenter en 2003, ce n'est que grâce aux mutations de personnels militaires et civils en provenance de la DGA et de la DCN (3 ingénieurs militaires et 55 personnels civils).

Les difficultés issues de la réduction, puis de la stagnation, des moyens humains ont naturellement été aggravées par l'institution du régime des 35 heures, qui, souligne une note de la DCTIM en 2002, "entaillent sérieusement le potentiel du service et qui surtout tendent à accentuer les écarts de comportement, tant entre le secteur public et le secteur privé que, au sein même de l'administration, entre agents: le temps de travail de certains cadres, dans de petites structures telles que la DCTIM ou ses services locaux⁸⁷, a en fait assez nettement augmenté, confirmant ainsi l'adage des "poilus" de la Grande Guerre: "c'est toujours les mêmes qui se font tuer"."

Cette situation se conjugue avec un net alourdissement du plan de charge du service depuis 2002 environ. D'abord en raison du vieillissement naturel des ouvrages proprement maritimes dont l'entretien lui incombe: leur durée de vie est certes importante - c'est pourquoi ces ouvrages ne représentent qu'une faible partie des travaux effectués par le service - mais c'est en ce moment même qu'ils atteignent leur âge critique, d'où un afflux de travaux d'entretien; surtout, la réorientation de la DCN a entraîné le transfert au STIM, en 2002, d'une partie du patrimoine dont elle avait la charge. Pour le STIM, cela correspond à une augmentation "de 20 à 25% du patrimoine qui nous est confié", représentant environ 900 bâtiments de plus. Patrimoine qui, rappelons-le, était déjà pour ce qui concerne la seule marine, d'environ 10 000 hectares et 4 500 000 m² de bâtiments de toute nature, ouvrages maritimes et portuaires, infrastructures industrielles, pyrotechniques ou nucléaires, voirie et réseaux divers, ouvrages aéronautiques.

Or, les installations héritées de la DCN ont pâti d'un moindre entretien dans les dernières années: "Il y a eu un relâchement préalable au sein de la DCN, dont les équipes savaient qu'elles étaient en péril. L'entretien de ces infrastructures a été délaissé, voire abandonné, et nous nous sommes retrouvés avec un patrimoine en mauvais état et des audits fort lourds à effectuer". A l'île Longue, par exemple, le diagnostic des réseaux électriques effectué avant leur transfert au STIM avait mis en évidence leur vieillissement accentué. De façon générale, qu'il s'agisse de diagnostics et expertises, de mise en conformité ou de maintien en condition opérationnelle, le plan de charge actuel du STIM est extrêmement lourd et va le demeurer des années durant. "Y compris dans les secteurs plus traditionnels (NdA: que ceux hérités de la DCN), des chantiers de très grande ampleur se sont ouverts ou vont s'ouvrir en 2004, fruit des études de ces dernières années".

La DCTIM souligne par ailleurs un autre phénomène qui n'est pas sans conséquence sur l'alourdissement de sa charge: l'accélération de la décentralisation, qui impose au service de multiplier les relations avec les collectivités locales, soit pour réemployer des immeubles devenus inutiles aux armées (par exemple, la base des sous-marins de Lorient), soit pour améliorer l'emploi de certaines ressources (par exemple, la cession à la ville de Lorient des installations de production d'eau potable de l'ancien arsenal), soit encore lors du financement partagé de l'entretien d'ouvrages d'intérêt commun (par exemple, la digue du large à Cherbourg).

II.1.3. Capacités en matière d'ACM et de coopération à l'étranger.

1.3.1. Une expérience limitée:

Le service des travaux a-t-il accumulé une solide expérience des travaux en pays étranger, que ce soit à titre de conseil ou de maître d'oeuvre ? Les diverses formes de coopération avec des Etats ou marines étrangères font-elle partie de ses missions ? Cela a-t-il représenté une partie notable de ses activités durant les dernières décennies ? Peut-on considérer que ces expériences constituent un socle utile, voire suffisant, au cas où le STIM se verrait appelé à participer à des ACM d'une certaine envergure ?

La réponse ne nécessite pas une très longue analyse. Certes, le STIM a parfois été appelé en consultation dans la foulée de contrats de vente d'équipements et d'assistance à des marines étrangères, mais, outre que ces expériences sont demeurées finalement peu nombreuses, l'EMM ne les a jamais vues d'un très bon oeil. "Ce n'est pas propre à la marine: dès lors que ces opérations interviennent dans le cadre ou à la suite de contrats d'envergure, mettant en jeu des sommes considérables, il y a une méfiance naturelle des militaires à l'égard de ces marchés de travaux qui leur paraissent toujours comporter intermédiaires, commissions, gros salaires, bref, des éléments a priori douteux à leur yeux. Les marins ne tenaient pas trop à s'engager dans ces affaires, considéraient que ce n'était pas leur métier de marins. Il y a eu des velléités de développer cela, car les opportunités existaient, mais c'est finalement demeuré très marginal dans les activités du Service"⁸⁸.

De plus, le STIM n'intervenait pas seul ni de son propre mouvement, mais dans le cadre de contrats d'assistance conclus par la NAVFCO ou Navale Française de Formation et de Conseil, la structure *ad hoc* constituée en 1980 lors de la conclusion du très important contrat SAWARI I, qui portait sur la vente de frégates françaises à l'Arabie Saoudite⁸⁹. Peuplée d'anciens marins, cette société privée, filiale de Défense Conseil International (qui finira par l'absorber en 2003), était en réalité pilotée par la marine. Elle intervenait en arrière-plan des ventes de bâtiments ou d'armements, comme le faisait aussi la SOFINFRA, filiale de SOFRESA pour les infrastructures. "C'est à la demande de la DGA, gestionnaire du contrat SAWARI I, que la DCTIM est intervenue, avant la création de SOFINFRA, parce que la DGA redoutait que la marine saoudienne ne soit pas en mesure de réaliser dans les délais les infrastructures d'accueil des matériels et prestations de formations vendus."

Au début des années 80, NAVFCO traita ainsi des contrats d'assistance aux marines saoudienne, indienne et péruvienne, et fit même une très brève apparition en Irak, à Umm Qasr⁹⁰. "Dans l'affaire saoudienne, rappelle-t-on aujourd'hui au STIM, nous avons fait les études de base quatre ans durant. Une

"mission des affaires internationales", qui existe toujours, avait été constituée pour conduire ces opérations à l'export, avec l'idée de greffer là-dessus un contrat d'Etat à Etat. A l'époque, il y avait un intérêt réel pour développer le domaine infrastructures, surtout sous l'impulsion de Jean-Claude Sompairac, alors président de SOFRESA". Dans le Golfe, "deux importants avenants ont été conclus, l'un pour la construction du centre de formation d'Al Jubail, sur le Golfe, réalisée par Spie-Batignolles pour 500 millions de francs, l'autre pour les études de projet de toutes les autres infrastructures, navales et aéronavales (plus de 100 millions de francs de prestations d'ingénierie). Il est en revanche exact que nous n'avons pu obtenir que les marchés de travaux correspondants soient confiés de gré à gré à la partie française".

Vers 1992, NAFVCO, dont les interventions s'étaient notablement diversifiées (elle interviendra par exemple dans des pyrotechnies à Djeddah) sera jugée trop entreprenante par l'EMM, qui la contraindra à se recentrer sur son premier métier, la formation. Le contrat SAWARI II, signé en 1994, est aujourd'hui piloté par Thalès, dans une structure différente: les services de l'Etat ne sont plus en première ligne. Ainsi l'expérience de coopération internationale du STIM devait-elle demeurer très limitée et rien n'indique, bien au contraire, qu'il soit question de faire de nouveau appel aujourd'hui à ses compétences dans de telles opérations. Surtout à l'heure où la SOFINFRA est désespérément en quête de chantiers.

1.3.2. La restauration des ports de Bosnie: un cas isolé d'ACM portuaire.

Les entretiens réalisés tant à l'EMM qu'à la DCTIM le confirment: non seulement le service des travaux n'a été mis à contribution qu'une seule fois, et de façon limitée, dans le cadre d'une opération de type ACM, mais l'action civilo-militaire et l'appui que pourrait éventuellement lui fournir le service des travaux n'ont jamais été un sujet de débat entre ces deux entités. Or, paradoxalement, ce sont pourtant des ingénieurs du STIM qui ont mené la seule opération ayant impliqué un personnel de la marine française dans une opération de type ACM ayant pour objet la remise en route d'une infrastructure d'une certaine ampleur: celle du principal port fluvial de Bosnie. On pourrait probablement aller jusqu'à écrire: jusqu'à ces derniers mois, la seule opération française de type ACM ayant été basée sur le recours à des compétences spécifiques à la marine.

Cette opération, pourtant, n'a fait l'objet que d'une relation publique dans "Cols Bleus", la publication d'information générale de la marine⁹¹, plus de sept ans après son démarrage. Aucune revue d'étude de la marine ne s'y est intéressée,

pas plus d'ailleurs que les autres publications de la Défense ou les nombreux colloques, restreints ou non, montés sur le thème des ACM. Alors que cette opération est spontanément citée - et pour cause: elle est seule de son espèce - par plusieurs des officiers rencontrés dans le cadre de cette étude.

Le bref article publié dans "Cols Bleus" par un ingénieur ayant participé à cette opération ne porte que sur l'un des ports bosniaques – Brcko – et ne consacre hélas aucun développement au fait que d'autres ingénieurs du STIM avaient aussi été envoyés sur le port croate de Ploce en 1995. Cette relation ne couvre de plus que les deux dernières années d'une opération qui s'était étendue sur sept, de 1995 à 2002.

Il a été également permis de vérifier que, non seulement l'EMM n'avait manifesté concrètement aucun intérêt à cette opération durant son long déroulement, pas plus que l'EMA ou même le commandement français sur place, bien que le RepFrance et le COIA aient été rendus systématiquement destinataires des comptes-rendus hebdomadaires établis par les ingénieurs militaires détachés sur place par le STIM. On notera, par contraste, que sont les représentants américains qui prendront en mains toute la reconstruction du système logistique dans l'arrière-pays.

L'opération s'est nouée au sortir de la guerre civile de 1992-95, à l'initiative de la Commission européenne. Situés sur la Save, dans le Nord-est de la Bosnie-Herzégovine, au voisinage immédiat de la frontière croate et à une soixantaine de kilomètres de la République serbe, Brcko et Samac sont les deux seuls ports fluviaux de Bosnie-Herzégovine et, par conséquent, les seuls en mesure d'assurer une liaison avec le réseau fluvial européen via le Danube. Le plus important, Brcko, traitait un trafic d'environ 500 000 tonnes dans les années quatre vingt⁹²; Samac, à une cinquantaine de kilomètres en amont, n'avait fonctionné que quelques années avant le début du conflit. Gravement endommagé, sa remise en route aurait demandé des investissements trop importants et, de fait, en 2003, il était toujours en sommeil. Quant à Brcko, ses infrastructures, délaissées depuis la fin des années 80 et elles aussi touchées durant la guerre, étaient moins gravement atteintes, mais il n'en était pas moins inutilisable depuis 1992. On soulignera que les infrastructures fixes et lourdes - les quais, les jetées - n'avaient pas été démolies (elles le sont d'ailleurs très rarement lors des conflits): en revanche, comme presque toujours en pareil cas - et comme cela se produira à Umm Qasr - tout ce qui permettait aux navires d'accoster et d'être déchargés avait été détruit, enlevé, volé, endommagé: passerelles mobiles, grues, voies ferrées, silos, bandes de convoyage, générateurs et autres installations électriques, équipements de second oeuvre des bâtiments du port...; s'y ajoutaient, dans le fleuve, un amoncellement d'obstacles divers, explosifs compris, des dispositifs de signalisation hors

d'usage, etc. Aucun relevé bathymétrique et aucun dragage n'avaient non plus été effectués à Brcko depuis des années.

Enfin, s'y ajoutait un aspect juridique: la Save étant devenu une voie internationale - en tout cas, non nationale - avec l'éclatement de la Yougoslavie, et le port ayant le caractère multi-ethnique précité, il était indispensable de délimiter les zones d'intervention sur ce fleuve.

La réhabilitation du port de Brcko était donc un élément capital pour relancer l'activité économique de la région, un port fluvial étant fatalement un "poumon" pour une région comme un port maritime l'est pour l'arrière-pays. Elle l'était aussi pour renouer des relations commerciales avec les pays européens voisins et même plus lointains: lorsque la navigation aurait pu être rétablie sur le Danube, ce réseau serait navigable environ 300 jours par an. Sur le plan local, il devenait également urgent de relancer l'emploi. Ceci, d'autant plus qu'en raison de son caractère multi-ethnique, le district de Brcko était une zone particulièrement sensible. Historiquement à majorité bosniaque et bosnio-croate, Brcko était devenu presque entièrement serbe à la fin du conflit. Lors des pourparlers de paix de Dayton, il n'avait pas été possible de l'intégrer à l'un des deux ensembles du futur pays (la fédération croato-musulmane ou la République serbe). Placer Brcko dans la première, comme l'histoire semblait le vouloir, aurait en effet signifié couper la République serbe en deux. La zone de Brcko avait donc été placée sous tutelle internationale. Le 8 Mars 1999, elle allait devenir un district placé sous la souveraineté unique de la Bosnie-Herzégovine.

La maîtrise d'oeuvre du projet avait été confiée à IMG (International Management Group), une agence spécialisée dans les projets de reconstruction-réhabilitation, notamment en Afrique et en Asie, qu'avaient co-fondée la Commission européenne et le Haut Commissariat aux Réfugiés. Une convention avait alors été passée entre le Quai d'Orsay et la Commission européenne afin de mettre à la disposition d'IMG un ingénieur français des travaux maritimes, ce qui avait donc amené l'EMA à saisir la DCTIM, comme il était seul habilité à le faire. La première phase du projet bénéficiait d'un financement italien.

Schématiquement, l'intervention des ingénieurs qui se sont succédés sur place s'est déroulée en deux étapes:

- L'audit initial de l'existant et et établissement d'un plan dégageant les priorités; en d'autres termes, un avant-projet sommaire qui fut ultérieurement accepté par la conférence des pays donateurs. En somme, donc, une "expertise" allant sensiblement au-delà d'une EIT telle qu'aurait pu la pratiquer le COS.

- L'évaluation technique des projets, le suivi des appels d'offres et des travaux, le soutien aux autorités locales en matière de conduite de projets, voire de conduite de travaux, jusqu'à la réception des ouvrages par leurs destinataires. Cette assistance à la maîtrise d'oeuvre, voire à la maîtrise d'ouvrage, s'est exercée dans les domaines suivants:

- dragage, déminage, balisage, levé bathymétrique, réhabilitation des bassins;
- remise en état et remise en place des engins de levage (grues, points roulants);
- réparation des "voies de grues", c'est à dire l'infrastructure ferroviaire servant au déplacement des grues à l'intérieur de l'enceinte du port, "mais qui débordait ensuite sur la région et impliquait aussi bien le district que le port lui-même".

Deux remarques au sujet de cette opération:

On l'a compris, il s'agit bien plus d'une assistance à la maîtrise d'oeuvre (allant parfois jusqu'à la prise en charge de cette dernière) que de conduite basique de travaux. Comme dans toute ACM bien conduite, il a été tenu compte des compétences existant avant le conflit, compétences qui ont été identifiées et sur lesquelles le travail des ingénieurs s'est constamment appuyé. "Sur place, il y avait un certain nombre d'ingénieurs parfaitement capables de conduire des travaux et d'assurer maîtrise d'oeuvre et d'ouvrage; nous avons fait de l'assistance dans les deux domaines, en tenant compte aussi des us et coutumes en matière de construction et de conduite des travaux. Et du fait que, comme toutes les institutions du district, la direction du port était tricéphale, car bosniaque, serbe et croate !".

L'autre remarque concerne le point jusqu'où l'intervention française s'est étendue. Comme c'est fréquemment le cas dans le cours d'ACM touchant aux infrastructures, les ingénieurs sur place ont du d'eux-mêmes élargir notablement l'éventail des aides qu'ils apportaient. Selon la relation publiée dans « Cols Bleus »: "L'intervention de l'officier déborde rapidement du strict cadre des travaux portuaires et les actions concernent aussi les reconstructions d'édifices publics, de logements, d'écoles, de dispensaires, de routes et de réseaux divers. La tâche comprend l'évaluation technique des projets, le suivi des dossiers d'appel d'offres et des travaux et la remise aux bénéficiaires. D'autres fonctions sont aussi assurées par l'IETM, par exemple, qu'il soit chef de secteur régional d'IMG pour la reconstruction à Bihac ou chargé, à Banja Luka, de mettre en oeuvre le programme de transfert de compétences pour la maîtrise des projets

de reconstruction et de développement vers les autorités gouvernementales". En matière de niveau d'intervention également, des dépassements sont intervenus: dans les cas où les compétences locales en maîtrise d'oeuvre (pourtant réelles) étaient insuffisantes, ce sont les ingénieurs français qui durent prendre cette dernière en mains; parfois, la prise en charge s'est étendue à la conduite des travaux eux-mêmes, par exemple lors de l'installation d'une balance à wagons. Pour la même raison, les ingénieurs ont du s'impliquer dans l'environnement juridique, administratif et financier du projet lorsque les compétences locales atteignaient leurs limites.

Montée dans un cadre qui n'était pas vraiment celui des ACM "à la française" et s'étendant sur une durée sans commune mesure avec celle d'une ACM, l'aventure du port serbo-bosniaque peut-elle en définitive avoir valeur d'exemple pour la marine ?

On le voit: *il ne s'agissait nullement d'une opération ACM classique* - dans le sens où, selon la doctrine de l'Etat-major français, l'ACM doit bénéficier en priorité aux forces en opération. Rien de tel ici: on est en présence d'un cas touchant bien davantage à "l'aide au développement" et le lien avec le monde militaire n'y existe que parce que les personnels envoyés sur place faisaient partie du corps militaire géré par la DCTIM. Qui plus est, si, hiérarchiquement, ils demeureraient rattachés à l'EMA, leur travail quotidien s'effectuait sous le contrôle et selon les directives d'une société étrangère mandatée par la Commission européenne et financée par son canal.

En ce qui concerne la marine, il est évident que le domaine traité - un port fluvial de petite taille - n'a pas présenté, on peut le comprendre, un intérêt considérable aux yeux de l'EMM. Pourtant, en dépit de son volume d'échanges limité, ce port revêtait comme on l'a vu une importance absolument cruciale pour la région comme pour le pays et, de plus, sa remise en route répondait à une volonté aussi forte qu'ancienne dans la population. Sur le plan des travaux eux-mêmes, une partie (le génie ferroviaire, la restauration des engins de levage) aurait certes pu être confiée à n'importe quelle équipe civile qualifiée dans les TP. Mais la compétence d'un marin demeurait indispensable pour ce qui était, au moins, de la définition des levés bathymétriques, du dragage, du déminage et de la délimitation des zones d'interventions sur ce fleuve "multi-ethnique". Et dans le cas d'un site au trafic plus important, un renfort de compétences en matière de gestion portuaire aurait probablement du être aussi envisagé.

Dès lors, s'il était nécessaire de s'y attacher ici, c'était certes en raison du caractère exceptionnel de cette mission dans l'histoire de notre marine mais aussi et surtout de l'intérêt que pourrait revêtir pour cette dernière la remise en

route ou l'amélioration de ports *fluviaux* - donc plus "terrestres" que les ports maritimes - si elle se mettait en quête d'occasions lui permettant de mettre ses compétences propres au services d'opérations ACM.

II.1.4. La formation des spécialistes des travaux maritimes: une activité quasi-symbolique et un vivier qui s'amenuise.

La DCTIM recrute l'essentiel de ses ingénieurs dans deux écoles: l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées et l'Ecole Nationale des Travaux Maritimes (ENTM), dont le directeur en titre est aussi le patron de la DCTIM. Selon l'article 3 du décret du 30 mars 2000, cité plus haut, elle doit en effet "recruter, former, gérer et administrer le corps militaire des ingénieurs des études et techniques de travaux maritimes"; pour ce qui est du corps civil, ses obligations n'incluent évidemment pas la formation, mais le recrutement, la gestion et l'administration.

1.4.1. L'ENTM:

Singulière école que l'ENTM, car cet établissement public administratif créé en 1960 est en fait une excroissance de l'Ecole nationale des Travaux Publics de l'Etat, l'ENTPE de Lyon, à qui est entièrement déléguée la formation de ses élèves. Dépendant de la défense via la DCTIM, l'ENTM indique donc agir en fait comme un simple bureau de gestion des élèves-officiers. Ecole nationale, donc, mais qui, depuis bien longtemps, n'accueille que deux ou trois élèves par an, la DCTIM n'ouvrant que trois postes d'ENTM au concours commun ENTM/ENTPE. "Fiction juridique" - selon les propres termes de la DCTIM - mais qui ne lui coûte guère: environ 30 000 € par an.

L'ENTPE forme des ingénieurs adaptables à tous postes ou fonctions. Elle ne forme pas à un métier précis: son domaine est l'aménagement, dans son acception la plus générale. Même le "choix d'approfondissement" que les élèves effectuent en troisième année ne signifie pas qu'ils ne pourront pas travailler dans un autre secteur, en fonction de leurs propres desiderata ou des opportunités qui se présenteront à eux.

Les élèves officiers, ceux des travaux maritimes, rejoignent les cours un an seulement après leur réussite au concours, car il doivent effectuer un an de service national; "ils sont affectés, à l'issue d'un séjour à l'Ecole Navale, sur divers bâtiments de la marine, le plus souvent comme chefs de quart". Ils suivent ensuite le même classique cursus de travaux publics que leurs camarades civils de l'ENTPE. Seule la gestion des deux stages obligatoires est suivie par la

Défense: en première année, un stage dit "ouvrier" (un mois d'intégration dans une équipe); le stage de deuxième année s'effectue dans des conditions de situation professionnelle réelle, à un niveau de responsabilité intermédiaire entre ingénieur et technicien, et comporte un travail sur un domaine lié à la formation reçue. Les élèves choisissent librement leur domaine d'approfondissement; en toute logique, pour les élèves-officiers, ce serait "bâtiment, ouvrages et matériaux" ou "voies maritimes et fluviales".

Les élèves-officiers ont des contacts réguliers avec leurs correspondants militaires - "pour quoi faire, nous l'ignorons, l'Ecole n'intervenant pas dans cette relation"⁹³. Comme ils ne sont que deux ou trois par an, l'ENTPE ne peut ni leur accorder une attention particulière ni mettre en place une individualisation des parcours à leur intention. De leur côté, affirme la direction de l'Ecole, ni le ministère ni l'ENTM n'interviennent dans les stratégies de formation de l'ENTPE, ni même dans ses travaux. Cela étant, un inspecteur du Service des Travaux, ingénieur général des travaux maritimes, est membre du conseil de perfectionnement de l'école. L'heure des choix se rapproche. A l'instar des écoles d'ingénieurs du quart Sud-est de la France, l'ENTM a été inspectée récemment par la Commission des Titres d'Ingénieurs en vue du renouvellement de son habilitation à décerner des titres d'ingénieurs diplômés. Or, si l'ENTPE a bien reçu une nouvelle habilitation de trois ans, renouvelable, l'ENTM ne se l'est vue accorder que pour un an et se trouve donc plus ou moins en sursis, précisément parce que le fait que la quasi-totalité de son activité soit sous-traitée à l'ENTPE est difficilement compatible avec le maintien d'une habilitation à délivrer un diplôme "d'école d'ingénieurs".

Ce qui pose en définitive la question du futur statut d'ingénieur des Travaux Maritimes au sein du ministère de la Défense. Ceci d'autant plus qu'il existe actuellement une confusion entre "statut" et "diplôme". On peut en effet non seulement s'interroger sur l'utilité de conserver un cursus qui attire trois entrants seulement par an, mais également sur la nécessité de continuer à doter lesdits ingénieurs d'un statut militaire. Le regroupement prévu des directions centrales des "services des travaux" des trois armées et le passage de leurs services locaux sous tutelle du ministère et non plus des états-majors, projeté pour l'été 2005, ne devrait pas non plus rester sans conséquences (voir ci-après). Le ministère de la Défense n'est d'ailleurs pas seul à être concerné: l'Equipement entame lui aussi des réformes qui touchent le corps des Travaux Publics de l'Etat, où l'on a tendance à multiplier les recrutements sur titre ou sur spécialité. Au moment où nous remettons le rapport final de la présente étude, la question, indique la DCTIM, serait néanmoins réglée: "Les IETTM recevront désormais le diplôme de l'ENTPE et non celui, contesté à juste titre, de l'ENTM." La création du futur service central de travaux de la Défense "a

donné lieu, à l'inverse, à la proposition, émanant du Contrôle général des armées, de création d'un corps d' "ingénieurs militaires de l'infrastructure" sur le modèle du corps des IETM".

Qu'imaginer dès lors en dehors du cadre de l'ENTM, puisque cette dernière est bien susceptible de disparaître ? Selon l'ENTPE, dont la direction des Etudes a manifesté un intérêt tout particulier pour notre sujet, aider la marine à se doter pour les années futures d'une "expertise" propre en matière d'ACM d'infrastructures (ou, tout simplement, éviter que la spécialité des travaux maritimes et portuaires ne disparaisse purement et simplement du paysage français) pourrait être envisagé par le biais d'une formation *de type complémentaire*, "ce qui éviterait d'avoir à créer un cursus complet, forcément coûteux et dont le tronc commun existerait déjà par ailleurs". La tendance actuelle, au sein de l'enseignement supérieur, est d'ailleurs moins de créer des cursus supplémentaires que de rechercher des synergies entre des cursus existants, quitte à les augmenter par une formation complémentaire. Dans le domaine des travaux maritimes, cette dernière pourrait donc être incluse dans la quatrième année d'un diplôme d'ingénieur en génie civil, en gestion de projet ou encore en gestion-administration. Elle serait financièrement viable à partir d'un seuil minimal de quinze élèves.

Si une telle option était choisie, estime la direction de l'Ecole, le Ministère de la Défense pourrait utilement envisager le lancement d'un appel d'offre pour la mise en place de cette formation en quatrième année, qui trouverait sa place soit dans une école d'ingénieur - l'Ecole des Ponts, bien évidemment, mais aussi Centrale ou l'une des Ecoles des Mines - soit dans une école de gestion. Dans tous les cas, "il serait important que l'école retenue possède un centre de recherche pédagogique pouvant participer à l'élaboration d'une telle formation. Cela n'existe malheureusement pas à l'ENTPE...". Le management interculturel, la communication, les notions d'action publique, les langues, la gestion de projet, un socle de culture "internationale", gagneraient à être inclus dans cette spécialisation. Enfin, rappelle la direction des Etudes de l'ENTPE, la mise en place d'une telle formation nécessiterait bien entendu d'avoir préalablement identifié de façon précise les débouchés et possibilités de carrières pour les élèves "qui, aujourd'hui, ne font plus de choix définitifs: la formation doit leur permettre de poursuivre leur carrière en la diversifiant". Compte tenu de l'étroitesse actuelle du marché de l'emploi dans les travaux maritimes en France, il serait donc irréaliste - et trompeur pour les élèves - de mettre sur pied une formation uniquement dédiée au domaine maritime et portuaire. Comme on va le voir, la situation à l'Ecole des Ponts incite également à le penser.

1.4.2. Les travaux maritimes et portuaires à l'Ecole des Ponts: un enseignement d'approfondissement, non une spécialisation.

C'est - ou plutôt c'était - une tradition plus que centenaire à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées: pratiquement dès sa création, elle a approvisionné le monde civil et militaire en spécialistes des travaux maritimes et portuaires. Une tradition qui, dans les faits, demeure aujourd'hui comme un symbole, une survivance, mais non comme un véritable cursus débouchant sur des métiers.

L'Ecole des Ponts et Chaussées continue en effet de dispenser des cours de travaux maritimes, mais qui ne sont conçus que comme un approfondissement proposé en deuxième année. Transversaux, entre les domaines génie civil-construction et ville-environnement-transport, ils sont organisés en quatorze séances de cours théoriques et autant de cours pratiques bâtis autour de projets. Le corps enseignant est essentiellement constitué d'intervenants extérieurs travaillant en entreprise (GTM Entrepose, Bouygues, SAITEM, SOGREAH) et dont certains enseignent également à l'ENTM. D'après l'Ecole⁹⁴, les cours continuent de susciter un certain intérêt, mais l'effectif est bien faible: une vingtaine à peine, dont deux seulement sont des élèves de l'Ecole. Le restant provient d'autres établissements, et la moitié de l'effectif est constituée d'élèves étrangers.

La formation a également souffert d'une interruption d'un an, suite au départ en retraite de son responsable. Elle n'a été remontée qu'en 2002 par l'actuel dirigeant du programme. L'Ecole, de plus, le reconnaît franchement: ces cours permettent d'acquérir les bases du génie portuaire et maritime, *mais une vraie formation dans ce domaine très particulier demanderait beaucoup plus de temps et un vrai cursus*. "C'est un tout petit monde que celui des spécialistes des travaux maritimes". Aussi, cet enseignement est-il vu par l'Ecole comme pouvant susciter "un vivier *potentiel* d'experts du domaine, à condition bien sûr que ceux-ci acquièrent sur le terrain une véritable expérience professionnelle du domaine". Cette situation morose s'explique sans surprise par le petit nombre de débouchés qu'offrent en France les métiers des travaux maritimes et portuaires et par le peu d'efforts consentis pour les faire connaître. Dans le privé, les entreprises spécialisées dans ce domaine se comptent à peine sur les doigts d'une main; dans le public, c'est pire encore: on a vu par exemple ce qu'il en était du gel des embauches au STIM. Voici trois ans, un jeune ingénieur des Ponts a choisi ce secteur pour débiter sa vie active: il y avait bien longtemps qu'on n'avait pas vu cela à l'Ecole. "Aujourd'hui, pour un ingénieur, qu'est-ce donc qu'une carrière dans le domaine maritime ou portuaire ?", s'interroge le responsable du programme.

Et les armées ? Pour la formation des officiers du Génie, il existe depuis longtemps des conventions entre l'Ecole et les états-majors Terre et Air...mais non avec la Marine. La DCTIM est certes bien consciente de la désaffection générale vis à vis des travaux maritimes et portuaires, mais la franchise oblige à dire que, pas plus que l'état-major dont elle dépend, elle ne s'est vraiment souciée d'apporter concrètement un remède à cette situation de fuite générale des talents dont elle est pourtant la première à pâtir - fût-ce en fournissant son soutien "technique" à la formation concernée, ou en aidant les écoles à mettre en valeur l'intérêt des travaux maritimes⁹⁵. "Nous avons reçu un jour, dit-on aux Ponts, un courrier de la DCTIM qui s'apparentait à une injonction d'avoir leur fournir des ingénieurs, et déplorant qu'on ne s'intéresse plus à leurs postes. Comme si c'était à nous de dire aux élèves ce qu'ils doivent faire⁹⁶ ! Comme si nous devions être un fournisseur sur commande, alors qu'eux-mêmes ne font pas grand chose pour savoir qui nous sommes ni ce que nous pourrions faire ! Encore faudrait-il aussi qu'ils sachent s'intéresser à ce que sont les aspirations d'un élève aujourd'hui. Dans ce domaine, la collaboration entre la marine et le privé ne paraît pas évidente en France...". La position de la DCTIM sur ce point précis⁹⁷, quant à elle, est la suivante: "Il y a lieu de rappeler que les ingénieurs de travaux maritimes sont en principe des ingénieurs des Ponts et Chaussées, membres d'un corps de fonctionnaires recrutés par concours. La DCTIM ne cherche donc pas à recruter des cadres parmi les anciens élèves "civils" de l'ENPC; elle est un employeur "normal" d'ingénieurs du corps des Ponts. Cela ne la dispense certes pas de faire quelques efforts de "retape", qu'elle fait de son mieux, dès lors que la direction du personnel du ministère de l'Equipement, gestionnaire du corps, témoigne d'un grand libéralisme à l'égard des jeunes ingénieurs des Ponts, qu'elle s'accommode de voir préférer des postes fort éloignés des métiers du BTP, qu'ils sont pourtant plus ou moins réputés avoir choisis. La DCTIM est parfaitement fondée à demander au ministère de l'Equipement, et non à l'ENPC, qui n'était qu'en copie, de bien vouloir lui fournir de jeunes IPC, ou du moins de redoubler d'efforts pour lui en fournir: le corps des Ponts, qui est un corps "interministériel", a bel et bien vocation à tenir des postes tels que ceux qu'offre le Service des travaux maritimes. Petite embellie: un jeune X-Ponts ralliera cet été la Direction des travaux maritimes de Brest. mais il est vrai qu'il en faudrait un voire deux par an, au moins pendant quelques années".

II.1.5. L'incidence du regroupement prochain des services d'infrastructures des armées:

En tout état de cause, les attributions et les capacités du service des travaux de la Marine risquent très prochainement d'être modifiées, dans un sens fortement réducteur, par le projet de regroupement des services d'infrastructures des trois armées qui est actuellement étudié par le ministère de la Défense dans le cadre de sa stratégie ministérielle de réforme.

Ce projet prévoit en effet que les directions centrales des services immobiliers et d'infrastructures des trois armées seront fusionnées en 2005 au sein d'une nouvelle entité dépendant du ministère de la Défense et implantées sur un même site. Les entités locales - les services des travaux en région et outre mer - ne seraient pas fusionnées dans un premier temps, mais échapperaient désormais aux états-majors pour dépendre de la nouvelle entité. La répartition des crédits d'infrastructures serait pilotée par le SGA (Secrétariat général à l'administration du ministère de la Défense), tout au moins en métropole⁹⁸.

Le décret en question devait initialement être publié en juillet 2005 afin que la nouvelle structure puisse se mettre en place à l'été. A l'heure où nous achevons cette étude (juin 2005), la fin d'année semble plus probable. Au début 2005, nombre de questions restaient encore en suspens entre le SGA et les états-majors⁹⁹, à commencer par le statut du futur ensemble.

Cette réforme prend le contrepied de celle de mars 2000, qui avait au contraire consacré le principe du maintien, au sein de la défense, de trois services d'infrastructures rattachés chacun à un état-major d'armée, tout en créant des dispositifs de mutualisation et d'harmonisation entre eux. Elle suscite d'ores déjà d'assez sérieuses inquiétudes, non seulement parmi les représentants syndicaux, mais au sein des services des travaux des trois armées, qui semblent "assez solidaires sur ce plan" si l'on en croit nos interlocuteurs tant dans les armées qu'au service juridique du Ministère. Si le bien-fondé d'une "mutualisation" en matière de patrimoine immobilier (et tout particulièrement de logements, de restauration, de bureaux..) ne semble pas contesté par les armées, c'est l'amputation des prérogatives en matières d'infrastructures spécifiques qui suscite l'appréhension. "Il est à craindre qu'on nous fonde au sein d'une vaste direction à dominante immobilière - car c'est l'immobilier qui semble le vrai sujet d'intérêt pour le ministère, les travaux sont tenus pour une sous-noblesse. Les infrastructures et leur entretien seront dès lors délégués de façon croissante aux grands prédateurs (promoteurs immobiliers, groupes de BTP, mais aussi EADS et Thalès) qui n'attendent que cela et démarchent le ministère depuis longtemps en vue de le convaincre de passer à une externalisation complète."¹⁰⁰ La dérive potentielle des coûts dans un tel avenir est bien évidemment un autre motif d'inquiétude.

Les représentants syndicaux des personnels civils des trois services tiennent un discours voisin et se préoccupent aussi des nouvelles réductions d'effectifs que cela risque d'entraîner. Dans le privé, des inquiétudes existent également: chez les architectes, chez les bureaux d'études indépendants des grands groupes, chez les entreprises moyennes du secteur - hélas déjà fort peu nombreuses et que pour cette raison les services de travaux s'attachaient à ne pas exclure des appels d'offres - enfin, chez les pme-pmi, qui n'auraient plus d'autre choix que de passer sous les fourches caudines des groupes. En outre, ces derniers exigeant de plus en plus un regroupement des pme sous-traitantes sous la conduite d'un pilote unique, les petites entreprises se verraient plus encore éloignées de la négociation des marchés.

Quoiqu'il en soit, un fait semble acquis: les trois états-majors vont « perdre » le contrôle de leurs services d'infrastructures, la Terre et l'Air ne conservant que leurs unités opérationnelles, en d'autres termes les régiments du Génie. La Marine, qui est dépourvue de telles unités, se retrouvera donc sans autorité directe sur quelque service d'infrastructure que ce soit. Et l'on ne cache pas, au Ministère de la Défense, que des trois services, c'est le STIM qui perdra proportionnellement le plus d'effectifs au bénéfice du service central d'infrastructures des armées. La DCTIM ne l'ignore pas. Certains, même, n'excluent pas, à terme, la disparition du STIM en tant que tel. Inquiétudes que le ministère s'est depuis employé à désarmer, sans beaucoup de succès semble-t-il en ce qui concerne la marine. Nous reviendrons dans notre dernier chapitre sur les attributions du futur service centralisé.

II.2. Le Commissariat de la Marine:

II.2.1. Une proximité naturelle avec le civilo-militaire

Né de la nécessité pour les forces navales de disposer d'approvisionnements et de lieux de réparation, le Commissariat de la Marine s'est constitué progressivement de Philippe Le Bel à Richelieu, puis, érigé en service - il est l'une des sept grandes directions rattachées au chef d'état-major de la marine - il assume aujourd'hui des responsabilités dans trois domaines¹⁰¹:

- le **soutien logistique des forces maritimes**, qu'il organise et coordonne en matière de rechanges, matériels techniques (ravitaillement à la mer, manoeuvre, plongée, incendie, restauration..) ou d'emploi commun (rechanges, outillages, bureautique, ameublement), enfin, en matière de combustibles de navigation, d'habillement, d'alimentation et de restauration. Il participe également à

la conception et à la réalisation des installations d'infrastructures (entrepôts et magasins au premier chef). En revanche, le soutien logistique du matériel naval et des munitions, la gestion de la configuration des bâtiments et des matériels associés sont du ressort du Service de Soutien de la Flotte, qui a été créé en 2000 pour soutenir techniquement et logistiquement les bâtiments de surface et les sous-marins.

- **l'administration financière du personnel militaire de la marine** - et la définition de la réglementation à mettre en oeuvre à cette fin -ainsi que la vérification des comptes des formations de marine. En matière de personnel, le Commissariat de la marine "gère et administre" les militaires d'active et de réserve du corps des commissaires de la marine et des officiers du corps technique et administratif de la marine (OCTAM), ces derniers étant formés au sein de l'Ecole d'administration de la marine, qui dépend également du Commissariat¹⁰².
- enfin, une fonction de **conseil juridique** qu'il exerce au travers de son "Bureau du droit de la mer" non seulement en matière d'élaboration des textes relatifs au droit international de la mer et à l'action de l'Etat en mer, mais aussi de contentieux des forces maritimes et de soutien juridique des opérations navales.

Juriste, administrateur, contrôleur de gestion, logisticien, acheteur, répartiteur de ressources et gestionnaire de stockage: le Commissariat offre un éventail de métiers fort large et qui, on le soulignera d'emblée, touche à maints domaines d'activités ayant leur pendant dans le civil. Recrutés par concours externe ou interne, puis formés à l'Ecole du Commissariat à Toulon, les commissaires et les Octam exercent dans les états-majors, les unités à terre ou sur les bâtiments de la flotte, mais aussi hors de la marine: auprès des préfets maritimes, au SGA (Secrétariat général pour l'administration) du ministère de la Défense, dans les états-majors interarmées, voire dans d'autres administrations comme les Affaires Etrangères. D'une façon générale, le corps des commissaires est l'un des plus riches de la marine en familles de postes, ce qui se retrouve logiquement dans l'éventail de débouchés offert à ses personnels lorsqu'ils quittent la marine pour rejoindre le privé ou d'autres administrations.

Les commissaires de la marine sont recrutés à l'issue d'un concours commun avec leurs homologues de l'Air et de la Terre¹⁰³. Huit à dix recrutements sont ouverts par la marine chaque année aux titulaires d'une licence, d'une maîtrise ou d'un diplôme d'un IEP ou, sur dispense, à certains officiers. Actuellement, le

recrutement est de 12 commissaires (dont 8 par la voie externe et 4 recrutés sur titres dans le cadre de contrats de trois ans) et de 8 Octam uniquement recrutés par concours interne. Le recrutement s'effectue également, après un stage, au sein des officiers et des ingénieurs des études et techniques de l'armement. Les matières d'examen majeures sont le droit public et privé, les sciences économiques, les sciences et techniques de gestion. Parmi ces dernières: la comptabilité, le contrôle de gestion, la gestion des capitaux et la stratégie financière, la gestion des ressources humaines et des organisations, les systèmes d'information et la prise de décision.

Actuellement, les activités du Commissariat se répartissent comme suit:

- 68% pour le soutien à la force, et plus généralement l'ensemble du domaine logistique, qui mobilise les deux tiers du temps des cadres du Commissariat.
- 25% d'administratif.
- 7% de juridique, incluant les activités du Bureau du Droit de la mer.

II.2.2. Des compétences inégalement utilisables en matière d'ACM:

Avec le Service des travaux - et même plus encore que lui - le Commissariat est l'entité de la marine dont la proximité avec le monde civil est la plus naturelle et la plus grande, tout particulièrement sur le plan économique, juridique et social. D'abord par la composition de son effectif, bien sûr: 1972 civils (dont une soixantaine de fonctionnaires de catégorie A) et 700 militaires, dont 258 commissaires, 140 Octam, des officiers marins, des IETA... Egalement en raison des relations qu'il entretient avec les fournisseurs, par la similitude de beaucoup de ses fonctions administratives et de gestion avec celles du civil, mais surtout parce qu'une part importante de l'activité de soutien à la force d'un Commissariat, qu'il soit Terre, Air ou Marine, le place *de facto* dans le domaine des "civil affairs". En d'autres termes, ce qu'on inclut dans l'ASH ("Administration et soutien de l'homme"), qui est bien l'une des fonctions de la logistique. L'ASH est en effet définie comme l'ensemble des prestations et ressources qui concourent, non seulement à l'autonomie administrative et financière d'une force et au maintien de la capacité opérationnelle des unités, mais à "la prise en compte de la condition du personnel en opérations" et au "réconfort des familles"¹⁰⁴.

Si à notre connaissance aucun texte ne prévoit l'engagement du Commissariat de la marine dans des opérations de type ACM, il ne serait pas illogique de l'y

engager, au moins dans une certaine mesure. Le lien entre son homologue de la Terre et ce domaine est, lui, clairement indiqué. Le texte de référence cité plus haut souligne aussi que, sur ordre, cette fonction ASH peut participer à l'exécution de tâches telles que "ACM, soutien psychologique, condition du personnel en opération", et que ses missions incluent "les aspects socio-culturels du domaine soutien de l'homme, (qui) concernent principalement les différents cultes, le courrier, les liaisons téléphoniques, l'aide aux familles, les loisirs". Ceci non seulement au bénéfice du "moral du combattant", mais, si nécessaire, de son environnement civil. Le commissariat de l'armée de terre, à côté des activités de soutien des unités, peut en effet mener "des activités occasionnelles de type civilo-militaire" ou "participer au fonctionnement des ACM par la mise en place de spécialistes (juristes, logisticiens, financiers...) ou par l'exécution de prestations logistiques"¹⁰⁵. La "coordination avec les affaires civiles" est également citée parmi les 43 prestations définies comme pouvant être assurées par le Commissariat de l'armée de Terre. Prestations dont une partie sont aussi assumées par le Commissariat de la marine et dont plusieurs sont constamment présentes dans les opérations de type humanitaire: non seulement l'alimentation et l'habillement, mais la fourniture d'eau conditionnée ou en vrac, les matériels de campement, voire les affaires et matériels funéraires, l'état-civil.

Par ailleurs, assez nombreux sont les commissaires de la marine qui entretiennent ou ont entretenu une certaine proximité avec le domaine ACM. L'éventualité d'une intervention du Commissariat dans une opération de remise en route d'infrastructures portuaires, ou même d'acheminement à la côte de cargaisons à des fins humanitaires, est jugée "pas du tout irréaliste ou inutile. Nous sommes assez familiers des ACM". C'est également un commissaire de la marine¹⁰⁶ qui co-anima, de 2001 à 2002, la cellule mise en place à la suite des recommandations de la mission FAUROUX et qui, abritée au SGDN, devait coordonner l'action interministérielle en matière de gestion des crises, en amont des ACM dont elle devait être l'orienteur.

En outre, à la différence du Service des Travaux de la marine, le Commissariat a conservé, lui, une vraie culture de la mobilité. "Nos gens bougent, vont en opérations extérieures - quatre commissaires au moins partent en OPEX chaque année - parfois plusieurs mois durant, embarquent, y compris comme juristes". On les trouve de plus un peu partout, et, de fait, les deux tiers des commissaires sont affectés dans les forces, un tiers seulement restant au siège, proportion qui est inverse chez les Octam¹⁰⁷.

Sans oublier une qualité sur laquelle nos interlocuteurs ont insisté à l'envi: "La débrouillardise", qui trouve maintes occasions de jouer en matière de

ravitaillement d'un navire. "Faire expédier quinze boîtes de conserve à bord de la "Gazelle" est un peu plus compliqué qu'en fournir chaque mois trois cents à une base aéronavale ! Pour ne rien dire des achats de vivres frais quand vous vous trouvez dans un port inconnu, avec peu de temps, peu d'argent, où il faut jongler tantôt avec celui du bord, tantôt avec des rallonges demandées à Paris. Ca oblige à décoincer, et nos commissaires ou nos Octam sont de ce fait sur le même pied que leurs camarades navigants".

Indépendamment de la logistique, certaines consultations dans le cadre d'opérations ACM pourraient aussi mettre à contribution - avec mesure, car ce service ne compte aujourd'hui que deux officiers et un volontaire - **le bureau "Droit de la mer et droit des Evènements en mer"** du Commissariat. Selon le principal texte d'organisation de ce dernier, il traite en effet "de toutes les questions relatives à l'élaboration, à la doctrine et à l'application du droit international de la mer". Il est associé à l'élaboration des textes juridiques français dans ces domaines, procède au règlement amiable des événements impliquant la marine en mer - le contentieux remontant plus généralement au service juridique du ministère de la Défense - et applique la réglementation relative aux réquisitions. Définition administrative qui rend mal compte d'une activité de consultant constamment sollicité par la Marine à propos de points aussi précis que divers, en tous endroits du globe. Entre bien d'autres questions, le bureau a ainsi été interrogé en 2005 au sujet de la navigation dans les eaux indonésiennes - la "Jeanne d'Arc" s'y rendant à la suite du raz de marée de la fin 2004 - et même à propos d'Umm Qasr en Irak, afin de vérifier la licéité des contrôles d'identité effectués par des Britanniques sur les équipages des navires français y accostant.

Dans le cadre d'opérations impliquant la marine dans des zones côtières souvent riches en pêcheurs et en petits bateaux pratiquant le cabotage - et donc, potentiellement porteuses d'incidents avec des navires de haute mer - ou dans le contexte du déminage et de la remise en route d'un port civil, dans laquelle la France aurait non seulement à effectuer des travaux mais à assurer temporairement la gestion des mouvements de navires et le déchargement de cargaisons, le rôle d'alerte du Bureau du droit de la Mer pourrait s'avérer très utile quant aux précautions à prendre en matière de délimitation de zones fluviales ou maritimes, de mise en place des aides à la navigation ou de respect du droit portuaire local, coutumier ou non. Dans le cas de la réouverture du port bosniaque de Brkco, où il était nécessaire de délimiter les zones d'influence de trois Etats riverains du même fleuve, c'eût été une évidence.

Une grande partie de son travail s'effectue bien évidemment sur documents et codes, essentiellement à partir de Paris, en reconstituant par exemple

l'historique d'un contentieux territorial, d'une juridiction, en documentant la marine sur les pratiques juridiques du pays et en interprétant des textes dont bien souvent, dans un contexte d'après-conflit, il ne reste plus sur place que des fragments. Tous points d'un droit beaucoup trop spécialisé pour être à la portée d'un personnel ACM classique, fût-il un réserviste juriste dans le civil. Dans certains cas où un constat "de visu" est utile, le Bureau Droit de la mer peut même accompagner des troupes en OPEX, comme cela lui est arrivé au Kosovo. Selon lui, rien ne s'opposerait donc à ce qu'il intervienne utilement dans des opérations de type ACM, rien, si ce n'est le caractère restreint de ses moyens: " Au-delà de quelques jours d'absence, la gestion des affaires à Paris devient problématique, car nous ne sommes que trois"¹⁰⁸.

Multiformes, se situant presque toujours aux frontières du civil et du militaire, les compétences des personnels du Commissariat de la marine rendent tentante leur association avec le domaine ACM et, notamment, avec les opérations d'approvisionnement, humanitaires ou non, que pourrait comporter la remise en route d'un port civil dans un pays en crise. D'autant que, par rapport aux deux autres armées, la marine possède une souplesse de fonctionnement sensiblement plus grande: "Très éclatés à travers le monde, nous avons les procédures pour gérer ce type de situation, avec des objectifs extrêmement variés,: le soutien à la flotte porte sur des bateaux de 15 à 1000 personnes, avec des embarquements pour des durées en mer allant de quinze jours à trois ans !"

On pourrait aussi invoquer, à l'appui d'un engagement du Commissariat dans des opérations de remise en route d'un port - ou dans toute autre opération de son ressort intervenant dans une zone portuaire - sa grande familiarité avec ce milieu. Non seulement parce qu'il y procède quotidiennement à des opérations de ravitaillement, mais parce qu'il est physiquement implanté dans l'enceinte de nos ports militaires.

Cette association du Commissariat à des opérations ACM n'irait cependant pas d'elle-même compte tenu de l'état actuel du dispositif ACM et de l'opinion qui prévaut à son égard au sein du Commissariat. En effet, autant le Commissariat juge possible, et parfois souhaitable, son implication dans le domaine ACM considéré en lui-même, autant son rapport avec le GIACM et l'image-même qu'il a de la gestion actuelle des ACM restent flous et souvent médiocres: si le Commissariat ne peut faire autrement que d'obtempérer à certaines demandes de l'EMA en matière d'ACM, aucun commissaire n'est affecté au GIACM - à la fois par manque d'attrait et par excès de plan de charge: "Celui du GIACM n'est pas suffisant, alors que le nôtre est fort lourd, surtout après qu'on nous ait confié les 150 000 rechanges de DCN".

C'est aussi d'un oeil assez critique que le Commissariat considère ceux de ses réservistes qui s'y engagent. Les ACM, en définitive, "tentent ceux qui, soit n'ont pas de job dans le civil, qui s'ennuient et voient là une occasion de voyager tout en bénéficiant de certains avantages financiers, soit ceux qui ne sont pas très bons dans le civil, ou encore, les idéalistes et les mythomanes.

Pour les bons - ceux qu'on nous prend quand on y parvient - ce peut être l'occasion d'une aération d'un an ou deux, mais ils se hâtent ensuite de revenir au service normal. Et puis, si quelqu'un de chez nous a la fibre humanitaire au point d'en faire un métier, qu'il aille dans une ONG ..."

D'autre part, à y regarder d'un peu plus près, les points de convergences avec les opérations de remise en route d'un port existent certes, mais ne sont pas si nombreux. D'abord parce que, comme le reconnaît franchement l'une des têtes du Commissariat, "la logistique marine est à part et n'a pas grand chose à voir avec la logistique terrestre". Dans le transport en mer, une fois la marchandise chargée à bord, on est en effet pratiquement sûr qu'elle parvient à destination; à terre, la logistique est beaucoup plus compliquée, avec de vrais risques lors d'un conflit. "Pour le ravitaillement à terre, tel qu'il pourrait s'opérer à partir d'un port, les terriens sont manifestement mieux placés. Nous pourrions bien sûr réceptionner des arrivages dans un port, gérer des entrepôts, mais à priori, au delà du quai, pour les expéditions par camions ou trains, c'est l'armée de Terre qui est compétente. S'agissant du littoral, c'est à donc voir: la marine serait parfois la mieux placée, parfois non. En tout cas, pour des opérations de reconstruction d'une infrastructure supposant la gestion d'approvisionnements en matériaux et équipements terrestres, nous ne serions pas les mieux placés"¹⁰⁹.

Au demeurant, on ne saurait oublier que l'armée de terre dispose d'une unité spécialisée pour intervenir en matière d'opérations portuaires, d'acheminement à terre des cargaisons d'un navire, de déchargement et de réexpédition par la terre: c'est le 519ème Régiment du Train du transbordement maritime, sur lequel nous reviendrons en dernière partie. Il est en effet par excellence l'unité concernée par l'élément "port", et, plus largement, par la zone du littoral, puisque c'est lui, dans le cadre des opérations amphibies, qui fait le lien entre le transport maritime et le transport terrestre.

En ce qui concerne la logistique, le Commissariat, rappelons-le, est compétent pour organiser et gérer des approvisionnements - leur groupage, leur conditionnement, leur expédition, leur réception et leur stockage, mais non pour en organiser le *transport* proprement dit. Ce dernier est en effet du ressort de la BTI (Base de Transit Interarmées), dont le Commissariat est, si l'on ose dire, un "client" régulier. Dans une opération telle que celle d'Umm Qasr, la BTI, sur l'apport de laquelle nous reviendrons, aurait été normalement la seule

compétente pour procéder à l'acheminement des matériels, matériaux, voire denrées alimentaires et autres secours humanitaires¹¹⁰, que ce soit par mer, terre, air ou voie fluviale, comme elle fait pour tous les personnels et matériels des trois armées. Quant à la préparation de la répartition à terre, à la réception et à la gestion des stocks, on pourrait à la limite concevoir que le Commissariat la prenne en charge dans une situation où les ONG ne seraient pas encore en mesure de le faire, mais ceci de façon fort limitée et uniquement à l'intérieur d'une enceinte portuaire. Au-delà, c'est la Terre et elle seule qui serait compétente.

Enfin, le Commissariat maîtrise certes l'achat des carburants, mais aussi la manutention et la conception des installations de stockage à terre. Mais, comme nous le verrons dans le dernier chapitre de cette étude, cette compétence est aujourd'hui restreinte aux seuls deux dépôts qu'il gère en métropole, toutes ses installations outre-mer ayant été fermées. Ce service indique donc ne plus avoir la compétence ni les moyens lui permettant d'intervenir en matière de pilotage de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre de ce type d'installations à l'étranger. En outre, son personnel d'exécution étant civil, il serait difficilement éligible à la commande, et ne pourrait donc assurer le redémarrage de l'exploitation des installations.

L'implication du Commissariat dans des opérations de type ACM dépendra aussi des caractéristiques de l'éventuelle structure centrale qui pourrait un jour regrouper les trois commissariats des armées. On sait en effet que depuis 2004, des groupes de travail ont été mis en place dans les trois armées afin d'imaginer divers schémas visant à la réduction du nombre de corps. La création d'un corps unique d'administrateurs militaires rassemblant les trois corps de commissaires a été l'une des options envisagées¹¹¹. Compte tenu du moindre état d'avancement de ces travaux, et plus encore de la vive sensibilité que paraît susciter toute réflexion extérieure sur le sujet, la présente étude n'a eu d'autre choix que de ne pas exploiter les éléments qu'elle avait néanmoins réunis à son propos.

DEUXIEME PARTIE - LA REHABILITATION D'UN PORT CIVIL EN SORTIE DE CRISE. UMM QASR, UN CAS EXEMPLAIRE ? L'EVENTUALITE D'UNE INTERVENTION FRANCAISE EN MILIEU PORTUAIRE: CAPACITES ET LIMITES.

Chapitre I. Présence et rôle du génie de la marine américaine en Irak:

A la différence de notre marine et de celle du Royaume Uni, l'US Navy possède depuis plus de quarante ans sa propre arme du génie, les Seabees, qui ne se distingue pas seulement par l'ampleur de ses moyens financiers, techniques ou humains ou encore par sa capacité à entreprendre pratiquement n'importe quel type de travaux: en effet, les tâches de ce génie "marin" n'ont pas grand chose à voir avec la mer. Excessivement mobiles, habituées à travailler avec les Marines comme avec l'US Air Force ou l'armée de Terre, ces troupes sont très largement employées dans l'intérieur des terres à des ouvrages et des missions purement terriens.

Bien qu'ils ne soient pas intervenus dans la reconstruction du port d'Umm Qasr, il a semblé utile de leur consacrer ici quelques paragraphes. Nous nous intéresserons, non tant aux Seabees en eux-mêmes qu'à certains aspects de leur doctrine d'emploi et à l'organe dont ils furent la principale composante en Irak: le MEG ou Marine Engineer Group, qui coordonnait les travaux sur le champ de bataille et synchronisait dans ce domaine les actions de l'US Navy, des Marines et des unités de l'armée de Terre. Un organe de coordination qui, nous le verrons, est aux antipodes de la superstructure administrative, puisqu'il se compose de plusieurs petites unités légères et totalement intégrées et pousse l'interopérabilité à son maximum.

L'opération irakienne, dans laquelle les Seabees furent engagés de façon importante mais relativement brève, d'avril à septembre 2003, est intéressante à deux titres au moins, qui seront abordés brièvement dans ces lignes:

- par le mode d'emploi combiné des Seabees et de l'US Corps of Engineers et la façon dont l'expérience irakienne a permis de faire progresser le concept d'interopérabilité.
- par les enseignements qui en ont été retirés sur le plan des budgets, des matériels, mais aussi de l'ampleur imprévue des tâches auxquelles les Seabees avaient été confrontés dans les premiers mois. Non seulement les Seabees, d'ailleurs: de l'aveu même de l'armée américaine, le rôle actif de cette dernière en matière de reconstruction n'avait jamais encore atteint un tel niveau depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

En revanche, ce "Génie" de la marine américaine que sont les Seabees n'a pas été le moins du monde impliqué dans la reconstruction et la remise en route du port d'Umm Qasr. Non par manque de moyens ou défaut de compétences, mais tout simplement parce que, du point de vue du pouvoir politique, la taille de cette opération la classait parmi les grands projets de développement réservés aux grandes entreprises ou aux ONG. Dès lors, le rôle des Seabees dans la zone d'Umm Qasr a surtout été perceptible dans la période suivant immédiatement les combats, et leurs travaux n'ont pas porté sur des ouvrages majeurs, mais des aides de proximité à la population, chantiers dans lesquels intervenaient de multiples petits entrepreneurs locaux. Si l'on excepte le déminage, les aides à la navigation et, au tout début, la manutention portuaire, la reconstruction du port a été l'oeuvre d'entreprises privées agissant sous le contrôle technique de l'US Corps of Engineers, ce dernier oeuvrant lui-même pour le compte de l'organisme dispensateur des contrats, c'est à dire l'USAID.

I.1. Les Seabees, origine, nature et moyens

Créés en juin 1942 sous le nom de "Navy Construction Battalions", quelque 150 bataillons de Seabees furent engagés sur presque tous les théâtres d'opérations durant la deuxième guerre mondiale. Peu avant le déclenchement de la guerre de Corée, en juin 1950, onze bataillons furent remobilisés; ils accomplirent l'essentiel des constructions sur la ligne de front. Avant la fin du conflit coréen, la construction des bases américaines entreprises dans le cadre des débuts de la guerre froide leur fut également confiée: parmi elles, Cubi Point aux Philippines, Rota en Espagne et Sigonella en Sicile. Durant la crise des fusées de Cuba, en 1962, le NCB 7 (Navy Construction Battalion 7, créé en juin 1942), construisit les positions défensives des Marines à Guantanamo Bay - bunkers, positions d'artillerie, routes, centres de commandement et de communications. Enfin,

durant la guerre du Vietnam, le degré d'engagement des Seabees évolua entre deux régiments et douze bataillons¹¹².

Mobiles, pouvant entreprendre pratiquement n'importe quel type de travaux, les Seabees sont également mis fréquemment à contribution, aux Etats-Unis ou à l'extérieur, dans le cadre d'opérations à caractère humanitaire; ainsi en Somalie lors de l'opération « Restore hope », à Guantanamo Bay pour accueillir et loger les réfugiés cubains (opération « Sea signal ») ou, plus récemment, à la suite des incendies de Malibu et du tremblement de terre de Northridge.

La base logistique des Seabees, qui fournit également équipements, matériels et transport aux Marines, à l'US Army et à l'US Air Force, est située depuis leur création, à Port Hueneme, sur la côte de Californie, à environ 60 milles au Nord de Los Angeles. Seul port en eau profonde de la côte entre Los Angeles et San Francisco, Port Hueneme abrita dans les premiers jours de la Seconde Guerre mondiale le Naval Construction Battalion Center (CBC), fondé en mai 1942 pour être tout à la fois la base, le centre d'entraînement et le centre logistique des Seabees. Indépendamment du soutien logistique qu'il apporte aux diverses forces armées américaines, le CBC est aussi depuis 1963 le centre d'approvisionnement et de maintenance de la flotte de surface (« Underway replenishment engineering services » ou UNREP) à laquelle il fournit aussi bien du carburant que de l'alimentation, des munitions, du personnel ou des pièces détachées; c'est aussi un centre de test et d'entraînement extrêmement sophistiqué pour l'US Navy et la flotte civile américaine.

I.2 - Présence et rôle en Irak. Le MEG:

De 3000 à la fin des combats, le nombre des Seabees envoyés sur place a culminé à 4500 hommes, soit la moitié de leurs effectifs. Environ 650 étaient basés à Camp Patriot, essentiellement les spécialistes de l'amphibie (« coastal construction » et « offload practices »): les ACB (Amphibious Construction Battalions) 1 et 2, le Naval Cargo Handling Group et l'Underwater Construction Team 1. Les autres unités déployées en Irak étaient les NMCB (Naval Mobile Construction Battalions) 133, 74, 7, 4, 15, 25 et 21; le Construction Battalion Maintenance Unit 303; enfin, les Construction Battalion Units 402, 412 et 415¹¹³.

Durant l'invasion de l'Irak, c'est le Camp Castle, au centre du Koweït, qui a servi de base d'opération au Navy Mobile Construction Battalion 7, l'un des dix bataillons de Seabees créés durant la Seconde Guerre Mondiale. Le NMCB 7 faisait partie du **MEG ou Marine Engineer Group**, qui intervenait en renfort de la 1st Marine Expeditionary Force et dont le rôle était de fournir ingénierie et

soutien en matière de construction aux troupes coalisées. Le commandant du MEG, le « rear admiral » Charles R.Kubic, cumulait cette fonction avec le commandement de la 1st Naval Construction Division. Le quartier général du MEG était établi à six kilomètres de Fallujah.

Il est nécessaire, on le comprend, de s'arrêter sur cet organisme-clef. Créé durant l'opération « Tempête du désert » de 1991, le MEG a pour fonction de coordonner les travaux sur le champ de bataille (« battlefield engineering ») et de synchroniser dans ce domaine les actions de l'US Navy, des Marines et des unités de l'armée de terre. Il se compose de plusieurs petites unités légères et « totalement intégrées », pouvant être dimensionnées et configurées en vue de missions spécifiques et répondant avec souplesse et mobilité aux besoins d'un théâtre d'opérations sur lequel la rapidité maximum est nécessaire (« light, fully integrated regimental task forces that can be sized and shaped for specific missions, responding with great agility on the modern high-speed battlefield»). Ces forces sont les suivantes:

- plusieurs unités de Seabees (active et réserve) provenant de la First Naval Construction Division (Seabees), qui en est la composante essentielle.

- le Marine Augment Detachment 88835, qui fait partie lui aussi de la First Naval Construction Division. Ses effectifs font partie des Seabees.

- le 4th USMC Combat Engineer Battalion, qui fait partie des Marines Forces Reserve (4th Marine Division).

- le 265th Engineer Group de l'US Army, qui est l'une des unités de la Georgia National Guard. En dépit de son nom, cette dernière est une unité fédérale depuis fin 1990. Le 265th Engineer Group est normalement affecté à la 20th Engineer brigade de Fort Bragg (XVIIème Corps), mais il lui arrive d'être temporairement intégré à d'autres unités.

Toutes ces forces, dont plusieurs ont une connotation CMO particulière, furent engagées dans l'opération irakienne.

Le MEG coordonne un grand nombre de tâches de soutien: construction et réhabilitation d'aéroports, amélioration et maintenance des routes, construction des ponts spéciaux, logement des troupes, ouvrages de protection des forces; il a également la capacité de fournir des expertises en s'appuyant sur des ingénieurs à l'arrière du front. Le MEG souligne sa grande flexibilité, qui lui permet d'assumer rapidement des missions spécialisées sur le champ de bataille, quitte à ce que ce soit dans des conditions lui conférant une dimension

réellement agressive: «The operation is mobile, agile and, if necessary, hostile »¹¹⁴.

Un point à souligner, car il l'a été à maintes reprises par le commandement durant cette période, est **le caractère totalement intégré du MEG**, dans lequel l'interopérabilité est poussée au maximum entre les différentes composantes; sous ce rapport, l'invasion de l'Irak a incontestablement permis de faire progresser la mise en oeuvre de ce concept. « Le principal défi était d'adapter les processus en vigueur au sein des Marine Corps aux exigences et particularités des Seabees. Cela s'est fait sans heurts grâce aux relations traditionnellement cordiales et étroites entre la Navy et le Marine Corps »¹¹⁵. Comme le soulignait le commandant du MEG :« Organization and process integration have been our biggest challenges, but full engineer integration has also led to our initial success. The decision to organize the MEG into regimental task forces has allowed tremendous engineer agility and adaptability (..) Navy and Marine Corps doctrine has always associated Seabees with MAGTF »¹¹⁶ Déclaration à rapprocher de celle du « chief of staff » du MEG, le colonel des Marines Dan R.Mater: (« The MEG has become a fully integrated staff because its members are willing to focus on the same goals ») et de l'un de ses adjoints (" I've been very pleased with the overall teamwork and camaraderie, and with the way MEG personnel have been dedicated to bridging the gap between the services' different ways of doing business »).

Dans la doctrine américaine, la mission des ingénieurs lors d'une invasion est de conforter la mobilité des troupes en leur apportant une infrastructure de soutien et de protection durant leur avance. Le concept d' « assured mobility » est en effet au coeur de la doctrine du Department of Defense en matière de combats terrestres: l'accent est mis sur l'emploi d'infanterie mécanisée et d'unités blindées progressant rapidement dans la profondeur du territoire ennemi sous une forte protection aérienne (« lean, hard-charging mechanized infantry and armored units racing deep into enemy territory, executing high-intensity warfare under close air support »)¹¹⁷.

Pour soutenir un tel mode de progression, la mobilité doit être assurée par des ingénieurs éliminant les obstacles, parfois sous le feu ennemi, et ménageant des voies de soutien (« supply conduits ») tout en organisant au fur et à mesure la protection physique des zones de soutien et des bases tactiques utilisées pour lancer les attaques. Une tâche qui doit donc être exécutée à un rythme très rapide sur des surfaces très étendues. On comprend dès lors qu'en raison de cette exigence de grande réactivité « in situ », les Seabees soient dotés de leurs propres unités de reconnaissance - les SERT ou Seabee Engineer Reconnaissance Teams - dont la fonction est de procéder au fur et à mesure de

l'avancée des troupes à des évaluations rapides des sites, tout particulièrement en ce qui concerne les ponts et le réseau routier. Sur la base des renseignements qu'elles recueillent elles-mêmes, ces équipes qui accompagnent les troupes de première ligne évaluent les carences, les risques, et déterminent en conséquence les tâches à accomplir et les équipements nécessaires; ainsi, la seconde vague de troupes et de matériel pourra progresser dans des conditions plus sécurisées que la première.

Un exemple réel fera mieux comprendre ce mode de fonctionnement en tiroirs, dont le but est de rendre l'avance des troupes aussi rapide et continue que possible: si les ingénieurs envoyés sur la ligne de front doivent rendre possible le franchissement d'un fleuve, ils feront souvent appel à un « Engineering Support Battalion » (ESB) pour mettre en place un pont flottant; une fois les troupes passées, l'ESB le démontera et le transportera à l'avant en prévision de la prochaine traversée; la troisième vague d'ingénieurs du MEG, sa garde arrière (« rear guard »), construira alors à la place un pont non standard pouvant supporter des charges de 70 tonnes, en particulier les véhicules d'approvisionnement en carburant des chars Abrams. En général, une SERT compte une dizaine de personnes réparties en trois équipes: reconnaissance, sécurité et liaisons. Le renseignement recueilli est aussitôt digitalisé, le plus souvent en fichiers texte ou JPEG, entré en mémoire informatique et envoyé à l'arrière sur un réseau de transmission à haute fréquence. Le MEG l'intègre alors à son plan de situation, qu'il réévalue ainsi en permanence. En outre, dans le cas de situations ou d'ouvrages complexes, il peut s'appuyer sur les ingénieurs de la base californienne des Seabees, ou, plus souvent, sur ceux de la Pacific Division à Honolulu.

C'est exactement ce qui se produisit durant l'invasion de l'Irak: « Pour la première fois de leur histoire, les Seabees ont rejoint l'ordre de bataille de la Marine Expeditionary Force et ont attaqué en formation de régiment » (...) Les ingénieurs sont partout sur le champ de bataille. Ils ont tout fait. Ils sont non seulement flexibles, mais immensément proactifs. Ils sont là pour inventer des solutions, non pour analyser des problèmes ».¹¹⁸

Quant à l'**US Army Corps of engineers**, ses personnels renforcent chaque équipe de combat par des soldats et des « marines » techniquement compétents; ils sont capables de résoudre rapidement les problèmes qui peuvent survenir sur le champ de bataille, par exemple dégager des champs de tir ou aménager rapidement des positions pour l'artillerie. A un niveau supérieur, l'US Army Corps of Engineers et les Seabees des Marine Corps ont également des équipes spécialisées qui sont en mesure de s'attaquer à des

projets de plus grande ampleur, comme la construction *ex nihilo* de routes et de ponts.

On ne consacrera ici que quelques lignes à l'US Army Corps of Engineers, d'abord parce que de trop longs développements seraient nécessaires pour présenter cette considérable organisation qui compte 34 600 civils et 650 militaires disposant d'un budget annuel supérieur à 12 milliards de dollars (site:www.usace.army.mil). Ensuite, parce que, bien qu'engagé largement en Irak, l'USACE n'est pas intervenu à Umm Qasr autrement que comme contrôleur des travaux confiés à BECHTEL ainsi que pour fournir une certaine assistance en matière d'électricité ou encore, par le biais de volontaires. Organisé en 8 divisions géographiques sur le sol américain et 41 districts en Asie et en Europe, l'USACE est un commandement majeur de l'US Army, et très probablement la plus grande agence publique au monde en matière d'ingénierie, architecture et construction. Ouvrant tant pour les armées que pour le civil, elle intervient dans les domaines classiques du génie civil, du BTP, de l'environnement, de la lutte contre les inondations, mais aussi de la conception d'installations et d'équipements pour l'US Navy et de programmes militaires (ainsi pour les missiles ICBM).

Autre condition de cette efficacité: *l'affectation des Seabees et des US Corps of Engineers à telle ou telle unité n'est pas « ne varietur »*; par exemple, un ingénieur du 458ème Engineer Battalion posté au Koweït en novembre 2002 pouvait ensuite être affecté à six unités différentes entre le début de l'invasion, le 21 mars 2003, jusqu'à sa démobilisation en août, en étant plusieurs fois déplacé du Koweït à la frontière turque et en effectuant également un séjour dans les environs de Bagdad.

Après la fin de l'offensive, c'est également au MEG - et avant tout, sa principale composante, les Seabees - que revenait la mission de conduire les premiers projets de reconstruction, qu'il s'agisse de tâches de proximité, comme la remise en état d'écoles, la réparation de conduites d'adduction d'eau et des systèmes de traitement des eaux usées, ou bien de travaux plus importants, comme la réfection du réseau routier secondaire. Dans la province d'Al Anbar, par exemple, à la mi-juillet 2003, le commandement du MEG pouvait indiquer que quelque 190 projets représentant plus de 100 millions de dollars de contrats étaient en cours de réalisation; un chiffre bien supérieur à ce qu'avait prévu initialement le commandement. Selon le *rear admiral* Charles Kubic, commandant le MEG et la 1st Naval Construction Division, « nous pensions avoir à gérer au maximum 10 ou 20 millions de dollars de contrats »¹¹⁹. Cela ne doit cependant pas faire oublier que les responsabilités du MEG en Irak ne s'étendaient que sur une petite partie des 18,4 milliards de dollars alloués à

l'époque par les Etats-Unis aux quelque 2300 tâches de reconstruction identifiées dans tout le pays.

I.3. Les enseignements tirés de l'opération irakienne:

Sur cette période, nous disposons de deux analyses de première main, au début et à la fin de l'intervention des Seabees. L'une en avril 2003, à l'époque où se définissait le rôle des Seabees durant la période intermédiaire entre la guerre et la paix, l'autre en Septembre 2003, à un moment où ils avaient tous quitté le sol irakien.

Avril 2003

Sur place, un CMOC (Civilian Military Operations Center) avait été établi à Bagdad, à l'hôtel Palestine. C'est là que le 13 avril 2003, la veille de la prise de Tikrit, qui était alors le dernier bastion irakien non encore contrôlé par les forces de la Coalition, se tint un meeting préliminaire¹²⁰ réunissant l'amiral Chuck Kubic, commandant le 1st Marine Expeditionary Force Engineer Group (le MEG), le capitaine William L. Rudich, chef de la Task Force Mike (l'unité de tête du MEG) et une poignée de collaborateurs. Son but: *définir le rôle qui devait être celui des Seabees durant la période de transition entre la fin des combats et la reconstruction en temps de paix*. A l'époque, le MEG disposait de 3000 Seabees sur place, mais, les Irakiens ayant laissé intacts la plupart de leurs routes, autoroutes et ponts, cette capacité paraissait sur-dimensionnée, et en définitive seuls 900 d'entre eux étaient engagés de façon active dans des travaux en cours d'exécution.

A l'issue de cette réunion, trois strates avaient été distinguées dans les travaux à accomplir:

-les **tâches d'urgence** - « expedient works »: elles consistaient en projets rapidement exécutables *que l'on pouvait considérer comme directement utiles à la protection des forces*, et dont le financement pouvait être prélevé sur les fonds consacrés aux opérations et à la maintenance: par exemple, le nettoyage des autoroutes et le rétablissement de la distribution d'eau à Umm Qasr. La plupart de ces projets nécessitaient des enveloppes inférieures à 500 000 dollars. Ils seraient pris en charge par les Seabees, avec recours éventuel à la petite sous-traitance locale.

- les **projets plus élaborés** - "deliberate works": ils se situaient entre 500 000 \$ et 5 millions de \$. Ils feraient eux aussi appel aux Seabees, mais l'essentiel serait traité par les équipes du CONCAP, le Construction Capability de l'US Navy,

qui a pour fonction de fournir à cette dernière des services d'urgence en matière de construction. Ces projets étaient par exemple, le revêtement d'une route nationale ou le traitement au chlore de l'eau à Umm Qasr.

- enfin, les **projets de développement** - « development works »: il s'agissait des projets à long terme, dont l'enveloppe dépasserait 5 millions de \$. Par exemple, la construction d'une usine de traitement d'eau ou la remise en route du port d'Umm Qasr. Ces projets-là feraient appel à des ONG ou à de grandes entreprises travaillant dans le cadre de contrats alloués par l'OHRA et l'USAID.

Septembre 2003

A la fin de la phase des combats les plus importants, au début Septembre 2003, les deux principaux commandants des unités de construction (« main engineer commanders ») durant l'invasion procédèrent à une évaluation¹²¹ de leurs stratégies et de leurs rôles respectifs. Ces responsables étaient:

* le colonel Gregg MARTIN, chef de la 130ème Engineer Brigade de l'US Army et « chief engineer » pour le V Corps;

* le « rear admiral » Charles R. « Chuck » KUBIC, commandant le 1st Marine Expeditionary Force Engineer Group (MEG) et les Naval Marine Construction Battalions, en d'autres termes les Seabees. Un officier qui était aussi diplômé en génie civil de l'Université de Lehigh (1972).

Participait aussi à cette évaluation l'amiral en retraite David Nash, ancien chef du Naval Facilities Engineering Command, nommé peu auparavant pour aider à superviser le programme de reconstruction de l'Irak (PMO).

Leur analyse était pour l'essentiel la suivante:

- *Les Seabees auraient pu durant leur séjour utiliser davantage de fonds pour engager des entrepreneurs locaux.* « J'ai été un peu déçu, déclarait l'amiral Kubic, par la lenteur du démarrage des tâches majeures de la reconstruction civile (...) et mes efforts en matière d'actions civilo-militaires ont été handicapés de façon significative par notre incapacité à recevoir des fonds appropriés, bien que nous ayons abondamment discuté de certains projets avec les agences responsables ». Le même soulignait aussi **qu'étant donnée l'importance critique des opérations civilo-militaires durant la phase de reconquête, les Seabees avaient commencé à utiliser des fonds saisis dans les caisses de l'ancien régime** - essentiellement des billets neufs de 100 \$ - pour acquérir des matériaux de construction en Irak et au

Koweït et engager des travailleurs irakiens, puis des entrepreneurs irakiens. De même, ces fonds furent partiellement utilisés par les Seabees pour participer au démarrage de tâches locales de reconstruction - dites « neighbourhood projects » - menées par l'US Corps of Engineers avec des travailleurs irakiens. Ce programme, dit « Task Force Neighbourhood » avait été conçu et lancé par le Lt-Général William Wallace, ancien commandant du V Corps, lorsqu'il était apparu que les acteurs humanitaires, à commencer par l'ORHA, ne seraient pas capables d'intervenir assez rapidement: « It was originally conceived that (...) the Office of Reconstruction and Humanitarian Assistance (ORHA) would come and do a lot of work with the Iraqis. But it's a much tougher, more complicated thing. Out of necessity, the Army jumped in and got involved with a lot of things we didn't expect we would ».

Les Seabees firent donc « le maximum » avec les fonds qu'ils étaient en mesure de mobiliser « mais auraient pu faire dix fois plus si un financement CMO (Civil-military operations) suffisant avait été mis en place de façon à être disponible dès la chute de Bagdad ». En moins de quatre mois, les Seabees présents en Irak avaient mené à bien 158 projets de construction évalués à plus de 7 millions de \$. Ceci *grâce au fait qu'ils avaient identifié rapidement quantité de petits entrepreneurs locaux à la fois disponibles, techniquement capables, et désireux de négocier leur participation à des prix forfaitaires*. Or, c'étaient les mêmes entrepreneurs qui se trouvaient disponibles pour intervenir comme primo-contractants ou sous-traitants lorsque les Américains lancèrent les premiers appels d'offres locaux pour la reconstruction du Sud, en juillet 2003.

- Il était évident, selon le premier bilan établi par l'amiral Kubic et ses collègues, que le rôle actif de l'armée américaine dans la reconstruction n'avait « jamais atteint ce niveau depuis la seconde guerre mondiale » *et que, pour l'avenir, cette dernière devait impérativement conserver des capacités d'action propres en matière d'ingénierie-construction*.

« Les ingénieurs doivent être entraînés, équipés et alimentés en vue de conduire agressivement (« aggressively conduct ») des projets de construction civiles dès que les hostilités se calment et doivent être prêts à les poursuivre durant de nombreux mois si nécessaire ». La réduction d'un tiers du format des forces américaines, entreprise depuis plusieurs décennies, avait certes dévolu aux contractants civils, en Irak ou ailleurs, de nombreuses tâches autrement confiées aux soldats. Il n'en demeurait pas moins que le recours au civil ne pouvait être une solution à la fois suffisante et pérenne: « Engineers are critical to both war-fighting, peacemaking and stability and support operations. They're

critical for the whole deal . People had a theory that we can do without these units and replace them with contractors. Where are you going to get contractors to do what these guys have done ? 'These guys are critical ».

Tant l'amiral Kubic que le colonel Martin soulignaient que, sur le plan opérationnel même, *il y avait de toute façon des limites au recours au privé*: un mélange adéquat (« proper blend ») des capacités logistiques des troupes et des entrepreneurs était nécessaire aux ingénieurs de l'armée, mais les troupes devaient être prêtes à tout moment à prendre le relais si le soutien civil venait à faire défaut. Or ce dernier, non seulement s'était avéré très inégal, mais son coût était élevé et souvent vite alourdi par les services qu'il exigeait des troupes; enfin, le personnel des entreprises civiles n'avait pas forcément les nerfs assez solides pour ne pas paniquer à la moindre alerte, fût-ce dans le cas d'un missile tombant à 2 kms de leur camp.

- Un fait qui s'imposait aussi dès la première analyse de la période de reconstruction était que *les ingénieurs militaires s'étaient trouvés engagés - on serait tenté de dire: bien malgré eux - dans un nombre croissant de projets civils d'importance toute locale mais ayant une incidence directe sur la qualité des relations avec les habitants et le rétablissement des services et de l'ordre*. « S'ils avaient connu un peu plus tôt la charge de travail qui les attendaient, ils auraient pu en prendre beaucoup plus et l'exécuter plus rapidement ».

- Sur le plan du matériel, les premiers enseignements tirés de l'invasion étaient également à méditer. Les principaux étaient:

* augmenter et moderniser la flotte de matériels, et équiper les ingénieurs de capacités logistiques dédiées et de grande ampleur leur permettant de déplacer rapidement leur équipement (« with dedicated long haul capability to move their own material, equipment and gear »);

* équiper les "engineers troops" en systèmes de communications à large bande (« high-bandwidth communication systems ») suffisamment fiables pour traiter des photos et des dessins digitalisés, et conférer à ces transmissions une priorité haute;

* déployer largement des équipements compacts de télé-ingénierie qui permettraient aux unités en opération de consulter directement, par satellites, des experts se trouvant sur le sol américain;

* s'y prendre beaucoup plus tôt pour envoyer à l'avant les équipements et matériaux de construction, et déployer davantage de matériels préfabriqués ou pré-assemblés.

* faire collaborer plus étroitement les ingénieurs avec les équipes de détection et d'enlèvement de munitions (« explosive ordnance disposal teams») pour vider les caches d'armes et les évacuer les stocks de munitions d'artillerie et d'explosifs.

Chapitre II. La réhabilitation du port d'Umm Qasr

Reconstruire le système de transport maritime de l'Irak a très tôt été identifié comme la première des priorités: il s'agissait non seulement de la réhabilitation et du développement d'Umm Qasr, son seul port en eau profonde, mais aussi des terminaux pétroliers, des terminaux de fret *et de l'ensemble des activités liées sur la façade maritime*. S'y ajoutaient les voies ferrées partant des côtes. Ceci, non seulement dans l'optique de permettre l'arrivée massive des secours à la population - et d'abord des secours alimentaires - qui ne pouvaient commodément se faire que par Umm Qasr, seul port d'une certaine taille encore en mesure d'accueillir des navires, mais aussi avec des visées plus profondes sur la revitalisation du commerce extérieur.

En avril 2004, John Gaughan, vice president of Government affairs for the American Maritime Congress et « principal maritime advisor » auprès du ministère irakien des Transports et des Communications, dont les éléments biographiques figurent ci-après, déclarait: « Reviving Iraq's maritime transportation system is one of our top priorities. Reconstitution of Iraq's foreign trade is a cornerstone of our effort to assist Iraq in rejoining the community of nations and restoring Iraq's domestic economy »¹²².

A la même époque, le secrétaire d'Etat américain aux transports, Mr Norman Y. Mineta, renchérisait lors de l'envoi en Irak d'une équipe d'experts composée de responsables de la Federal Aviation Administration et des experts des domaines maritime, ferroviaire et routier, qui allait précéder l'installation à Bagdad d'une mission permanente du DOT, le Département of Transport: « The Middle East is a critically important region, and one in which we must continue to build strong relationship. This team will provide the expertise necessary to rebuild a transportation system for Iraq that can support its economic development ».

Cette volonté "globalisante" se concrétisera rapidement à l'été 2003, trois mois après la conclusion du premier contrat BECHTEL, avec la désignation, auprès de l'embryonnaire ministère irakien des Transports et des Communications, de deux représentants dont les fonctions et le parcours parlent d'eux-mêmes. Le 17 Juillet 2003, un premier « principal maritime advisor » avait été nommé auprès du ministère irakien des Transports et des Communications avec, pour mission, la supervision de la refonte du système de transport maritime du pays. Il s'agissait de **John Gaughan**, alors *vice-president of Government affairs for the American*

Maritime Congress, d'où il était temporairement détaché en Irak pour une durée de quatre mois. Diplômé en 1970 de l'US Coast Guard Academy, puis de la faculté de droit de l'Université du Maryland en 1997, il avait à son actif 29 ans de service dans de nombreux postes de l'administration gouvernementale, en particulier, à la Maison Blanche, comme *Maritime administrator* durant la présidence Reagan, puis *chief of staff* du Département des Transports de 1989 à 1991, et comme assistant délégué auprès du président et du directeur du Military Office sous les présidents Bill Clinton et George Herbert Walker Bush. Dans le privé, il avait été président de First American Bulk Carrier Corp, une société de chargeurs. Enfin, peu avant sa nomination en Irak, il avait été président du US Department of Transportation's Marine Transportation System National Advisory Council, fonction qu'il conservait durant sa mission irakienne.

Le 10 février 2004, le département américain de la défense lui nommait un successeur, Mr **Thomas H. Wakeman III**, à l'époque chargé de la supervision des programmes de dragage de l'autorité portuaire de New York et du New Jersey, programmes qui s'étendent jusqu'en 2012 et vont mobiliser quelque 2 milliards de dollars. Nommé en Irak pour 18 mois à compter du 1er Mars 2004, il était placé directement sous l'autorité de l'ambassadeur Darell Trent, conseiller de la Coalition Provisional Authority auprès du ministère irakien des Transports et dépendant hiérarchiquement de l'ambassadeur Paul Bremer. Mr Wakeman était en fait chargé d'assister le ministère irakien des Transports dans la remise en état de l'ensemble du système de transport maritime, y compris les ports, les canaux et voies navigables et les terminaux de « handling ». Ceci, en s'attaquant d'abord à **Umm Qasr** puis aux quatre autres principaux ports du pays, parmi lesquels Bassorah. Diplômé en Génie Civil et en Biologie Marine, Mr Wakeman bénéficiait d'une expérience mixte (militaire et civile) de plus de trente ans en matière maritime, d'abord, vingt ans durant, au sein de l'US Army Corp of Engineers, sur la côte Ouest, puis, à partir de Septembre 1994, comme responsable de la division « dragage » du département des ports commerciaux à la Port Authority of New York and New Jersey. Il était aussi, depuis 2003, le vice-président de la PIANC (Permanent International Association of Navigation Congresses).

L'ampleur de cette ambition en matière logistique est, avec le caractère d'urgence que revêtait la situation, le principal élément qui aidera à comprendre le choix, pour la reconstruction des infrastructures irakiennes, d'un *système de grands contrats globaux* dont le principal, en deux étapes, fut attribué comme on sait au géant américain des TP et de l'ingénierie, BECHTEL. Enorme contrat, dont Umm Qasr et les autres travaux portuaires ne représentaient évidemment qu'une faible partie (moins de 4,5% pour le port d'Umm Qasr lui-même): le

ferroviaire, les routes, les aéroports, les usines de traitement d'eau et de déchets, la production et la distribution d'électricité, la reconstruction des bâtiments publics, d'autres investissements encore, y comptaient pour l'essentiel. Le fait qu'un même entrepreneur se voyait confier des interventions dans la plupart des systèmes de transport pouvait aussi faciliter des coordinations: dans le cas des infrastructures ferroviaires situées à Umm Qasr et en partant, c'est une évidence comme nous le verrons.

Deuxième remarque à propos de ce considérable contrat: à Umm Qasr, comme dans la plupart des cas, un pourcentage de travaux supérieur à 50% a été effectué par des entreprises sous-traitantes choisies par BECHTEL, soit parmi les entreprises locales, soit parmi des entreprises américaines, anglaises, espagnoles... Ainsi, le rôle de BECHTEL à Umm Qasr a-t-il été surtout un rôle de maître d'oeuvre, d'ingénieur, de pilote et de contrôleur.

Enfin, quelle fut la place de la marine dans cette opération ? Nous le verrons, les Seabees et d'autres unités des marines américaine et britannique furent présents dans la zone du port durant quelque temps encore après son passage sous contrôle de la Coalition. De pair avec l'US Army Corps of Engineers, ces unités ont joué un rôle à la fois important et constant en Irak dans la délivrance des premières aides à la population et pour des travaux de relativement faible montant. Fréquemment engagées dans des CMO un peu partout en Irak, elles sont intervenues au tout début dans ce cadre à Umm Qasr, mais de façon finalement assez brève et limitée, la situation sanitaire et sociale de cette ville n'étant d'ailleurs pas critique. Le CONCAP de l'US Navy est également intervenu durant les premiers mois, mais en jouant surtout un rôle de conseil en matière de politique d'achats.

Ces unités, et l'US Navy en tant que telle, n'ont pas eu de part à la définition et à la mise en oeuvre des travaux d'Umm Qasr: chantier effectué pour le compte de la puissance publique par un groupe privé, il s'est déroulé sous le contrôle de BECHTEL agissant pour le compte de l'USAID, signataire de son contrat. Ajoutons que le contrôle de BECHTEL, pour le compte de l'USAID, avait été confié par cette dernière non à la marine, mais à l'US Army Corps of Engineers.

A Umm Qasr, le rôle de la marine s'est donc limité - si l'on ose dire - aux levés bathymétriques (en fait, bien avant la fin des combats) et au déminage du port et de ses accès, enfin, durant quelques mois, à la sécurité de l'enceinte du port. En matière de localisation et d'enlèvement des épaves, BECHTEL devait cependant se coordonner avec elle.

II.1. Les organismes pilotes de la reconstruction en Irak

Sans les décrire en détail pour elles-mêmes, car seule l'une d'entre elles fut concernée par l'opération d'Umm Qasr, il est nécessaire de présenter rapidement les trois entités américaines qui étaient chargées de définir les axes de la reconstruction en Irak et de dispenser les contrats en conséquence. La mise en oeuvre sur le terrain s'effectuait au bénéfice de l'autorité provisoire de la Coalition (CPA - Coalition Provisional Authority) et, dans chaque secteur, du ministère irakien concerné. Il n'a cependant pas paru nécessaire de développer les pouvoirs de la CPA, qui sortiraient à l'évidence de notre sujet dans la mesure où elle n'était pas directement engagée dans le processus d'octroi des contrats et de pilotage des travaux.

L'ORHA et le Dod:

L'ORHA ou Office of Reconstruction and Humanitarian Assistance est une division du Central Command américain, et fait donc partie du Département of Defense (DoD). Ses trois champs d'activité sont la reconstruction proprement dite, l'assistance humanitaire et l'administration civile. Lors de l'invasion de l'Irak, l'ORHA avait défini quatre zones d'intervention, dites « North, South, Central, Heartland », qui correspondaient respectivement aux zones Mossoul-Erbil, Bassorah, Bagdad et Hilla. Ses priorités étaient l'énergie (pétrole mis à part), les ponts, *le port d'Umm Qasr*, les réseaux d'adduction et distribution d'eau et les réseaux d'eaux usées. Pouvant allouer des contrats aux entreprises, comme le faisait par ailleurs l'USAID, l'ORHA avait été vu au départ comme un organisateur essentiel du travail de reconstruction en Irak. Comme les ONG, elle intervenait sur un terrain déjà relativement stabilisé, dans la mesure où ses actions venaient s'insérer dans le cadre de travail constitué par les premières "CMO" (civil-military operations) menées par le MEG tant au bénéfice des forces que de la population.

En réalité, il apparut rapidement - dès l'été 2003, c'était devenu une évidence - que l'ORHA était dépassé par l'ampleur de la tâche. Il allait dès lors s'intégrer au sein de la Coalition Provisional Authority en Irak, un mouvement destiné à améliorer sa gestion et la coordination des tâches.

Indépendamment de l'ORHA, le **Dod en tant que tel** est intervenu essentiellement dans un domaine, mais ô combien majeur: **l'énergie pétrolière** qui, pour cette raison échappait à l'influence de l'USAID. D'emblée, cette énergie avait de plus été définie comme la priorité des priorités pour le Dod, principal - et quasiment seul - décisionnaire en la matière. Il confiait l'exécution

des missions concernant le pétrole à un agent exclusif, l'US Army Corps of Engineers. Accessoirement, ce dernier devait aussi apporter son concours aux premiers travaux de remise en route des centrales électriques et du réseau de distribution d'électricité initiés dans le cadre du contrat BECHTEL¹²³.

L'USAID:

Agence civile, elle est comme on sait le vecteur du gouvernement américain en matière d'aides accordées à l'étranger. Intervenant dans plus de soixante-dix pays, elle a pour territoires la reconstruction à des fins humanitaires- donc, à relativement court terme - mais aussi le développement à long terme¹²⁴. En Irak, c'est elle qui a conçu l'essentiel du plan de reconstruction et qui, avec le DoD, a octroyé la majeure partie des grands contrats.

Dans les mois qui précédèrent la fin du conflit, la préparation du plan de reconstruction de l'Irak a mobilisé non seulement du personnel de l'agence, mais, à l'appel de cette dernière, des experts de diverses provenances (Nations Unies, sociétés privées, universités..) ayant travaillé dans ce pays. Sur cette base, et en partant également de ses propres expériences en Somalie, en Bosnie et en Afghanistan, l'USAID avait décidé d'allouer en Irak des contrats **globaux** dans plusieurs secteurs qui nécessiteraient une intervention rapide durant l'immédiat après-guerre; de façon à réduire les lenteurs inhérentes au processus normal de consultation, c'est la formule de **l'appel d'offres restreint** qui fut choisie pour les contrats de départ, en d'autres termes ceux concernant l'administration portuaire et aéroportuaire, le soutien logistique aux équipes de l'USAID sur place, et les constructions majeures (le contrat BECHTEL figurant bien entendu au premier rang de ce volet); d'autres contrats concernaient la reconstruction des équipements essentiels en matière de santé, la remise en route du système scolaire, la reconstruction des structures de gouvernement locales à l'échelon du village et des petites bourgades. D'autres, enfin, furent attribués en matière d'éducation et de santé aux agences des Nations Unies (UNICEF, UNESCO, Organisation Mondiale de la Santé, Fond des Nations Unies pour l'Enfance) qui avaient antérieurement été actives en Irak.

Il est important de noter au passage que l'intervention de l'USAID ne s'étendait pas à la sous-traitance, car, selon le système américain de la commande publique, c'est le primo-contractant et lui seul qui en assume le choix. Dans le cas d'Umm Qasr, BECHTEL était donc libre de choisir ses sous-traitants, sous réserve de respecter l'octroi d'un certain pourcentage de cette sous-traitance aux entreprises irakiennes. Dans le second contrat, cependant, un sous-traitant majeur lui fut imposé, Parson Corp.

L'enveloppe de l'USAID pour la reconstruction en Irak était au départ de 1,5 milliard de dollars.

Dans cette organisation, l'USAID disposait d'un « bras armé » sur le terrain: l'US Army Corps of Engineers, dont on a pu écrire à juste titre qu'il « s'embarquait dans une nouvelle fonction » en jouant pour l'USAID le rôle d'un **maître d'oeuvre délégué** (« partnering with the US Agency for International development to serve as its owners' representative »)¹²⁵

Choix logique, car l'US Army Corps of Engineers est un partenaire habituel du Department of Transportation, notamment en matière maritime où il joue le rôle d'une tête chercheuse identifiant les améliorations qui, en matière de navigation, sont susceptible de favoriser l'économie du pays; l'un des résultats de cette coopération a par exemple été la création, aux Etats-Unis, du National Dredging Team dans le domaine du dragage. En Irak, la mission confiée à l'US Army Corps of Engineers par l'USAID, mission d'un coût de 3 millions de dollars pour l'enveloppe initiale, consistait à fournir le personnel d'ingénierie et de gestion de projet capable d'assurer la supervision, les inspections et autres contrôles de l'ensemble des chantiers attribués à BECHTEL; le terme de la mission était initialement fixé à décembre 2004.

A ces trois entités, on doit enfin ajouter, pour mémoire, le **Department of Commerce américain**. Pour mémoire car son rôle a tout à fait été secondaire dans la reconstruction, dans la mesure où il n'attribuait pas de marchés, contrairement à l'USAID, à l'ORHA et au Department of Defense. L'apport du Department of Commerce, dans ce volet de l'affaire irakienne, a essentiellement été de créer un organe d'information au bénéfice des sociétés intéressées par ce marché irakien, l' " Iraq Reconstruction Task Force". C'est à l'initiative de cette entité qu'avait été lancé le site www.export.gov/iraq, qui complétait les informations diffusées par l'USAID et fournissait un panorama très complet des opportunités offertes par la reconstruction, des secteurs clés de l'industrie, des budgets, des obstacles à éviter, etc.

II.2. Les spécifications du cahier des charges:

Avant de présenter le site d'Umm Qasr, ses particularités et son état à l'époque de l'invasion de l'Irak, il a paru indiqué d'étudier le cahier des charges soumis à appel d'offres par l'USAID en vue de la remise en route de ce port. Aucun document, en effet, ne peut donner une vision plus précise, non seulement des tâches requises (dont on se rappellera qu'elles s'appliquaient à un port vétuste, mais non détruit) mais surtout de l'esprit dans lequel cette opération était

envisagée. On sera notamment sensible au fait que ce contrat ne porte pas seulement sur les aspects audit- construction-réhabilitation-maintenance, mais prévoit l'implication du contractant dans la *gestion même du port*, y compris et surtout en cas d'urgence. Une autre remarque importante est que ce document ne se réfère aucunement à une "expertise" qui aurait préalablement été réalisée par des unités de l'armée américaine, notamment par des équipes chargées des "Civil Affairs" ou même par les unités spécialisées dans les infrastructures, comme les Seabees ou le US Army Corps of Engineers: c'est bien au contractant civil et à lui seul qu'il revenait d'établir, très rapidement, en moins de 15 jours, son premier rapport d'expertise. La coordination avec les forces armées n'est en effet prévue qu'en matière d'enlèvement des épaves et également dans le cas où le contractant devrait assumer en urgence la direction de la gestion du port.

Nous suivons ici le texte original de l'appel d'offres lancé par l'USAID pour la reconstruction du port d'Umm Qasr, en date du 12 Février 2003, qui peut être obtenu sur le site de cette agence (www.usaid.gov/iraq/pdf/web_ports.pdf).

L'importance particulière du port en tant que point d'entrée des secours et les objectifs globaux à atteindre par l'entreprise qui serait retenue, sont énoncés d'emblée en ces termes:

« Umm Qasr port is a critical link in the on-going life-sustaining assistance being provided to the people of Iraq from a variety of sources. The fundamental objective of this statement of work is to quickly, effectively and safely complete those tasks essential to assess, improve, maintain and - if necessary - operate Umm Qasr port in support of humanitarian and reconstruction assistance to the people of Iraq. The contractor shall provide seaport assessments and operation management expertise to ensure that materials and supplies flow efficiently and safely through seaports in Iraq assigned by the Government ».

Le texte prévoyait aussi que, le port et ses accès étant encombrés par des centaines d'épaves, *l'entreprise devrait se coordonner avec l'US Navy* et les autres entités officielles concernées aux Etats-Unis, voire avec des pilotes locaux, afin de les localiser, de les identifier « with suitable maritime buoys and marker ». Le cahier des charges incluait aussi l'élaboration de plans en vue du transfert de la gestion du port, une fois les travaux achevés, à une autorité locale ou nationale, et toute l'aide à lui apporter à cette fin.

Dans ce cahier des charges, les tâches à accomplir sont regroupées en deux catégories:

- **L'expertise technique** et toute forme d'assistance autre aux fins d'expertiser et de conduire à leur terme la réhabilitation et l'amélioration des sites du port, le « harbour marking and management », le déchargement et le stockage des cargaisons, la gestion du personnel portuaire, l'amélioration du système logistique global, les procédures douanières, la sécurité et d'autres aspects des opérations portuaires;

- **L'assistance, technique ou autre, en matière de direction opérationnelle (« to directly operate ») de tout ou partie du port;** le minimum à atteindre étant le niveau permettant l'arrivée, le traitement et l'expédition des aides de l'USAID ou autres organisations.

C'est sur cette base que l'entreprise répondant à l'appel d'offres devait être en mesure de présenter à l'USAID plusieurs programmes précis et chiffrés. Le document d'appel d'offres distingue à cette fin trois « Contract Line Items » ou CLIN 001, 002 et 003: respectivement, le « Port Assessment » (CLIN 001), qui correspondait à l'expertise globale d'Umm Qasr, le « Port Improvement Implementation Plan » (CLIN 002), ou plan de réalisation des travaux en conséquence, enfin, le programme des « Port operations » (CLIN 003), qui portait sur la gestion éventuelle, par l'entreprise, de tout ou partie des opérations quotidiennes du port, durant un laps de temps plus ou moins important.

Détaillons ces trois volets:

CLIN 001 - dans un délai de deux semaines après que l'acceptation de son offre lui ait été signifiée, l'entreprise remettrait **un rapport d'expertise global du port**, qui évaluerait un spectre d'une soixantaine d'items, voire d'autres si elle le jugeait opportun. Ces items devaient être analysés, pour autant que cela fût possible et nécessaire, en fonction des performances actuelles mais aussi potentielles du port. En voici la liste complète:

- Current status
- Maximum Draft, Load Lines, Zones and Dates
- Current Security Situation
- Location and Entrances
- General Overview

- Maximum vessel length and draft
- Channel Descriptions, markers, anchorage locations lengths, widths and depths
- Anchorage, Locations, Depths, Number of vessels accommodated
- Tidal Range and Flow
- Charts, Buoys, beacons and landmarks
- Restrictions and dangers to vessels
- Berths/Piers Descriptions - Type, Length, Depth, Handling Facilities and
- Equipment, Storage, Condition of the Berths and Piers
- Types of Cargo Handled
- Repair and Docking Facilities
- History of recent port developments and improvements
- Weather
- Tugs
- Bunker Facilities
- Communications
- Pilots
- Security
- Fire and Rescue
- Fresh Water

- Medical Facilities
- Transport Systems and Intermodal Access
- Cargo clearance systems and officials
- Analysis of port geometry for operations and vessels services
- Vessel services capability
- Buildings, Structures, sheds, warehouse, refrigeration
- Power supplies, distribution and electrical systems
- Communications - Equipment and condition. Effectiveness
- Other utilities - water, wastewater, HVAC, storm drainage, and ancillary utilities, systems and equipment, Vehicles, Compressed air and hydraulic systems.
- Military and civil port controls, communications and command systems
- Site, approach and operations security
- Personnel requirements and costs for current and potential operations - efficiency and effectiveness. Compliance with safety standards.
- Port and vessels maintenance equipment and facilities, record keeping, costs for current and potential operations
- Emergency response (fire, rescue) capability and plan
- Fuel bunker storage, supply handling and conditions
- Cargo storage and handling
- Office space, equipment and security
- Port operations and administration issues
- Port site plan and approach information

- Access Roads and Rail. Airports
- Fire protection
- Hazardous Materials, Dangerous Goods handling record keeping and storage
- Classified Storage
- Weather operation capability and meteorological systems
- Waste, refuse and hazardous materials handling and disposal
- Current Environmental conditions and surface cleanup requirements.
- Cargo storage and handling
- Local trucking, handling capabilities, capacity and logistics
- Personnel housing and food services
- Evaluation of external conditions and systems that may have an impact on the port and its operations
- Evaluation of expenditure options proposed - Recommended priorities-

L'USAID était tenue de remettre à l'entreprise ses commentaires écrits et verbaux sur ce « draft port assessment » cinq jours ouvrés après sa réception.

CLIN 002 - Dans un délai d'une semaine après la validation par l'USAID du document final du CLIN 001, l'entreprise remettrait **un plan de réalisation de ce dernier**. Ce "**Planning Implementation of Port Management Improvements**", tout à la fois échéancier et catalogue détaillé, devait prendre en compte non seulement les travaux proprement dits, mais aussi les effectifs et les profils de personnel nécessaires, les besoins en matériaux et en équipements, les contraintes techniques, les méthodes (au sens de ce mot dans l'univers du BTP: les procédés techniques qui seront employés pour la réalisation de chaque partie de l'ouvrage), les besoins en formation et la répartition des coûts.

Document qui était bel et bien à concevoir par l'entreprise dans une optique immédiatement opérationnelle et directement liée - presque exclusivement au départ - aux besoins nécessités par l'arrivée et la réception des aides: il devait en effet donner la priorité aux travaux les plus immédiatement nécessaires à l'arrivée et au traitement fluide des cargaisons financées par l'USAID et bien entendu des équipements et matériaux nécessaires au chantier ("USAID-funded and other relief materials, supplies and commodities"). C'est en fonction de ces cargaisons que devaient être déterminées "la qualité et la quantité" des réparations et améliorations proposées. Les améliorations d'importance secondaire pouvaient figurer dans ce document, mais devaient être limitées à ce qui concernait le plus directement l'arrivée, le déchargement et l'évacuation des cargaisons susmentionnées.

Les travaux ne pouvaient commencer qu'une fois obtenue l'approbation de l'USAID sur ce plan.

CLIN 003 - Dans un délai maximal de trois semaines après la réception de l'acceptation de l'USAID sur sa réponse à l'appel d'offres, l'entreprise retenue devait être en mesure de présenter un « **preparedness planning** » qui était, non un échéancier de réalisation à plus ou moins long terme, **mais une sorte de plan d'urgence permettant d'assurer immédiatement, en cas de besoin, la prise en mains de la gestion et des opérations du port** (« a prototype plan for the immediate assumption of port management and operations »). C'est ce plan qui, une fois approuvé par l'USAID, serait éventuellement mis en oeuvre par l'entreprise si la situation imposait de lui confier tout ou partie de ces tâches. Le document d'appel d'offres énonce ainsi: "De temps à autre, et tout spécialement dans le cas d'un conflit régional ou local, il peut être de l'intérêt du gouvernement des Etats-Unis de confier tout partie de la gestion directe du port d'Umm Qasr au contractant. Ce dernier devra être prêt à accepter cette tâche dans un délai de quatre semaines à dater de la réception de l'acceptation de son offre. L'USAID facilitera le transfert de l'autorité portuaire des agences nationales ou locales au contractant. Il est entendu que la gestion directe des opérations du port interviendra uniquement dans le cadre d'une situation d'urgence et qu'elles se poursuivront durant un laps de temps indéterminé jusqu'à ce qu'un transfert d'autorité en restitue le contrôle à des agences nationales ou locales. Dans de telles circonstances, le contractant peut se voir requis d'exécuter les CLIN 001 et 002, ainsi que le CLIN 003, en tant que tâches d'urgence pouvant nécessiter d'être coordonnées avec les autorités militaires".

Les opérations portuaires devant être incluses dans ce plan comprenaient l'intégralité des fonctions nécessaires au chargement/déchargement des navires et au traitement des cargaisons. Soit:

- Documentation and reports of expected and actual import and export shipments - conveyance and cargo arrivals - into and out of the port.
- Tracing of inward carriage. Customs and export clearance.
- Railcar and truck loading and unloading.
- Cargo processing and handling for ocean shipment.
- Sorting, consolidation, storage and inspection of cargoes.
- Berthing plans and assembly of cargo for loading vessel.
- Documentation handling - transfer of possession to carrier.
- Handling cargo to ship's side and/or lifting cargo over vessel rail.
- Harbor Master duties
- Tracing of vessel arrivals and cargo. Berthing plans
- Plans and resources for receiving and sorting cargo from vessels
- Documentation handling - transfer of possession from carrier
- Checking and inspecting inbound cargo
- Sorting cargo or reassemble for storage or distribution
- Loading out railcars and trucks
- Customs, inspection and other inbound clearance procedures
- Provide operational orders and sailing orders to port managers, carriers, masters, stevedores and port agents
- Plan all cargo handling and stowage
- Planning and supervision of stevedoring

- Individual, crew, cargo and vessel security
- Providing Pilot manager and Master information
- Ship bunkering and supply operations
- Facilities and equipment procurement and maintenance
- Documentation and handling of crews (stevedoring and vessel)
- Hazardous Materials and perishable cargo handling

Les services à fournir dans le cadre de la prise en mains de la gestion des opérations portuaires sont synthétisés comme suit dans le document d'appel d'offres:

A Full Range of Vessel Access and Departure Services:

- Clear channels for vessels carrying wet and dry cargoes;
- Buoys, markings, lights, pilot service, and other aids as required for at least minimally safe and adequate navigation, anchoring, and passage to docks; and other facilities and services required to enable vessels to access and depart the port in a reasonably smooth and orderly manner.

A Full Range of Cargo Handling Services:

- Manifest, cargo, and other needed inspection services;
- Docking facilities;
- Unloading and loading equipment and labor for wet and dry cargoes;
- Document preparation, handling, and retention for incoming and outgoing shipments;
- Transport of cargo to land transport or storage facilities. This function

may include customs-like services.

A Full Range of Storage Facilities and Facilities for Onward Transport:

- Facilities for storage of fuel for vessels and vehicles, including vehicles used in land transport;
- Facilities for storage of other wet materials; storage for dry materials; storage for hazardous materials, and storage for containerized, non-containerized, and other materials.

It is not expected that storage facilities in general will hold shipments for lengthy periods of time. The storage and onward shipment of goods should be planned to be on the basis of a reasonably rapid throughput, and should permit adequate transfer to onward truck, rail, and air transport systems.

Le "Preparedness planning" devait en outre prévoir plusieurs scénarii correspondant à différents niveaux d'intervention (prise en charge de tout le port, de telle partie seulement...) et identifier les personnels, équipements et exigences techniques requis pour son bon déroulement, y compris les ressources locales dans ces domaines; il devait également déterminer les durées d'exécution nécessaires, dans chaque scénario envisagé, pour garantir une capacité minimale de "shipping" et la porter ensuite graduellement à son maximum. Enfin, le CLIN003 devait identifier chez le contractant les responsables-clefs indispensables au "emergency port operational management" et établir le calendrier prévisionnel de mise à disposition de l'ensemble des personnels.

Quand l'entreprise se verrait effectivement confier la gestion directe des opérations portuaires, elle devait être prête à mettre immédiatement en oeuvre le "Preparedness planning".

II.3. Le contrat BECHTEL:

Comme indiqué plus haut, une grande partie des travaux de reconstruction de l'Irak ont été attribués dans le cadre de deux contrats successifs au géant américain du BTP et de l'ingénierie BECHTEL. Ces contrats portaient sur la plupart des infrastructures de transport (routes, fer, ports, aéroports..) de bâtiments publics, d'énergie électrique et de services (eau et déchets) du pays.

L'enveloppe spécifiquement consacrée à Umm Qasr en a représenté un peu moins de 4,5%.

Le premier contrat, attribué en avril 2003, était de 680 millions de \$. Les conditions de son attribution imposaient l'obligation d'en sous-traiter la moitié au moins; d'entrée de jeu, BECHTEL avait lui-même fait part de sa volonté *de sous-traiter 90% des chantiers d'infrastructure*. L'enveloppe réservée à Umm Qasr était de 38 millions de \$. Dans les premiers temps de sa présence en Irak, au printemps 2003, BECHTEL avait envoyé un maximum de 62 personnes dans la région, dont *huit seulement sur le sol irakien, à Umm Qasr et Bagdad*.

Dès la mi- août 2003, 75 contrats de sous-traitance avaient été passés par BECHTEL, dont 41 avec des firmes irakiennes¹²⁶. A Umm Qasr, les principaux postes du cahier des charges - dragage, enlèvement des épaves, remise en état des silos et installations de convoyage de grains, amélioration des réseaux d'eau, d'électricité et d'égouts, installations de générateurs diesel et remise en état générale des bâtiments - étaient sous-traités à trois opérateurs irakiens et deux groupes de BTP internationaux. La réalisation de l'ensemble du programme engendrera la création d'environ 500 emplois qualifiés ou non. Les composants essentiels du programme furent déterminés après consultation de la CPA (Coalition Provisional Authority), de l'USAID et du World Food Program.

Le 15 septembre 2003, l'USAID publiait un « draft request for proposals » pour l'octroi d'un **second contrat** en Irak, cette fois de 1,5 milliard de \$, qui viendrait donc s'ajouter aux 680 millions du premier; ses priorités étaient: le traitement des déchets, les réseaux d'eau potable et d'électricité, les bâtiments publics, les transports terrestres, **les ports**, les canaux et les aéroports, l'assistance technique, la maîtrise d'oeuvre et la gestion des achats pour le compte des ministères irakiens.

Entretemps, l'USAID avait également accru de 350 millions de \$ l'enveloppe du premier contrat, de façon à permettre à BECHTEL de poursuivre son travail - essentiellement en matière de réhabilitation des réseaux d'eau sanitaire et d'électricité - jusqu'à ce que le second contrat soit attribué. Cette rallonge était prélevée sur les 2,5 milliards de \$ accordés au début 2004 à l'USAID par le Congrès. Pour aider à situer les ordres de grandeur, on rappellera que l'enveloppe demandée par l'administration Bush en septembre 2003 pour la reconstruction de l'Irak était de 87 milliards de dollars.

Ce deuxième contrat fut finalement attribué par l'USAID à BECHTEL le 6 janvier 2004 pour un montant total de 1,82 milliard de \$. D'une durée de deux ans, il couvrait des coûts estimés à 1,675 milliard de \$, un bonus (*award fee*) de 10% étant accordé en sus à BECHTEL. Bien qu'il ait été décidé que les projets

et les priorités seraient arrêtés *in fine* par Paul BREMER, le chef de la CPA, l'enveloppe prévisionnelle des travaux se répartissait à peu près ainsi, en dollars:

- 1, 075 milliard pour la production et la distribution d'électricité
- 210 millions pour l'eau et le sanitaire
- 109 millions pour les transports terrestres
- 90 millions pour les bâtiments
- **50 millions pour un complément de travaux à Umm Qasr**, notamment destinés à augmenter sa capacité de traitement de marchandises jusqu'à 18 000 tonnes/jour. Lors de l'une de ses trois interventions devant le Congrès, l'administrateur américain en Irak, Mr Paul BREMER, avait indiqué que cette somme couvrirait également l'établissement de la clôture de sécurité, la réhabilitation du réseau d'eau, d'électricité et d'éclairage du port.
- 116 millions pour les travaux à effectuer sur les trois aéroports du pays
- 25 millions en divers, dont le soutien technique

Ce contrat imposait à BECHTEL de recourir à un sous-traitant majeur, PARSONS CORP. En ce qui concernait Umm Qasr, BECHTEL avait à cette date pratiquement achevé son travail de pilotage et déplaçait donc ses équipes vers Bassorah, où une brève irruption du choléra en mai imposait de mener des travaux d'urgence dans le secteur de l'épuration d'eau. A cette époque, rappelons que le personnel propre de BECHTEL n'excédait pas 87 personnes réparties sur quatre sites: Bagdad, Umm Qasr, Bassorah et Al Hillah.

Quelle était en définitive l'enveloppe consacrée aux travaux d'Umm Qasr ? Initialement, sur le premier contrat BECHTEL, elle se montait à 38 millions de dollars, dont 16 pour le seul dragage (effectué du 8 Mai au 4 Septembre 2003) et 10 pour l'enlèvement des épaves, tâche qui allait être sous-traitée à la firme TITAN MARITIME LLC, de Fort Lauderdale (Floride). Ces deux postes de travaux absorbaient donc 68, 4% de ce budget. S'y ajoutaient, dans le cadre du deuxième contrat, 50 millions pour l'augmentation de la capacité de traitement des marchandises. Enfin, en septembre 2003, les 14, 5 milliards de \$ d'enveloppe supplémentaire obtenus du Congrès pour la reconstruction des infrastructures irakiennes incluaient 200 millions de \$ pour la construction d'une adduction d'eau Umm Qasr-Bassorah et d'une usine de traitement d'eau.

Le total de l'enveloppe consacrée à Umm Qasr s'élevait ainsi à quelque 98 millions de \$ pour ce qui concernait le port lui-même. S'y ajoutaient les 200 millions pour la réalisation de l'adduction Umm Qasr-Bassorah et de l'usine de traitement d'eau.

Pour mémoire enfin, car cela interviendra après la fin des travaux du port et n'est pas encore engagé à l'heure actuelle, l'Iraqi Ports Authority annoncera en mai 2004 avoir un programme de construction de 60 nouveaux postes d'amarrage dans les quatre ports placés sous sa responsabilité: **Umm Qasr**, Al Zubair, Abu Fulus et Maqal. Aucun financement n'avait cependant été défini pour ce programme d'environ 1 milliard de dollars qui devait être mis en oeuvre dans un avenir de cinq à dix ans.

II.4. Umm Qasr : caractéristiques et importance:

Umm Qasr, également connue sous le nom de Khawr Umm Qasr, est une ville-port située dans la partie ouest de la péninsule irakienne de al-Faw, sur les rives du Khawr al Zubayr, l'estuaire qui, quasiment parallèle à ses débuts au Shatt al Arab iranien, s'enfonce en territoire irakien sous le nom de Khawr Abd Allah. Il se subdivise alors en deux bras: l'un, le Khawr Shitiah, se prolonge par le Khawr al Zubayr jusqu'à Umm Qasr, *qui n'est donc pas un port de front de mer, mais un port d'estuaire situé relativement loin dans l'intérieur des terres*; l'autre, sous le nom de Khawr as Sabiyah, en une configuration étonnante, effectue une véritable boucle en territoire irakien, qu'il enserre en formant un îlot avant de rejoindre le Golfe. Les environs sont assez marécageux, et une zone d'environ 2 kms carrés jouxtant la base navale est recouverte à marée haute.

Longtemps simple port de pêche, la ville d'Umm Qasr devait gagner en importance avec la construction d'une petite base navale durant les années qui suivirent le coup d'Etat de 1958, puis avec l'édification d'installations portuaires modernes. Au moment de l'invasion de 2003, le "vieux port", situé sur le Khawr Az Zubayr, existait toujours à côté de la base navale, le "nouveau" port étant, lui, au fond d'un bassin s'enfonçant dans l'intérieur des terres. De plus, jusqu'au conflit irano-irakien, un pont s'élevait à cet endroit, qui est séparé de la frontière koweïti par un îlot, pont par où transitait un important flux d'échanges entre les deux pays¹²⁷.

La guerre Iran-Irak (1980-1988) allait renforcer cette position centrale, dans la mesure où les violents combats qui se déroulaient dans les abords du Shatt al Arab restreignaient les possibilités d'accès aux autres ports situés sur la côte Est. C'est aussi à Umm Qasr qu'était basé l'essentiel de la flotte de combat irakienne au début 1988. Après la première guerre du Golfe de 1991, durant laquelle Umm Qasr fut bombardée, le contrôle de l'îlot verrouillant l'accès à Umm Qasr fut confié par la Coalition au Koweït, tandis qu'une tranchée de grande largeur et des monticules de sable s'édifiaient le long de la frontière entre les deux pays; dans le même temps, le gouvernement irakien transférait une part importante de

l'activité commerciale de Bassorah à Umm Qasr, afin de punir la première du rôle qu'elle avait joué dans les rébellions montées contre son autorité. A la veille du déclenchement de l'invasion de 2003, la ville comptait environ 40 000 habitants; le port employait quelque 10 000 salariés, dont 3000 dockers.

Dans les mois qui suivirent la décision du Conseil de Sécurité des Nations Unies, le 24 Novembre 1992, de maintenir en vigueur les sanctions économiques contre l'Irak, ce dernier commença à démanteler certaines parties de la base navale d'Umm Qasr, qui furent transférées au voisinage de la « nouvelle frontière » dessinée en application des décisions des Nations Unies. Les frontières firent l'objet d'un nouveau tracé du à une commission des Nations Unies. Devenu officiel le 15 janvier 1993, ce tracé plaçait l'essentiel du port commercial et de la base navale d'Umm Qasr sous contrôle koweïti. Bassorah étant bloqué depuis les premiers temps du conflit irano-irakien, notamment par des carcasses de navires volontairement coulées dans son enceinte, Umm Qasr était alors *le seul port maritime opérationnel* du pays. A la veille de l'offensive anglo-américaine de 2003, il ne traitait plus cependant qu'environ 7 millions de tonnes de marchandises par an.

S'étendant approximativement sur 8,5 kms de long et 3, 5 kms de large, couvrant une superficie d'environ 28 hectares, le port d'Umm Qasr offrait quelque 800 000 pieds carrés de zones de stockage à ciel ouvert et plus de 175 000 pieds carrés de stockages couverts, en deux ensembles majeurs desservis par des voies ferrées. Ses installations comprenaient douze silos ayant une capacité de stockage totale d'environ 45 000 tonnes métriques de céréales, ainsi qu'un élévateur à grains - particularité évidemment essentielle pour un port qui allait devoir accueillir les importations alimentaires destinées à l'Irak, importations dont le volume était à cette époque estimé à 580 000 tonnes par mois. Autre intérêt: la vaste zone libre qui s'étendait autour de l'enceinte du port, lui donnant de grandes possibilités d'expansion. Par comparaison, les cinq autres ports d'Irak ne constituaient qu'une priorité secondaire pour la Coalition, non seulement en raison de leur taille plus petite, mais de leur caractère étroitement spécialisé. Trois d'entre eux étaient de plus situés sur le Shatt al Arab, où la navigation était encore plus difficile qu'à Umm Qasr: de faible profondeur, présentant des zones envasées, cette artère est aussi semée d'un grand nombre de pontons à fleur d'eau.

Sur le plan commercial, Umm Qasr demeurait un point de passage essentiel pour les flux d'import-export, de pair avec Al Zubayr, l'autre port sur lequel il était envisagé de faire porter les efforts par la suite. En outre, les voies ferrées partant d'Umm Qasr pour relier Bagdad et d'autres localités¹²⁸ allaient jouer un rôle clef dans la logistique de la Coalition comme dans l'évacuation du

carburant traité à la raffinerie d'Al Shuiaba; située à une vingtaine de kilomètres de Bassorah, cette dernière lui était reliée par un tronçon.

Pour ce qui concernait l'évacuation des marchandises vers l'intérieur de l'Irak, Umm Qasr était également le seul endroit réellement bien situé, en dépit d'un équipement ferroviaire vétuste. L'axe ferroviaire majeur - l'un des cinq principaux du pays - était constitué par la ligne Bagdad-Umm Qasr-Bassorah, qui n'avait fait l'objet d'aucune amélioration depuis sa construction par les Soviétiques dans les années cinquante et soixante. Le tronçon identifié comme devant être remis prioritairement aux normes était celui conduisant du port d'Umm Qasr à l'embranchement d'Al Shuiaba - premier arrêt sur la ligne menant à Bagdad - car c'est par ce tronçon, l'un des plus endommagés du réseau à l'époque, qu'allaient devoir transiter les marchandises déchargées à Umm Qasr. Cet embranchement était également *l'unique voie ferrée de pénétration vers l'intérieur à partir de Bassorah*. Cette même ligne, qui se poursuit au-delà de Bagdad via Samarra et Tikrit, permet de rallier Mossoul puis Rabiya, tout au Nord du pays, à la frontière syrienne; longue d'environ 1100 kms, elle constitue donc en quelque sorte l'épine dorsale du réseau. On mesurera mieux encore son importance vitale en remarquant que, de Bagdad à Umm Qasr, cette voie est la seule artère ferroviaire de la moitié Sud du pays.

II.5. Etat du port et situation locale au début 2003:

Endommagé, pillé, paralysé mais non détruit, ainsi se présentait le port d'Umm Qasr au lendemain de sa prise de contrôle par la coalition. Si son infrastructure physique avait été peu touchée par les combats lors de l'attaque, des destructions de bâtiments de stockage y avaient été opérées treize ans auparavant par l'aviation anglo-saxonne, lors de la première guerre du Golfe¹²⁹, destructions réparées tant bien que mal depuis lors.

Le port portait surtout le poids d'une dizaine d'années de sanctions économiques, de l'absence de maintien de l'ordre consécutif à la guerre et de pillages sans nombre. S'y ajoutaient, dans le chenal principal d'accès, les nombreuses carcasses de navires et autres épaves coulées ou abandonnées durant la guerre avec l'Iran, et une profondeur devenue insuffisante en raison de l'absence de dragages réguliers durant les années précédentes: le port ne pouvait plus guère accueillir que des navires dont le tirant d'eau n'excédât pas 4

mètres. Ceci sans parler des mines, des munitions immergées, etc. A terre, la plupart des équipements étaient vétustes et mal entretenus; autour des bâtiments s'alignaient des files de conteneurs vides tant bien que mal assemblés

de façon à former une vague protection contre les pilliers qui, déjà, avaient enlevé tout ce qui pouvait l'être, y compris le mobilier et les toitures¹³⁰; le 2 avril 2003, après s'être ouvert un passage dans la clôture entourant le site, 200 habitants avaient razzé le « nouveau port », démontant notamment les batteries et les alternateurs des générateurs électriques alimentant les silos et les bandes de convoyage. De leur propre aveu¹³¹, les troupes de la Coalition stationnées sur place ne pouvaient suffire à contenir les pillages et pressaient l'USAID d'engager une firme de sécurité privée comme cela avait été fait à Camp Doha. La création d'un périmètre de sécurité tout autour du port était identifiée comme étant une tâche à mener d'urgence.

Sur l'état du port, nous disposons d'un document précis et technique: le résumé de l'expertise menée au printemps 2003 par la firme SSA (Stevedoring Services of America), qui s'était vu confier fin mars par l'USAID la remise en route puis la conduite des opérations portuaires pendant près d'un an, et avait dépêché sur place une équipe d'une quinzaine d'ingénieurs chargés d'identifier également tous les obstacles matériels ou immatériels susceptibles d'affecter le trafic. Les principaux points mentionnés dans ce document¹³² étaient les suivants:

- **Structures des quais:**

Les postes 1 à 8 étaient jugés immédiatement utilisables pour des opérations à court terme sous réserve du dragage de deux d'entre eux; de plus, les protections (*fender systems*) étaient souvent inexistantes: pour accoster sans dommage, les navires devaient donc utiliser leurs propres protections.

Le poste 10 (déchargement et stockage des céréales) nécessitait un dragage et des réparations de structure: piles dégradées, fers à béton apparents et corrodés, etc. Ses protections étaient en mauvais état et ne pouvaient être utilisées que pour un petit nombre d'accostages.

Enfin, les postes 13 à 21 et le RO-RO pouvaient être utilisés au prix d'un dragage et de l'enlèvement des épaves qui y étaient coulés.

Sur tous les postes, les prises d'eau et d'électricité devaient être réparées.

- **Transports routiers et ferroviaires:**

Vétustes mais utilisables jusqu'à Bassorah, ne nécessitant qu'une maintenance ordinaire.

- **Energie électrique:**

Installations (11 KV) datant de 20 à 40 ans, mal entretenues, sans aucune amélioration. Devaient être remplacées en totalité. Les équipements de l'élévateur à grains dataient de 20 ans. Ils étaient jugés utilisables au prix de réparations et de tests, mais devraient être remplacés dès que possible. Le circuit secondaire de l'élévateur et de l'évacuateur devaient être impérativement remplacés.

- **Eclairage du port:**

Plus de 50% des ampoules au sodium (1000w) manquaient au sommet des tours d'éclairage; ces dernières étaient en bon état.

- **Systèmes de communication:**

Défaillants sur toute l'étendue du port, devaient être entièrement remplacés.

- **Equipements sanitaires:**

Le système d'égout et d'évacuation des eaux usées était "inoperable": drains manquants, fosses septiques non vidangées, etc.

- **Silo à grains:**

L'élévateur datait du début des années 80, n'avait pas été entretenu ou mal entretenu, surtout en ce qui concernait les circuits électriques et les systèmes de contrôle. Tout le complexe céréalier devait être reconstruit si l'on voulait atteindre des conditions d'exploitation normales.

- **Engins:**

Un nombre "substantiel" d'engins et d'équipements existait, mais, faute d'électricité, les grues ne pouvaient être testées. Deux grues de quai assez récentes paraissaient cependant en bon état de marche. Elles devaient être équipées de générateurs. L'état des autres grues, plus petites, allait de "very poor" à "good". Pour ce qui était des autres engins de manutention, un certain nombre, de forte puissance, étaient en bon état, mais le nombre de chargeurs à fourche (*forklift trucks*) était insuffisant.

Au total, selon SSA, l'enveloppe nécessaire aux travaux prioritaires était d'environ 90,5 millions de \$; la deuxième tranche - les travaux nécessaires pour permettre à l'activité du port de se dérouler dans des conditions normales d'exploitation - était de 74,2 millions de \$.

Sur le plan sanitaire et social, un premier état des lieux avait été dressé le 27 Mars par une équipe du DART (Disaster Assistance Response Team) de l'USAID avec l'aide des troupes de la Coalition. De fait, aucun contact formel n'ayant encore été pris avec ce qui restait d'autorités locales, l'essentiel des informations exploitées par le DART reposait sur les observations des troupes présentes sur place¹³³. C'est également le « Chief engineer » de la Coalition à Umm Qasr qui leur avait transmis les premières données sur l'état du port, des réseaux d'eau et d'électricité, et sur la situation sanitaire et alimentaire de la ville. Pour l'essentiel, le tableau était le suivant:

- **Alimentation en eau:** elle avait été assurée par les troupes de la Coalition

durant les tout premiers jours au moyen de réservoirs mobiles déplacés d'un endroit à l'autre de la ville, jusqu'à la réouverture, le 1er Avril, du pipe-line reliant celle-ci au Koweït; les troupes avaient elles-mêmes recruté et encadré une trentaine de chauffeurs irakiens pour étendre la distribution à la périphérie et aux villages. Ceci non sans peine, faute de personnel adéquat, ce qui amenait les responsables en charge des « Civil affairs » à presser le DART, l'UNICEF et les ONG de prendre le relais.

- **Electricité:** à l'arrivée des coalisés, l'alimentation de la zone fut assez rapidement rétablie après la remise en route des quelques gros générateurs existant en ville même, et de ceux du port. Le 7 avril, l'ensemble suffisait à couvrir les trois quarts des besoins de l'agglomération. Il était prévu d'alimenter le quart restant grâce à une connexion avec Bassorah.

- **Situation sanitaire:** en dépit de la disparition d'une partie de son personnel et d'un état général médiocre, l'unique hôpital de la ville fonctionnait et disposait de stocks de médicaments pour environ trois mois. Son alimentation en électricité reposait sur son propre générateur.

Les offres d'aide venues du Koweït avaient été rejetées par l'administrateur irakien, mais la situation n'avait rien de critique.

- **Situation alimentaire:** elle était considérée comme satisfaisante, en dépit d'un manque de protéines, en tout cas comme ne présentant aucun caractère d'urgence; les ménages disposaient d'environ six mois de réserves en produits de base (riz et farine). L'ancien système de répartition irakien était pratiquement hors d'usage, la plupart de ses agents - Baassistes - ayant disparu, et le restant n'ayant plus la confiance de la population. Là encore, les troupes de la Coalition allaient donc devoir assurer elles-mêmes la distribution des subsides durant une

dizaine de jours, aucune ONG ou autre organisation d'aide n'étant présente ou en mesure de prendre rapidement en charge cette tâche¹³⁴.

Le trait dominant de cette situation d'ensemble était donc que, durant une période d'environ 3 semaines à compter de la prise de la ville, la distribution des deux ressources essentielles - eau et alimentation - *ne reposait que sur l'implication des troupes sur place*; le fait que la situation n'avait rien de critique était paradoxalement un sujet d'inquiétude pour ces dernières, qui craignaient que cela ne détourne d'Umm Qasr l'attention des organisations internationales et des ONG, alors qu'elles-mêmes n'avaient pas les ressources suffisantes pour s'y substituer: « If this occurs, the Coalition forces feel that they will be expected to assume this role, but caution that they lack the capacity to fill this vacuum. Coalition forces are eager to hand over humanitarian assistance such as water distribution to appropriate U.N agencies, international organizations or NGO »¹³⁵.

II.6. Séquencement et particularités des opérations de remise en route (mars 2003-mai 2004):

La ville et le port d'Umm Qasr furent les premières places d'Irak à être conquises par les forces anglo-américaines, le 21 Mars 2003, après plusieurs jours d'une résistance inattendue contre laquelle les Royal Marines britanniques jouèrent le premier rôle. En dépit de combats se poursuivant sporadiquement tout autour, un convoi de sept véhicules des Seabees américains quitta rapidement les environs de Koweït City, à une heure et demi de route de là, et arrivait à Umm Qasr pour y procéder à un premier état des lieux. L'exploitation sur le plan médiatique fut pratiquement immédiate: le « rear admiral » Charles Kubic, qui cumulait le commandement de la First Naval Construction Division de la Navy et celui du First Marine Expeditionary Force Engineer Group (MEG), rassemblait les responsables-clefs de son équipe et convoquait sept représentants de la presse pour couvrir les premiers travaux des Seabees.

Ces derniers s'investirent dans deux types de tâches:

- ◆ des projets d'intérêt local bénéficiant directement à la population - construction d'un terrain de jeux et de foot-ball, amélioration des principales routes et réhabilitation d'une école. Des citoyens irakiens d'Umm Qasr étaient recrutés pour contribuer aux deux premières tâches.

- ◆ par ailleurs, des employés américains de la firme Kellogg, Brown et Root¹³⁶ arrivaient sur place pour assister les Seabees en matière d'achat et autres

services. Ces employés intervenaient dans le cadre d'un « Construction Capability Program Contract » (CONCAP) de l'US Navy, dont la fonction est de fournir à l'US Navy des prestations d'urgence en matière de construction. Plus précisément, le CONCAP est la forme juridique qui permet à l'US Navy de compléter par un recours à de grandes entreprises civiles son organisation permanente en matière de solutions d'urgence. Ceci avec une grande souplesse et de façon infiniment plus réactive que les formules standard des contrats gouvernementaux. Géré par le NAVFAC (Naval Facilities Engineering Command), le CONCAP est similaire au LOGCAP de l'armée de terre américaine et à l'AFCAP de l'US Air Force, mais il est plus spécialement dédié aux travaux de construction et aux services liés à cette dernière: en particulier stockages pétroliers, ponts et routes, construction de quais portuaires, usines de traitement de déchets, aéroports, forage de puits, dragage, production et distribution d'électricité. Mis en oeuvre pour la première fois en 1996 à la suite du typhon Bertha en Caroline du Nord, ce cadre a été utilisé maintes fois lors de désastres naturels, mais aussi pour la construction de routes en Bosnie en 1996, pour des réparations d'urgence d'un système de traitement d'eau en Italie en 1999, enfin, pour confier à la firme Halliburton la construction, sur la base américaine de Guantanamo à Cuba, des camps de détention destinés aux "terroristes".

Dès le 28 Mars, soit une semaine après la prise de la ville, une toute première cargaison de 230 tonnes métriques de secours alimentaires et non alimentaires était acheminée par le « Sir Galahad », un navire britannique qui, grâce à son faible tirant d'eau, pouvait traverser un chenal et un port où aucune opération de dragage n'avait encore débuté. Une prouesse rendue possible par le travail de mesures hydrographiques qui avait été entrepris dès novembre 2002, un mois avant l'invasion, par le Britannique "HMS Roebuck": c'est en effet ce navire, mis en service en 1985, qui avait établi et imprimé en moins de six semaines les cartes hydrographiques utilisées par les troupes de la Coalition; ceci d'abord dans la moitié Sud du Golfe d'Arabie puis, à partir de décembre et jusqu'au déclenchement des hostilités, dans sa partie Nord¹³⁷. Couvrant un théâtre d'opérations « plus large que le comté de Hampshire, et en y relevant tout obstacle plus grand qu'une table à café », le HMS Roebuck était équipé pour imprimer lui-même les cartes, qui étaient aussitôt diffusées aux navires de la Coalition.

Ce travail permit notamment de découvrir que la profondeur de cette partie du Golfe était supérieure à ce qu'indiquaient les anciennes cartes et, ainsi, de faire passer les porte-avions plus au Nord, permettant de réduire d'une bonne dizaine de minutes les rotations d'hélicoptères du bord au sol irakien. Une analyse ultérieure du Khawr Abd Allah et du port d'Umm Qasr allait permettre

l'arrivée du "Sir Galahad". A Umm Qasr même, avec le soutien d'une vedette de surveillance, le « Sierra One », le "HMS Roebuck" allait établir une carte détaillée du fond du port - la première à être réalisée depuis plus de quarante ans.

En ce qui nous concerne, nous avons utilisé, non pas les cartes issues de ce travail - qui sont en effet classifiées - mais ce qui semble bien être la plus récente des cartes hydrographiques dressées par l'Amirauté britannique à propos des fonds de la zone d'entrée du Shatt al Arab et du Khawr Abd Allah. Sur cette carte¹³⁸ figurent notamment, outre les profondeurs, les concentrations de mines, les épaves les plus dangereuses et le tracé complet du chenal dragué après la prise d'Umm Qasr. Elle exploite des données recueillies en 2003 par un REA ("rapid environmental assessment") de la flotte britannique et complétées par des indications d'origine diverse, souvent bien plus anciennes: cartes officielles koweïti (1985 et 1998, dont l'échelle est "inconnue"), relevés commerciaux (1985 et 2003), voire documents de 1906 et 1847. Avant les travaux de 2003, le plus récent relevé de la zone la plus rapprochée d'Umm Qasr, le Kahwr Shitianah, datait de... 1961.

Les opérations de déminage du port et de la zone alentour mobilisaient dès la fin mars 2003 :

- dix navires (*mine countermeasures vessels*) travaillant en continu: six de la Royal Navy et quatre de l'US Navy. Du côté britannique, quatre navires de classe Sandown (« Sandown », « Bangor », « Blyth » et « Grimsby ») et deux de classe Hunt (« Brocklesby » et « Ledbury »); du côté américain, deux navires de classe Avenger, (« Ardent » et « Dextrous », de 1300 tonnes) et deux chasseurs de mines de classe Osprey, de 960 tonnes, « Cardinal » et « Raven ».
- un navire de soutien, le RFA Sir Bedivere, où se trouvait également le commandement de l'escadre;
- un engin sous-marin télécommandé pour la détection par sonar, le « Yellow Submarine »;
- des plongeurs anglais, américains et australiens inspectant surtout les environs des jetées et des quais du port lui-même;
- des dauphins travaillant à partir de l'embouchure du port.

A terre, les premières opérations de déminage portèrent, comme il était logique, sur les quais, les silos à grains et les bâtiments de stockage.

A la mi-avril 2003, époque de l'attribution du premier contrat BECHTEL, des progrès significatifs avaient été accomplis dans la remise en état du port, mais celui-ci restait encore impropre au transport commercial. Si les opérations de déminage dans le chenal d'entrée et la détection et l'enlèvement des obus et autres explosifs dans l'enceinte du port progressaient de façon satisfaisante, le chenal restait pour plus d'un an encore une zone dangereuse, où quatre importantes concentrations de mines avaient été identifiées; en février 2004, seul un passage d'environ 200 mètres de largeur pourra être considéré comme réellement sécurisé.

Seul le « vieux port » pouvait accueillir certaines cargaisons, en nombre limité et avec de grandes difficultés; à la fin avril 2003, six bateaux seulement avaient pu y accoster, à un seul quai, et uniquement à des fins de premier secours (eau, rations alimentaires, hôpital flottant). Dans le courant du même mois, l'USS Comfort, navire doté d'importants équipements médicaux et hospitaliers, stationnait dans le port pour y fournir les services que le camp terrestre ne pouvait assurer.

Il restait aussi à effectuer un **dragage en profondeur** pour permettre l'arrivée et l'accostage des navires à grand tirant d'eau. Durant les deux semaines qui avaient suivi l'attribution de son contrat, BECHTEL avait affrété un navire bathymétrique chargé d'effectuer un levé dans les eaux du vieux port et du nouveau. C'est également ce groupe qui avait pris en charge l'exploration magnométrique détaillée de la zone à draguer afin d'identifier les obstacles sous-marins tels que munitions non explosées, drains, carcasses métalliques, etc. Le 7 Mai, le « Carolina », navire de la firme Great Lakes Dredging and Docks, le sous-traitant choisi par BECHTEL pour le dragage, entreprenait les premiers travaux sous la conduite de ce dernier.

En ce qui concernait les **engins de levage**, les grues et portiques mobiles encore en état de marche étaient inutilisables, faute d'électricité, et rien ne permettait de déterminer quand l'alimentation pourrait être rétablie. Les premiers déchargements de cargaisons *ne pouvaient donc s'effectuer que si les navires venant accoster disposaient de leurs propres grues*, situation qui devait encore se présenter de temps à autre au début 2004, près d'un an après la fin des combats sur le site.

En ce qui concernait la **manutention**, les dockers - qui avaient atteint avant la guerre le chiffre pléthorique de 3000 - commençaient à réapparaître, mais en

nombre limité; les services de « stevedoring » (manutention portuaire de chargement et déchargement des navires), encore très sommaires, étaient fournis par le **17ème Port and Maritime Regiment britannique**.

Il vaut de s'arrêter sur cette unité¹³⁹ qui, à quelque variantes près, joue dans l'armée britannique le rôle de notre 519ème régiment du Train, seule unité française spécifiquement chargée du transbordement des navires sur rade ou à quai et, plus généralement, de prendre en mains la manutention portuaire lors des opérations amphibies. Créé en 1948 au sein du Corps of Royal Engineers sous le nom de 17th Port and Training Regiment Royal Engineers, devenu en 1965 17th Port Regiment Royal Corps of Transport en même temps qu'il était versé dans les Royal Logistic Corps, ce régiment d'environ 400 hommes est basé depuis sa création au port militaire de Marchwood, près de Southampton. Unique port militaire du Royaume Uni, Marchwood abrite également le "landing Ship Logistic" de la Royal Fleet Auxiliary et les navires du Royal Logistic Corps.

La mission du 17th Port est de maintenir les capacités déployables du Royaume-Uni sur le plan maritime, portuaire et ferroviaire. Il est compétent en matière de choix de point d'embarquement-débarquement (SPOD) que ce soit en utilisant un port en état de marche, un port dégradé ou une simple plage; une fois le débarquement effectué, c'est lui qui opère les lignes de communication ferroviaires ou fluviales. C'est notamment ce régiment qui fournit les capacités tactiques de chargement-déchargement dans le cadre des opérations amphibies des Royal Marines. Plus simplement, il doit être en mesure de charger et décharger des navires sur rade ou à quai, y compris sous le feu ennemi, et d'acheminer équipements et fournitures par rail ou voie fluviale. Si nécessaire, il peut prendre en charge "toutes les fonctions d'un port, incluant le remorquage, le pilotage, la perception des taxes et les opérations à quai."

Quelque 275 hommes du 17ème Port furent envoyés à Umm Qasr, leur remplacement à Marchwood s'effectuant par appel à son régiment de réserve, le 165th Port Regiment des Royal Logistic Corps, qui allait aussi assurer graduellement sa relève en Irak à la fin mai¹⁴⁰. A cela s'ajoutait, pour la réparation et la maintenance des voies ferrées et des locomotives effectuant la navette entre l'ancien et le nouveau port, le soutien d'un détachement du 757th Battalion américain, unité de réserve spécialisée dans la construction ferroviaire¹⁴¹. Enfin, une autre unité britannique, la 102nd Logistic brigade, prenait en charge l'acheminement des cargaisons jusqu'aux 12 points de répartition disséminés sur le territoire irakien¹⁴². Localement, quelque 150 travailleurs irakiens avaient été embauchés ou réembauchés par le 17th Port, essentiellement comme dockers, à 25 cents par jour¹⁴³.

Mission unique en son genre que celle du 17th Port à Umm Qasr - *car pour la première fois de leur histoire contemporaine, les Britanniques se trouvaient en charge de l'entière gestion d'un port civil étranger* - mais qui devait s'interrompre deux mois à peine après son début. Le 23 Mai, le « stevedoring » du port était en effet transféré par le Coalition Forces Land Component Commander (CFLCC) à une firme américaine de Seattle, Stevedoring Services of America (SSA). Dans le cadre d'un contrat de 4,8 millions de \$ attribué le 24 Mars 2003 par l'USAID, SSA se voyait confier l'audit puis la gestion effective, opérationnelle, de l'ensemble du port pendant 18 mois, durée éventuellement extensible à deux années supplémentaires. Au 1er juillet 2004, toutefois, la gestion quotidienne des opérations sur le port devait être transférée à l'autorité portuaire irakienne (IPA - Iraqi port Authority). Les missions principales de SSA comprenaient un audit initial du port, la conception et la mise en oeuvre de programmes d'amélioration permettant de dépasser les limites (de tonnage, de rapidité..) imposées par la nature du port lui-même, enfin, une expertise technique déterminant le volume adéquat de cargaisons à traiter. SSA était par ailleurs responsable des aides à la navigation guidant les navires dans le chenal, de la gestion de l'attribution des lieux d'accostage, de la conception des accès des chargeurs routiers au port et de la mise en oeuvre d'un système de contrôle évitant les vols et la corruption.

SSA devait en outre reconcevoir et faire fonctionner tous les services accompagnant le déchargement: stockage, suivi des cargaisons, entretien des équipements frigorifiques, des grues et autres équipements. Les formalités douanières et l'encaissement des taxes étaient en revanche du ressort de l'autorité portuaire irakienne, avec l'aide des Emirats Arabes Unis et du Port de Dubai. L'identification des obstacles de tout type susceptibles d'affecter le trafic revenait aussi à SSA, en coordination avec les autorités locales et nationales¹⁴⁴.

Un transfert au privé qui - il vaut la peine de le noter - fut suffisamment mal accepté par les troupes britanniques sur place pour susciter des échos houleux dans la presse. Pour l'air-marshal Brian Burridge, commandant en chef des troupes britanniques dans le Golfe, ce port devait être rendu aux Irakiens, entièrement géré par eux dès que possible en servant de modèle à la future reconstruction du pays, et non pas demeurer sous contrôle d'un opérateur étranger, privé de surcroît, durant un an et demi à trois ans et demi comme le prévoyait le contrat SSA. Les Britanniques, après avoir retrouvé et remis en selle l'ancien directeur du port - un colonel irakien arrêté à Umm Qasr au tout début de l'invasion - étaient précisément en train de localiser son ex-personnel afin de faire renaître une administration portuaire irakienne. Et de souligner: "This is not a pax Britannica. We don't want to conquer a second Mesopotamia"¹⁴⁵. L'octroi du contrat à SSA était d'autant plus mal ressenti que cette société était

non seulement très proche des Républicains américains, mais accusée de pratiques anti-syndicales en plusieurs endroits du monde. On peut aussi penser que le 17^{ème} Port and Maritime Regiment acceptait mal de se voir retirer si rapidement une mission qu'il accomplissait pour la première fois de son histoire: en dépit de l'importance des effectifs envoyés sur place - près de 68% de son effectif total - il n'avait guère eu l'occasion de les utiliser employer pleinement, les premiers déchargements de navires n'ayant commencé à se produire qu'à la fin mars; il n'avait pas non plus eu le temps d'élaborer pour le port de véritables procédures opératoires, qui s'étaient donc surtout créées "à coups de tâtonnements et d'erreurs"¹⁴⁶.

Sur le plan de la **sécurité**, enfin, la situation était la suivante. A la fin Mai 2003, les troupes du Naval Coastal Warfare (NCW), qui avaient assuré jusque là la sécurité dans l'enceinte du port et la défense de ce dernier proprement dit, quittaient l'Irak¹⁴⁷; dès lors, la seule présence notable de la marine américaine à Umm Qasr allait consister en 200 membres de l'US Navy and Coastal Guard. Des troupes britanniques allaient demeurer longtemps encore sur place, mais surtout pour y garder leur propre base logistique; en sus des patrouilles assurées par un petit détachement des Queens Royal Lancers, l'autorité portuaire confiait une mission de trois mois à un sous-traitant de SSA, Olive Security, qui employait 76 Gurkhas et devait aussi contribuer à la formation de la future force de sécurité du port. A l'automne 2003, si Umm Qasr échappait à la vague d'attentats et d'embuscades qui frappait l'ensemble du pays, son niveau de sécurité demeurerait toutefois moyen.

Le 17 juin 2003, bien que n'étant pas encore pleinement opérationnel, le « nouveau port » était rouvert au transport commercial; le 25, les deux premiers navires de gros tonnage pouvaient y accoster et décharger leur cargaison; en juillet, le premier test d'accostage d'un navire de passagers était effectué et, bientôt, un ferry reliait trois fois par semaine Umm Qasr à Dubai. En novembre, le premier navire céréalier - le norvégien « Banastar », chargé de 52 000 tonnes de grain australien - pouvait accoster et être déchargé, les équipements *ad hoc* venant tout juste d'être remis en état de marche. La partie majeure des travaux de remise en état du port était considérée comme achevée à cette même époque. Le flux de marchandises allait dès lors s'accroître, essentiellement en provenance d'Aquaba (Jordanie) et des ports syriens ou turcs.

Par ailleurs, en janvier 2004, était annoncée l'ouverture prochaine d'un chantier de 10,3 millions de \$ destiné à rénover la **base navale d'Umm Qasr** dans la perspective de sa restitution aux forces irakiennes. Ce projet était financé, comme tout ce qui concernait la reconstruction des infrastructures d'Irak, par le

Project Management Office de la Coalition Provisional Authority, que dirigeait l'amiral en retraite David J.Nash. Attribué à la firme Weston Solutions Inc., de Pennsylvanie, ce contrat portait sur la construction du réseau de distribution électrique, la rénovation des réseaux d'eau et d'égoûts, l'amélioration du système de sécurité; et, par ailleurs, sur le dragage et la réparation des docks. La phase initiale des travaux était censée s'achever en avril 2004, les premières troupes irakiennes devant y être accueillies à cette date.

Vers mars/mai 2004, les travaux et perfectionnements suivants avaient été accomplis, la mi-mai pouvant être considérée comme la date d'achèvement des travaux à Umm Qasr¹⁴⁸:

- **dragage du port** jusqu'à lui permettre d'accueillir des navires de 12,5 mètres de tirant d'eau à marée haute, le chenal d'entrée étant, lui, dragué jusqu'à atteindre la même profondeur à marée basse; antérieurement, la profondeur maximale atteignait 9 à 10 mètres, et seuls des navires d'un tonnage limité, dont le tirant d'eau n'excédait généralement pas 4 ou 5 mètres, pouvaient être accueillis, uniquement à marée haute. Quelque 600 000 m³ de boues et sables avaient été dragués. Une drague irakienne avait été remise en état sur les fonds de l'USAID et deux autres avaient été acquises. Les 21 quais étaient désormais capables d'accueillir des navires à grand tirant d'eau. Quinze d'entre eux étaient entièrement opérationnels. Le port était capable de recevoir et de décharger des bateaux de bien plus fort tonnage qu'avant le conflit (50 000 tonnes contre 10 000), et plus de 65 cargos pouvaient y être déchargés chaque mois. Il employait désormais 500 Irakiens, la plupart dépendant du département Marine de l'autorité portuaire irakienne.

- **réhabilitation des installations de déchargement de céréales et des silos**, dont la capacité horaire de traitement atteignait maintenant 600 tonnes métriques; la capacité journalière était portée à 10 000 tonnes métriques, contre 9 000 antérieurement. La maintenance et la gestion des installations était confiée au Bureau irakien des Céréales.

- **institution de tarifs portuaires provisoires**, de façon à engendrer un premier flux de revenus qui permettrait au port de financer lui-même des opérations courantes et, surtout, de faire effectuer un dragage annuel du chenal d'entrée. A titre d'exemple, le Norvégien « Banastar », premier céréalier de grand tonnage à accéder au nouveau port, avait acquitté quelque 75 000 £ de taxes.

- **installation de générateurs à fuel** alimentant trois circuits de 11 kv qui distribuaient l'électricité sur toute l'étendue du port, et poursuite de la rénovation des sous-stations. *A cette date, l'électricité du port était encore produite par*

des générateurs locaux, car il n'était toujours pas relié au circuit national d'alimentation en électricité. Par suite de la guerre et de nombreux sabotages, ce dernier était de toute façon partiellement hors d'usage; quant à la capacité d'alimentation stable de l'Irak, elle n'était plus que de 4500 megawatts, contre 10 000 avant la guerre de 1991.

- **renforcement des clôtures de sécurité** dans l'ancien et le nouveau port, ainsi qu'autour des silos; le 1er Mars 2004, 243 gardes irakiens placés sous l'autorité du Port étaient entrés en service.

- rénovation du **bâtiment administratif**, du **terminal passagers** et du **hall des douanes**.

En ce qui concernait enfin **l'évacuation des marchandises hors du port**, la voie ferrée Umm Qasr-Bagdad, qui datait des années cinquante, était en cours de doublage par 72 kms de ligne aux normes européennes, construits par BECHTEL et Iraqi Republic Railways. Conçue pour supporter une vitesse pouvant aller jusqu'à 140 kms/h, cette ligne devait permettre de faire circuler trente trains par jour; sur ce total de 72 kms, 16 avaient été construits à l'intérieur du port afin d'augmenter la capacité d'un réseau ferré qui y était toutefois déjà dense. Dans le schéma directeur adopté à l'époque, il était prévu de doubler ainsi, à terme, la totalité de la ligne Umm Qasr-Rabiya. Par ailleurs, une voie moderne de même type partirait plus tard de Bassorah qu'elle relierait à Bagdad en passant par Al Amarah et Al Kut, autrement dit, en traversant la partie Est du pays¹⁴⁹.

II.7. Analyse critique et enseignements exploitables

Dans quelle mesure la remise en route du port d'Umm Qasr a-t-elle valeur d'exemple et contient-elle des éléments éventuellement reproductibles par la marine française au cas où cette dernière (ou l'ensemble des armées) se trouverait un jour "hériter" temporairement de la réhabilitation puis de la gestion d'une infrastructure portuaire dégradée en pays étranger? Par son échelle, son cadre juridique, son contexte, ses caractéristiques techniques, est-ce une opération classique de réhabilitation d'ouvrages de génie civil? Qu'en est-il également sur le plan de la coopération civilo-militaire et de l'implication des équipes CIMIC?

Il n'est pas besoin d'une très longue analyse pour mettre en évidence la singularité de l'affaire d'Umm Qasr - dont on rappellera d'emblée que jamais

depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale un cas semblable ne s'était présenté.

- Unique, elle l'est d'abord en raison de son contexte, qui n'était pas celui d'un simple débarquement de forces, mais bien de l'invasion et de la mise sous contrôle d'un pays tout entier. Par ailleurs, il ne s'agissait pas de la reconstruction isolée d'un port, fût-il le premier d'Irak, mais d'une opération s'insérant dans la refonte planifiée d'une grande partie de l'infrastructure de transport maritime et terrestre du pays. Le système des contrats globaux attribuant à un certain nombre de grands "contractors" - BECHTEL au premier chef - la reconstruction de secteurs entiers des infrastructures et des services irakiens en est l'illustration patente. Ces contrats globaux, attribués à quelques entreprises pilotes après appels d'offres restreints - donc beaucoup plus rapidement qu'une consultation classique - présentaient l'avantage **de ne pas multiplier les intervenants à l'intérieur d'un même domaine d'activité** et permettaient donc d'obtenir de effets de synergie et des économies d'échelle.

- Ensuite, parce que le volet humanitaire de l'opération, s'il a bien existé, n'était pas, de loin, son seul moteur. La remise en état d'Umm Qasr s'imposait certes d'urgence, puisque c'était le seul port en eau profonde permettant d'accueillir en masse des secours qu'il aurait fallu autrement acheminer en Irak par avion ou par route depuis le Koweït, le réseau ferroviaire étant par ailleurs dans l'état qui a été décrit. L'objectif visé était cependant plus large que la fourniture de secours d'urgence dans une zone: il était d'approvisionner une large partie du pays et plus encore de permettre le redémarrage de son commerce. La situation alimentaire et sanitaire régnant à Umm Qasr n'avait en effet rien de désastreux et les ONG s'en étaient d'ailleurs très vite détournées. Mais surtout, la remise en route du port n'était que l'un des volets d'un "chantier" général de reconstruction, et du système de transport maritime, et de l'ensemble des infrastructures irakiennes, chantier dans lequel les considérations de marché étaient au moins égales au souci d'apporter une assistance circonstancielle au peuple irakien. Les travaux engagés sur le port allaient d'ailleurs bien au-delà de ce qui aurait été nécessaire pour lui permettre de fonctionner dans son état antérieur: il s'agissait en effet de le moderniser et d'accroître son importance - en particulier par l'augmentation des capacités d'accueil (en taille et en nombre de navires, en volume de marchandises) et des installations de déchargement et de stockage de céréales - mais aussi de doter son administration de procédures de fonctionnement aux standards internationaux.

Il s'agissait donc autant d'un remodelage que d'une remise en route, et l'on devrait en tenir compte pour estimer l'importance des travaux à accomplir

dans le cas où le redémarrage d'un port civil comparable serait échu à la France: elle serait vraisemblablement moindre. Bien plus: l'engagement du programme de reconstruction était en lui-même un redémarrage de l'économie irakienne, puisque les contrats remportés par BECHTEL et les autres grandes entreprises leur imposaient de sous-traiter un fort pourcentage de travaux, de l'ordre de 50%. Dans le premier contrat BECHTEL, 41 des 75 contrats de sous-traitance attribués à l'été 2003 par ce groupe l'avaient été à des entreprises irakiennes.

Tout parti pris mis à part, on peut donc considérer qu'on se trouvait à Umm Qasr dans une situation où l'action d'influence à visées économiques n'était pas le corollaire plus ou moins accessoire de la présence de forces armées sur un théâtre - par exemple à des fins d'en faciliter l'insertion et l'image dans la population. A bien des égards, elle était concomitante avec l'arrivée des forces ou la précédait. Peut-on même d'ailleurs parler "d'action d'influence" - au sens d'action visant à faire prévaloir les intérêts économiques nationaux sur ceux d'autres Etats - alors que la puissance occupante dominante contrôlait le principal dispensateur des fonds de la reconstruction (l'USAID), sans concurrence aucune ? Et que l'attribution des marchés avait été *planifiée en même temps que l'arrivée des forces, voire avant même la fin des combats* ? On rappellera à ce sujet que l'appel d'offres en vue de la reconstruction du port avait été lancé dès le 12 février 2003 par l'USAID, *soit plus d'un mois avant la fin des combats dans cette zone*, et que le premier contrat BECHTEL, attribué en avril, avait été conclu trois semaines à peine après la prise de la ville le 21 Mars. Des réunions préliminaires de coordination telle que celle qui se tint en mai 2003 à l'ambassade américaine de Londres entre représentants des administrations anglaises et américaines et certaines entreprises de ces pays en sont aussi un exemple.

- Si le secteur privé tenait ainsi le rôle majeur dans le processus de reconstruction et de gestion du port d'Umm Qasr, **l'implication des experts des CIMIC y était en revanche inexistante**, tout comme elle l'était par exemple dans le très verrouillé secteur pétrolier. L'USAID elle-même, une fois réalisées les premières reconnaissances menées par ses équipes "DART", s'est cantonnée au rôle d'un dispensateur de manne financière en déléguant à l'US Corps of Engineers le contrôle des travaux menés par les entreprises privées. Quant aux Seabees, dont on a dit à quel point ils s'étaient investis ailleurs dans les tâches de reconstruction, ils ont certes été présents à Umm Qasr, mais uniquement pour des travaux immédiatement utiles à la population, et non pour prendre en mains ceux du port.

Si l'on excepte la fonction de contrôle des travaux dévolue à l'US Corps of Engineers, et la maintenance des voies ferrées du port par le 757th Battalion américain, **le rôle des forces armées elles-mêmes a finalement été limité à trois domaines**: la protection physique du port (en notant toutefois que la refonte de l'organisation de sa sécurité a été confiée à des entreprises privées qui devaient bientôt assurer aussi elles-mêmes les fonctions de gardiennage); le déminage en mer et à terre; enfin, dans les premiers temps seulement (avril-mai 2003), les opérations de manutention et les aides à la navigation.

Dès lors, il nous semble permis d'affirmer que l'opération d'Umm Qasr, pour toutes ses raisons, n'est guère une "action civilo-militaire" au-delà du sens des mots, et tout particulièrement si l'on prend le mot dans son acception française. Elle n'offre de plus aucun point commun, que ce soit par la taille, la situation, les personnels et les structures, le mécanisme d'appel d'offres et d'attribution des marchés, le financement, le processus de contrôle ou le type de contrats, avec ce qui a pu être initié ou "géré" jusqu'ici par les équipes françaises en charge des ACM. Et, de toute évidence, avec ce qu'elles seraient en mesure d'effectuer aujourd'hui.

Sur le plan de l'expertise technique, du choix des méthodes constructives et de leur mise en oeuvre, de la maîtrise d'oeuvre et de l'assistance à maître d'ouvrage, les services de travaux des trois armées françaises auraient certes été en mesure d'accomplir la majeure partie des tâches ou d'en contrôler l'exécution par des entreprises locales ou françaises. Cette enquête a permis de le vérifier. C'est sur d'autres plans que le problème se serait situé. Sans se livrer à une comparaison point à point qui n'aurait pas grand sens compte tenu de la disproportion des échelles, on soulignera ici quelques aspects sur lesquels des particularités bien françaises n'auraient pas - c'est le moins qu'on puisse dire - été un atout en notre faveur au cas où la France aurait eu en charge une opération du type Umm Qasr:

- **l'absence de dispositif interministériel approprié.** Depuis la disparition de la mission Fauroux, qui avait été constituée à la façon d'une "task-force", cette absence est patente. Censé remédier aux lourdeurs de la DGCID (Direction générale de la coopération internationale et du développement) du Quai d'Orsay, un Comité interministériel de coopération internationale et de développement (CICID) existe certes, et se penche depuis peu sur la gestion des sorties de crise, sujet qui réunit désormais un groupe de travail. Sous la double tutelle du Quai et de Bercy, il a vocation "à réunir et à coordonner les acteurs gouvernementaux de l'aide publique au développement pour établir une stratégie claire et définir des orientations transversales contribuant à la modernisation de nos instruments d'aide". Il ne se réunit qu'une ou deux fois

par an, son secrétariat, une fois par mois. Mais il n'a pas vocation à intervenir massivement dans des situations d'urgence, ni surtout à propos de grands projets d'infrastructures devant être menés à bien dans des délais de quelques mois. C'est un organisme d'orientation et de gestion de l'aide publique au développement, non une structure d'intervention (rôle qui est dévolu à l'Agence française de développement), et encore moins un pilote en matière d'intelligence économique ou d'influence¹⁵⁰.

- l'absence d'un organisme pouvant jouer, comme l'USAID ou le DFID britannique, le triple rôle d'un orienteur (en ce qui concerne notamment la segmentation par grands contrats), d'un attributeur de marchés et d'un dispensateur de fonds. L'Agence Française de Développement, en qui certains avaient pu voir il y a quelques années, l'ébauche d'un tel acteur, n'a en effet ni la culture, ni la latitude d'action pour intervenir en pareil cas. Créée en 1998, soumise à la double tutelle du Quai d'Orsay, dont elle applique le programme de coopération, et de Bercy, qui semble prendre davantage d'influence sur elle à l'heure actuelle, elle gère certes un budget non négligeable, dispose de 45 agences dans le monde et d'une filiale de financement pouvant intervenir au bénéfice du privé, et s'est vue reconnaître en 2002 comme "l'opérateur-pivot de l'aide publique française au développement". Autorisée par le CICID à élargir son potentiel d'intervention en matière de prêts et garanties, elle s'est également vue attribuer de nouvelles zones géographiques d'activité dans plusieurs pays émergents (Turquie, Egypte, Thaïlande..) - non sans mal d'ailleurs, certains, au sein de l'Etat, y voyant l'amorce d'un délaissement de l'Afrique francophone subsaharienne et d'une perte d'influence du Quai au profit de Bercy.

Or, non seulement l'AFD n'a aucunement la possibilité légale de monter un tour de table, mais elle n'est pas adaptée à l'intervention dans un pays en sortie de crise. Elle est en effet habituée à intervenir dans le long terme, dans le cadre de programmes de développement qui concernent surtout l'agriculture et le développement rural, la santé et l'éducation de base, la formation professionnelle, l'environnement, bien qu'elle agisse aussi en matière d'infrastructures et de développement. "Nous sommes décalés d'environ deux ans par rapport aux situations d'urgence", convient l'un de ses dirigeants¹⁵¹. Théoriquement, elle pourrait certes intervenir dans un cadre ACM et dans une situation d'urgence, en tant qu'agent d'exécution, à la demande des pouvoirs publics, comme le prévoit l'article 5 de ses statuts, mais elle avoue ne le souhaiter nullement, et rien n'indique qu'elle puisse jouer ce rôle dans un proche avenir.

- Le fait que l'organisme constitué pour être l'entité par excellence en matière d'ACM - le GIACM - n'aurait ni l'expérience, ni la structure, ni les moyens lui permettant de prendre en charge un chantier de cette nature et de cette ampleur.

- **Le peu d'appétence des entreprises françaises - y compris les plus grandes - pour les situations comportant une réelle part de risque physique en pays étranger.** "Indéniablement, leurs homologues anglo-saxonnes sont plus aventurières, et le démontrent tous les jours. Il y a relativement peu de baroudeurs chez les entreprises françaises", souligne-t-on au département Opex du STBFT (Service technique des Bâtiments, Fortifications et Travaux, du service du génie de l'armée de Terre)¹⁵². Alors que, jusqu'à une époque récente, il n'y a guère eu de réticences de la part des "majors" anglo-saxons du BTP et des services pour accepter des marchés de longue durée en Irak. On se souvient de la réaction de Bouygues en 1982, déjà fort peu soucieux d'aller travailler à Umm Qasr en se plaçant à portée des canons iraniens...L'aurait-il été davantage en mars 2003 ? On peut en douter. Déjà peu nombreuses à accepter d'investir en pays opaque, les entreprises françaises le sont moins encore lorsqu'un risque physique s'y ajoute. "On trouverait sans doute quelques volontaires en pareil cas, confirmait un des hauts dirigeants d'EDF rencontrés au cours de cette enquête, mais nous n'enverrions pas d'autre personnel". Or, ce sont précisément les personnels des entreprises, comme ceux des unités logistiques des armées auxquelles elles se substituent parfois, qui sont les plus exposés en pareil cas.

Constante sur laquelle il serait facile d'ironiser, mais qui s'explique probablement par le fait que, contrairement à la Grande-Bretagne ou aux États-Unis, il n'y a guère en France de tradition de coopération entre les armées et les entreprises sur les théâtres d'opérations, à fortiori en cas de crise aiguë; de plus - ceci pouvant expliquer cela - la sous-traitance des armées au privé, si elle existe en France, n'a aucunement l'importance qu'elle a depuis longtemps dans ces deux pays (ou en Allemagne) et ne bénéficie pas de la même souplesse.

- les **lenteurs imposées par le code français des marchés publics**, qui auraient rendu chimérique le missionnement d'entreprises dans un délai d'à peine un mois, comme cela avait été le cas en Irak.

Sur le terrain lui-même, la situation d'Umm Qasr était-elle aussi particulière ?

- **Sur le plan de l'importance et de la configuration de l'ouvrage**, Umm Qasr n'offrait rien d'exceptionnel: avec ses 4470 mètres de quais, ses 21 postes d'accostage et ses quelque 7 millions de tonnes annuels de trafic marchandises à la veille du conflit, il peut être comparé à la plupart des ports civils d'Afrique de l'Ouest, se situant à un niveau intermédiaire entre Conakry (4 millions de tonnes) ou Cotonou (3,5 millions) et Dakar ou Abidjan (respectivement 10 et 15 millions de tonnes/an).

Si ses installations étaient pour la plupart vétustes ou dégradées, un minimum était en état de marche, qui eût permis - si les bassins et le chenal avaient été exempts de mines et d'épaves - d'accueillir aussitôt quelques navires. En dépit de la vétusté des quais, le niveau de sécurité y était de plus sensiblement supérieur à ce qu'offrirait par exemple le port d'Haïti aujourd'hui.

C'est en revanche sur le triple plan du minage du chenal et des bassins, de leur encombrement par des épaves de toute espèce, et par le degré d'envasement, que la situation d'Umm Qasr était particulièrement difficile. Ces travaux, soulignons-le encore une fois, ont représenté la partie la plus délicate, la plus longue et financièrement la plus lourde de l'opération: plus de 60% de l'enveloppe du premier contrat pour ces deux dernières tâches, et des travaux qui se sont poursuivis plus d'un an. A cet égard, Umm Qasr offre le cas rare d'une installation portuaire presque totalement délaissée durant plus de dix ans: aucun des ports civils d'Afrique, des Caraïbes ou d'Asie n'offrirait aujourd'hui des conditions aussi difficiles sur ce plan.

- A terre, en revanche, rien de pharaonique ou de particulièrement ardu. Les méthodes de BTP mises en oeuvre ont partout été des méthodes classiques, sur des ouvrages qui n'avaient rien de sophistiqué. On soulignera aussi que les travaux de gros oeuvre ont finalement été assez limités, et qu'il s'agissait de réhabilitation plus de reconstruction (le bâtiment administratif du port, celui des douanes, le terminal passager et la réhabilitation de certains postes d'accostage dont le béton était dégradé), alors que dans le cas de l'alimentation en électricité, des réseaux et des prises d'eau et d'électricité, du réseau de télécommunications et des installations de génie civil, il s'agissait quasiment de repartir à zéro, conception comprise. Sur ce plan, une compétence proprement "marine" était donc loin d'être indispensable.

- Deux autres enseignements majeurs paraissent être les suivants:

- l'importance cruciale de **l'alimentation électrique**, dont dépendaient notamment la possibilité de tester puis d'utiliser les grues et portiques mobiles, l'éclairage du port, la signalisation portuaire, le fonctionnement des convoyeurs à céréales. On a vu que le port, de ce point de vue, avait du fonctionner pendant plus d'un an à l'aide de générateurs. L'intervention sur les réseaux (d'électricité, mais aussi d'eau) l'emporte largement sur les travaux d'infrastructure lourde.
- un avantage majeur d'Umm Qasr résidait par ailleurs dans le fait qu'un certain nombre **d'engins de manutention** (grues, portiques ou chargeurs) étaient en place et dans un état suffisamment correct pour être utilisés. Tout autre eût été la situation si les grues de quai, par exemple, avaient été endommagées ou dynamitées.

- Le **contexte sécuritaire**, enfin, singularise cette opération. Exceptionnellement favorable dans un environnement irakien à haut risque, il a en effet permis de mener à bien les expertises et les travaux dans des délais normaux. Sitôt les combats terminés, le degré de dangerosité du lieu était retombé très vite: situés à proximité immédiate du sanctuaire du Koweït, dans une zone qui n'était pas un fief de l'ancien régime et dont la population adoptait une attitude essentiellement passive, le port et la ville d'Umm Qasr étaient des zones éminemment favorisées de ce point de vue. Le risque - mines mises à part, bien entendu - ne résidait guère qu'en la présence d'une quarantaine de tireurs isolés dans la ville et aux environs du port, menace qui fut progressivement réduite par les Marines. Le port était en outre relativement facile à "boucler" de par sa position excentrée vis à vis de la ville. Même les audits effectués par les entreprises dès mars-avril 2003 l'ont été sous protection minimale (trois gardes armés seulement pour les quinze ingénieurs de SSA, par exemple, et à certains moments seulement si l'on en croit leur compte rendu).

Durant toute la période des travaux, le port d'Umm Qasr ne connut donc ni attentats, ni sabotages, ni enlèvements, ni mouvements de foules. La seule intrusion dans l'enceinte du port fut le déferlement massif de pillards non armés, une dizaine de jours après la fin des combats, le 2 avril 2003. L'intervention du secteur privé n'aurait évidemment pas progressé au même rythme dans un contexte moins sécurisé. Imaginons que le port se soit trouvé dans la région de Tikrit ou de Falluja !

Chapitre III. Capacités et limites d'une intervention française en milieu portuaire

III.1 - Les hypothèses de travail:

Le dernier volet de cette étude est l'examen de ce que pourrait être concrètement une intervention des forces françaises dans un cas sinon similaire à celui d'Umm Qasr, du moins présentant avec lui des analogies dans un contexte qui serait sans doute moins dégradé. **Cet examen fut aussi pour nous une demande relativement tardive, puisqu'elle ne fut réellement et clairement exprimée qu'aux deux tiers de ce travail.**

La mission prise pour hypothèse de départ n'était pas de "reconstruire" un port, mais :

- de le doter d'un minimum d'installations en état de marche lui permettant de fonctionner au moins partiellement; dans le cas d'Umm Qasr en Irak, le port avait été réouvert au trafic commercial après quatre mois de travaux, les premiers navires de gros tonnage y étant accueillis au bout d'environ six mois.
- d'en assumer temporairement la gestion et la sécurité, durant quelques mois au moins.
- de favoriser le retour progressif à une exploitation normale, le port étant rendu aux mains de l'administration locale compétente dès qu'elle serait en mesure de le prendre en charge.

Nous avons raisonné en ayant en mémoire le profil¹⁵³ de ports civils de tailles comparables, dans des pays peu développés et présumés d'importance pour l'influence française. Ainsi: Abidjan (Côte d'Ivoire), Dakar (Sénégal), Cotonou (Bénin), Conakry (Guinée), Lomé (Togo), Luanda (Angola), Nouakchott (Mauritanie), Port au Prince (Haïti). Dans l'ensemble, ces ports représentent 1,5 à 4 millions de tonnes/an de trafic marchandises et jusqu'à 10 pour Dakar et 15 pour Abidjan. Ils disposent de 1000 à 3000 mètres de quais (4000 et 6000 pour Abidjan et Dakar) et, à l'exception des deux premiers, d'équipements de manutention portuaire vétustes ou insuffisants. Une partie d'entre eux sont reliés au réseau ferroviaire. Presque tous ont au moins un terminal conteneurs

et un appontement pétrolier ou un terminal pétrolier. Pour ce qui est d'Umm Qasr en Irak, son trafic était de 7 millions de tonnes/an à la veille de l'invasion. Il comportait environ 4000 m de quais "utiles" et 160 000 m² de stockages couverts. Soit une taille médiane dans notre échantillon.

Pour la plupart, les villes où sont situés ces ports sont aussi relativement riches en entreprises locales pouvant effectuer jusqu'à un certain point des travaux en sous-traitance, ce qui était l'un des atouts dont bénéficiait Bechtel en Irak. Ce ne sont donc pas des situations extrêmes telles que le Liberia ou le Sierra-Leone pourraient en offrir.

Il nous était cependant demandé de travailler dans une optique "maximaliste", c'est à dire dans l'hypothèse où les forces françaises ne trouveraient pas devant elles un site non pas en état normal de fonctionnement, comme le seraient la plupart de ces ports aujourd'hui (à l'exception peut-être d'Haïti), mais au contraire caractérisé par la réunion de tout ou partie des traits suivants:

- une situation locale à fort risque (plus de combats, mais une population hostile ou non coopérative, des tirs sporadiques, des risques d'attentats, une situation sanitaire et alimentaire fragile..) empêchant dans l'immédiat de recourir à des entreprises françaises ou étrangères. Des ONG absentes ou dépassées par les événements.
- des installations de chargement/déchargement et de stockage partiellement hors d'usage parce que vétustes ou non entretenues et surtout passablement dégradées suite à des pillages par la population ou à des sabotages.
- des accès au port et des bassins envasés, non dragués ou insuffisamment dragués, voire minés et encombrés d'épaves diverses.
- des "utilités" (eau, électricité) déficientes ou intermittentes.
- des équipements informatiques, équipements radio, radars et de téléphonie fixe dégradés ou inexistant suite à des pillages ou des sabotages.
- des quais et des jetées non détruits, mais ne disposant plus des équipements permettant de faire accoster les navires et de les décharger.

- une capitainerie et des bâtiments administratifs dont la plupart des équipements ont été volés ou dégradés.
- une administration portuaire désorganisée ou absente.
- des dockers qui ne reviennent que peu à peu.

Le port d'Umm Qasr réunissait toutes ces caractéristiques lorsque les troupes de la coalition en ont pris le contrôle en mars 2003.

Dans une hypothèse également maximale, le trafic à prendre en compte concernerait aussi bien les matériels militaires, les troupes et tout ce qui est nécessaire au soutien des forces, que les secours humanitaires ou un minimum de marchandises destinées à approvisionner l'intérieur du pays.

A partir de là, nous avons cherché à identifier dans quelles unités se trouvaient les compétences essentielles qui pourraient être mises à contribution pour l'accomplissement de tout ou partie des familles de tâches suivantes:

- expertise technique du port
- réalisation des travaux et mise en sécurité
- maîtrise d'oeuvre et assistance à la maîtrise d'ouvrage.
- redémarrage de l'exploitation

Exercice qu'on voudra bien considérer comme une pure esquisse fondée essentiellement sur la recherche des couples tâches-compétences, cette dernière étant envisagée **du seul point de vue technique**: en d'autres termes, nous avons considéré qu'il ne nous appartenait pas de nous aventurer sur le terrain de la délimitation "politique" des compétences ni des articulations tactiques entre les différentes unités, mais seulement sur celui des capacités de chacune à satisfaire aux différentes exigences de la remise en état du port et de son redémarrage.

De même, il n'était guère possible de s'avancer en ce qui concerne **le niveau de disponibilité** des personnels devant être impliqués dans une telle opération, ne serait-ce que parce qu'il serait fonction, et de la situation réelle de chaque port, et du plan de charge qui serait par ailleurs le leur à la même époque. Tout juste peut-on souligner - sans faire preuve de beaucoup d'originalité, certes ! - que la situation étant déclarée partout très tendue sur le plan des effectifs, le prélèvement des personnels nécessaires n'irait pas de soi, surtout au delà d'une

quinzaine de jours. Ceci, même en tablant sur un recours important aux entreprises et BET privés.

Enfin, fallait-il aborder les **aspects budgétaires** ? Ils ne figuraient pas dans le cahier des charges de cette étude, ce qui se conçoit: il aurait fallu pour cela définir plusieurs scénarii, par type et taille d'ouvrage, en fonction de différents niveaux de dégradation, puis les faire chiffrer par chaque service concerné. On se contentera donc d'indiquer qu'en partant de l'exemple maximal que constitue le cas du port irakien, il faudrait retenir un seuil minimal d'environ 90 millions de \$ pour permettre à un port comparable, dans un état comparable, de retrouver des conditions d'exploitation à peu près normales; rappelons qu'à eux seuls, le dragage et l'enlèvement des épaves d'Umm Qasr avaient représenté dans cette somme un coût d'environ 26 millions de \$. Or, 90 millions de \$, c'est à peu près le tiers du total des charges brutes traitées par le Service des Travaux de la marine en 2004... Encore cette somme, qui représente l'enveloppe consacrée à Umm Qasr par les deux premiers contrats Bechtel, n'inclue-t-elle pas les coûts entraînés par la participation des forces elles-mêmes aux opérations de manutention durant les premiers mois, à la sécurité du port ou au déminage¹⁵⁴.

Cependant, si le montant des travaux réalisés à Umm Qasr peut servir de première base à la réflexion, n'oublions pas que *ce chantier était beaucoup moins une opération militaire qu'une opération d'ouverture et de captation de marchés*. Il a été conçu avant tout comme une partie de l'attribution, à l'échelon du pays entier, de contrats civils à des entreprises privées, en second lieu, pour permettre l'arrivée de cargaisons humanitaires, mais surtout pour rendre possible le redémarrage d'une exploitation commerciale servant l'économie irakienne. Et par conséquent, avec des financements en rapport. Cet arrière-plan fausse donc d'entrée de jeu toute comparaison avec ce que pourraient être les possibilités financières d'engager les services techniques des forces françaises, voire ces dernières, dans une aventure similaire. De plus, une opération de cette ampleur, qui ne pourrait évidemment pas être supportée par le budget des forces, bénéficierait probablement de financements internationaux. Le rôle dévolu à la France - acteur unique, acteur parmi d'autres ou nation pilote ? - serait également un paramètre à prendre en compte.

Nous examinerons donc successivement ici:

- La localisation des compétences clefs, dans la marine ou en dehors d'elle, et dans quelle mesure elles pourraient se compléter ou se substituer mutuellement.

- Les tâches requérant des compétences d'entités extérieures à la marine ou exigeant une attention particulière.
- Quelle pourrait être l'attribution des responsabilités d'ensemble dans une telle opération.

III. 2. La localisation des compétences et leur combinaison:

Comme le montrent les tableaux situés en fin de chapitre - dont la matrice initiale fut due aux observations de la DTM de Toulon travaillant à partir du canevas que nous lui fournissions - une grande partie des tâches **de première expertise** et de **première réparation** pourraient et devraient être assumées par le Service des Travaux de la Marine ...en supposant résolus ses problèmes actuels de plan de charge ! Nous entendons ici par "expertise initiale" le travail qui consiste à identifier l'état des ouvrages et les réparations minimales à leur apporter. Il est évidemment difficile d'estimer le nombre d'ingénieurs qui serait nécessaire à la première expertise de l'ensemble des installations d'un port "moyen", du type Umm Qasr, Lomé ou Nouakchott. D'après le Service des Travaux, une équipe de 3 ou 4 personnes serait un minimum, mais tout dépendrait de l'éventail de connaissances spécialisées qu'il faudrait mettre en ligne, comme de la présence ou de l'absence de tel ou tel ouvrage (port pétrolier, installations frigorifiques, etc.). A Umm Qasr, dont l'état de délabrement et de dégradation atteignait un point maximal, une dizaine d'ingénieurs avaient séjourné durant deux semaines pour établir un premier état des lieux. Pour ce qui est de la dizaine de ports pour lesquels nous avons fait figurer en annexe des fiches de situation sommaire, on peut donc penser qu'une équipe de cette taille serait largement suffisante.

En fonction de leur nature, mais aussi du plus ou moins grand degré d'urgence et d'insécurité, les **travaux de première réparation** recourraient, la plupart du temps sous contrôle des cadres du STIM, soit à une main d'oeuvre militaire, soit à une main d'oeuvre civile recrutée sur place. Le recours à des prestataires privés - français au premier chef - dépendrait aussi, peut-on penser, du degré de risque présenté par la zone considérée...et de leur empressement à l'accepter.

L'intervention de bureaux d'études spécialisés serait en tout cas indispensable, souligne le Service des Travaux, pour établir un **diagnostic approfondi** de la plupart des ouvrages et installations: on entend ici par "diagnostic approfondi" l'examen qui détermine exactement les travaux à effectuer, les méthodes à employer, la main d'oeuvre requise, et établit le métré (chiffrage). Le Service des

Travaux serait sans doute le mieux placé pour en effectuer la sélection, puisqu'il a couramment recours à leurs services.

On ne pourra manquer de s'interroger sur la disponibilité de ces BET, pour ne rien dire des entreprises françaises de travaux, au cas où ils auraient à intervenir dans un contexte à fort risque. Sur ce point, l'avis du Service des Travaux rejoint celui du STBFT du Génie: contrairement au monde anglo-saxon, l'esprit baroudeur est peu répandu dans les sociétés françaises... Aussi ne faudrait-il pas négliger l'éventualité d'un recours à une main d'oeuvre militaire, qu'on la trouve au sein du Génie ou des formations de base navales.

Dans la plupart des cas, le Service des Travaux serait également en mesure d'assurer **l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre**¹⁵⁵. Certains équipements (pétroliers, télécommunications, radars) demanderaient néanmoins l'implication d'autres unités voire d'entreprises privées pilotant, au moins, la maîtrise d'ouvrage.

Au sein de la marine, quatre entités¹⁵⁶ pourraient logiquement être mises à contribution en sus du STIM:

* les **formations bases navales de Cherbourg, Brest ou Toulon**, dont le personnel peut assurer les prestations de lamanage¹⁵⁷, de guidage, de remorquage, d'accostage, de manoeuvre des passerelles mais aussi, éventuellement, le redémarrage de l'exploitation des grues de quai; ces formations comportent notamment un "atelier engins portuaires". Elles pourraient également être mises à contribution pour l'expertise des balises et des amers, ainsi que pour le redémarrage de l'exploitation de la capitainerie, des stations de pompage et des bateaux-portes. On ajoutera que les bases navales ont parmi leur personnel ouvrier la quasi-totalité des métiers du second oeuvre: or ce personnel, qui selon certains ne semble pas être en permanence affecté d'un plan de charge démesuré, est généralement très qualifié en raison de son ancienneté.

- la **DIRSIM** pour les télécommunications, les liaisons informatiques et les systèmes de contrôle d'accès. La téléphonie fixe pourrait en revanche être prise en charge par des installateurs privés.
- le **Service de Soutien de la Flotte** (ou la DIRSIM) pour ce qui est de l'expertise des radars et le Service des transmissions pour leur première réparation.

- le **Commissariat de la marine**, par son bureau "droit de la mer", pourrait être impliqué pour ce qui est des risques juridiques liés aux opérations constructives et à la prise en charge de la gestion du port. Présent sur place pour assurer le ravitaillement des forces navales, comme c'est son rôle premier, le Commissariat pourrait aussi, en l'absence d'ONG, jouer un certain rôle dans l'organisation de la chaîne logistique des secours - mais son homologue de la Terre le pourrait tout aussi bien. En revanche, **en matière de conception et d'exploitation des installations de stockage et de manutention des produits pétroliers, l'engagement du Commissariat de la marine serait beaucoup plus problématique**: en effet, le rôle qu'il jouait jadis en la matière et les compétences qu'il y possédait se sont graduellement amoindris au fur et à mesure de la fermeture des dépôts qu'il gérait outre-mer (à Dakar, à Tahiti..) et même en métropole, où ne subsistent que ceux de Brest et Toulon. Son service spécialisé l'indique nettement aujourd'hui¹⁵⁸: s'il reste impliqué pour ce qui concerne ses deux dépôts métropolitains, il n'aurait plus véritablement la capacité technique et humaine de prendre en charge la maîtrise d'oeuvre d'installations pétrolières dans un port étranger. Par ailleurs, son personnel d'exécution est essentiellement un personnel civil, donc difficilement projetable en opérations. On ne pourrait donc pas non plus compter sur ce personnel pour assurer le redémarrage des installations. Dès lors, seul le Service des Essences des Armées serait compétent, au moins jusqu'à un certain point comme nous le verrons.

Par ailleurs, sauf à envisager d'emblée un recours aux entreprises privées, plusieurs tâches devraient requérir l'assistance d'unités extérieures à la marine.

Ainsi:

- le 519ème RT (et son autorité de commandement, la BTI ou Base de Transit Interarmées) pour la **manutention portuaire**. La BTI, éventuellement, pour la gestion des conteneurs.
- l'un ou l'autre des deux régiments du Génie spécialisés dans le **déminage à terre**.
- le 5ème Régiment du Génie pour les **voies ferroviaires** et, éventuellement, les **voies routières**.
- éventuellement, le Service des Essences des Armées, pour la **manutention des produits pétroliers** et une première expertise des

installations. Toutefois, il ne pourrait en aucun cas assurer ou piloter la maîtrise d'ouvrage ou d'oeuvre.

Enfin et surtout, compte tenu de la charge échue au Service des Travaux de la marine, qui selon ses propres termes rendrait sa disponibilité "variable" s'il lui fallait s'investir dans une opération du type Umm Qasr, il semble logique, sinon judicieux, de songer à s'appuyer aussi sur les compétences du **Service Technique des Bâtiments, Fortifications et Travaux** (STBFT) qui dépend de la Direction centrale du Génie. Plus précisément, sur son département OPEX, qui est compétent pour la conception et la maîtrise d'oeuvre des infrastructures en phase de stationnement des troupes. Nous revenons ci-après sur cette entité, qui accompagne toutes les troupes françaises en opérations extérieures et couvre une grande partie des fonctions constructives, de la conception à la maintenance, dans plusieurs familles de la construction autre que marine et portuaire. Aussi, dans les tableaux joints, le retrouvera-t-on cité en équivalence du STIM pour un certain nombre d'ouvrages et de tâches.

Nous détaillons ci-après, successivement, ce qui concerne le STBFT, la BTI et le 519ème Régiment du Train de Transbordement Maritime.

III.2.1. Le STBFT:

Rattaché directement à la Direction centrale du Génie, le Service Technique des Bâtiments, Fortifications et Travaux est le bureau d'études et d'expertises en matière de techniques d'infrastructures et d'informatique propre au service du Génie. On peut le définir mieux encore comme la tête de la chaîne de maîtrise d'oeuvre du service du Génie pour les missions d'expertise.

Avec environ 160 ingénieurs et conducteurs de travaux¹⁵⁹, sa ressource est importante, "même sans la réserve", et ses personnels couvrent la quasi-totalité des grandes familles de la construction: génie civil, bâtiment gros oeuvre et second oeuvre, travaux publics, avec des compétences particulièrement développées dans les structures en béton, le génie climatique, la production d'électricité haute et basse tension, les stations d'épuration d'eau (Unités mobiles de traitement d'eau) et de production d'eau chaude, les réseaux de distribution d'eau et d'assainissement. La mise à jour des compétences est régulière, d'autant que le STBFT participe à nombre de commissions ou organisations techniques et normatives du BTP, suit l'évolution des directives et édite guides et mementos en conséquence.

C'est toutefois plus qu'un bureau d'études techniques *stricto sensu*, puisqu'il détient également une compétence non seulement en maîtrise d'oeuvre mais aussi en conduite des travaux. En opération extérieure, le STBFT projète ainsi des Services Locaux Constructeurs (SLC) comportant généralement un ingénieur expert, officier TOI¹⁶⁰ et deux ou trois sous-officiers conducteurs de travaux. Ces SLC - joliment baptisés "nos harpons" par le STBFT¹⁶¹ - sont la cellule de base du service du Génie projeté. L'ensemble des SLC appartient à la chaîne "soutien au commandement", dont on rappellera qu'elle est placée sous le commandement d'un officier supérieur adjoint qui est non seulement le commandant des éléments du Génie placés pour emploi, le conseiller Génie de l'ADCONFRANCE, *mais aussi le conseiller technique et le représentant de la maîtrise d'ouvrage sur le théâtre*. Il est compétent pour faire appliquer les réglementations et normes techniques, la mise en place des crédits et leur consommation; enfin, il est assisté d'une cellule "soutien au stationnement", composée d'un officier et d'un sous-officier, qui assure le suivi administratif des marchés, la gestion comptable des crédits, la gestion domaniale et le suivi environnemental des emprises¹⁶².

Echelons décentralisés, les SLC dépendent sur le plan administratif et technique de la Direction centrale du Génie, mais sont placés sous l'autorité d'emploi des commandants supérieurs dans les DOM-TOM ou des commandants des forces françaises à l'étranger¹⁶³. Il est important de souligner qu'ils bénéficient d'une délégation en matière de maîtrise d'oeuvre de conception comme d'exécution, allant de la surveillance des chantiers à la réception des ouvrages. En général, ils s'appuient sur des entreprises locales ou françaises. Le circuit de décision, en ce qui concerne les réalisations d'infrastructures - par exemple à propos d'un avant-projet sommaire- va des SLC au STBFT, puis à la Direction centrale du Génie, puis à l'EMAT.

Le SLC lui-même peut comporter plusieurs cellules; toutefois, lors de l'installation d'une force, on compte en général une cellule pour un bataillon à installer ou un camp de 1000 hommes. Au cours de la phase de soutien au stationnement, le volume du SLC peut bien entendu varier en fonction des stades d'installation de la force: forte en phase de déploiement, l'intensité des besoins en infrastructures décroît ensuite, puis remonte en phase de stationnement. En cas d'opérations trop lourdes, comme c'est par exemple le cas en Côte d'Ivoire¹⁶⁴, le SLC est renforcé par une autre équipe de même importance. Au-delà, le Génie peut aussi armer des Compagnies d'infrastructures opérationnelles, qui effectuent surtout les travaux de bâtiment.

En matière de capacités opérationnelles, le "contrat" du STBFT prévoit qu'il soit capable de projeter en 24 heures un minimum de 5 ingénieurs.

En phase d'expertise d'une infrastructure portuaire, le STBFT confirme être en mesure de déterminer, *dans les domaines autres que ceux réclamant une vraie compétence maritime* (comme par exemple, les bateaux-portes ou les stations de pompage):

- l'état des installations et services du port.
- les travaux à effectuer pour les mettre progressivement en état de fonctionnement.
- les types et quantités de matériaux et d'équipements à mettre en oeuvre: ceux qui peuvent être fournis sur place, et ceux qui doivent être importés.
- les méthodes constructives à employer.
- le type de compétences et les effectifs nécessaires du côté français, et ceux qui peuvent éventuellement être mobilisés localement.
- une estimation du budget correspondant.

On précisera cependant que, dans l'ensemble, ce service est plus accoutumé à intervenir en travaux neufs qu'en réhabilitation.

En phase de conception comme de contrôle de l'exécution, sa compétence pourrait donc coexister avec celle du Service des Travaux de la marine ou s'y substituer dans les domaines suivants, qui sont détaillés dans les tableaux figurant en fin de chapitre:

- les **réseaux** d'acheminement eau courante/eau potable, évacuation eaux usées et des résidus pétroliers, les stations de traitement des eaux et d'épuration; les installations de **production d'électricité haute tension et les réseaux de distribution** correspondants.
- en **bâtiment et génie civil**, la réfection des bâtiments administratifs du port (capitainerie) et des hangars de stockage.
- la création ou le renforcement des **clôtures de sécurité** et de **systèmes d'alarme et vidéo-surveillance** dans le port et autour. La remise en état des postes de **sécurité incendie**.
- éventuellement, la réfection de certains **équipements de signalisation portuaire** (phare, sémaphore..).

Enfin, compte tenu de ce qui a été exposé plus haut, le STBFT pourrait parfaitement assumer au bénéfice d'un maître d'ouvrage l'aide à la définition des avant-projets sommaires, la définition du cahier des charges, le montage et le suivi des appels d'offres et l'assistance à la réception de ces dernières. Par l'étendue de ses compétences, et aussi par sa grande réactivité, c'est donc une composante à ne pas négliger dans une opération de réhabilitation portuaire.

III. 2.2. La Base de Transit Interarmées:

Créée en 1973 à partir des organismes de transit répartis tout au long des côtes françaises après la 2ème guerre mondiale, la Base de Transit Interarmées a pour chef direct le 5ème bureau de la division Emploi de l'EMA. En opérations, elle reçoit ses ordres du BTMAS, le Bureau des Transports Maritimes, Aériens et de Surface du CPCO. Totalisant 1317 personnes (dont environ 700 au 519ème RT et 300 réservistes), ses effectifs appartiennent pour 72% à l'armée de Terre, 6% à la Marine et 21% à l'armée de l'Air¹⁶⁵.

Basée à La Rochelle, sa mission est d'assurer la continuité des acheminements effectués par voie maritime entre la métropole, les DOM-TOM et les théâtres extérieurs, qu'il s'agisse de personnels, de matériels, de denrées ou de matériaux. Elle est organisée en trois districts: le DTIH, sur la Manche, situé dans la zone portuaire du Havre et orienté vers le Pacifique; le DTILR, orienté vers l'Atlantique et assurant notamment le chargement des navires à destination des Antilles et de la Guyane; le DTIM, district implanté à Marseille, qui s'occupe des navires affrétés à destination de l'Océan Indien et du Bassin méditerranéen, ainsi que du soutien des opérations extérieures (dans ce dernier cas, il y a création d'un DETIM ou District externe de transit interarmées maritime). Ce sont ces districts qui "assurent l'interface civilo-militaire, les relations avec les autorités portuaires, douanières et maritimes". La BTI traite de 80 à 90 escales par an, en métropole et outre-mer.

Il est à rappeler, toutefois, que si la BTI organise et gère les transports maritimes, elle ne les effectue pas. La marine ne disposant pas de capacités propres en matière de transport (hormis ses chalands de débarquement), la BTI est en effet "armateur disposant", par le biais de contrats de sous-traitance avec des compagnies maritimes ou des commissionnaires de transport. Elle loue ainsi deux bateaux RO-RO en disponibilité complète, sur des périodes de huit ans, et, par ailleurs, affrète des navires au voyage et à l'année, en fonction de son planning, pour l'entretien des forces prépositionnées.

Les personnels de la BTI assurent également l'ensemble des formalités administratives liées: douane, police, santé, embarquement/débarquement. "Ils sont tout à la fois armateurs, transporteurs (entre le navire et la côte), transitaires, consignataires, manutentionnaires. Ils interviennent à chaque fois qu'il y a rupture de charge, en d'autres termes, dès qu'un matériel ou une denrée quitte un mode de transport pour un autre"¹⁶⁶.

Ils seraient donc qualifiés pour assurer les prestations d'acconage¹⁶⁷. *Mais en aucun cas, souligne le commandement de la BTI, ils ne pourraient prendre en charge la gestion complète d'un port, des entrées et sorties de navires, du pilotage, etc.*

Pour cette raison, la BTI en tant que telle ne serait que partiellement concernée par l'opération consistant à remettre en route un port civil à l'étranger. Elle serait certes impliquée de droit dès lors qu'il y aurait acheminement de troupes ou de matériels à destination de la zone; la responsabilité d'ensemble des opérations de manutention du port lui reviendrait aussi logiquement (comme elle l'a assumée à Ploce), mais elle ne pourrait guère aller au-delà. En revanche, le régiment qui lui est subordonné serait, lui, pleinement engagé en matière de manutention portuaire, comme nous allons le voir.

III. 2.3. Le 519ème Régiment du Train de Transbordement Maritime:

Créé sous ce nom le 1er Juillet 1981¹⁶⁸, ce régiment d'environ 700 personnes (civiles et militaires) est par excellence l'unité concernée par l'élément "port", et plus généralement par la zone du littoral, puisque c'est lui qui fait le lien entre le transport maritime et le transport terrestre. Selon son manuel d'emploi,¹⁶⁹ c'est "l'unité de soutien aux ravitaillements par voie maritime. Agissant dans un environnement interarmées et civilo-militaire, elle assure la continuité des acheminements de personnel, de matériels et de marchandises dans les ports et si nécessaire à partir des rades. (..) Le module de transbordement maritime est construit (..) pour répondre exactement aux besoins en moyens à engager sur mer et sur terre. Apte à utiliser toutes les infrastructures portuaires civiles et militaires et tous les moyens de manutention, que les installations existent dans un état d'utilisation normale ou soient déficientes ou dégradées, l'unité de transbordement maritime concourt à la liberté d'action d'une force opérationnelle sur la plate-forme maritime de théâtre".

Intervenant constamment sur des théâtres étrangers (Golfe, Liban, Sénégal, Bulgarie, Gabon, Rwanda..), le 519ème RT a joué un rôle majeur sur le port de Ploce, dans l'ex-Yougoslavie, où l'unité multinationale en charge du

fonctionnement du port était placée sous le commandement d'un capitaine de la BTI¹⁷⁰.

Unique en son genre au sein des forces françaises, il est le pendant du 17^{ème} Port and Maritime Regiment britannique, que nous avons vu intervenir à Umm Qasr. A deux variantes près, toutefois: le régiment britannique est également compétent en matière d'organisation et d'opération des transports ferroviaires à partir du port ou du littoral, ce que n'est pas le 519^{ème} RT; et, si nécessaire, il peut prendre en charge "toutes les fonctions d'un port, incluant le remorquage, le pilotage, la perception des taxes et les opérations à quai", alors que la mission de son homologue français à terre n'inclut que ces dernières.

Placé sous les ordres de la Base de Transit Interarmées, le 519^{ème} RT a pour autorité d'emploi, en opération, le COTIM (Centre opérationnel des transits interarmées maritimes), qui est le pendant, pour le maritime, du COTIS et du COTIA pour les transits interarmées de surface et de l'air. Sa composition est la suivante:

- 1 escadron de base et logistique.
- 2 escadrons portuaires d'active (soit 6 pelotons portuaires). Leur mission est d'assurer toutes les opérations d'acconage et de manutention à quai ou à bord des navires.
- 1 escadron amphibie (3 pelotons). Il a pour mission d'assurer le transport de personnel, de fret ou de véhicules entre un navire au mouillage et un quai ou une plage. Ses pelotons ont en fait une double qualification: conduite d'engins amphibies et opérations d'acconage.
- 1 escadron portuaire de réserve (2 pelotons portuaires). Il compte environ 60 réservistes (dont seulement deux militaires du rang).

Sa capacité maximale de traitement est, par jour, de 9 navires sur rade (soit un par peloton de 30 hommes) ou 1 bateau sur rade et 4 à quai, éventuellement avec infrastructure portuaire dégradée. Un peloton de 30 hommes a la capacité de traiter quotidiennement quelque 100 conteneurs ou 2500 mètres linéaires de cargaison. La mission du régiment consiste "à prendre en compte l'ensemble des opérations de transbordement depuis la cale du navire, qu'il soit à quai ou sur rade, jusqu'à une zone de livraison-réception sur le port ou à quelques kilomètres à l'intérieur des terres, et inversement. Sa zone d'action est principalement côtière au sens large. La qualification de ses personnels et la qualité de ses équipements permettent d'effectuer également des transports côtiers ou fluviaux, voire en zone lagunaire"¹⁷¹.

Les opérations s'effectuent, soit à quai, soit en rade (entre un navire mouillé en rade et le port ou la plage). Bien évidemment, cette unité "donne son plein rendement à quai et dans une infrastructure portuaire non dégradée. Dans le cadre d'une opération sur rade, l'utilisation d'un port secondaire ou d'un quai dans une infrastructure dégradée devra être privilégiée par rapport au seul déchargement sur plage".

On précisera à ce sujet qu'en dépit du terme "amphibie", que l'on trouve également dans le manuel d'emploi de ce régiment, ses engins et leur conduite sont pensés en termes de mission *logistique* en phase de stationnement et non au sens de "débarquement de troupes": en effet, rappelle la B'TI, le 519ème RT ne participe pas au débarquement des troupes, mais intervient seulement une fois celles-ci en place.

III. 3. Les tâches requérant des compétences d'autres entités ou exigeant une attention particulière:

Nous en avons identifié huit.

III. 3.1. Le dragage des bassins et chenaux et la détection des épaves:

Si les fonds ne sont pas connus, ou si les données sont trop anciennes, l'envoi d'un navire bathymétrique serait indispensable, non seulement pour effectuer le relevé des fonds, mais pour procéder à l'exploration magnétométrique des zones à draguer, afin d'y localiser les épaves de toutes sortes, voire les munitions non explosées. Sans oublier que ce sont les petites épaves disséminées qui font problème, bien plus que les grandes.

Rappelons que la marine dispose de quatre bâtiments hydrographiques et d'un bâtiment hydro-océanographique, qui opèrent au profit du SHOM. Renseignements pris auprès de ce dernier, la détection des épaves se fait en général en même temps que le levé bathymétrique, et le SHOM n'a pas coutume d'envoyer un navire uniquement pour procéder à cette détection.

La marine ne possédant pas ses propres **dragues**, son Service des Travaux attire aussi l'attention sur la nécessité de se préoccuper par avance de leur disponibilité à la location ou à l'achat - en tout cas des dragues modernes - car elle n'est nullement garantie. A Umm Qasr, la seule drague disponible nécessitait d'être remise en état, et deux autres avaient du être acquises et acheminées. A l'approche d'une opération, il serait donc utile de repérer par

avance les dragues modernes qui pourraient être louées dans la région concernée, voire de se renseigner sur le parc disponible à la location sur le plan mondial.

Faute de dragues disponibles dans un délai satisfaisant, une solution, selon le Service des Travaux, serait d'installer une pelle sur ponton, ce qui permettrait de draguer à 7 ou 8 mètres. Ne pas oublier, de toute façon, que la difficulté du dragage variera selon la nature du matériau: boue, sable, vase...

III. 3.2.La composition des quais:

Dans bon nombre de ports, la nature des quais est éminemment variable et peut réserver des surprises: on peut par exemple trouver dans une même enceinte portuaire des quais composés de blocs, de caissons en béton, de pieux, mais aussi de palplanches¹⁷² métalliques. Or, selon le Service des Travaux, ces dernières subissent souvent des déformations et leur remplacement pourrait donc poser problème si des moyens de découpe n'étaient pas disponibles sur place.

III.3.3. Le déminage à terre:

Sauf sous-traitance au privé, il ferait logiquement appel aux compétences respectives du 17^{ème} Régiment du Génie Parachutiste et du 1^{er} Régiment du Génie. Basé à Toulouse, le 17^{ème} RGP fait partie de la 11^{ème} brigade parachutiste. Le déminage, la dépollution et le dépiégeage de zones ne sont que quelques-unes de ses missions, à côté de l'approvisionnement en eau ou électricité, de l'aide au déploiement et de la protection des unités, ou encore de la réalisation ou de la remise en état d'installations. Il est également censé participer aux plans de défense d'une zone aéroportuaire. Si tous les régiments français du Génie disposent de personnels capables de pratiquer le déminage par utilisation de sondes manuelles, le 17^{ème} RGP est probablement l'unité la plus spécialisée, qui est aussi la plus compétente en matière de détection et traitement d'autres types de pièges (munitions piégées, mines artisanales, etc.).

Quant au 1^{er} RG, créé en 1814, il est le doyen des unités du Génie. Permettre aux forces de traverser les zones minées et les cours d'eaux est sa mission principale. Basé dans la banlieue de Strasbourg, il comprend sept compagnies dont une de contre-minage, trois de ponts flottants motorisés, une compagnie de base et d'instruction, une d'appui et de pont fixe et une de commandement

et logistique. Il est la seule unité française à disposer de moyens de déminage mécaniques lourds: non seulement des chars démineurs, mais des MADEZ (Matériels aérotransportables de déminage de zones) et des SOUVIM (Systèmes d'ouverture d'itinéraires minés). Engins blindés équipé d'un système à fléau leur permettant d'ouvrir un passage de trois mètres de large dans une zone polluée par des mines antichars ou antipersonnel, les MADEZ sont notamment adaptés aux aires du type parkings, zones de stockage, pistes d'aéroports, terre-pleins d'un port; ils peuvent être employés soit en mode tout terrain (semi-chenillé), en dynamique (5 à 20 cm de profondeur) ou en statique (jusqu'à 90 cm de profondeur), soit en mode piste d'aviation, sur roues, en dynamique (1 cm au-dessus du sol avec déblayage des mines). Quant au SOUVIM, cet engin sud-africain sur roues est destiné à sécuriser des itinéraires "tout chemin" dans des zones faiblement polluées par des mines antichar ou antipersonnel, surtout des mines à pression de première génération; il peut ouvrir par jour jusqu'à 150 kms de pistes à 20 kms/h¹⁷³. Dans le cas d'un port, confirme le 1er RG¹⁷⁴, ces deux types de matériels devraient effectivement trouver à s'employer.

En ce qui concerne les délais d'exécution, ils peuvent être estimés dans les grandes lignes avant l'opération, en fonction des renseignements disponibles sur la superficie et le plan du port, mais sont éminemment variables. Pour un port de la taille d'Umm Qasr, "il faudrait de toute façon compter en mois plutôt qu'en semaines".

III.3.4. Les voies ferrées:

Une seule unité française est compétente dans ce domaine: le 5ème Régiment du Génie, qui est chargé de la construction et de l'entretien des réseaux ferroviaires. Sa mission première étant de participer à l'appui des forces terrestres par la construction d'infrastructures horizontales, les routes et pistes font aussi partie de ses domaines de compétence. Créé en 1889 à Versailles, ce régiment de sapeurs du rail a été intégré en 1998 à la Brigade du Génie, devenant le Régiment du Génie de Travaux Lourds. Il est basé à Versailles, où se trouvent son état-major et la 10ème compagnie de travaux, à Mourmelon et à Mailly avec les 1ère et 2ème compagnies de travaux, à Canjuers avec la 3ème compagnie.

III.3.5. Les circulations et voies routières:

Ici encore, l'unité compétente serait le 5ème RG; le cas échéant, le 25ème Régiment du Génie de l'Air. Toutefois, sauf dans en cas de conditions d'insécurité extrême ou de destructions trop importantes, on peut présumer qu'une remise en état par de petites entreprises locales agissant sous le contrôle du STIM ou du STBFT serait amplement suffisante: les voies routières et les aires de stockage d'un port ne sont ni complexes ni de grande longueur. Même chose pour les revêtements des terre-pleins des quais.

III.3.6. Les moyens de levage:

On a vu à quel point, à Umm Qasr, l'impossibilité d'utiliser dès le départ les grandes grues de quai, en raison du manque d'électricité, avait handicapé le redémarrage de l'exploitation, seuls les navires disposant de leurs propres grues pouvant être déchargés durant les premiers mois. Faute d'avoir reçu l'entretien approprié, l'état des engins de levage était également très inégal. Or, ces matériels ne sont pas seulement "des grues" dont l'examen ou la manoeuvre puissent être confiées à n'importe quel personnel de manutention. **Le 519ème RT, ainsi, serait incapable d'opérer ou de remettre en état les grues de quai, qui sont les plus puissantes, mais seulement ses propres engins,** qui sont des grues routières, sur roues¹⁷⁵. Le STIM, pour sa part, indique être "en phase d'acquisition d'expérience" concernant les grues de quai. "On sait expertiser, on commence à connaître, mais on est encore un peu juste"¹⁷⁶. Il conviendrait donc, sans négliger pour autant l'apport du STIM, de se rapprocher des formations bases navales - celle de Cherbourg, celle de Toulon.- qui opèrent déjà cette famille d'engins. Les premières réparations devraient pouvoir être prises en charge par les Ateliers Militaires de la Flotte, dont les compétences en mécaniques sont solides. Ces derniers, comme les deux navires-ateliers de la marine, ont aussi toutes les compétences requises pour intervenir sur des moteurs, des groupes électrogènes, des compresseurs.

III.3.7. Les moyens de manutention:

Pour ce qui est du vrac courant, on entend par là les chargeurs, charge-conteneurs, portiques et petits engins du type Calmar ou chariots élévateurs. Selon le type de matériels, l'expertise et les premières réparations pourraient être assumées, soit par le 519ème RT (qui n'est toutefois accoutumé qu'aux trois

types d'engins qu'il emploie)¹⁷⁷ soit par la DCMAT soit plus vraisemblablement par des entreprises privées. Sur ce point, comme pour les engins de levage, un effort préalable de renseignement serait nécessaire, pour connaître le nombre et le type de matériels existant sur place. Du point de vue de la BTI, c'est en effet le point crucial à déterminer par avance - de même que la connaissance du nombre de navires à traiter- beaucoup plus que le nombre ou la dimension des quais. En revanche, pour ce qui est du **stockage et de la manutention des produits pétroliers**, ils ne pourraient guère être confiés, pour les raisons invoquées plus haut, qu'au Service des Essences des Armées.

Ce dernier confirme avoir la compétence et les moyens humains de participer au redémarrage de **l'exploitation** d'une installation pétrolière à l'étranger, comme il le fait par exemple au Kosovo, d'autant que son personnel d'exécution est en partie composé de militaires, donc projetable en opération extérieure. Ce ne serait en revanche pas le cas pour **le pilotage de la remise en état de ces installations**: "Dans le cas d'un port étranger, nous pourrions sans doute prendre en charge un premier diagnostic, fournir éventuellement un peu de conseil technique, mais toute la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre devraient être sous-traitées au privé car, si nous sommes effectivement service constructeur, nous le sommes uniquement pour nos propres installations."¹⁷⁸

Dans le cas d'un port ne disposant plus de dépôt pétrolier en état de fonctionnement, le SEA pourrait aussi, comme il le fait couramment en opération extérieure, déployer des citernes souples pouvant aller jusqu'à 300 m³.

En ce qui concerne enfin l'expertise puis la gestion des **conteneurs** (répartition, gestion des emplois, des retours et des dommages), on doit rappeler que la BTI dispose d'une longue expérience en la matière, car c'est elle qui gère et suit la totalité de ceux qui sont loués par les armées, voire ceux des organisations humanitaires lorsque le cabinet du ministre de la Défense l'y contraint. Elle dispose d'une trentaine de spécialistes de ce domaine. Ce personnel est fréquemment envoyé en opération extérieure.

III.3.8. Les radars de la capitainerie:

De l'avis du STIM, c'est l'équipement de transmission qui pourrait poser le plus de difficultés. Installer ou réparer un radar est en effet une tâche complexe requérant des compétences plutôt rares. « C'est un point dont on ne doit pas sous-estimer l'importance ». L'expertise primaire devrait être menée par le SSF, qui piloterait également le diagnostic approfondi, ce dernier ne pouvant guère

être confié qu'à une entreprise spécialisée. Toutefois, les premières réparations devraient pouvoir être prises en charge par le service des transmissions.

III. 4. L'attribution de la responsabilité d'ensemble:

Sur le plan du commandement militaire, tous les avis recueillis au cours de cette enquête se rejoignent: étant forcément de nature interarmées, cette opération ne pourrait être placée que sous la responsabilité de l'EMA, donc du CPCO. Cela d'autant plus que l'Etat-major de la marine n'aurait pas la possibilité matérielle d'en prendre en charge la conduite, du moins à l'heure actuelle. Les avis sont cependant partagés sur ce point. En réalité, il est difficile de se prononcer, car l'hypothèse dans laquelle on s'est situé ici est, rappelons-le encore une fois, une hypothèse maximaliste: moyens importants, fort contexte de crise, risques élevés, nécessité d'intervenir sur la quasi-totalité des ouvrages et équipements et, donc, présence prolongée sur place de personnels venant d'unités diverses de la Terre et de la Marine, voire d'entités interarmées. Or, bien d'autres cas de figure moins complexes peuvent se présenter: port en état de marche, mais dont les bassins et les installations à terre seraient minés, port dont seules certaines zones à terre auraient été endommagées par des tirs d'artillerie ou des bombardements, port simplement vétuste avec fort risque d'échouage par suite d'absence de dragage (Nouakchott ou surtout Haïti), port dont les installations sont en état de fonctionnement mais qui n'aurait plus d'administration ni de dockers, etc.

Sur le plan technique, qui devrait assurer le pilotage de l'expertise, du diagnostic approfondi et des premières réparations, puis de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre ? Logiquement, on est tenté de considérer que la désignation du Service des Travaux de la marine s'impose en raison du contexte maritime, du caractère proprement portuaire d'un assez grand nombre d'ouvrages, et du nombre de tâches que ce service est en mesure d'assumer ou de piloter. Egalement, en raison de sa connaissance des formations de bases navales, dont on a vu qu'elles pourraient avoir à jouer un rôle non négligeable dans une opération de ce type.

Quant au STBFT du Génie, s'il peut se substituer au STIM dans un certain nombre de cas proprement "terrestres" (réseaux électriques, éclairage, assainissement, gros oeuvre de la capitainerie..) il n'a aucune compétence ou expérience en matière d'ouvrages et équipements portuaires. Alors que l'inverse est vrai: le STIM est compétent pour expertiser puis piloter la remise en état de presque toutes les installations purement terrestres du port. On imagine donc difficilement que le Génie puisse ici assurer à lui seul le rôle de chef de projet.

A quoi certains objecteront sans doute que le Service des Travaux de la marine n'a plus, de longue date, l'expérience des opérations extérieures: objection qui ne tient guère, sauf à considérer que ses ingénieurs militaires seraient moins "projetables" que ne l'étaient les ingénieurs civils de BECHTEL ou autres entreprises privées ayant détaché du personnel à Umm Qasr. Son implication en tant que pilote d'ensemble lui demanderait certes de mettre en place une organisation particulière - mais guère plus complexe, finalement, que pour n'importe lequel de ses grands projets. C'est bien plutôt la difficulté de libérer du personnel en nombre suffisant, pour une opération s'étendant sur plusieurs mois, qui serait sans doute la difficulté majeure.

Quoiqu'il en soit, la question pourrait bien devenir sans objet d'ici quelques mois: en effet, une éventuelle attribution au STIM *en tant que tel* serait-elle encore envisageable à partir du moment où aurait été mis en oeuvre le décret créant un service central des infrastructures au ministère de la Défense, décret dont nous avons dit quelques mots au début de ce rapport ? Vraisemblablement non. A l'heure où nous achevons la présente étude (début juin 2005), ce texte devait encore achever de suivre le circuit des consultations interministérielles avant d'être soumis au Conseil d'Etat. La Direction des services juridiques du ministère confirme¹⁷⁹ qu'il sera adopté avant la fin 2005, avec un retard de quelques mois par rapport à ce qui était initialement prévu. C'est donc en 2006, compte tenu des arrêts à venir, que cette réforme devrait être mise en oeuvre.

La nouvelle entité sera une direction centrale de service - ce qui est le statut actuel des services d'infrastructures des trois armées - et dépendra du SGA (Secrétariat général pour l'administration du ministère de la Défense). Toujours selon le ministère, la création de cette direction centrale ne devrait pas avoir d'incidence particulière sur les opérations extérieures, qui demeureront sous la conduite de l'EMA, celui-ci agissant dès lors comme un "client" du Service Central d'Infrastructures, qui mettrait à sa disposition les personnels nécessaires. L'EMA conserverait également le pilotage des crédits en opérations extérieures, le SGA l'assurant en métropole.

Dans le cas de l'expertise, de la réhabilitation et du redémarrage de l'exploitation d'un port, c'est donc le nouveau Service qui serait prestataire. Or, rien n'étant connu de la manière dont y seront organisées la répartition et la mutualisation des compétences et des missions, il n'est pas possible de spéculer sur le rôle qu'il jouerait en pareil cas, sur la façon dont il aborderait le problème, ni sur la place particulière qu'y tiendrait - ou n'y tiendrait pas - le Service des Travaux de la Marine.

Tableaux de répartition prévisionnelle des tâches (pp.16 à 168)

AMF: Ateliers Militaires de la Flotte - **BET:** bureaux d'études techniques (privés, le plus souvent)
DCMAT: Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre -
DIRSIM: Direction Régionale des Systèmes d'Information de la Marine
- **SHOM:** Service Hydrographique et Océanographique de la Marine
SSF: Service de Soutien de la Flotte - **STIM:** Service des Travaux et de l'Immobilier de la Marine
STBFT: Service Technique des Bâtiments, Fortifications et Travaux (Bureau OPEX) - Direction Centrale du Génie
519ème RT: 519ème Régiment du Train de Transbordement Maritime-
25ème RGA: 25ème Régiment du Génie de l'Air -**1er, 5ème RG:** 1er, 5ème Régiments du Génie - **17ème RGP:** 17ème Régiment de Génie Parachutiste.

	Expertise	1 ^{ère} réparation	Redémarrage exploitation	Diagnostic approfondi	Organisation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
Ouvrages Maritimes					
Jetées, quais, bassins	STIM Plongeurs militaires	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	Sans objet	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Balisage, amers	Base Navale	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	Sans objet	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Chenaux de navigation	SHOM Plongeurs démineurs	STIM pour plans de dragage Moyens de dragage à trouver (privé)	Sans objet	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Déminage					
Déminage à terre	1er RG et 17 ^{ème} RGP ou autres RG	sans objet	sans objet	1er RG et 17 ^{ème} RGP ou autres RG	sans objet
Déminage bassins, chenaux	chasseurs de mines, plongeurs-démineurs	sans objet	sans objet	chasseurs de mines, plongeurs-démineurs	sans objet
Equipements portuaires					
Moyens de levage	Sous-traitance au privé ou Base Navale et STIM	AMF ⁷ ou sous-traitance au privé	519 ^{ème} RT ou Base Navale avec ou sans main d'œuvre locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM

	Expertise	1 ^{ère} réparation	Redémarrage exploitation	Diagnostic approfondi	Organisation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
Moyens de manutention	Vrac: 519 ^{ème} RT selon matériels ou DCMAT Pétroliers : BET privés ou éventuellement SEA	Vrac : selon matériels, 519 ^{ème} RT ou DCMAT Pétroliers: entreprises privées	Vrac: 519 ^{ème} RT selon matériels. Pétroliers: privé ou SEA	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM	DCMAT ? Pétroliers: privé
Amarrage	STIM	STIM avec m.oeuvre militaire/locale	Base Navale avec ou sans main d'œuvre locale	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Accostage	STIM	STIM avec m.oeuvre militaire/locale	Base Navale avec ou sans main d'œuvre locale	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Passerelles	STIM	STIM avec m.oeuvre militaire/locale	Base Navale avec ou sans main d'œuvre locale	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Terre-pleins	STIM	STIM avec m.oeuvre militaire/locale	Sans objet	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Hangars, bâtiments	STIM ou STBFT	STIM avec m.oeuvre militaire/locale ou STBFT	STIM avec main d'œuvre locale ou STBFT	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM ou du STBFT (sauf pour constructions simples)	STIM ou STBFT
Ouvrages de génie civil: silos, frigorifiques...	STIM avec BET spécialisés ou STBFT ?	STIM avec m.oeuvre militaire/locale ou STBFT ?	sous-traitance au privé	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite STIM ou STBFT	STIM ou STBFT
Ouvrages pétroliers	SEA ou privé	Entreprises privées	SEA ou privé	BET spécialisés	privé (groupes de BTP)

	Expertise	1 ^{ère} réparation	Redémarrage exploitation	Diagnostic approfondi	Organisation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
Voies routières	STIM ou 5 ^{ème} RG (ou 25 ^{ème} RGA ?)	STIM avec m. d'œuvre militaire/locale ou 5 ^{ème} RG (ou 25 ^{ème} RGA ?)	Sans objet	5 ^{ème} RG (ou 25 ^{ème} RGA ?) ou sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM	5 ^{ème} RG ou 25 ^{ème} RGA ou STIM
Voies ferrées	5 ^{ème} RG	5 ^{ème} RG	5 ^{ème} RG	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM ou 5 ^{ème} RG	5 ^{ème} RG ou STIM
Capitainerie	Locaux : STIM ou STBFT Télécom. : DIRSIM Radars :SSF	Locaux : STIM ou STBFT Télécom. : service des transmissions Radars : service des transmissions	Base Navale	Sous-traitance à BET spécialisés sous conduite du STIM ou STBFT. Télécom. et radars: conduite par DIRSIM ou SSF	STIM ou STBFT Pour télécom. et radars: DIRSIM et SSF
Stations de pompage	Sous-traitance au privé ou AMF	AMF ?	Base Navale avec ou sans main d'œuvre locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Bateaux-portes	STIM	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	Base Navale avec ou sans main d'œuvre locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Réseaux					
Electricité HT	STIM ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM ou STBFT	STIM ou STBFT
Electricité BT	STIM ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM ou STBFT
Eau potable	STIM ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM ou du STBFT	STIM ou STBFT

	Expertise	1 ^{ère} réparation	Redémarrage exploitation	Diagnostic approfondi	Organisation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
Eaux usées/ Eaux pluviales	STIM ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM ou STBFT	STIM ou STBFT
Incendie	STIM ou STBFT	STIM et main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM ou STBFT
Eclairage public	STIM	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM ou STBFT
Air BP	STIM	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	STIM avec main d'œuvre militaire/locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Air HP	Sous-traitance au privé	?	?	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	STIM
Télécommunications	DIRSIM	Service des transmissions; pour la téléphonie fixe: privé.	Service des transmissions	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM	DIRSIM
Protection					
Clôtures	STIM ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	STIM avec main d'œuvre militaire/locale ou STBFT	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite du STIM ou du STBFT	STIM ou STBFT
Contrôles d'accès	DIRSIM	DIRSIM avec main d'œuvre militaire/locale	DIRSIM et main d'œuvre militaire/locale	Sous-traitance à des BET spécialisés sous conduite de DIRSIM	DIRSIM

CONCLUSION ET PRECONISATIONS

1. Principaux enseignements:

Le dispositif actuel permet-il à la marine de se bâtir une "expertise" en matière d'actions civilo-militaires ?

Si l'on entend par là l'acquisition des procédures OTAN et d'un certain nombre de modes opératoires et de comportements¹⁸⁰, à l'évidence oui, mais dans un cadre si restreint et si éloigné de ses théâtres habituels que l'on n'en voit guère l'utilité. Il serait d'ailleurs intéressant de voir si et comment ces connaissances trouveront à s'employer dans le parcours ultérieur des officiers et sous-officiers de la marine ayant accompli leur temps à Lyon...En revanche, si l'on entend par là l'acquisition d'une expérience propre - nous voulons dire: directement utilisable dans le contexte particulier qui est celui de la marine - la réponse est tout aussi évidemment négative. Et pour cause, dès l'origine, puisque lors de la conception de l'appareil ACM français, la répartition des ressources s'est fondée sur une base purement numérique, sans tenir compte dudit contexte. Décréter que la marine devait fournir 10% des effectifs d'un instrument purement terrestre, c'était en effet refuser d'admettre qu'à la différence de l'Air - qui, au moins, utilise parfois des installations au sol en opération extérieure avec une certaine permanence - la marine n'a que des occasions brèves de contact avec le littoral, pour ne rien dire de l'intérieur des terres. Or, retirer un profit des ACM, chacun s'accorde sur ce point, demande une présence prolongée des troupes au contact d'un milieu local. La marine n'ayant plus de bases à l'étranger, ses seuls points de contact avec la terre restent les zones portuaires. Et encore, en temps normal, car en zone de conflit, elle n'a pas coutume de stationner ses navires *dans* les ports, mais plutôt au large du littoral, pour des raisons de sécurité évidentes.

Ce qui eût dû amener les créateurs du GIACM, soit à limiter à 2 ou 3% la participation de la marine, soit, au moins, à imposer qu'un certain nombre d'actions soient orientées vers les ports où elle fait le plus régulièrement escale.

La situation a-t-elle des chances d'évoluer ?

En ce qui concerne l'ampleur des actions civilo-militaires menées par le dispositif actuel, il y a peu à espérer qu'elle s'accroisse tant que n'aura pas été mis en place en France un cadre propre, non plus à l'ACM *stricto sensu*, mais bien à une coopération civilo-militaire plus proche de la conception des "civil affairs" anglo-saxonnes. En février 2004, déjà, un pertinent rapport sur les relations armées-ONG soulignait la nécessité de ce passage progressif de l'une à l'autre¹⁸¹. Force est de constater que ce pas n'est toujours pas franchi: après un certain frémissement consécutif à la publication du rapport Gaia, qui coïncidait pratiquement avec la création du GIACM, le pouvoir politique s'est carrément désintéressé du sujet. Rien n'annonce qu'il y revienne prochainement. Or, lui seul pourrait donner l'impulsion nécessaire et dégager des moyens en conséquence.

En ce qui concerne par contre la situation de la marine dans ce même dispositif, tout ne semble pas avoir été tenté pour la faire évoluer. La réflexion qui avait fait défaut lors de la création du GIACM peut sans doute encore être menée conjointement avec ce dernier et sa tutelle. Dans les années précédentes, des propositions avaient parfois été lancées par la marine, sans succès. Au bout de quatre ans de participation au Groupement, le moment semble opportun pour y revenir, quitte à le faire de façon plus appuyée. "A la guerre comme en amour, écrivait Napoléon, pour en finir, il faut se voir de près"... Nous suggérons plus loin quelques pistes pour sortir de ce dépit amoureux. Si l'avenir devait montrer qu'elles sont sans suites, la marine n'aurait plus le choix qu'entre deux options: se résigner à continuer de "cotiser", comme on acquitte machinalement une taxe rituelle, à un dispositif dont elle ne retire rien; ou bien réduire sa participation à un niveau symbolique, voire nul, tout en bâtissant sa propre politique.

Existe-t-il donc au sein de la marine une demande d'importance en faveur de la construction d'une politique propre en matière d'ACM, voire de la création d'un dispositif particulier ?

La franchise oblige à dire qu'à l'exception d'un interlocuteur à l'EMO, aucune des personnes enquêtées ne nous a semblé très préoccupée par cette question. Autant nombre d'entre elles envisageaient plutôt favorablement de mettre les compétences de leur service ou de leur unité à la disposition de certaines opérations dans le cadre actuel - à condition que ces compétences y soient reconnues comme particulières et employées en conséquence - autant l'intérêt

pour la marine de bâtir "son" outil ACM paraissait bien lointain. "Ni pour ni contre, mais pour quoi faire ?" semble être la tonalité générale.

De toute façon, comme l'a fait observer plus d'un interlocuteur, les marges de manoeuvre seraient très réduites pour cela, compte tenu de la tension actuelle sur le plan des effectifs et des coupes sombres qui vont se poursuivre dans les budgets consacrés à la réserve.

La création d'une structure propre à la marine en matière d'actions civilo-militaires supposerait aussi que ses compétences particulières utilisables à cette fin soient nombreuses et variées. Or, nous l'avons vu, ce n'est que moyennement le cas: on a vu par exemple ce qu'il en était du Commissariat. Quant aux occasions de les employer dans un contexte spécifique à la marine, elles existent, mais de façon ponctuelle, au rythme des escales. Dès lors, sauf à reproduire un schéma analogue à celui de l'actuel GIACM - "peu importe que le juriste soit marin ou aviateur, ou que l'aviateur soit ingénieur en systèmes informatiques ou agronome" - un dispositif *ad hoc* ne trouverait pas à s'employer de façon régulière.

Mais **doit-on fatalement penser structure, service ?** Et s'agit-il bien d'action civilo-militaire envisagée selon le dogme en vigueur dans les armées ? Ou, bien davantage, de systématiser la recherche des occasions de servir l'image de la marine lors de ses occasions de contact avec la terre ? Et puisque ces occasions sont régulières, mais ponctuelles et brèves, et que l'impact de l'ACM doit coïncider autant que possible avec la venue des navires - comme le soulignait justement un interlocuteur à l'EMO - on commettrait sans doute une erreur en cherchant à reproduire un schéma lourd. Ni le cadre géographique, ni la brièveté des contacts terrestres ne le permettent. **Le mode de fonctionnement, ici, s'apparenterait bien davantage à la conduite d'opérations de relations publiques ou de mécénat**, plus légères, plus aisées à monter et pouvant avoir tout autant d'impact pour peu qu'elles aient été conçues et déclinées avec l'aide de personnels réellement formés pour cela. L'expérience de ceux qui ont été formés au moule du GIACM pourrait peut-être aussi trouver là à s'employer, au moins de temps à autre. Il est significatif à cet égard que le financement par l'Etat-major de la marine de l'installation d'une borne-fontaine à Cotonou (Bénin) à l'occasion d'une escale du porte-hélicoptères "Jeanne d'Arc", pour 2500 €, ait été dûment comptabilisé par le J9 du CPCO dans la liste des ACM 2003, alors qu'il s'apparente bien davantage à une opération classique de relations publiques. On peut sans doute en imaginer qui soient plus durablement exploitables et touchent une cible plus large¹⁸².

Ce qui n'empêcherait nullement de rechercher aussi les occasions d'impliquer plus directement les matériels et personnels de la marine dans des actions de soutien à la population ou aux autorités locales des ports et zones portuaires les plus régulièrement visités: faire participer les navires-ateliers à la réparation d'équipements utiles à la population du littoral africain, comme le suggérait un des officiers rencontrés, est manifestement une idée à creuser. La compétence du Service des travaux, s'il devenait enfin possible de l'employer hors du territoire national, trouverait aussi bien des occasions de s'exercer sans pour autant verser dans des chantiers pharaoniques: c'est généralement de conseil et de conception, bien plus que de main d'oeuvre d'exécution, que l'on manque dans ces pays. Son actuelle direction n'y voyait en tout cas aucun obstacle de principe. Et puisque les ports civils sont les vrais points de contact de la marine avec la terre - ce qui explique d'ailleurs le caractère passablement hybride de notre cahier des charges initial - inventorier ces occasions avec leurs autorités devrait être pour la marine la première des démarches à entreprendre. Aux antipodes des dogmes et des manuels d'emploi, on s'approcherait là d'une coopération civilo-militaire bien comprise et justement orientée.

2. Préconisations:

2.1. Le rapport aux ACM:

En ce qui concerne les **relations avec le GIACM, le renouvellement de son commandement, intervenu au dernier trimestre 2004, offre probablement à la marine une occasion de reprendre le dialogue avec lui dans un contexte favorable**. Les renseignements que nous avons pu recueillir ici ou là à son sujet rejoignent notre propre perception: doté d'une personnalité pour le moins...affirmée et peu versé dans le maniement de la langue de bois, le nouveau commandement devrait être un interlocuteur avec lequel il soit possible d'aborder franchement les dysfonctionnements actuels des relations avec la marine et les moyens d'y remédier. Il est de plus présenté, de l'extérieur, comme parfaitement conscient de la nécessité d'en reprendre en mains divers aspects, comme de rompre avec certaines opacités de comportement qui - d'après ce que nous avons recueilli auprès d'autres sources qualifiées - ont desservi antérieurement l'image du Groupement. Enfin, il est fort sensible à la nécessité de renforcer la collecte et l'exploitation de l'information sur le terrain. La prise en compte des besoins spécifiques de la marine en matière d'ACM dans les pays et les zones où ses navires font régulièrement escale¹⁸³, la recherche des occasions d'utiliser les compétences particulières de ses personnels, l'amélioration de la fréquence et de la qualité des échanges avec le CIRAM, le Bureau réserve militaire, mais aussi l'Etat-major d'Opérations: tels pourraient

être les premiers éléments d'un dialogue renouvelé avec le commandement du GIACM et le J9 du CPCO.

-Cela supposerait toutefois cela que la marine ait défini clairement ses besoins et ses priorités sur le plan des actions civilo-militaires, ce qui ne nous a pas paru avoir été fait jusqu'à présent.

- La suggestion émise par un jeune officier de marine ayant récemment quitté le Groupement - obtenir l'affectation au GIACM d'un officier supérieur de la marine - n'est pas en soi dénuée d'intérêt, mais n'aurait vraiment de sens et d'utilité qu'une fois la situation éclaircie et obtenues des assurances concernant les conditions d'emploi *réel* des personnels de la marine affectés au GIACM. Autrement, il ne s'agirait que d'un geste à la portée symbolique...dont le coût, lui, ne le serait pas !

- En ce qui concerne **le J 9 du CPCO**, il serait judicieux que la marine cesse de pratiquer auprès de lui une politique de la chaise vide qui ne sert pas sa position: elle est en effet la seule des armées, gendarmerie comprise, à n'y avoir jamais envoyé le moindre représentant, pas même parmi les temporaires qui y sont affectés par rotations de quelques mois. Ce qui est assez contradictoire avec son souhait de voir mieux pris en compte ses talents propres et ses besoins spécifiques en matière d'ACM. Disposer d'un homme dans cette cellule, qui est le vrai patron du GIACM, lui permettrait en outre d'être mieux informée de son véritable fonctionnement. Quitte à ce que cette personne soit prélevée sur le contingent de la marine actuellement affecté au GIACM.

- Que l'image des ACM et de leur principal outil doive être redorée aux yeux des personnels de la marine est certes une nécessité. Pour autant, **demander actuellement au chef du J9 - et au commandant du GIACM - de venir effectuer devant les marins des présentations des besoins et réalisations en matière d'ACM serait à notre avis prématuré, et même contre-indiqué, tant que le terrain n'aurait pas été éclairci au sommet.** En effet, nulle part on n'organise des conférences pour "vendre" des missions dont on sait que par leur contenu concret et leur mode de gestion, elles ne présentent actuellement aucun intérêt aux yeux du personnel ciblé. La démarche, à notre sens, doit être inverse: la communication ne doit intervenir qu'après le travail sur le concept et la manière de le traduire dans les faits.

- Les échanges entre le Bureau Réserve militaire de la marine, le CIRAM de Paris et le GIACM gagneraient à être plus fréquents et, surtout, orientés

vers la recherche de la transmission plus régulière et complète, par ce dernier, du *contenu* des missions proposées et des retours d'expérience qui s'ensuivent. Les deux premiers sont indéniablement demandeurs sur ce plan et pourraient aussi jouer le rôle de forces de propositions, une fois qu'ils auraient été convenablement alimentés. L'échange d'informations sur les missions est donc à revoir dans son principe comme dans son application: **la diffusion à ces deux entités des RETEX du GIACM devrait au moins être systématisée, probablement au moyen de synthèses plus que par un flux continu de micro-données.** Il est en effet dommageable qu'aujourd'hui cette transmission ne se fasse qu'occasionnellement et par les seules initiatives personnelles de réservistes ou de permanents ayant participé aux opérations du GIACM. Pareillement, on peut regretter que les présentations dispensées par le GIACM et le J9 du CPCO en restent finalement à un niveau assez général, institutionnel: elles décrivent le cadre, mettent en évidence l'utilité des ACM, présentent des réalisations, mais ne sont guère axées sur les tâches de ce métier particulier, la réalité des missions, bref, le quotidien; ni sur la culture qu'on y acquiert, ses possibilités d'emploi ailleurs. Comment dès lors songer à vanter l'attrait d'un métier alors que rien n'est fait pour permettre de juger sur pièces de ce qu'il est, de ce qu'il offre ou offrira quand on l'aura quitté ?

Ce qui supposerait que le GIACM et le J9 du CPCO puissent et veuillent y consacrer le temps de réflexion nécessaire. N'oublions pas que ce dernier est lui-même fort limité dans ses moyens comme dans sa liberté de mouvements. Et que la division Emploi de l'EMA affirme elle-même ne pas avoir le temps de "penser les ACM"...

Le CIRAM de Paris et le Bureau Réserve militaire de la marine sont à l'évidence des acteurs de premier plan dans ce domaine de l'approfondissement et du traitement des compétences de la Réserve éventuellement utilisables dans un cadre ACM. Leur poids et leurs moyens techniques (conception et mise à jour des fichiers de compétences civiles, circuits de diffusion, notamment) devraient être affirmés et renforcés, peut-être avec l'intervention initiale d'un spécialiste extérieur. Des avis utiles pourraient sans doute aussi être pris sur ce plan auprès de Marine Mobilité¹⁸⁴. Ce serait plus nécessaire encore si la marine devait un jour faire le choix de se retirer purement et simplement du GIACM ou d'y ramener sa participation à un niveau symbolique, comme c'était le cas à ses débuts.

- En ce qui concerne **les appels à candidature du GIACM et son mode de sélection, de gestion et d'emploi des compétences civiles des réservistes,** voire la traduction dans les faits de sa "vocation interarmées", il n'est pas du

ressort du présent rapport de formuler des recommandations à leur sujet. Ce qui en a été décrit en première partie nous paraît de plus parler de lui-même.

En tout état de cause, l'initiative du changement - et d'un éventuel audit du Groupement, qui aurait certainement son utilité après quatre ans d'existence - appartiendrait de droit à l'Etat-Major des Armées. De droit, mais aussi en pure logique, car l'EMA porte - tout comme le pouvoir politique- une responsabilité certaine dans la situation actuelle de cet outil.

- Enfin, **si aucune voie de déblocage ne se présentait en dépit de tous les efforts consentis de part et d'autre, la marine ne devrait pas hésiter à remettre carrément en cause sa participation au GIACM ou à la ramener à un niveau symbolique, comme il avait été initialement prévu.** Suggestion extrême qui pourra certes paraître iconoclaste. Aussi rappellera-t-on que la gendarmerie, dont on connaît pourtant la tendance "expansionniste" dans nombre de domaines et d'organismes, n'a aujourd'hui aucun permanent au GIACM. Précisément, nous a-t-on assuré, parce qu'elle ne souhaite pas nourrir un outil sur lequel elle sait n'avoir aucune influence réelle. Ayant au contraire fini par contribuer au GIACM à la hauteur des 10% qui lui était réclamés, sans pour autant en retirer de réel bénéfice, la marine ne devrait donc pas hésiter à mettre sa participation dans la balance. D'autant que, sur un plan purement pratique, revenir à une participation symbolique au GIACM ne mettrait pas franchement en danger les capacités opérationnelles de ce dernier, pour les raisons décrites dans le présent rapport.

Cette option ne pourrait cependant être défendable, nous semble-t-il, que s'il apparaissait qu'aucune initiative de fond ne sera prise pour "repenser" l'outil français des ACM, et que si d'autre part la marine décidait du même coup de monter par elle-même, avec ses moyens, ses propres ACM.

2.2. La prise en compte du facteur "infrastructure portuaire en contexte de crise":

Indépendamment des points particuliers soulevés tant à l'issue de l'analyse du cas d'Umm Qasr que dans notre dernier chapitre, cinq axes au moins paraissent mériter d'être explorés.

2.2.1. La collecte préventive d'information sur l'état des ports:

Il serait abusif de mettre en place une banque de données sur ce seul sujet, compte tenu de la rareté des occasions de l'employer. Il s'agirait d'ailleurs moins d'organiser la collecte de ces informations pour elles-même **que de s'assurer qu'au jour "J" elles seront bien disponibles ou facilement accessibles par les moyens habituels**. Nous avons vu que, même dans le cas d'Umm Qasr, dont la décadence et la paralysie étaient pourtant connues depuis des années et sur lequel un important travail de renseignement préalable avait certainement été accompli durant les mois précédant l'invasion, un certain nombre de paramètres n'avaient pu être connus précisément qu'une fois devenu possible l'envoi d'ingénieurs sur place. Dans le cas d'une opération se déclenchant de façon plus précipitée, la collecte préalable serait d'autant plus nécessaire, a fortiori dans une zone dont les armées ne seraient pas familières.

Or, s'il est aisé de recueillir des données générales et ouvertes sur les ports, leur importance, leur trafic, la profondeur de leurs bassins ou la longueur de leurs quais, les choses se corsent lorsqu'on cherche à déterminer préventivement l'état réel, technique, de leurs infrastructures: le renseignement satellitaire ne donnera jamais le degré de délabrement d'un circuit électrique ou de corrosion d'un béton sous-marin. Même chose pour la composition et l'état des parcs d'engins de levage et de manutention. Quant aux informations recueillies à l'occasion des escales par les **officiers de renseignement embarqués**, elles semblent ne pouvoir satisfaire que très partiellement à cette nécessité. En règle générale, les "check-lists" qu'il leur est demandé de remplir ne portent pas sur l'état de santé des infrastructures du port ni sur une vue d'ensemble, mais presque toujours sur des points de détail apparents: vérifier par exemple si telle bouée est toujours en place, si tel accès est toujours balisé de telle manière, si telle partie du port est toujours inaccessible, etc. Le compte-rendu de ces vérifications, d'après ce qui nous a été indiqué, ne représente généralement pas plus de deux ou trois pages. Le SHOM en est l'un des destinataires et pourrait utilement être consulté, de même que le Service Géographique Interarmées¹⁸⁵ et, éventuellement, la DRM. Par ailleurs, sauf exception, ces officiers ne sont pas des personnels issus du renseignement et la recherche de l'information n'est pas leur métier habituel, contrairement à ce que laisserait supposer leur appellation. On pourrait certes orienter leur recherche sur des points plus techniques, mais il faudrait pour cela qu'ils aient une connaissance de l'ingénierie et des travaux publics qui leur fait généralement défaut.

En revanche, un de nos interlocuteurs émettait une suggestion intéressante: **se rapprocher des bureaux d'études et entreprises ayant des ports parmi leurs chantiers d'audit ou de construction**. En effet, en dehors des

directions de port ou des ministères concernés, ils sont les seuls à posséder la "mémoire technique" des opérations. Les Allemands et surtout les Néerlandais sont fréquemment cités à ce sujet, mais la liste mondiale des entreprises spécialisées n'est de toute façon pas difficile à reconstituer. Ces chantiers faisant généralement l'objet de communiqués, il n'est pas non plus très compliqué de parvenir à savoir qui a travaillé sur tel port, quand, et dans quels domaines.

En France, le BCEOM¹⁸⁶ serait probablement un des contacts à ne pas négliger. De grands organes de contrôle technique comme VERITAS ou SOCOTEC pourraient sans doute eux aussi apporter des éléments.

Enfin, au cas où l'éventualité d'une opération se profilerait, **l'envoi sur place d'un ou deux ingénieurs du STIM effectuant une première reconnaissance** serait évidemment à préconiser, si toutefois le contexte le permettait.

Un autre point important serait à vérifier de façon préventive lorsqu'une opération paraîtrait se profiler: **l'existence, localement, d'entreprises pouvant intervenir en sous-traitance**. Ce fut la chance des Américains en Irak: disposer sur place non seulement d'une quantité d'entreprises petites ou moyennes capables d'assurer des travaux plus ou moins complexes, mais aussi, à l'échelon du pays entier, d'une population d'ingénieurs et de conducteurs de travaux bien formés et tout disposés à travailler sous le contrôle des Seabees ou, comme à Umm Qasr, de quelques grands donneurs d'ordre étrangers. On peut supposer qu'il en irait de même, encore qu'à un niveau de qualité probablement inférieur, dans des capitales comme Abidjan ou Libreville, mais qu'en serait-il par exemple en Erythrée ou à Haïti ? Là encore, donc, un travail de repérage utilisant des techniques de recherche d'informations ouvertes serait indispensable, surtout dans des pays non francophones ou très démunis.

2.2.2. Procéder à quelques études de cas.

Même sans aller jusqu'à la préparation d'un exercice, des simulations partant de la situation réelle de quelques ports présenteraient plusieurs avantages concrets: permettre d'affiner l'estimation des coûts, de la disponibilité des personnels et des délais, de vérifier les capacités des entreprises françaises ou locales dans tel ou tel domaine, et, surtout, de déterminer quel devrait être le système de pilotage et de coordination de l'ensemble. Il ne suffit pas en effet, d'affirmer - quand bien même ce serait exact - qu'une telle opération "doit être sous la responsabilité de l'EMA". Dispose-t-on en effet en France d'un dispositif de coordination des travaux à la fois militaire, simple et efficace tel que paraît être

le MEG américain¹⁸⁷ ? Peut-on partir d'une structure existante et l'adapter, ou bien ce type d'opérations nécessite-t-il la mise en place d'une "task force" d'un type nouveau ?

Pour des raisons de temps, mais aussi de compétence (il eut fallu en effet mener un véritable audit d'organisation), nous ne pouvions pousser l'étude jusqu'au point de le déterminer, mais il est bien évident que cette question doit figurer au premier rang des préoccupations. Au risque d'enfoncer une porte grande ouverte, on rappellera ce fait historiquement inévitable: qu'en France les armées n'ont pas, n'ont plus depuis longtemps l'expérience du pilotage de grands travaux outre-mer. Car on ne saurait bien évidemment comparer la création en Côte d'Ivoire de pistes d'hélicoptères ou l'installation de centrales mobiles de traitement d'eau avec l'organisation que requiert la mise en route - ne serait-ce que cela - d'un grand chantier dans un pays en crise.

Rien n'interdirait de faire varier les paramètres d'une simulation, à propos d'un même port: type et gravité des dégradations, nécessité de déminer ou non, intervention réduite à la prise en main des opérations portuaires, etc.

Des tests permettraient probablement aussi de parvenir à une vision plus précise de ce que devrait être le **système de transmission et de partage de données textuelles et graphiques** entre les différentes composantes à mobiliser - civiles ou militaires. Nous avons vu quelle importance cet aspect des choses avait revêtu dans l'organisation des Seabees en Irak et les améliorations qu'il était apparu souhaitable de lui apporter, par exemple en matière de transmission rapide des photos ou de consultation par satellites des experts demeurés aux Etats-Unis. Là encore, nous ignorons de quels types d'outils disposent les services concernés au sein des armées, mais il est sans doute indiqué de vérifier qu'ils seraient adaptés à ce type de situation.

Quels ports choisir pour ces tests ?

Haïti serait sans doute un cas intéressant. Non seulement en raison de la situation de crise aiguë qui est la sienne aujourd'hui, mais parce que, des pays où interviennent actuellement les forces françaises, c'est probablement celui qui possède l'infrastructure portuaire la plus dégradée, à Port au Prince comme dans ses quelques autres ports. **L'Erythrée** pourrait aussi être étudiée, car elle n'a que deux ports, Massawa et Assab - dont le deuxième est de plus tout proche de Djibouti. Dans le Golfe de Guinée et même plus au Nord, le choix serait vaste, mais peut-être y aurait-il intérêt à sélectionner des pays n'ayant pratiquement pas de ports de moyenne importance en dehors de leur port

principal. A cet égard, le Congo est moins favorisé que le Gabon. Le **Togo** et le **Bénin** seraient également intéressants, car ils n'ont qu'un port d'importance, qui est aussi le poumon économique de leurs voisins de l'intérieur.

Il serait également opportun d'effectuer un test sur **un port pétrolier ou disposant d'installations pétrolières importantes**. Nous avons vu en effet qu'une intervention sur des infrastructures de ce type dépasserait les capacités du Service des Travaux de la marine et du Service des Essences des Armées: un test serait donc l'occasion de mesurer les capacités et le bon vouloir des sociétés françaises spécialisées, dont l'intervention serait indispensable. En Afrique de l'Ouest, Pointe Noire au Congo ou Port-Gentil au Gabon pourraient par exemple être choisis.

2.2.3. Estimer la disponibilité "prévisionnelle" des personnels au sein des deux entités les plus directement concernées au sein de la marine, à savoir le Service des travaux, mais aussi les **formations bases navales**. Ces dernières pourraient en effet avoir à prêter du personnel ouvrier, mais aussi à participer au redémarrage de l'exploitation du port, tout au moins en ce qui concerne l'amarrage et l'accostage. Sauf à recourir au privé, ce sont sans doute les mieux placées pour cela dans la marine. Une suggestion nous cependant été faite au sujet des aides à la navigation: consulter les directions des ports français de commerce, qui sont souvent tenues par des officiers de réserve. Notamment au Havre et à La Palice (près de La Rochelle), qui sont les ports utilisés par le BTI puisque ces villes ne comportent pas de port militaire, contrairement à Toulon.

Concernant la gestion des opérations portuaires, nous ne reviendrons pas sur ce qui a été dit du **519ème RT**, qui serait dans une telle opération la seule composante actuellement utilisable en matière de manutention. On connaît ses limites: sur le quai, il ne peut intervenir au-delà de la manutention et des opérations qui s'y rattachent. Et encore: uniquement avec les engins qu'il est accoutumé à utiliser. Donc, pas de compétence en matière de gestion de l'ensemble des mouvements du port, et pas non plus en matière de réexpédition du fret par la terre, en particulier par voie ferroviaire. A la différence de la Grande-Bretagne, dont le régiment spécialisé (le 17th Port and Maritime Regiment) serait peut-être à consulter au sujet de son expérience irakienne passablement acrobatique, nous n'avons ainsi aucune unité militaire capable d'assumer la direction du fonctionnement d'un port civil. On peut penser que, là, le recours à certains réservistes de la marine pourrait s'avérer utile: encore faut-il les repérer et les évaluer dès maintenant.

2.2.4. Concevoir un modèle d'articulation opérationnelle entre le Service des travaux de la marine et le service Opex du STBFT serait nécessaire, voire indispensable, même si les deux entités se connaissent et ont parfois l'occasion de travailler ensemble en métropole. En effet, ce sont les deux services qui auraient à jouer le plus grand rôle dans la réalisation ou le pilotage des expertises puis des travaux. Pourraient ensuite se greffer sur cet ensemble de base les modalités d'intervention des diverses unités spécialisées (pour le ferroviaire, le déminage, par exemple). Approfondir l'étude d'une répartition prévisionnelle des tâches en partant d'un cas réel ne devrait pas poser de difficultés insurmontables. Bien entendu, cette étude gagnerait à n'être engagée qu'une fois connue l'organisation du futur Service central d'infrastructures des armées. Elle devrait permettre de clarifier les domaines dans lesquels chacun s'estime le mieux placé, qu'il s'agisse d'expertise, de première réparation, de prise en charge ou de pilotage de la maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise d'oeuvre, de mettre au point des procédures de fonctionnement et de contrôle et de vérifier leur validité dans un contexte de crise.

2.2.5. S'assurer des capacités et de la disponibilité des entreprises françaises spécialisées:

Hors du STIM et du Génie, il nous est arrivé de recueillir quelques réactions dont le caractère expéditif n'était pas sans naïveté. Par exemple: "en pareil cas, on donnerait le pilotage à un groupe de BTP sous notre contrôle" ou , encore mieux, "Bouygues seul peut faire" ! Ce qui est d'abord s'illusionner passablement sur le patriotisme économique de ces structures, qu'elles soient privées ou publiques. Et sur leur liberté de mouvements: "Même nous, avec notre culture d'entreprise étatique, nous y regarderions à deux fois avant d'accepter, nous déclarait ainsi un des tout premiers dirigeants d'EDF lorsque nous le questionnions sur l'attitude de cette dernière à l'égard d'une aventure du type Umm Qasr. Ce n'est pas au moment où l'Etat nous interdit quasiment toute aventure extra-européenne que nous nous engagerions là-dedans. Il faudrait de toute façon qu'il y ait deux conditions réunies: de l'argent à gagner, et une volonté politique clairement affirmée. Mais nous n'irions sûrement pas uniquement parce que nous sommes entreprise publique". En Irak, nous l'avons vu, les premières appréciations portées par les Seabees sur la fiabilité des entrepreneurs américains en zone d'insécurité étaient assez réservées: ils soulignaient notamment qu'il y avait "de toute façon des limites au recours au privé", et "qu'un mélange adéquat des capacités logistiques des troupes et des entrepreneurs était nécessaire aux ingénieurs militaires"; que les troupes devaient donc "être prêtes à tout moment à prendre le relais du civil" si celui-ci

devenait défaillant; et qu'enfin le soutien civil ne s'était pas seulement montré très inégal, mais financièrement onéreux, d'autant plus que s'y ajoutait le coût des services que ce soutien exigeait des troupes.

Tableur a priori sur l'apparente facilité d'un recours à quelque major du BTP, c'est aussi tout simplement oublier que l'intervention d'une entreprise privée, sur un chantier d'importance tout au moins, ne se négocie généralement pas de gré à gré, mais dans le cadre d'appels d'offres ! Et, s'agissant d'un marché public, la pesanteur du Code français des marchés devrait aussi faire réfléchir.

Cela ne devrait pas non plus conduire à sous-estimer les risques de dérive sur le plan des coûts - exercice dans lequel le groupe de BTP sus-nommé est d'ailleurs connu pour exceller. Si la solution du choix d'un grand ensemblier privé ne doit pas être écartée, il importe donc de ne pas la considérer comme une panacée et, si elle est adoptée, de l'entourer de toutes les précautions.

A tout le moins, le degré de réceptivité des groupes français de BTP à des aventures extérieures un peu risquées devrait être testé, à moins bien sûr que le Génie n'en ait déjà une vision précise: leur coopération désintéressée à des simulations telles que celles que nous suggérons pourrait aussi servir de premier étalon. Il n'en coûte pas grand chose d'essayer...

Le vivier des moyennes entreprises spécialisées et des bureaux d'études indépendants ne devrait en tout cas pas être négligé, par esprit d'équité comme par souci d'efficacité. S'agissant du diagnostic approfondi de bon nombre des installations du port (voir tableaux en fin de deuxième partie), ce sont de toute façon eux qui auraient à être missionnés, bien davantage que de grands groupes. Or, de ces moyennes entreprises spécialisées dans les travaux portuaires, travaillant à l'international et ayant de surcroît une certaine habitude des maîtrises d'ouvrages militaires, il en existe encore quelques-unes en France: ETPO, par exemple, qui travaille régulièrement pour la marine, surtout pour le gros oeuvre, et qui est un habitué des chantiers export; ou encore Baudin-Châteauneuf, un spécialiste des parties métalliques (passerelles mobiles, portes d'écluse..) qui est notamment intervenu à l'Île Longue.

De plus, ces entreprises moyennes sont souvent plus réactives que les groupes¹⁸⁸, plus souples et moins frileuses. Sait-on par exemple que dans les toutes premières semaines suivant la fin de la première guerre du Golfe quelques-unes s'étaient regroupées pour aller procéder à des reconnaissances au Koweït, à leur frais et sans protection aucune ? Alors qu'aucun "major" du BTP ne s'y risquait.

Le Génie comme le Service des travaux connaissent de près un certain nombre de ces moyennes entreprises et bureaux d'études, mais il reste à les sonder à propos d'une opération extérieure sur un port dans un pays en sortie de crise.

BIBLIOGRAPHIE

1 - Documents officiels:

1.1. Concernant les ACM:

- DUMONTET-FAVIER (Hélène), DARY (Cel), MOYON (Cdt), LAPASSE (Lt Cel de), "Les armées françaises et l'action civilo-militaire", Ministère de la Défense, Paris, novembre 2002, 36 p.
- "L'action civilo-militaire en 2003", bilan établi par le CPCO, Paris, février 2004, 29 p. , tableaux, ill. Contient notamment le bilan financier des ACM en 2003 et le projet de financement pour 2004.
- "Directive pour la conduite des actions civilo-militaires", Etat-Major des Armées, Paris, 11 juillet 1997, 47 p., schémas, glossaire. Cette directive abrogeait la directive provisoire n°328/DEF/EMA/EG du 9 Septembre 1995.
- "CIMIC - Concept et doctrine interarmées de la coopération civilo-militaire V 9", sd (courant 2003), 46 p. annexe, glossaire. Document "constituant la doctrine interarmées française de la coopération civilo-militaire". Annule et remplace l'instruction 2900, concept interarmées d'action civilo-militaire, qui avait été approuvée le 18 mars 2002.
- "Les actions civilo-militaires en 2003-2004", présentation BTEM-CESA par le chef du J9 au CPCO, 15 Septembre 2004, 115 pages, tableaux, photos. Voir pp.47-54 sur le GIACM.
- "Doctrine des affaires civilo-militaires", CDES, Paris, juin 1999. 79 pp. Disponible sur le site du CDES (Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement Militaire Supérieur de l'Armée de Terre aujourd'hui CDEF - www.cdes.terre.gouv.fr) Les chapitres 7 à 9 (moyens des ACM - processus d'élaboration des ordres - formation, instruction, entraînement) et les annexes ne sont pas accessibles en ligne.
- "ACM - Fonctions qui concourent à la maîtrise de l'environnement (emploi et logistique des forces terrestres)". Ensemble de schémas brièvement commentés: organisation du dispositif ACM, fonctions, domaines d'application, etc. CDES, Paris, Janvier 1990. 23 pp.
- FLAUDER (Lt Colonel), "les actions civilo-militaires: le concept - le GIACM", exposé public par le précédent commandant du GIACM, Lyon, 6 février 2002; compte-rendu (2 pages) par d'OLIER (Général Jean).

- "Rapport d'information sur l'action civile des armées sur les théâtres extérieurs, action civilo-militaire", Assemblée nationale, Commission de la défense et des forces armées, rapport n° 3167 présenté par Mr Robert GAIA, député, Paris, Assemblée nationale, juin 2001. 139 p. Intéressant pour comprendre l'historique du concept, les enseignements généraux des opérations en Bosnie et au Kosovo et les dysfonctionnements majeurs (attitude du Quai d'Orsay, financements). Les exemples britanniques et allemands sont abordés en pp.25-30 et 70-71.

1.2. Rapports d'activité, manuels d'emploi:

- "Rapport d'activité 2003", chapitre 1: "Activités opérationnelles des forces armées" (21 p.), ministère de la Défense, Paris, 2004.
- "Dossier d'information Marine 2004", Paris, 1er Avril 2004, 63 p. , photos. Rédigé par l'Etat-major de la marine (bureau EMMM/MG/AG). Panorama général des unités et des missions.
- "Memento sur l'action des forces terrestres au sein des forces armées", EMAT, Paris, novembre 1997.
- "Manuel d'emploi du régiment du train du transbordement maritime", CDES (CDEF), 9 juillet 2001.
- "Le Commissariat de l'armée de terre en opération", CDES, janvier 2002, 69 p., schémas, glossaire, annexes.

2. Comptes-rendus de colloques, rapports divers:

- Marine Entreprise - 04 02 2003. Conférence "L'expertise initiale de théâtre dans le cadre des ACM", 2 cassettes audio, CESM/CEDOC, Paris, cote 650, n°25 185, vol.1 et 2.
- 04 12 2001. "Agir et entreprendre à l'étranger".
- Colloque "Les militaires et la construction de la paix", Grenoble, septembre 2001.
- Colloque "De la mer vers la terre", Toulon, Ciram, décembre 2000. Voir l'intervention du général de brigade de Courtivron (Mission interministérielle pour l'Europe du Sud-Est), Bulletin d'Etudes de la Marine, n°20, Paris, mars 2001. (2 p.).

- Colloque "Métamorphose des missions ? le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'interventions". Ouvrage collectif sous le direction de THOMAS (Hubert Jean-Pierre), Les Documents du C2SD, Paris, C2SD, 2000, 233 p., bibliographie.
- "Les nouvelles réserves: un défi et une richesse pour la défense", IHEDN, rapport de 1ère phase, 55ème session nationale, comité 4, Paris, décembre 2002, 45 p., annexes.
- "La gestion des sorties de crise, actions civilo-militaires et opérations de reconstruction", Paris, Ed. Fondation pour les études de défense, "Les perspectives stratégiques" °35, 1998. (Actes du colloque tenu le 17.12.1997 à L'Ecole Militaire).
- "Opérations au Kosovo (IV), "Actions humanitaires françaises au profit des réfugiés Kosovars", Défense Actu n°20, Paris, 29 mai 1999, pp 11-21. A voir pour l'acheminement des moyens lourds par la marine.
- "Action militaire et gestion des crises", IHEDN, 54ème session, comité 2, rapport de 1ère phase, Paris, IHEDN, janvier 2002. 59 p. Annexes, bibliographie. Document de niveau général: définition, typologie et gestion des crises, adaptation des moyens militaires; les aspects ACM sont font l'objet de quelques pages seulement (18-22).
- BERAU (VAE), "La politique du personnel dans la marine", 4 p., tableaux, CISM, 31.08.2000 (cote CEDOC 1440 2.1/n°18153)
- BRAEM (Yann), "Les relations armées-ONG, des relations de pouvoir ?" Caractéristiques et enjeux de la coopération civilo-militaire française: le cas du Kosovo", Paris, C2SD, Février 2004, 283 p., cartes, ill., bibliographie, glossaire, annexes. Voir pp.33-46 sur la genèse des ACM françaises et du GIACM.
- DEFOURNEAUX (Marc), "Gestion des sorties de crise et reconstruction de la paix", sd (2001), 96 p., bibliographie/webographie. Etude conduite dans le cadre des travaux de la Fondation pour la recherche stratégique sur les "politiques curatives" à mener pour sortir des crises aiguës, elle est due au groupe Procure, réactivé par la FRS en 1999 à la suite de la crise du Kosovo. Assez largement fondé sur une trentaine d'entretiens avec, notamment, des acteurs français et étrangers de premier plan au Kosovo.
- KLINGEBIEL (Stephan) et ROEHDER (Katja), "Entwicklung politisch-militärisch Schnittstellen- Neue Herausforderungen in Krisen und Post-

Konflikt Situationen", Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE), 50 p., glossaire, tableaux, bibliographie, Bonn, 2004. Téléchargeable sur le site du DIE (www.die.gdi.de). Très intéressant travail fondé sur l'exploitation d'entretiens et une documentation précise.

- MARGUIN (Jean), "Armées et ONG, même combat ?", rapport du GRAA2, 2001. 37 p. Partiellement fondé sur l'exploitation de questionnaires soumis aux acteurs des ACM de type humanitaire (armées et ONG).
- RUFIN (Jean-Christophe) et TARDY (Thierry), "Intérêts stratégiques et action humanitaire", étude de l'Institut de relations Internationales et Stratégiques réalisée pour la DAS, Paris, décembre 1997.

3. Mémoires universitaires:

- BOUR (Martin), "Le cadre géopolitique des actions civilo-militaires françaises", Paris, juin 2004 ("Note de synthèse", par un étudiant en histoire de Paris I Sorbonne), 28 p., bibliographie. L'auteur a notamment auditionné plusieurs cadres du GIACM.
- GEFROY (Véronique de), "Reconstruction, réhabilitation, quels rôles pour les armées ?", mémoire de DESS ("aide humanitaire internationale urgence-réhabilitation"), Université d'Aix Marseille II, Faculté de droit et science politique, 1998. 60 pp., bibliographie. Evolution du rôle dévolu aux armées, adaptation des moyens, naissance et mise en oeuvre du concept d'ACM, ébauche de réflexion sur une approche intégrée de la reconstruction. L'apport est faible, pour notre sujet et autrement: il s'agit plus d'une compilation de documents généraux que d'un travail de recherche; aucun interview n'est cité. Téléchargeable sur www.urd.org/rech/humetat/rolarmee.htm
- MARIE (Delphine), "The restructuring of the French armies in the light of their commitment in the international security presence in Kosovo", mémoire, séminaire "Analyse des conflits contemporains de Gilles Dorronsoro, Université de Rennes, 2001. En anglais. 141 p., glossaire, bibliographie-webographie, annexes. Analyse très fouillée de l'insertion des ACM dans les opérations au Kosovo (pp.52-98) et de l'impact de ces dernières sur la restructuration des forces françaises. les aspects concernant les compétences et la réserve sont traités en pages 104-129. Téléchargeable (sans ses annexes) sur www.rennes.iep.fr/html/Fauvet/Memories/Memoires-01/01-page-html.

4. Articles :

- "Les opérations extérieures de la France: de l'opérationnel à l'humanitaire", Cahiers de Mars, n°166, Paris, Association Mars (Collège Interarmées de Défense), Paris, 2000.
- "Les actions civilo-militaires", Objectif Défense, n°96, Paris, septembre 2000, pp.2-19. Dossier contenant notamment un article du chef de la Mission interministérielle pour l'Europe du Sud-Est, Roger Fauroux, et un texte de la cellule ACM du COIA.
- ABEN (Commissaire Lt-colonel Jacques), "Les réservistes en opérations extérieures; un universitaire au Kosovo dans les actions civilo-militaires", Défense nationale, n°3, mars 2002, pp.81-93.
- BATTET (Amiral Jean-Louis), "Vers une stratégie maritime renforcée", 7 pages, en ligne sur le site de l'Acoram (www.acoram.com/), sd (2004 ?).
- BETERMIER (Jean), "Les enseignements de la guerre du Golfe pour les opérations aéronavales", sd (2002 ?), en ligne sur le site de l'Institut de Stratégie Comparée (www.stratisc.org), 16 p.
- BRUMTER (Christian), "Les actions civilo-militaires. Diplomatie, outil militaire et action économique", in Armées d'aujourd'hui, mars 1999, pp.28-31.
"ACM: les leçons de l'expérience européenne", in Objectif Doctrine, CDES, Paris, Décembre 1999.
- BUTCHER (Major), "L'organisation et les opérations des forces chargées des affaires civilo-militaires dans l'armée des Etats-Unis", in Objectif Doctrine n°25, CDES, Paris, mai 2001 (2 p.). Numéro entièrement consacré aux ACM.
- CHAUVANCY (Colonel François), "Les actions civilo-militaires: une fonction opérationnelle", Le Casoar, n°160, pp.9-30, février 2001. L'auteur a joué un rôle important dans les premières réflexions sur les ACM.
- COCHIN (Colonel B.), "Actions civilo-militaires en Bosnie-Herzégovine", Fondation pour la recherche stratégique, "Les perspectives stratégiques", n°35, 5 p.
- DEP/EAT, "Le 519ème Régiment du Train: une réponse adaptée au soutien des opérations amphibie", in Objectif Doctrine, n°36, CDES, Paris, p.18-20

• DOUMIC (Jacques), "Actions civilo-militaires: de la conduite de la guerre à la construction de la paix", in Défense nationale, n°5, mai 2000, pp.60-66.

• FEQUANT (Lt-Col Eric), "Actions civilo-militaires de théâtre et développement économique au Kosovo", ADA, n°177, février 2003. Par l'un des cadres du GIACM.

• FONTENAY (Cel de), "Un an après - les "actions civilo-militaires de théâtre" au Kosovo", in Objectif Doctrine, n°25, CDES, Paris, mai 2001. (3 p.)

"Les actions civilo-militaires et la communication en opération", in Objectif Doctrine, n°25, CDES, Paris, mai 2001.

• FRUCHARD (Capitaine), "Retour d'expérience", in Objectif Doctrine, n°25, CDES, Paris, mai 2001.

• GOHIN (Olivier), "La dimension économique des actions extérieures de la France", in revue Droit et défense, Paris, juillet 1999, pp.67-72. Rapport de synthèse du colloque organisé les 25 et 26 mars 1999 à l'Ecole militaire par le Centre de recherches droit et défense de l'Université de Paris V. Les actes du colloque ont été publiés en décembre 1999 sous la direction de BAUMEL (Jacques), GOHIN (Olivier) et ROQUEPLO (Jean-Claude).

• LEPEU (Bertrand), "Active et réserve, les ressources humaines de la Marine", Marine, n°200, p.27, Paris, juillet 2003. Délégué aux réserves de la Marine, l'auteur a commandé le CESM jusqu'en 2005.

" La réserve militaire rejoint le coeur de la Marine", Défense nationale, n° 4, pp.169-171, Paris, avril 2003.

"La nouvelle réserve militaire de la Marine", Revue Maritime, n°466, pp.110-112, Paris, septembre 2003.

" La nouvelle réserve militaire de la Marine", Défense nationale, supplément au n°10, pp.48-53, Paris, octobre 2003.

• LERWILL (ATD, Lt-Col) "Coopération civilo-militaire, une vue britannique", in Objectif Doctrine, n°25, CDES, Paris, mai 2001.

• MAKKI (Sami), "Militarisation des acteurs civils et stratégie globale des Etats-Unis", Le Débat stratégique, n°67, CIRPES, Paris, mars 2003.

"Le civilo-militaire en Grande-Bretagne: leçons pour la France", Le Débat stratégique, n°58, CIRPES, Paris, septembre 2001.

- MARTIN (Lt-Cel), "La doctrine du corps américain des Marines", in Objectif Doctrine, n°36, CDES, Paris, p.28.
- MULLER (Kurt E.), "Towards a concept of strategic civil affairs", in "Parameters", US Army War College Quaterly, été 1996.
- NOURRIT (Xavier), "La réserve de la Marine", Marine, n°199, pp.20-21, Paris, avril 2003. Par le chef du bureau réserve militaire de la Marine.
- PUGH (Mich.), "Civil-military relations in peace support operations: hegemony or emancipation ?", University of Plymouth for the ODI Seminar, Londres, février 2001.
- REVEL (Lt Cel de), "L'engagement de la force de réaction embarquée dans une opération amphibie", Objectif Doctrine, n°36, Paris, CDES, pp.10-16.
- SCRIBA (Joël), "Le service de soutien de la flotte: un outil novateur pour le soutien technique et logistique des forces navales", in Défense nationale, Paris, octobre 2001, pp.174-177.
- WEISS (Thomas G.), "Learning from military-civilian interactions in peace operations", International Peacekeeping, vol6, n°2, juin 1999, pp.112-128 (disponible au CEDOCAR).

5. Brochures, rapports annuels:

- "Dossier d'information marine", ministère de la Défense, 2004, 64 p. tableaux, schémas, ill.
- Service des Travaux Immobiliers et Maritimes (DCTIM), "Synthèse d'activité 2003", Paris, 2004, 38 p., ill., schémas. "Synthèse d'activité 2004", Paris, 2005, 37 p., ill.,schémas.
- GIACM, "Le GIACM, une unité au service des autres", brochure de présentation, s.d (2004 ?), 10 p., ill., schémas.

6. Ouvrages:

- DAUDET (Y), MORILLON (Ph) et SMOUTS (M-C), "La vision française des opérations de maintien de la paix", Paris, Montchrestien, 1996.

- HOUZEL (Renaud), "Rwanda 1993-97, Minuar I, Opération Turquoise, Minuar II ", Paris, Montchrestien, 1997.
- MARICHEZ (Jean) et OLAGNE (Xavier), "La guerre par actions civiles: identité d'une stratégie de défense", Paris, Fondation pour les études de défense, 1998, 174 p. Diffusion Documentation française.
- SHARP (Gene), "Civilian-based defense", Princeton University Press, New Jersey, USA, 1990 (trad.fr. "La guerre civilisée", Grenoble, Presses universitaires, 1995).
- VIROLE (Jean), "Le partenariat civils-militaires", Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1997.

ENTITES CITEES OU CONSULTEES. RESSOURCES ACCESSIBLES SUR L'INTERNET

Cette liste inclut notamment la plupart des organismes, unités ou associations rencontrés durant l'enquête ou mentionnés dans ce rapport. Il a paru logique et commode de les citer autant que possible avec leurs coordonnées, leur site Internet et leur principale publication.

On y trouvera également un certain nombre de gisements d'information accessibles par l'Internet concernant les marines anglaise (§ 2), allemande (§ 3) et américaine (§ 4) et le principal outil d'aide au développement de ces pays.

Enfin, deux paragraphes (§ 5 et § 6) portent spécifiquement sur les ressources concernant l'opération irakienne et les activités et structures portuaires dans le monde.

Dans toute la mesure du possible, nous nous sommes limités aux gisements les plus utilisés durant cette recherche, et dont l'intérêt avait pu être vérifié. Cette liste n'a donc aucune prétention à l'exhaustivité.

1 - France:

1.1. Marine:

◆Etat-Major de la Marine (EMM)

2, rue Royale 75008 Paris. Tel: 01 42 92 10 00

- **Division Opérations/Logistique**, Etat-major des Opérations Marine
- **Division Opérations/Logistique** Bureau "Emploi des Forces" "Projection Mobilité"
- **Division Plans** Bureau Etudes Plans Généraux

◆Direction du Personnel militaire de la Marine

2 rue Royale 00351 Armées. Tel: 01 42 92 10 00

Délégation aux Réserves et Bureau Réserve Militaire.

◆ **Direction Centrale du Commissariat de la Marine**

2 rue Royale 00351 Armées. Tel: 01 42 92 10 58

Sous-direction Logistique, sous-direction du Personnel et bureau Droit de la mer, réquisitions et événements de la mer.

Groupe des Ecoles du Commissariat général de la Marine

BP 69 - 83800 Toulon Naval. Tel: 04 94 02 22 54

- Ecole du Commissariat de la Marine (pour les commissaires)
- Ecole d'administration de la Marine (pour les OCTAM)

◆ **Direction Centrale des Travaux Immobiliers et Maritimes (DCTIM)** - 3 rue Octave Gréard 75340 Paris cédex 07. Tel: 01 44 38 40 00. Service technique des travaux immobiliers et maritimes et service des marchés: 15 rue de Laborde 75008 Paris. Tel: 01 53 42 80 00

Direction des Travaux Maritimes (Toulon) Tel: 04 94 02 47 08.

Ecole Nationale des Travaux Maritimes (ENTM), dépend de la DCTIM), rue Maurice Audin 69518 Vaulx en Velin cédex 04 72 04 70 70

◆ **CIRAM (Centres d'Instruction des Réserves de la Marine)**

CIRAM de Paris 15, rue de Laborde 75008 Paris. Tel: 01 53 42 80 81. C'est lui qui centralise, pour l'ensemble des CIRAM, les contacts avec le GIACM.

◆ **Direction centrale des Systèmes d'Informations de la Marine (DCSIM)**, 67, rue de Buzenval 78800 Houilles. 01 30 86 10 00. **SERSIM (Toulon)**: 04 94 02 09 82

◆ **Service du Soutien de la Flotte** - Direction centrale - 8, bd Victor 75015 Paris. tel: 01 40 59 20 00

◆ **Service Hydrographique et Océanographique de la Marine (SHOM)**. 3, rue Octave Gréard 75007 Paris. tel: 01 44 38 40 00.

◆ **Centre d'enseignement supérieur de la Marine (CESM)** et son centre de documentation (CEDOC), 21 place Joffre 75007 Paris. Tel: 01 44 42 82 01/82 30. Bibliothèque: 01 44 42 82 06. E-mail: cesm@marine.defense.gouv.fr. Le CESM édite le "Bulletin d'études de la marine".

◆ **Service Historique de la Défense-Marine**. Château de Vincennes BP 166 - 00468 Armées. tel: 01 43 28 81 50. E-mail: contact@servicehistorique.marine.defense.gouv.fr. Site: www.servicehistorique.marine.defense.gouv.fr

◆ **Associations Marine:**

Consulter aussi le répertoire de l'association des anciens élèves de l'Ecole navale (www.aenavale.org).

- **AACM ou Association amicale des commissaires de la Marine.** 3, avenue Octave Gréard 00300 Armées. Tel: 01 44 38 41 42.
- **ACORAM ou Association Centrale des Officiers de Réserve de la Marine.** 15, rue de Laborde 75008 Paris - BP 12 - 00300 Armées. Tel: 01 53 42 80 39. e-mail: siege.acoram.com. Edite la revue "Marine". Site: www.acoram.com/
- **AEAM ou Association amicale des officiers anciens élèves de l'Ecole d'administration de la Marine (OCTAM).** 2 rue Royale 00352 Armées. Tel: 01 42 92 14 94.
- **AGMIE ou Amicale du génie maritime et des ingénieurs ENSTA.** 32, bd Victor Paris 15. Tel: 01 45 52 54 74.
- **AOVC ou Association des anciens officiers de vaisseau dans les carrières civiles.** Rassemble plus de 1200 adhérents cadres supérieurs ou dirigeants d'entreprise. Est notamment l'organisateur des cycles de conférences "Marine et Entreprises". A consulter sur le site de l'Ecole navale (www;ecole-navale.fr)

Pour une information générale, on pourra se reporter au site officiel de la marine (www.defense.gouv.fr/sites/marine) qui offre aussi quelques liens.

◆ **Divers sites non officiels:**

- **Net Marine** - association diffusant de l'information sur la Marine nationale. Comporte un annuaire des sites marine et défense. Site: www.netmarine.net.
- **Informations sur la réserve de la Marine.** Site animé par un officier de réserve de la DMM de Tarbes. Site de liens, textes d'organisation de la réserve, adresses et conférences des CIRAM. Site: www.01assistant.com/01_marine.htm.

◆ Revues spécialisées:

La marine nationale est fort peu riche en la matière, et nous n'y avons trouvé que quelques articles approchant plus ou moins notre sujet, que ce soit sur les ACM, l'Irak ou les questions portuaires:

- **Bulletin d'Etudes de la Marine** (revue du CESM, 4 n°s par an). accessible notamment par le site de la marine nationale.
- **Cols Bleus** - hebdomadaire officiel d'informations générales de la Marine (colsbleus.sirpamarine@waanadoo.fr)
- **Marine** - revue de l'ACORAM ou Association Centrale des officiers de Réserve de l'Armée de Mer. 4 n°s par an. (www.acoram.com/)

1.2. Coopération civilo-militaire:

◆ Groupement Interarmées pour l'Action Civilo-Militaire (GIACM).

Quartier général Frère - BP 37 - 69998 Lyon Armées. Tel: 04 37 27 30 10. E-mail: giacm-lyon@giacm.terre.defense.gouv.fr. Publication: "Lettre du GIACM", 6 pages, trimestrielle.

◆ **Commandement des Opérations Spéciales (COS)**. Tel: 01 39 72 79 12 - Taverny. Un site non-officiel existe (<http://le.cos.free.fr/cos.htm>), qui fournit un tableau d'ensemble ; mieux, car plus denses, les pages que consacre au COS le site du GIGN (www.gign.org/unites-francaises/cos.php) ; ou encore, le mémoire de DESS de CHOLLET-MEIRIEU (Yolaine), « La place des forces spéciales dans les armées », Université de Nice Sophia-Antipolis, 2003.

◆ **Agence Française de Développement (AFD)**: 5 rue Roland Barthes 75598 Paris cédex 12 01 53 44 39 87/34 17. Site: www.afd.fr

1.3. EMA et organismes interarmées:

◆ **Centre de Conduite et de Planification des Opérations (CPCO)**, bureau J9. EMA, 231 bd Saint Germain 75007 Paris. 01 42 19 30 11.

◆ **Base de Transit Interarmées (BTI)** Caserne Renaudin, avenue de la Porte Dauphine - BP 522 - 17022 La Rochelle cédex. Tel: 05 46 51 45 75. DTI (Détachements de Transit Interarmées) Le Havre, la Rochelle, Marseille, Toulon.

519ème Régiment du Train: rue de la Côte d'Ivoire 17 000 La Rochelle. Site du régiment: www.519rt.terre.defense.gouv.fr

◆ **Centre Géographique Interarmées.** Groupe Géographique, Quartier Abescat, 13, Porte Percy 89300 Joigny. Tel: 03 86 19 33 99. Bureau de Vincennes: 01 41 93 38 94. C'est notamment lui qui établit, collecte et tient à jour les corpus cartographiques, par ses moyens propres ou par échanges avec les pays alliés.

1.4. Génie de l'armée de Terre:

Principal site: www.genie-militaire.com/genie

◆ **Direction Centrale du Génie:** 3, rue de l'Indépendance Américaine 78000 Versailles. Tel: 01 30 97 94 13.

◆ **Service Technique des Bâtiments, Fortifications et Travaux (STBFT)** - en particulier son bureau OPEX - 9, rue des Recollets 78000 Versailles.

◆ **1er Régiment du Génie:** créé en 1814, c'est le doyen des régiments du Génie français. Il a pour mission principale de fournir aux forces les moyens de franchir les zones minées ainsi que les cours d'eau. Ceci, qu'il s'agisse de déminage ou d'infrastructures de franchissement.

Quartier Leclerc - BP 60094 - 67403 Illkirch Graffenstaden cédex. Tél: 03 90 23 38 75

◆ **5ème Régiment du Génie de Travaux Lourds:** créé en 1889 comme régiment de sapeurs du rail, il a été intégré en 1998 à la Brigade du Génie, devenant le régiment du Génie de Travaux Lourds. Il est le seul compétent en matière de construction et d'entretien des réseaux ferroviaires. Plus largement, il participe à l'appui des forces par la réalisation d'infrastructures horizontales telles que routes et pistes et d'ouvrages de protection. Basé à Versailles, où est installé son état-major, à Mailly et à Mourmelon.

Caserne des Matelots (Versailles) - 041 Armées. Tél: 01 39 67 61 03.

◆ **17ème Régiment du Génie Parachutiste:** appartient à la 11ème brigade parachutiste (Toulouse). Il est en particulier compétent pour le déminage, la dépollution, le dépiégeage de zones, l'approvisionnement en eau et électricité, la réalisation ou la remise en état d'installations, mais aussi la participation aux plans de défense d'une zone aéroportuaire.

Quartier Doumerc - avenue du 10ème Dragons - BP 766 - 82087 Montauban
cédex. Tel: 05 63 21 72 99.

1.5. Légion étrangère:

Les deux régiments de génie de la Légion font l'objet d'une présentation sur le site de cette arme (www.legionetrangere.fr):

- **1er Régiment Etranger de Génie** (Laudun, créé en 1984 sous l'appellation de 6ème Régiment Etranger de Génie, devenu 2ème REG en 1999)
- **2ème Régiment Etranger de Génie** (Saint Cloud, créé en 1999).

1.6. Instituts d'étude des questions de défense:

◆ **Centre de Doctrine d'Emploi des Forces** de l'armée de Terre (CDEF, ex-CDES). Ecole Militaire, place Joffre 75007 Paris. Tel: 01 42 19 30 11 Site: www.cdes.terre.defense.gouv.fr/ Donne notamment accès aux collections des "Cahiers du Retex" et de "Objectifs Doctrine", ainsi qu'à la Bibliothèque électronique de l'armée de Terre (accès protégé), sur laquelle un assez grand nombre de manuels d'emplois peuvent être retrouvés.

◆ **Centre d'Etude et de Prospective Stratégique** (CEPS). 1, rue de Villersexel 75007 Paris. Tel:01 53 63 13 63. Site: www.ceps.asso.fr. E-mail: ceps@ceps.asso.fr

◆ **Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense** (C2SD). 24 rue de Presles 75015 Paris. Tel: 01 53 69 69 97. E-mail: c2sd@sga.defense.gouv.fr Site: www.c2sd.sga.defense.gouv.fr

◆ **Collège Interarmées de Défense** (CID). Ecole Militaire, place Joffre 75007 Paris. Tel: 01 44 42 55 30. Site: www.college.interarmees.defense.gouv.fr.

◆ **Fondation pour les Etudes de Défense**. Site: www.frstrategie.org/

◆ **Institut des Hautes Etudes de Défense nationale** (IHEDN). Ecole Militaire, place Joffre 75007 Paris. Tel: 01 44 42 54 82 Site: www.ihedn.fr/Index.htm

Seules les ressources du C2SD et du CDES ont été d'une réelle utilité en ce qui concerne notre sujet.

En ce qui concerne enfin les publications spécialisées en matière de défense, les deux suivantes nous ont fourni quelques éléments:

- **Defense Actu.** Hebdomadaire d'information générale sur les armées. Réalisé par la Délégation à l'Information et à la Communication de la défense (www.defense.gouv.fr/actualites/publications/default).

- **Objectif Doctrine** (devenu "Doctrine" depuis février 2004). Publication du CDES/CDEF. Base documentaire en ligne. (www.cdes.terre.defense.gouv.fr). Voir notamment le numéro 36, qui est consacré aux opérations amphibies.

2 - Allemagne:

2.1. Marine:

◆ **Site officiel de la marine allemande** - www.deutschemarine.de. Glossaire, actualités, archives de presse

◆ **Marine Offizier Vereinigung** - Union des officiers de la marine allemande. Comporte un site de liens mentionnant de nombreuses associations. Edite "Marine Forum", le magazine officiel de la Marine allemande. Site: www.marine-offizier-vereinigung.de. Les collections 2001-2004 de "Marine Forum" ont été exploitées; fort peu de chose sur notre sujet, mais quelques articles intéressants sur la réforme de la marine allemande. Site: www.marine-offizier-vereinigung.de/html/marine_forum.html.

◆ **Deutsches Marine Institut** - Institut de la Marine allemande. Site: www.deutsches-marine-institut.de. Le principal institut d'études de la marine allemande. Liens, bibliothèque (catalogue non consultable en ligne). De façon générale, la ressource accessible en ligne est rare.

◆ **Deutscher Marinebund ev** - Plus grande fédération d'associations officielles ou non-officielles de la marine allemande, y compris la flotte marchande et de plaisance, elle mène aussi une activité de recherche, essentiellement historique et sociale. Son site offre notamment un site de liens et des archives de presse (sailpresse.com). Site: www.deutscher-marinebund.de

◆ **Verband der Reservisten der Bundeswehr.** Site non officiel des réservistes de la marine allemande. Site: www.die-marine.de

Site du **ministère allemand de la Défense** (Bundesministerium für Verteidigung): www.bundeswehr.de

2.2. Coopération civilo-militaire et aide au développement:

◆ **Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit Gmbh (GTZ)** ou "Société allemande pour la Coopération technique".

L'organisme public (civil) de la coopération en Allemagne. Créé en 1975, il est organisé en société commerciale de droit privé dont le capital est contrôlé par l'Etat allemand. Le gouvernement fédéral (et plus particulièrement le BMZ ou Ministère de la Coopération économique et du développement) est son principal client. Il emploie environ 10 000 personnes et gère ou initie quelque 2700 projets dans le monde. Son chiffre d'affaires était d'environ 900 millions d'Euros en 2003. Site (www.gtz.de) en allemand avec version anglaise ne donnant pas accès à toute l'information. L'interrogation se fait soit sur une partie de la base, soit sur la totalité, qui comprend les présentations résumées de 700 projets, traduites en plusieurs langues.

GTZ Gmbh - Dag Hammarskjöld Weg 1-5 65760 Eschborn, Allemagne. Tel: 49 619679-0

◆ **Deutsche Institut für Entwicklungspolitik** ou "Institut allemand pour la politique de développement":

Créé en 1962 sous influence américaine, cet institut civil est le principal "think tank" allemand en matière d'actions d'aide au développement. Les membres de son bureau sont nommés par le gouvernement fédéral et par le gouvernement du Land de NordRhein Westphalen. Le GTZ siège au bureau directeur.

Tulpenfeld 4 - D - 53113 Bonn. Tel: 49 0228 949 27 0. E-mail: DIE-Bonn@die-gdi.de. Site: www.die-gdi.de (versions allemande, anglaise et française). Comme celui du GTZ, ce site est extrêmement riche.

3 - Grande-Bretagne:

3.1. Marine:

Sites des principales unités : `

- **Royal Navy.** Site officiel:www.royal-navy.mod.uk/
- **Royal Marines:** www.royalmarinesregimental.co.uk.
- **Royal Naval Reserve:** www.royal-navy.mod.uk/static/pages/2414.html.

- **Royal Fleet Auxiliary:** www.rfa.mod.uk/rfa/html/frameset.html. La RFA est l'unité de soutien (en carburant, munitions, alimentation, rechanges..) de la Royal Navy en opérations. Elle fournit également un soutien logistique et des capacités amphibies aux Royal Marines et à l'armée de terre. Elle compte 22 navires dont les équipages sont civils et ont un parcours équivalent à celui de la marine marchande.

Sur le **17th Port and Maritime Regiment**, pas de site propre, mais utiliser l'outil de recherche avancée du site du ministère (www.mod.uk), qui permet de retrouver quelques données.

Quelques sources majeures sur la marine britannique:

- Navy News (www.navynews.co.uk)
- Jane's Naval Forces News
- Jane's Navy International

Et deux grands **répertoires de sites**:

- http://dmoz.org/Society/Military/News_ans_Media
- http://dmoz.org/Regional/Europe/United_Kingdom/Govern./Royal_Navy

Parmi les nombreux instituts britanniques de recherche sur la défense, on ne citera ici que le **Royal United Services Institute for Defence and Security Studies**, que nous avons plus particulièrement utilisé (www.rusi.org). Fondé en 1831, c'est sans doute le plus ancien institut de ce type au monde. Il a constitué un excellent site parent exclusivement consacré à l'opération irakienne (voir ci-après, 5).

NB: on pourra aussi se reporter, pour l'armée de terre, aux sites des Royal Electrical and Mechanical Engineers et du Corps of Royal Engineers (www.army.mod.uk/royalengineers), notamment à propos du **59 Independent Squadron**. Egalement, sur le **131 Independent Commando Squadron**, le site des réserves de l'armée britannique (www.reserve-forces-london.org.uk/units).

Pour l'ensemble des questions relatives aux forces armées, se reporter au site du **ministère britannique de la Défense** (www.mod.uk/).

3.2. Aide au développement:

◆ **Department for International Development (DFID)**. Dénomé Overseas Development Administration jusqu'en 1997, le DFID est l'organe étatique par excellence de la coopération du Royaume Uni. Purement civil, il est dirigé par le Secrétaire d'Etat (Secretary of State for International Development), qui en est responsable devant le Parlement.

Le site consacre plusieurs volets aux interventions du DFID en Irak.

Contact: 44 1355 84 3132.

Site: www.dfid.gov.uk/.

4 - Etats-Unis:

Qu'il s'agisse des forces armées dans leur ensemble, de la marine ou de l'actualité en matière de défense et sécurité, les gisements américains sont nombreux et considérables et contiennent pour beaucoup des sites de liens.

Toutefois, pour ce qui est des aspects concernant spécifiquement les infrastructures irakiennes et Umm Qasr, ces sites surabondants nous ont été d'un médiocre secours, à l'exception de celui de l'US Corps of Engineers, du volet "news" du site des Seabees et bien entendu de celui de l'USAID.

4.1. Marine:

◆ **Site officiel de l'US Navy: www.navy.mil/** Se reporter d'emblée à son index, qui donne la liste complète des sites de l'US Navy (près d'un millier, contenant ceux de la moindre unité, voire de tel ou tel bâtiment). Classement alphabétique et par catégories. On peut aussi y accéder par **NavyOnline** (www.ncts.navy.mil), qui est le centre de ressources Internet de l'US Navy. On pourra également consulter:

- **"The flagship"**, magazine d'information de l'US Navy (www.flagshipnews.com).
- **"Navy News Service"**, l'hebdomadaire du Navy department (pubs@mediacen.navy.mil)
- **"Naval Aviation News"**, magazine officiel de l'Aéronavale US, 6 n°s par an. (nanews@nhc.navy.mil)

◆Seabees:

- **Site officiel des Seabees:** www.seabee.navy.mil. Publication (dense): "Seabee magazine". Compte tenu de la richesse du site, le mieux, là encore, est de se reporter à son index (seabee.navy.mil/index.cfm/18816), qui fournit notamment les adresses de tous les sites des unités: Naval Construction Regiments, First Naval Construction Division, Naval Amphibious Construction Battalions, etc.
- **"Navy Seabee Veterans of America":** www.nsva.org. Site classique de vétérans, utile par ses renvois aux ressources et aux bases de données des différentes unités. Ses ressources propres sont intéressantes pour la première guerre du Golfe, et le seront sans doute d'ici quelque temps pour l'opération "Iraqi freedom", sur laquelle presque rien n'est encore en ligne sur ce site.
- **"Seabee history":** seabeecook.com. Principal site non officiel sur l'histoire des Seabees. Comporte index, bibliographie, publications.

◆**US Naval Institute** (www.usni.org). Surtout utile par son volet "media" (archives de presse), mais un peu décevant en ce qui concerne l'Irak. Beaucoup de documents sont payants. Voir sa revue "Proceedings" (<http://usm.usni.org/proceedings/proceedings.htm>), dont le fonds d'archive est en revanche assez riche concernant l'Irak (environ 300 documents sur la période 2004-2005, dont une quinzaine sur Umm Qasr) et qui contient de nombreuses analyses de l'opération Iraqi Freedom par des officiers supérieurs de l'US Navy.

◆**Navy Warfare Development Command** : www.nwdc.navy.mil/. Le NWDC a pour mission, au bénéfice de l'US Navy, de développer l'innovation et les concepts d'opérations, de coordonner la planification et la réalisation du programme d'expérimentation de la flotte, enfin, de développer, approuver et diffuser la doctrine. Les ressources mises en ligne sont plutôt rares et pratiquement inexistantes en ce qui concerne l'actuelle opération en Irak. Le site est en revanche utile par ses ressources concernant les aspects doctrinaux.

4.2. US Army Corp of Engineers

Site officiel (www.usace.army.mil/) à la fois complet et varié, comportant des ressources propres assez considérables sur l'opération irakienne. Le volet

"news" est également fourni concernant cette dernière. Compte tenu du caractère technique de cette arme, les sélections documentaires opérées par son site sont d'un grand intérêt pour tout ce qui concerne la reconstruction des infrastructures en Irak.

Sur les questions de logistique, le bimensuel "Army logistician", bulletin professionnel des services logistiques de l'armée américaine, est une source de valeur (www.almc.army.mil/alog).

Enfin, sur l'ensemble des questions de défense, consulter aussi la publication en ligne du Department of Defense: "DoD News" (www.defenselink.mil/releases)

4.3. Aide au développement:

◆ **USAID** : le principal outil américain en matière d'aide au développement...et d'influence par ce vecteur. Pour l'Irak, deux modes de repérage: le sous-ensemble "Helping rebuild Irak" qui s'affiche dès la page d'accueil et sur lequel on retrouvera notamment les "Dart assessment reports" réalisés à Umm Qasr au début des opérations; ou bien utiliser le moteur de recherche du site (près de 600 occurrences pour Umm Qasr).

5 – Irak

5.1. Entités publiques:

◆ **Coalition Provisional Authority** www.cpa-iraq.org. Site de l'autorité provisoire de la coalition. Compte tenu de la mise en place du nouveau gouvernement irakien, le site n'est plus mis à jour, mais reste accessible "pour des raisons d'intérêt historique" jusqu'au 30 juin 2005. On accédait par là aux différents "ministères" irakiens, le site "gouvernemental" proprement dit étant alors: www.iraqcoalition.org.

Ces deux sites renvoient désormais...à celui de l'ambassade américaine à Bagdad (<http://iraq.usembassy.gov> ou <http://baghdad.usembassy.gov>), qui continue de fournir diverses informations sur l'Irak, mais désormais sans grand intérêt pour les aspects et la période qui nous intéressent. Le site du nouveau gouvernement est en construction (avril 2005).

◆ **Les sites de l'USAID et du DFID**, déjà cités, fournissent aussi quantité d'informations et de liens sur la reconstruction du pays durant la période 2003/2004.

5.2. Opérations militaires:

◆ **On Point - The United States Army in operation Iraqi Freedom.** Volumineux document officiel américain listant notamment la totalité des unités composant l'ordre de bataille des USA au début de l'opération. Etabli par le Center for Army Lessons Learned, qui semble une émanation du DoD. (onpoint.leavenworth.army.mil/).

◆ **Ministry of Defence (UK), "Operations in Iraq - Lessons for the future"**, décembre 2003. 92 p. Détaille en 12 chapitres le planning des opérations, les forces engagées, l'environnement air-terre-mer, les conditions de travail particulières à la coalition, la logistique etc. Les aspects ACM ou approchants sont abordés en ch. 9 ("People", notamment pour le rôle des réservistes) et surtout ch.11 ("Post-conflict operations"). Chronologie, statistiques et annuaire des forces déployées.

Url: [opsiniraq.pdf](#), sur le site du MoD.

Le site des **Royal Engineers** britanniques consacre un volet entier aux différentes unités ayant participé aux phases successives de l'opération Telic (www.army.mod.uk/royalengineers/ops/telic). D'autres unités britanniques font de même.

◆ **Operation Iraqi Freedom.** Très vaste portail conçu par le Department of Defense américain et abrité par le site de la Maxwell Air Force Base (<http://c21.maxwell.af.mil/html>). Contient aussi bien des analyses des différents types d'opérations que des chronologies, des documents sur la politique des USA en Irak, des bases d'imagerie satellitaire et des cartes, etc.

◆ **"Resources on Iraq crisis"**: deux excellents catalogues de sources établis, l'un par l'Air University Library (www.au.af.mil/au/aul/bibs/iraq/iraq_crisis.htm), l'autre, par la NPS (Naval Postgraduate School) Library (www.nps.edu/library). La première, établie en mai 2003, est sans doute l'une des plus complètes sur le sujet, et l'on ne peut qu'y renvoyer ici.

◆ La **Federation of American Scientists**, déjà citée, consacre plusieurs sous-ensembles de son site aux différents aspects de l'opération irakienne. Par exemple [FAS/intelligence.Imint/iraq/](#). La ressources y est importante et de bonne qualité, tout particulièrement en ce qui concerne les aspects "renseignement". On y trouve aussi, accessibles gratuitement ou non, divers documents particuliers concernant l'opération du port d'Umm Qasr, comme l'expertise réalisée par la firme SSA.

◆ **BBC Full Gulf Crisis Coverage.** Sur le site de la BBC britannique (news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east). La ressource est considérable et la couverture quotidienne concerne aussi bien les opérations militaires que les travaux de reconstruction des infrastructures.

Enfin, quelques sites ou portails d'instituts spécialisés dans les questions de défense et contenant de nombreuses dépêches et analyses originales ou non sur les différents aspects de l'opération irakienne. Nous avons utilisé ceux-ci avec profit:

◆ **Global Security** (www.GlobalSecurity.org), "Iraq Occupation and Reconstruction" (globalsecurity.org/military/world/iraq/).

◆ **"Fairfax war on Iraq"** . Sur le site de l'agence de presse Fairfax Digital (smh.com.au/specials/iraq)

◆ **Center for strategic and international studies** - www.csis.org. "Think tank" américain créé il y a une quarantaine d'années.

◆ Le **Royal United Services Institute for Defence and Security Studies** britannique (www.rusi.org) consacre tout un sous-site, fort riche, à l'opération irakienne (www.iraqcrisis.co.uk/). Voir le volet "resources".

5.3. Reconstruction - Umm Qasr - BTP:

Outre les ressources du site de la CPA (www.cpa-iraq.org, notamment ses volets /budget et /business), nous avons essentiellement utilisé les gisements suivants:

◆ **Rebuilding Iraq - Business Guide for Iraq** (www.rebuilding-iraq.net/). Site du Iraq Project and Contracting Office, structure mise en place pour gérer les fonds votés par le Congrès américain à la reconstruction de l'Irak. La quasi-totalité des informations concernant les appels d'offres, les projets de développement des infrastructures, peut y être retrouvée, soit directement, soit indirectement. Le **Business Guide for Iraq**, rédigé par le Department of Commerce américain, fournit quelques éléments concernant les infrastructures portuaires, aéroportuaires, routières et ferroviaires (pp.12-15). Les RFP (Requests for proposal, ou appels d'offres) figurent sur www.rebuilding-iraq.net.

◆ **Iraq Investment and Reconstruction Task Force.** Structure du département of Commerce américain travaillant étroitement avec l'ambassade américaine, les agences gouvernementales et les ONG pour informer les entreprises américaines sur les opportunités de marché. Principaux volets de son site:

- www.export.gov/iraq;
- www.export.gov/iraq/links/index.html;
- www.export.gov/iraq/businessops/businessguide_current.html

On y trouve en particulier la liste de la plupart des contrats de tous types attribués par les Etats-Unis dans le cadre de la reconstruction de l'Irak.

♦ **Texte original de l'appel d'offres lancé par l'USAID** pour la reconstruction du port d'Umm Qasr, en date du 12 Février 2003, 68 pages et annexes. Disponible sur le site de l'USAID (www.usaid.gov/iraq/pdf/web_ports.pdf).

L'USAID a également diffusé quantité d'informations consacrées au marché irakien sur le site www.fedbUS.opps.gov (marchés fédéraux).

♦ **"Iraq reconstruction pre-proposal conference briefing - Programm management and design/build construction"**, Coalition Provisional Authority, 21 janvier 2004, 167 p., photos, graphiques. Accessible sur http://proceedings.ndia.org/491C_briefing.pdf. Intéressante présentation, par la CPA, des opportunités de marchés offertes par l'Irak. En particulier: eau, électricité, transport, communications, bâtiments publics, sécurité et justice.

♦ **McGraw Hill Construction** (www.construction.com/NewsCenter/). On peut y consulter l'intégralité des dépêches quotidiennes consacrées à l'Irak par **ENR**, première revue américaine du BTP. Excellente source par son caractère technique et par le fait que cette revue a posté des correspondants aux côtés des troupes américaines durant plus d'un an sur place. Nombreuses dépêches et interviews concernant Umm Qasr, les Seabees, le MEG, etc.

♦ **Bechtel** (www.bechtel.com). Site du groupe américain ayant remporté les plus importants contrats d'infrastructures en Irak, dont celui d'Umm Qasr. Archives et moteur de recherche. Liste complète de ses sous-traitants en Irak sur "<https://supplier.BECHTEL.com/bni/usaid/PortalSubclist.xls>".

♦ **SSA - Stevedoring Services Of America** (www.ssamarine.com). Site de l'entreprise américaine ayant remporté le contrat d'expertise d'Umm Qasr et celui de la gestion des opérations portuaires. Voir le rapport initial de ses ingénieurs sur Umm Qasr (HUNT (Robert E.) et OSTBO (Bruce I.), "Wartime assessment of the port of Umm Qasr, Iraq", s.d (mi-2003), 10 p., schémas, photos. Peut être acquis en ligne sur www.pubs.asce.org.

♦ « **Iraq reconstruction seminar** », Londres, 23 Mai 2003, 37 pages (www.usembassy.org.uk/iraqconf.html). Instructif compte-rendu d'une réunion

de travail tenue à l'ambassade américaine moins de deux mois après la victoire des forces coalisées en Irak, entre les principaux responsables concernés au sein de l'USAID, du Dod, du Department of Commerce, de l'ORHA, et les entreprises anglaises et américaines intéressées par le marché irakien.

◆ Les archives de la revue "**World Cargo news**" (www.worldcargonews.com) ont été précieuses pour les informations concernant les mouvements de navires et le trafic à Umm Qasr, tout comme sur les différents contrats concernant ce port.

5.4. Cartes et plans:

◆ **Université d'Austin** (Texas,USA). Très important fond cartographique dédié à l'Irak, comportant plus d'une centaine de plans et cartes de tous types et de toutes époques: plans de ville, cartes aériennes et marines, etc. Un certain nombre sont téléchargeables gratuitement. Site: www.lib.utexas.edu/maps/iraq.html).

◆ **National Imagery and Mapping Agency (NIMA)**: appartient à la National Geospatial Intelligence Agency américaine (www.nima.mil/). Consulter notamment l'"Index of Nima maps" (www.hiciraq.org/mapcentre/geographic/jog/iraq_NIMA_Index_v2.pdf).

◆ Le volet "intelligence" du site de la **Federation of American Scientists** (www.fas.org), déjà cité, consacre plusieurs sous-ensembles aux différents aspects de l'opération irakienne. Par exemple FAS/intelligence.Imint/iraq/, où l'on trouve notamment des photos aériennes du port d'Umm Qasr prises lors de la première guerre du Golfe. FAS/intelligence.Imint/iraq/Desert Storm).

◆ En France, un répertoire des cartes terrestres et marines de la région du Golfe et de l'Irak peut être obtenu auprès du **Service Géographique Interarmées**, avec leurs références précises. La plupart sont anglaises ou américaines. Les documents non classifiés peuvent ensuite être commandés auprès des quelques librairies spécialisées: à Paris, la Librairie Maritime Outre Mer, L'Astrolabe, la Librairie Maritime, Le Yacht, sans oublier l'Institut Géographique National. Pour les cartes marines, le **SHOM** (Service Hydrographique et Océanographique de la Marine) est l'interlocuteur par excellence. On gagnera aussi à consulter le site de l'**Organisation Hydrographique Internationale** (abrité en France par celui du SHOM: OHI.shom.fr): cette organisation rassemble les bureaux spécialisés des pays membres et offre donc une ressource considérable et à jour.

◆ **Omnimap**: site commercial (omnimap.com) mais offrant plusieurs dizaines de cartes d'Irak et des villes irakiennes, y compris des cartes digitales.

6 - Ports et travaux maritimes:

Sur les **caractéristiques des ports du monde** et plus généralement l'actualité dans le domaine portuaire, Irak compris:

◆ **International Association of Ports and Harbours**. Site: www.iaphworldports.org/. La plus grande association du genre, dont le site offre banques d'images, sites de liens avec les ports ou les organismes traitant du sujet. Une partie du site n'est accessible qu'aux membres.

◆ **International Ports**. Site: www.himalayashipping.com/resource-base/world-ports/international-ports.htm. Site d'une société privée de services d'affrètement basée à Dubai (Himalaya shipping agency LLC). Renvoie aux sites en ligne de la plupart des ports du monde. De nombreuses sociétés de "shipping" offrent des bases documentaires analogues, avec des fiches plus ou moins détaillées sur chaque port.

◆ **Port of the World**. Site analogue au précédent, également du à une société privée. Site: www.chariointernational.com/portoftheworld.com.

◆ **Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL)**: fondation indépendante constituée en 1954, à but non lucratif, qui entretient une considérable bibliographie sur les ports, le transport maritime et la construction navale. Reconnue comme l'un des premiers centres européens sur le sujet. Comporte aussi un site de liens. Site: www.isl.org

◆ Le **Joint Logistic Centre des Nations Unies** (www.unjlc.org) collecte et met en ligne un certain nombre de données sur les infrastructures portuaires de la plupart des pays du monde, avec à chaque fois un volet portuaire et aéroportuaire.

◆ Les revues "**Port technology international**" (www.porttechnology.org) et "**Sailing ahead**", bulletin de la PIANC (www.pianc.org) nous ont aussi été utiles. On peut y ajouter, pour ce qui concerne spécifiquement les travaux de dragage, la "**International dredging review**" (www.dredgemag.com).

Sur les **travaux maritimes et portuaires**:

◆ **Centre d'Etudes Maritimes et Fluviales (CETMEF)**. Emanation du ministère de l'Équipement. Site: www.cetmef.equipement.gouv.fr

◆ Site du Professeur **Vincent Guigueno**, responsable des enseignements des travaux maritimes à l'École des Ponts (www.guigueno.free.fr). Ce site est plus lisible que celui des Ponts.

◆ "**Océanom**, répertoire national des entreprises, laboratoires de recherche privés et universitaires, services de l'Etat, exerçant dans le domaine océanique, fluvial et l'aménagement du littoral". Publication Infocéan, Vidal Editeur (www.Vidal-editeur.com). Pour l'identification des entreprises françaises spécialisées dans les travaux maritimes et portuaires, ce répertoire fait autorité, de pair avec les annuaires de la Fédération nationale des TP. Le répertoire analytique Océanom est en ligne sur <http://perso.wanadoo.fr/yvon-calvez/oceanom/repert.html>

NB: pour les termes spécifiques à la construction, divers dictionnaires existent en ligne, par exemple www.archi-fr.ent/interactif/dico/m.html.

ANNEXE

FICHES SOMMAIRES SUR QUELQUES PORTS POUVANT ETRE PRIS POUR HYPOTHESES DE TRAVAIL

A des fins de simple illustration, il a semblé intéressant de présenter sommairement les renseignements accessibles au prix d'une recherche simple sur une petite dizaine de ports dont le trafic, l'âge et la taille n'étaient pas trop éloignés de ceux d'Umm Qasr. Ce dernier occupe une taille intermédiaire dans cet échantillon.

Ces fiches portent sur sept ports d'Afrique de l'Ouest ainsi que sur le principal port de Haïti, Port au Prince. Les données ont été collectées sur les sites web des ports eux-mêmes, et recoupées en exploitant les bases de quelques grandes sociétés de *shipping* ou encore à l'aide de fiches-pays, de lettres spécialisées et de cartes d'origines diverses. On ne peut donc garantir leur totale exactitude ni leur exhaustivité.

Les renseignements concernant les stockages couverts et les engins sont parfois défaillants, ou bien ne donnent qu'une idée partielle de la réalité: en effet, les données mise en ligne par ces ports incluent rarement les parcs et bâtiments des sociétés privées.

ABIDJAN (Côte d'Ivoire)

Trafic: le trafic total a atteint 15, 520 millions de tonnes en 2003. Le nombre d'entrées/sorties de navires était de 5489 en 2003 pour le port de commerce et de 1247 pour le port de pêche.

Quais: le plan d'eau lagunaire est de 100 hectares. Il existe 34 postes à quai, parmi lesquels des postes spécialisés pour conteneurs, produits pétroliers, fruits et légumes, etc. On distingue 3 quais principaux offrant 2 postes à quai sur 3100 m, ainsi qu'une vingtaine de magasins-cales. Les postes sont pour la plupart à - 10 m, cinq sont à - 11,5 m. Le terminal à conteneurs, de 960 m,

comporte 5 postes à quai à - 12,5 ou - 11,5 m, dont un équipé d'une rampe RO-RO.

Le port de commerce dispose également d'un terminal fruitier (2 postes sur 350 m), d'un terminal pour le bois, de quais à engrais, de batelage, de chalandage, pour huile végétale, de trois quais pétroliers et d'une quinzaine de postes pétroliers en mer. Quant au port de pêche, il s'étend sur 1190 m de quais (210 m à - 5 m, 615m à - 7 m, 225 m entre - 7 et - 11,5 m, 140 m à - 7 m).

Engins: non connus précisément, mais nombreux et de forte capacité.

Stockages couverts: non connus précisément. Un parc de stockage de bois en grumes, de 65 000 m². Sur le port de pêche, entrepôts frigorifiques de capacité 51 000 tonnes.

Stockages à ciel ouvert: non déterminés.

Connexion au réseau ferroviaire: oui.

CONAKRY (Guinée)

Trafic: supérieur à 4 millions de tonnes. Trafic conteneurs: environ 41 000 ? (40 460 en 1997).

Quais: le port comporte 6 quais (terminal à conteneurs, quai aluminier, quai commercial, quai de pêche, quai minéralier, quai pétrolier) de profondeur 8,5 m à 10m, le quai de pêche excepté. Longueur moyenne des 15 postes à quai: 152, 6 m, allant de 130 mètres à 346 mètres.

Au total, environ 720 m de quais, hors port de pêche.

Les capacités du port ont été sensiblement accrues en 1988-92 par la construction d'un appontement pétrolier (190 m, pouvant accueillir des navires de 45 000 TM, profondeur 10 m) et d'un terminal conteneurs (270 m, profondeur 10 m, 80 000 m², capacité 5 000 conteneurs/an, RO-RO) pouvant recevoir des navires de 25 000 TM. La signalisation a également été améliorée, le chenal d'accès et le bassin portuaire ont été entièrement dragués.

Profondeur à l'embouchure du port: 9, 75 m.

Engins: grues mobiles jusqu'à 30 tonnes.

Stockages couverts: pas de précisions.

Stockage à ciel ouvert: pas de précisions. Le terminal à conteneurs dispose de 80 000 m² pavés.

Connexion au réseau ferroviaire: oui.

COTONOU (Bénin)

Trafic: environ 3,5 millions de tonnes et 1300 escales en 2002.

Quais: les derniers travaux d'extension ont pris fin en 1991. On distingue :

- le quai commercial, qui comprend 8 postes à quai: 4 de 155 m et 2 de 180 m pour les navires conventionnels, un poste conteneurs de 220 m, un poste pour les navires RO-RO.
- la "Jetée Est", aussi appelée "Traverse", ouvrage d'accostage et de protection qui comprend 3 postes à quai: un de 200 m pour le clinker, le gypse et les hydrocarbures, un de 160 m pour les huiles végétales, un de 100 m pour les chalutiers en escale et les navires de faible tonnage.

Au total, donc, environ 1760 m de quais.

Il existe trois terminaux conteneurs.

Les nouveaux quais sont dragués à - 11 mètres; les anciens quais peuvent accueillir des navires dont le tirant d'eau ne dépasse pas 9 m. Le plan d'eau du chenal d'accès a été dragué à - 12,50 m. Profondeur à l'embouchure du port: 12 m.

La zone portuaire représente environ 400 000 m². La superficie des plans d'eau est d'environ 60 hectares; ils sont dragués à - 11 m.

Engins: pas de précisions.

Stockages couverts: 57 000 m². Parc à conteneurs de 65 000 m². Des zones franches sont réservées au Niger, au Burkina-Fasso et au Mali.

Stockages à ciel ouvert: nombreuses surfaces, dont 15 000 m² de terre-pleins bitumés.

Connexion au réseau ferroviaire: non.

DAKAR (Sénégal)

Trafic: environ 10 millions de tonnes/an. Le port comporte 7 zones: zone conteneurs, zone céréalière, zone marchandises diverses, zone phosphate, zone pétrolière, zone pêche, zone trafic Mali.

Quais: au total, environ 6 170 m de quais spécialisés ou polyvalents. Profondeur: 4,5 à 12 m pour les quais spécialisés, 5 à 10 m pour les quais polyvalents. Le chenal de 195 mètres a été dragué à - 11 m. et balisé.

Profondeur à l'embouchure du port: 15 m.

Engins: convoyeurs, pontons-grues, portique, Calmars. 1 grue mobile.

Stockage couverts : pas de précisions

Stockages à ciel ouvert: pas de précisions

Connexion au réseau ferroviaire: non.

LOME (Togo)

Trafic: environ 3 millions de tonnes.

Quais: le port comporte deux jetées, dont l'une de 1720 m. Le tirant d'eau maximal est de 14 m. Deux quais existent: l'un de 366 m environ, de capacité maximale 40 000 tonnes, comportant 4 postes pour navires conventionnels, l'autre de 250 m, de capacité maximale 525 000 tonnes, pouvant recevoir des navires RO-RO de 11 000 à 15 000 tonnes. Il existe également un quai minéralier de 210 m, un appontement pétrolier pouvant accueillir des navires de 250 m (tirant d'eau 14 m) et une amorce de port de pêche offrant environ 70 m de quai. Le tirant d'eau aux postes est de 12,5 m dans le port commercial.

Profondeur à l'embouchure du port: 16 m.

Engins: grues de quai de 4 à 55 tonnes, trois grues mobiles de 10 à 60 tonnes. Chargeurs de 2 à 15 tonnes, charge-conteneurs de 29 tonnes, et divers autres véhicules.

Stockage couverts: 4 stockages de transit de 7500 m², deux stockages de 10 000 m², un stockage de 5000 m² réservé au Mali et un autre de même taille réservé au Niger.

Stockages à ciel ouvert: environ 200 000 m².

Connexion au réseau ferroviaire: oui.

LUANDA (Angola)

Trafic: 2, 1 millions de tonnes, dont la moitié en conteneurs (chiffres de 2001).

Quais: le port comporte 7 terminaux, dont Unicargas, Intertransit, SGEP et un quai conventionnel. Il existe une plate-forme logistique pour produits pétroliers et 5 quais pour la cargaison générale, allant jusqu'à 180 m de long. Ils peuvent accueillir des navires jusqu'à 10 m de tirant d'eau. La construction d'un nouveau quai est prévue, ainsi que d'un terminal conteneurs RO-RO.

Au total, 2738 m de quais, de profondeur 10,5 à 12,5 m, sauf pour le terminal de cabotage, où la profondeur est de 3,5 à 5,5 m.

Engins: 25 grues de quai (3 à 10 tonnes) et une grue mobile de 20 tonnes de capacité. Un important programme de réhabilitation du parc a été mis en place en 2000-2001 avec l'aide de l'Allemagne.

Stockages couverts: 18 hangars couvrant environ 55 000 m².

Stockages à ciel ouvert: existent mais superficie non connue.

Connexion au réseau ferroviaire: oui.

NOUAKCHOTT (Mauritanie)

Trafic: environ 1, 5 million de tonnes (90% des importations mauritaniennes y transitent). C'est essentiellement un port d'importations: céréales, ciment, clinker, farine, sucre, lait, équipements divers. Depuis la crise ivoirienne, le Mali l'utilise de plus en plus, et 70% de ses importations passent par lui.

Quais: 2 quais, l'un, dit "Wharf Quay" pour les navires de moins de 5 m de tirant d'eau, l'autre pour ceux allant jusqu'à 10,3 m de tirant d'eau. Ce dernier, dit "port of Friendship Quay", s'étend sur 585 m et comporte quatre postes, dont trois pour le chargement/déchargement.

Le port en eau profonde a été inauguré en 1986. En raison de l'ensablement du plan d'eau et de l'insuffisance du dragage, des difficultés sont à prévoir dans un avenir proche. L'érosion des structures est prononcée et fait actuellement l'objet d'études sérieuses. Il est certain que les levés bathymétriques ne sont plus très fiables.

Engins: 2 grues de capacité 10 tonnes, 3 grues de quai (8, 15 et 30 tonnes).

Stockages couverts: 1200 m² et 7908 m² (limite: 3 T/m²).

Stockages à ciel ouvert: 21 250 m² sur le "Wharf Quay"; sur le "port of Friendship", 45 680 m² bitumés et 22 000 m² de parc à conteneurs. Depuis 2002, le Mali dispose de 12 000 m².

Les activités de *stevedoring* ont été privatisées en 1990.

Connexion au réseau ferroviaire: oui, sommaire (une seule ligne ancienne).

PORT AU PRINCE (Haïti)

Trafic: environ 1, 7 million de tonnes (90% des importations haïtiennes transitent par lui)..

Effectif: 1500 dont 580 dockers.

Quais: le port comprend des installations publiques (wharf principal) et 5 quais privés. Au total, il offre 1250 m de quais, 2 quais RO-RO et 500 m de quai de croisière. Les quais du wharf principal sont dépourvus de protections depuis plus de quinze ans, rendant l'accostage dangereux.

Les plate-formes ne sont ni pavées ni bitumées.

Profondeur: chenal d'accès et bassins initialement à 10 mètres, ramenés à 8 m dans la partie publique comme dans la partie privée, par suite de l'ensablement. L'accueil des navires de 10 m de tirant d'eau ou plus n'est pas possible. Le risque d'échouage n'est pas négligeable. Le balisage est pratiquement inexistant depuis des années. La fourniture d'eau douce aux navires se fait uniquement par camions-citernes, le port n'ayant aucun réservoir.

Les infrastructures fixes ont pour la plupart été construites ou réhabilitées entre 1970 et 1984. Le wharf principal date de 1966, le port en eau profonde a été inauguré en 1986.

Engins: sur le wharf public, la plupart des équipements de manutention ont 20 à 25 ans, sont obsolètes, insuffisants en nombre et le plus souvent hors service ou peu opérationnels. La grue P & H mobile, de capacité 150 T, est hors d'état de fonctionner. Il existe une grue sur rail, de 30 T, et un portique sur rails dont le taux d'utilisation et le rendement sont faibles (environ 10 à 12 conteneurs par heure). Sa portée est limitée (25,60 m). Il ne travaille qu'environ 500 heures par an, soit le tiers de sa capacité. On compte aussi 20 chargeurs-élévateurs de 3 à 7 tonnes, 11 plate-formes et 12 camions.

Sur les quais privés, la situation est un peu meilleure. Le secteur privé utilise son propre matériel pour les conteneurs. Il y existe des grues P & H 14.

Stockages couverts: environ 10 000 m², en très mauvais état, parfois dangereux (dégradation des structures et des poutres).

Stockages à ciel ouvert: pas de précisions.

Connexion au réseau ferroviaire: non. Or, l'état du réseau routier est pitoyable et l'engorgement du trafic urbain est total à Port au Prince. Divers projets internationaux portent sur la réfection des routes du pays.

GLOSSAIRE DES SIGLES UTILISES

BET - Bureau d'Etudes Techniques

BTI - Base de Transit Interarmées

BTMAS - Bureau des Transports Maritimes, Aériens et de Surface

BTP - Bâtiment- Travaux Publics

C2SD - Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense

CBC - Naval Construction Battalion

CDEF - Centre de Doctrine et d'Emploi des Forces

CEMA - Chef d'Etat-major des Armées

CFAT - Commandement de la Force d'Action Terrestre

CIMIC - Civil-military Cooperation

CIRAM - Centre d'Instruction des Réservistes de la Marine

CMOC - Civilian Military Operations Center

CONCAP - Construction Capability Program Contract (US Navy)

COS - Commandement des Opérations Spéciales

COIA - Centre Opérationnel Interarmées

CPA - Coalition Provisional Authority

CPCO - Centre de Planification et de Conduite des Opérations

DART - Disaster Assistance Response Team

DCMAT - Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre

DCN - Direction des Constructions Navales

DCSIM - Direction Centrale des Systèmes d'Information de la Marine

DCTIM - Direction Centrale des Travaux et de l'Immobilier de la Marine

DFID - Department for International Development

DGA - Délégation Générale à l'Armement

DPMAT - Direction du Personnel de l'Armée de Terre

DIRSIM - Direction Régionale des Systèmes d'Information de la Marine

DRM - Direction du Renseignement Militaire

DTM - Direction des Travaux Maritimes

EIT - Expertise Initiale de Théâtre

EMA - Etat-major des Armées

EMAT - Etat-major de l'Armée de Terre

EMF - Etat-major de Forces

EMM - Etat-major de la Marine

EMO - Etat-major d'Opérations de la Marine

ENPC - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

ENTM - Ecole Nationale des Travaux Maritimes

ENTPE - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat

ESR - Engagement à Servir dans la Réserve

GIACM - Groupement Interarmées Actions Civilo-Militaires

GTZ - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

IETM - Ingénieur des Etudes et Travaux Maritimes

IHEDN - Institut des hautes Etudes de la Défense Nationale

KFOR - Kosovo Force

MEDEF - Mouvement des Entreprises de France

MEG - Marine Engineer Group

MIESE - Mission Interministérielle pour l'Europe du Sud-Est

NAVFAC - Naval Facilities Engineering Command

NAVFCO - Société Navale Française de Formation et de Conseil

OCTAM - Officier du corps technique et administratif de la Marine

OHRA - Office of Reconstruction and Humanitarian Assistance

ONG - Organisation Non Gouvernementale

OPEX - Opération extérieure

OVIA/T - Organisme à Vocation Interarmées /Terre

519ème RT - 519ème Régiment du Train de Transbordement maritime

RETEX - Retour d'expérience

RO-RO - (navire ou terminal) Roll On - Roll Off

SEA - Service des Essences des Armées

SFOR - Stabilisation Force

SGA - Secrétariat Général à l'Administration du ministère de la Défense

SGDN - Secrétariat Général de la Défense Nationale

SHOM - Service Hydrographique et Océanographique de la Marine

SINTROPS - Système Interarmée des Transits Opérationnels

SLC - Service Local Constructeur

SPOD - Sea Point of Disembarkment

SSA - Stevedoring Services of America

SSF - Service de Soutien de la Flotte

STBFT - Service Technique des Bâtiments, Fortifications et Travaux

STIM - Services des Travaux et de l'Immobilier de la Marine

USACE - US Army Corps of Engineers

USAID - United States Agency for International Development

NOTES

1 Texte de l'appel à propositions lancé par le C2SD au début 2004.

2 Nous utilisons ce terme dans le présent rapport bien que, si l'on en croit l'EMA, le terme de "coopération civilo-militaire" doit dorénavant être substitué à celui d'action civilo-militaire. La raison en serait que le terme "action" engendrerait certaines confusions dans l'esprit de nos alliés et qu'il conviendrait donc de préférer l'équivalent français du terme CIMIC ("civil-military cooperation").

3 Au total, 19 personnes se répartissant de façon à peu près égale en permanents et non permanents. La contribution de l'Air est équivalente.

4 Nous avons recueilli un sentiment voisin auprès de la personne ayant rédigé une étude pour la toute récente cellule action civilo-militaire qui devait être mise en place au sein du HRF(M)HQ français (High Readiness Force Maritime Headquarter).

5 Entretiens des 7 et 13 Octobre 2004.

6 Tout ceci est fort bien décrit par BRAEM (Yann), "Les relations armées-ONG, des relations de pouvoir ?", Paris, C2SD, février 2004. En particulier pp.26-36 ("Les ACM, Actions ou Affaires civilo-militaires ?"). Le Bundestag est de plus très vigilant à l'égard de l'éventuel engagement des forces armées dans des domaines civils. Au demeurant, une nouvelle entité mise en place à partir de 2000 au sein de la Bundeswehr fusionne maintenant la quasi-totalité des services de soutien aux trois armées (logistique, approvisionnement, infrastructures. Quant aux Seabees, leur appartenance à l'US Navy n'empêche pas que leurs tâches soient finalement équivalentes à celle d'un génie terrestre. Leur caractère marin, de ce point de vue, est secondaire. On doit aussi souligner le fait que, britanniques ou américaines, les forces armées ne sont en définitive pratiquement pas intervenues dans la réhabilitation d'Umm Qasr: leur rôle s'est limité, si l'on peut dire, au déminage, aux relevés bathymétriques et, durant environ deux mois, à la gestion de la manutention portuaire et des aides à la navigation.

7 Le cahier des charges de cette étude préconisait d'éviter dans la toute mesure du possible le recours aux documents d'accès réservé.

8 L'opération de Suez constitue un fond d'archives opérationnelles spécifiques classées sous la cote 1 VV (série VV- guerre d'Algérie). Les premiers enseignements tirés de cette opération sur le plan logistique peuvent semble-t-il être trouvés dans une étude de l'Ecole de Guerre Navale datant de 1957. Voir aussi, sur le soutien logistique de la flotte, "La logistique de l'opération 700", 1er Juillet 1958. Cote III BB2 OPS/21. Un "Etat sommaire des archives de l'opération 700", en trois pages, existe au Service Historique de la Défense. De façon générale, les aspects logistiques de la crise de Suez n'ont été encore que fort peu explorés, confirme ce service (entretien du 11 Février 2005).

9 BRAEM (Yann), "Les relations armées-ONG, des relations de pouvoir ?", Paris, C2SD, février 2004, en particulier pp.26-46. Parmi les travaux de recherche consacrés aux ACM en France, cette étude semble être la plus récente et la mieux documentée. Elle met bien en évidence, notamment, "l'orientation militaro-centrée" des ACM à la française, à la différence de tout ce qui s'est fait chez leurs devancières anglo-saxonnes.

10 Un certain nombre d'ACM lui échappent cependant, l'EMA gardant la faculté de missionner directement des personnels, ce dont le GIACM s'irrite parfois. Pour autant qu'on puisse le savoir, il ne s'agit pas d'opérations d'importance.

11 BRAEM (Y), *op.cit*, p.41.

12 Entretien GIACM, 2004.

13 "Cimic - Concept et doctrine interarmées de la coopération civilo-militaire - V 9", version 2003 annulant et remplaçant l'instruction 2900, concept interarmées d'action civilo-militaire, approuvée le 18 mars 2002. Réf: dVX 003 - IA 00.103 - CIMIC - concept et doctrine IA. Cette dernière avait été précédée par la directive ACM du CEMA en date du 11 Juillet 1997, qui définissait les trois catégories d'ACM: au profit des forces, au profit de l'environnement civil, et les actions de nature humanitaire.

14 COIA, cellule ACM, "Le concept des ACM, une fonction opérationnelle nouvelle", in "Objectifs Défense", n°96, septembre 2000, pp.8-10.

15 Ingénieur de formation, fils d'industriel, cet officier a travaillé dans le privé avant de rejoindre les armées. Outre la gestion du fichier des réservistes et l'entretien des relations avec le monde économique, il a en charge le commandement du détachement ACM2, qui regroupe les personnels non permanents appelés en complément d'active ainsi qu'une partie des réservistes. On comprend donc son commentaire sur les relations avec le monde économique: "Je suis seul à faire cela, en plus de tout le reste, je ne peux pas tout faire".

16 Entretien GIACM, 2005.

17 Facteur qui semble avoir compté dans le choix de la région Rhône-Alpes, au tissu industriel riche et surtout varié, pour y implanter le GIACM, dont l'effort auprès des pme doit être reconnu et salué. De même, le nombre important d'organisations humanitaires présentes dans la région. On mesure là quelle erreur serait d'entériner le curieux projet né dernièrement dans un bureau de l'EMA: rapatrier le GIACM en région parisienne "afin de le rapprocher des états-majors".

18 Entretien GIACM, 2004.

19 Selon une présentation publique du GIACM par son chef au début 2002, ce budget était d'environ 3 millions d'Euros.

20 Entretien CPCO, 2004.

21 Entretien, 2005.

22 Entretien, 2005.

23 Rappelons que jusqu'à 2300 €, le GIACM peut engager les dépenses de son propre chef; au-delà, l'aval du CPCO est nécessaire.

24 EMA/CPCO, "L'action civilo-militaire française en 2003", 16 février 2004, pp.6, 19, 29.

25 Entretien EMO, 2004.

26 Comme le souligne à juste titre BRAEM (Yann), *op.cit*, p.43: "on ne fait pas carrière dans les ACM, elles ne peuvent aujourd'hui, et au contraire du 96ème bataillon des Civil Affairs américaines, constituer une spécialité permanente de personnels militaires".

Significatif, également, le fait que trois officiers sur les sept rencontrés au GIACM au cours de la présente enquête nous aient confié, chacun de son côté: "La vérité, c'est que la fonction ACM n'est toujours pas véritablement reconnue au sein des armées".

27 Peinture, carrelage, plomberie, climatisation, chauffage, menuiserie, électricité basse tension..., autrement dit, ceux qui trouvent le plus fréquemment à s'exercer dans le cadre de petits projets. Lesquels sont de plus bien souvent, à se référer à la liste de nos ACM, des opérations de réfection et non de construction ex nihilo.

28 Entretien EMO, 2004.

29 "Le GIACM, une unité au service des autres", brochure de présentation du GIACM, Lyon, sd (2004). Nous complétons ou actualisons ces chiffres par ceux recueillis en 2005 au GIACM et au CPCO. Nous nous référons également à la présentation des "Actions civilo-militaires en 2003-2004", par le chef du J9 du CPCO, présentation BTEM-CESA, 15 septembre 2004, pp 47-54.

30 Entretien GIACM, 2004.

31 "Marine -Réserve", n°9, avril 2004, p.18.

32 Entretien bureau Réserve militaire, 2004.

33 Entretien CIRAM, 2004.

34 Entretien CPCO, 2004.

35 Entretien bureau Réserve militaire de la marine, 2004.

36 Entretien Commissariat de la Marine, 2004.

37 Entretien GIACM, 2005.

38 Entretien bureau Réserve militaire de la marine, 2004.

39 Ibid.

40 Entretien GIACM, 2005 (souligné par nous).

41 IHEDN, "Les nouvelles réserves: un défi et une richesse pour la défense", 55ème session nationale, Paris, décembre 2002, pp.9-10.

42 IHEDN, op.cit., p.10

43 "Plan d'action pour la réserve militaire", ministère de la défense (cabinet), Paris, 2004, p.11. Ce document de 25 pages est consultable sur le site du ministère, volet CSRM (http://www.defense.gouv.fr/sites/csrn/enjeux_defense/les_rapports/plan_daction/plan_daction_pourla_

44 IHEDN, op.cit., p.10.

45 Entretien, 2004. On trouve une illustration récente et passablement comique de cet état de choses dans le curieux projet dont l'existence nous a été confirmée tant au CPCO qu'au GIACM: rattacher ce dernier...à l'artillerie ! La raison en étant, paraît-il, d'amener cette dernière, qui s'y oppose farouchement, à partager avec le GIACM les moyens de transmission extrêmement puissants et modernes dont elle dispose et dont il est dépourvu. "En particulier des PR4G (postes radio de 4ème génération). L'armée de terre en a 7000 et en demande 12 000. Le GIACM n'étant pas très bien équipé en moyens de transmissions, le rattacher à l'artillerie serait un moyen de faciliter la récupération de tels équipements, en faisant aussi valoir que l'artillerie ne trouve plus guère à s'employer aujourd'hui. Germé dans une cervelle, ce projet devrait s'enterrer de lui-même...".

46 Entretien, délégation aux Réserves de la marine, juillet 2004. Rappelons que la réserve militaire de la marine compte environ 50 000 personnes dont environ 5200 pour la réserve opérationnelle en 2004 (l'objectif fixé à cette armée étant de 7700 à l'horizon 2008). Pour un point détaillé sur l'état et les projets de la réserve de la marine, on pourra se reporter à divers études signées respectivement par le délégué aux réserves et le chef du bureau Réserve militaire: LEPEU (Bertrand), "La nouvelle réserve militaire de la marine", Défense nationale, supplément au n°10, Paris, octobre 2003, pp. 48-53, "La réserve militaire rejoint le coeur de la marine", Défense nationale, n°4, Paris, avril 2003, pp.169-171, "La nouvelle réserve militaire de la marine", Revue maritime, n°466, Paris, septembre 2003, pp.110-112. NOURRIT (Xavier), "La réserve de la marine", Marine, n°199, Paris, avril 2003, pp.20-21.

47 Entretien DCTIM, 2004. Nous avons recueilli le même sentiment à la DTM de Toulon.

48 Entretien bureau Réserve militaire de la marine, 2004.

49 Il nous a été demandé de ne pas rendre publiques les indications de coût des ESR, les réductions du taux d'activité, et surtout les réductions budgétaires imposées pour 2004 et 2005 en matière d'emploi des réservistes. A considérer ces chiffres, on comprend effectivement pourquoi...

50 Consultable sur le site du Sénat.

51 "Le GIACM, une unité au service des autres", op.cit. p.7.

52 Entretien GIACM, 2005.

53 Entretien GIACM, 2004.

54 Ibid. (souligné par nous).

55 Doc.cit, p.44.

56 Parmi les suggestions émises par un jeune lieutenant de vaisseau du GIACM lors de son départ courant 2005 figurait, il vaut de le noter, la désignation d'un officier supérieur de la Marine.

57 de REVEL (Lt-Cel), "L'engagement de la force de réaction embarquée dans une opération amphibie", in Objectif Doctrine, n°36 pp.10-14.

58 Entretien CIRAM, 2004. Ce qui n'est pas le cas au COS, en revanche, qui, lui, est doté d'une véritable chancellerie regroupant Terre, Air et Marine, ou encore à la BTI (Base de Transit Interarmées).

59 Entretien, 2004.

60 Entretien EMA, 2005.

61 Ou "jointness", sur laquelle insistent tous les documents CIMIC de l'OTAN.

62 Entretien CIRAM, 2004.

63 Entretien CPCO, 2004

64 En cours de conception au moment où nous entamions cette étude, ce bureau devait être validé en avril 2005 lors de la certification OTAN du HRF(M) HQ, dont il fera partie. Il ne devrait compter que deux personnes et aurait des ambitions "extrêmement réduites et ciblées". Son personnel aurait semble-t-il pour tâche majeure de rechercher des informations sur le mode d'organisation de la zone, sur les responsables locaux, sur les pratiques locales, et de disposer des moyens d'établir des contacts avec les ONG déjà sur place. Selon l'officier en charge de son élaboration, ce N9 n'aurait ni la vocation ni les moyens d'intervenir dans une opération du type remise en route d'un port à l'étranger (entretien, 4 Octobre 2004).

65 Comme l'avaient fait les Etats-Unis en 1986 et la Grande-Bretagne l'année suivante, le COS s'inspirant largement de ces modèles anglo-saxons. Rappelons brièvement que le COS comprend un état-major interarmées et onze unités principales - dites "du premier cercle" - venant des trois armées: venant de la Terre, le 1er RPIMA et le Détachement ALAT pour les Opérations Spéciales; l'armée de l'Air fournit le CPA-10 ou Commando Parachutiste de l'Air, la Division des Opérations Spéciales-Hélicoptères (DOS-H) et la Division des Opérations Spéciales-Transport (DOS-T); de la Marine, enfin, proviennent les cinq commandos marine (Hubert, Jaubert, Montfort, de Penfentenyo, Trepel) et le GCMC ou Groupe de Combat en Milieu Clos. Quant aux unités dites de "deuxième cercle", elles ne font pas partie des forces spéciales, mais peuvent apporter au COS leurs aptitudes particulières, comme d'ailleurs toute autre formation de l'armée française: par exemple, les GCP (Groupes Commandos Parachutistes) de la 11ème Brigade Parachutiste, le 13ème Régiment de Dragons Parachutistes (13ème RDP), le 17ème Régiment de Génie Parachutiste, le GGIN ou Groupement Spécial d'Intervention de la Gendarmerie nationale.

L'effectif moyen du COS est d'environ 2000 hommes, dont quelque 150 réservistes, dont le nombre a tendance à s'accroître.

Sur le COS, on pourra consulter le récent mémoire de DESS de Yolaine CHOLLET-MEIRIEU, "La place des forces spéciales dans les armées", Université de Nice Sophia-Antipolis, 2003. Pour une présentation plus générale, un site non officiel (<http://le.cos.free.fr/cos.htm>) ou mieux, car relativement plus denses, les pages que lui consacre le site du GIGN (www.gign.org/unites-francaises/cos.php). On notera en revanche que, sur le volet du site du ministère consacré à l'EMA, le COS "bénéficie" d'exactement six lignes...

66 Entretien réserviste COS, 2004.

67 Entretien CPCO, 2004, et commandement du COS, 2004.

68 Entretien, réserviste COS, 2004.

69 Entretien, commandement du COS, 2004.

70 Texte qui, lorsque nous en avons pris connaissance en février 2005, était considéré comme ne variant pour l'essentiel, bien que non encore approuvé.

71 Entretien, réserviste COS, 2004..

72 Entretien, réserviste COS, 2005.

73 Entretien, réserviste COS, 2004.

74 Entretien, réserviste COS, 2005.

75 IHEDN, "Les nouvelles réserves: un défi et une richesse pour la défense", décembre 2001, p.9.

76 Entretien, commandement du COS, 2004.

77 Il est mis en ligne par une petite société de conseil hébergée par la mission diplomatique afghane en France (www.aprp-atg-spacom/vorrat/afghanistan.report.pdf).

78 Entretien, réserviste COS, 2004.

79 Entretien, commandement du COS, 2004.

80 GAIA (Robert), « Rapport d'information sur l'action civile des armées sur les théâtres extérieurs, action civilo-militaire », Assemblée nationale, Commission de la Défense et des Forces Armées, rapport n°3167, Paris, Assemblée nationale, juin 2001, p.66.

81 Condamné par les méandres de la Charente, qui sont peu propices à la navigation des bateaux modernes, Rochefort ferme en 1927; Lorient, d'où les derniers sous-marins sont partis en 1993, n'a plus aucune activité opérationnelle aujourd'hui.

82 L'Armée de l'Air, cependant, n'a plus aujourd'hui de service d'infrastructure. Depuis 1991, ce dernier a en effet cessé d'être un commandement spécialisé de l'armée de l'Air pour être rattaché à la DCIA, la Direction centrale de l'infrastructure de l'air. Ce service n'avait de toute façon jamais disposé, contrairement à ceux des deux autres armées, de la totalité de ses moyens propres. Les travaux d'infrastructure de l'armée de l'Air sont aujourd'hui confiés par la DCIA au ministère de l'Équipement ainsi qu'au service du Génie de l'armée de terre.

83 Le statut de ces ingénieurs est décrit en détail dans le décret n°79-1135 du 27 décembre 1979, portant statut particulier des corps militaires des ingénieurs des études et techniques.

84 Décret n° 2000-290 du 30 Mars 2000 fixant les attributions du service des travaux immobiliers et maritimes; ce texte annule et remplace le décret n°8-923 du 9 Octobre 1981.

85 Comme la plupart des chiffres cités ici à propos du STIM, ceux-ci sont extraits de son rapport annuel d'activités, dont la version publique est éditée par la DCTIM ("Synthèse d'activité 2003", Paris, 2004, 38 p.).

86 Entretien DCTIM, 2004.

87 La DCTIM est la direction centrale du service, basée à Paris. En France métropolitaine, les autres implantations du STIM sont le STTIM (Service technique des travaux immobiliers et maritimes), également basé à Paris, la Direction des travaux maritimes de

Cherbourg, la Direction des travaux maritimes Atlantique (Brest) et la Direction des travaux maritimes Méditerranée (Toulon); outre-mer, les directions des travaux de Nouvelle-Calédonie, des Antilles, de Guyane, de La Réunion, de Polynésie et de Djibouti. Enfin, une Direction des travaux Cap Vert- Dakar existe au Sénégal. En termes de volume de production exprimé en millions d'Euros, Brest et Lorient représentent 32% de la production du service, Toulon, 37%, Cherbourg, 7%. Le STTIM intervient pour 6% et la Polynésie, pour 11%. Dakar et le Cap Vert, pour 2% seulement.

88 DCTIM, entretien précité. Confirmé par entretien du 28 Octobre 2004 avec un officier de marine passé dans les années 90 chez NAVFCO.

89 Sur ce programme, on pourra consulter certains documents mis en ligne par la DCN (par exemple www.dcn.fr/medias/doc/fiches_sawari.pdf). Sawari I portait sur la fourniture, de 1984 à 1986, de quatre frégates F2000 S, deux pétroliers avitailleurs, 24 hélicoptères Dauphin, et des services associés.

90 La division "infrastructures" de NAFVCO étudiera ainsi avec le groupe Bouygues, au début des années quatre vingt, la construction de deux bases navales à Umm Qasr: une base opérationnelle sur le Golfe et une base de support sur l'Euphrate. En réalité, si la direction "Moyen Orient" de Bouygues dressa quelques plans et si un ingénieur de NAFVCO passa quelques jours...à Bagdad, ni les uns ni les autres ne crurent réellement à ce projet. Selon le témoignage de l'ingénieur en question, Bouygues n'était d'ailleurs guère tenté d'intervenir à un endroit particulièrement exposé, puisqu'il faisait face à l'Iran (entretien du 28 Octobre 2004).

91 "Cols Bleus", n°2664, 21 juin 2003, pp.6-7.

92 Un tonnage important pour le pays, mais infime comparé à celui d'un port commercial moyen de la côté française. Vitale pour le pays, cette ACM de longue durée concernait donc un site et des infrastructures bien modestes. Ce qui n'ôte rien à leur importance sur le plan local et même national, comme on l'a dit.

93 Entretien, ENTPE, 2004.

94 Entretien, Ecole des Ponts, 2004. On pourra utilement consulter le site du responsable de l'enseignement portuaire et maritime, Mr Vincent Guigueno, du département LAS (Laboratoire technique territoire et société): <http://guigueno.free.fr>. Ce site est plus facilement exploitable que celui, fort touffu, de l'Ecole des Ponts. Le volet spécialisé du ministère de l'Équipement (<http://www.cetmef.equipement.gouv.fr>) peut également apporter des éclairages intéressants.

95 Peut-être une certaine évolution commence-t-elle néanmoins à se produire: en janvier 2003, indique le dernier rapport annuel du STTIM, la Direction des Travaux Atlantique a pour la première fois participé au salon Azimut à Brest, un salon de type "foire à l'emploi" qui accueille chaque année quelque 70 000 lycéens et étudiants. L'expérience, "très concluante", devait être reconduite en 2004.

96 Depuis fort longtemps, l'ENPC constate, avec cependant des fluctuations selon les époques, voire les années, que les carrières du BTP n'attirent plus, tant s'en faut, la majorité de ses élèves. Il est bien rare que plus de 20% optent pour elles. Il y a en fait des tendances, des "modes" cycliques, dont l'Ecole a bien compris qu'il ne lui servirait à rien de chercher à les combattre en s'arc-boutant sur sa vocation séculaire, sauf à nuire à son propre recrutement: nombreux à privilégier les carrières dans le BTP dans les années d'après-guerre, les élèves des Ponts ont ainsi cédé successivement à l'attrait du pétrole et de l'atome, puis de l'informatique, puis de la banque. Tombé au plus bas durant la première moitié des années 80 - ce qui coïncidait en outre avec la plus sévère crise subie par le BTP en France - le recrutement de diplômés par ce dernier (plus gros employeur privé sur le plan national) a connu une embellie dix ans plus tard, la conjoncture de ce secteur étant alors devenue exceptionnellement favorable durant quelques années.

97 Exprimée en ces termes à la fin Juin 2005.

98 Pour l'esprit général de ce projet, on pourra se reporter au document édité par le Ministère en 2004, "Stratégie ministérielle de réforme du Ministère de la Défense", disponible sur son site (fichier SMR.pdf), paragraphe IV.2, "Professionaliser la fonction immobilière".

99 Entretien téléphonique du 10 janvier 2005, direction juridique du Ministère de la Défense.

100 Dans les trois armées, les services des travaux, pour autant, ne sont pas forcément hostiles à conclure avec les grands groupe de BTP et de services certains contrats de maintenance de longue durée. En veillant tout particulièrement à ce que les conditions d'une saine mise en concurrence y soit respectée. Surtout quand c'est le fournisseur d'un équipement qui offre ses prestations de maintenance ...après avoir lui-même expertisé l'état de son parc.

101 Les principaux textes de référence sont les suivants: décret n°91-687 du 14 Juillet 1991 fixant les attributions des services du commissariat (Air, Mer, Terre); décret n°91-671 du 14 Juillet 1991 portant organisation générale de la marine nationale; arrêté du 5 Novembre 1991 portant organisation du service du commissariat de la marine; décret n°75-1207 du 22 Décembre 1975 portant statuts particulier des corps d'officiers navigants de la marine.

102 Accessible par concours externe ou par concours internes ouverts aux officiers-mariniers et aux fonctionnaires de catégorie B, elle est maintenant regroupée avec l'Ecole du Commissariat et doit prochainement quitter Toulon pour Brest.

103 Pour le détail, on se reportera au dossier d'information sur le concours, qui est accessible sur le site du ministère de la Défense.

104 Tout ceci est détaillé dans "Le Commissariat de l'armée de terre en opération", CAT 2001, approuvé le 22/01/2002 (133/CDES/CREDAT/B7) pp.18, 21, 36.

105 Tout ceci est détaillé dans "Le Commissariat de l'armée de terre en opération", CAT 2001, approuvé le 22/01/2002 (133/CDES/CREDAT/B7) pp.18, 21, 36.

106 Désigné en raison de l'expérience ACM qu'il avait acquise au Kosovo.

107 Entretiens, 2005.

108 Entretien, 2005.

109 Entretiens, 2005.

110 Entretien, 2005. La BTI a d'ailleurs une certaine habitude...forcée de ces dernières expéditions, plusieurs ONG ou simili-ONG ne se privant pas d'intervenir auprès du cabinet de son ministre de tutelle pour faire acheminer gratuitement leurs cargaisons par la BTI. Qui en refuse parfois certaines, au vu de leur état...

111 La marine avait-elle espéré échapper à ce mouvement en décidant d'intégrer les Octam et les commissaires dans le corps des officiers ? Décision qui, le ministère le confirme aujourd'hui, a finalement rencontré l'opposition du ministre (entretien du 2 Juin 2005)..

112 Principaux sites consacrés aux Seabees: "Seabees of the Navy", "Seabee order of battle", "Navy Seabee Veterans of America", "Seabee history".

113 Source: www.news.navy.mil/local/empf

114 « Long night's journey into day », in ENR, 31 Mars 2003. Principale revue de la construction aux Etats-Unis, ENR est une source de grande valeur en ce qui concerne le suivi quasi-quotidien des actions des Seabees et des US Army Engineers durant et après les hostilités. La revue avait en effet envoyé durant près de deux mois deux de ses reporters confirmés (Tom Sawyer et Andrew G.Wright) pour « couvrir » spécifiquement ces unités. Les travaux entrepris à Umm Qasr y ont bien entendu été largement décrits avec beaucoup plus de précision qu'ailleurs. Pour ce qui est de la 1st Naval Construction Division, on pourra se reporter au site de l'US Navy, dans son volet « news »: www.news.navy.mil/local/1ncd.

115 idem

116 Déclarations Charles R. Kubic, « Seabees add depth to joint-service engineer group », ENR, 2.09.2003. Le MAGTF ou Marine Air-Ground Task Force est une autre appellation du MEG.

117 Déclarations Kubic et Wallace citées dans ENR, 22.09.2003, « Battlefield commanders review lessons from Iraq ». Voir aussi l'interview du colonel Gregg Martin, dans « Engineer », la publication de l'US Corps of Engineers.

118 Ibid.

119 « Seabees quietly get results in Iraq's Al Anbar province », ENR, 12.07.2004.

120 « MEF engineer group Seabees helping to rebuild Iraq », www.news.navy.mil, 30.05.2003.

121 « Battlefields commanders review lessons from Iraq », in ENR, 22.09.2003.

122 Financial Times, 12.04.2004

123 « Iraq reconstruction seminar », Londres, 23 Mai 2003, 37 pages. Disponible en ligne sur l'Internet, le compte-rendu de cette rencontre passablement fermée, qui s'était tenue à l'ambassade américaine moins deux mois après la victoire des forces coalisées en Irak, est un document fort instructif sur le type de "coopération prévisionnelle" pouvant s'établir entre autorités et entreprises anglo-saxonnes en pareil cas. Ce texte contient les interventions des principaux responsables concernés au sein de l'USAID, du DoD, du Department of Commerce, de l'ORHA, ainsi que les réponses apportées aux questions posées par les entreprises anglaises et américaines.

124 Site de l'USAID: www.USAID.gov/iraq; l'USAID diffusait également des informations consacrées au marché irakien sur le site www.fedBUS.oppo.gov (marché fédéraux)

125 Winston (Sherie); Sawyer (Tom) et Armistead (Thomas F.), « Iraq: nation building is hard work », ENR, 9.06.2003.

126 La liste complète est publiée sur le site de BECHTEL (<https://supplier.BECHTEL.com/bni/usaid/PortalSubclst.xls>)

127 On pourra se reporter au seul plan public du port dressé à l'époque, qui a été établi par une ONG en avril 2003 (consultable sur www.gdin.org). D'autres plans des environs, comme des principales villes et régions d'Irak, peuvent être trouvés et téléchargés sur le site de l'université d'Austin (Texas), qui a constitué un assez impressionnant fond cartographique dédié à l'Irak (www.lib.utexas.edu/maps/iraq.html). Enfin, nous avons aussi utilisé les ressources de la National Geospatial Intelligence Agency américaine (www.nima.mil/).

128 Les distances entre Umm Qasr et les principales villes d'Irak sont les suivantes: Abdali et Safwan (20 kms), Bassorah (40kms), Kut (300 kms), Najaf (220 kms), Nasriya (230 kms), Karbala (280 kms), Hilla (530 kms), Abughareb (680 kms), Bagdad (730 kms), Mossoul (1160 kms), Kirkouk (1170 kms) et Sulaimaniya (1180 kms).

129 Des photos aériennes de ces destructions peuvent être consultées sur le site de la Federation of American Scientists, volet FAS/intelligence.Imint/Iraq/Desert Storm. Elles émanent pour la plupart du document « Conduct of the Persian Gulf war » du Department of Defense, publié en avril 1992. On y trouve également quelques vues de la base navale d'Umm Qasr.

130 GREGORY (Mark), « Rebuilding Iraq's premier port », BBC World Service, 20.06.2003.

131 USAID, DART reports, 4.04.2003.

132 OSTBO (Bruce I.) et HUNT (Robert E.), "Wartime assessment of the port of Umm Qasr, Iraq", 10 p., photos, graphiques. Peut être acheté en ligne sur le site de l'American Society of Civil Engineers (www.asce.org)

133 Pour restituer cet état des lieux, nous exploitons les compte-rendus des trois premières visites du DART, effectuées les 27 Mars, 4 et 7 avril 2003. Ces comptes-rendus sont publiés sur le site de l'USAID («Dart assessment reports »).

134 La population se plaignait d'ailleurs du nombre de visites « d'audit » effectuées par différentes ONG, et qui n'avaient été suivies d'aucun effet.

135 USAID, « DART assessment reports », 7 avril 2003.

136 Cette même firme faisait partie des sous-traitants retenus pour la réhabilitation du secteur pétrolier par l'US Army Corps of Engineers, mission qui avait été confiée à ce dernier par le Département of Defense américain.

137 Navy News, 12 juin 2003, « Survey ship returns from the Gulf ».

138 Echelle: 1 100 000 ème, latitude 29° 50'; date d'édition: 27 Mai 2004. Référence OHI (Organisation Hydrographique Internationale): gb1235. Rappelons à ce propos qu'aucune carte française récente n'existe des abords d'Umm Qasr, comme d'ailleurs de toute cette zone côtière. Toutes sont anglaises ou américaines. Le Centre géographique interarmées nous a confirmé ne posséder que les cartes lui ayant été fournies par ces deux pays et a gracieusement mis à notre disposition toutes celles qui n'étaient pas classifiées.

139 Pour plus de détails, on pourra se reporter à la description qu'en donne son commandant en second jusqu'à la fin des opérations irakiennes, le major Lyndon M.Robinson, dans "The role of Britain's 17 Port and Maritime Regiment in Force", in "Army logistician - professional bulletin of US Army Logistics", mars-avril 2005.

140 "Port troops return home", Hampshire news (www.thisishampshire.net), 24 mai 2003.

141 Army Logistician, janvier-février 2004.

142 "Uk commander: aid to flow soon", CNN/Associated Press, 25 mars 2003.

143 "Aid ships hampered", BBC News, mars 2003.

144 Sur le contrat SSA, voir l'exposé de WAHS (John), de SSA, « Umm Qasr port operations and future outlook », Maritime Liaison Office Conference, Dubai, 10.12.2003 (www.nsa.bahrain.navy.mil/TenCom/marlo/conference/agenda.htm). Egalement, la revue "World Cargo News", avril 2003, et le site de SSA lui-même (www.ssamarine.com).

145 "Storm in a port: british chief opposes american muscle", The Guardian, 29 mars 2003.

146 Relation du Lt-col Mac Mc Coig, réserviste britannique en charge de la coordination des mouvements de navires à Umm Qasr, in "Stoke and Staffordshire features", hiver 2003.

147 Leurs réservistes allaient y revenir en août 2003 pour une mission bien différente: la livraison de fournitures scolaires et de tables devant permettre aux examens de se dérouler normalement dans les 23 écoles et lycées d'Umm Qasr, dont la plupart avaient été utilisées comme dépôts d'artillerie par les Irakiens.

148 Coalition Provisional Authority, « Countdown to sovereignty - Rebuilding Iraq », mars 2004 .

149 WHITE (David) (responsable du programme ferroviaire USAID/BECHTEL), « Rebuilding Iraq's railway », Railway Gazette International, mars 2004. L'analyse du réseau et la mise au point de l'ensemble du schéma ont mobilisé quatre responsables de BECHTEL et neuf ingénieurs irakiens.

150 Le "Relevé de conclusions du CICID du 20 juillet 2004" donne une idée des thèmes très généraux traités par ce comité: "rénovation et développement des interventions sous forme d'aide budgétaire et d'aides programmes à vocation sectorielle", "rénovation de notre dispositif d'assistance technique", "préparation du Forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra à Paris en mars 2005"....

151 Entretien, AFD, 2005.

152 Entretien, 2005.

153 On trouvera en annexe des fiches sommaires sur le trafic, le nombre de quais, les engins, les services et l'état général de chacun de ces ports.

154 A Umm Qasr, dix chasseurs de mines travaillant en continu ont par exemple été mobilisés pendant plus de deux mois.

155 Le maître d'ouvrage est la personne physique ou morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Il en choisit le lieu, en détermine la faisabilité, définit le programme, étudie et assure le financement; il opte pour un découpage en marchés ou contrats, qu'il passe ou conclut avec les maîtres d'oeuvre et les entrepreneurs. Le maître d'oeuvre est la personne physique ou morale (architecte, entreprise, BET..) qui est chargée par le maître d'ouvrage d'apporter des solutions techniques, architecturales et économiques au programme de construction.

156 Sans parler, bien évidemment, des unités de guerre des mines et des plongeurs-démineurs.

157 Le lamanage désigne les opérations d'amarrage et de désamarrage des navires dans les ports. Les services ou entreprises de lamanage participent en outre à la sécurité portuaire (antipollution) et rendent divers services tels que fourniture ou complément d'équipage, branchement des navires-citernes, transport de matériel et personnel sur navire en rade...

158 Entretien, 2005.

159 Dont une cinquantaine d'informaticiens analystes-programmeurs et architectes de réseaux. Le STBFT fournit en effet le soutien informatique de la Direction centrale du Génie.

160 TOI: techniques des opérations d'infrastructure.

161 Entretien, 2005.

162 "Manuel d'emploi de la fonction génie", in "Doctrines d'emploi des formations de la fonction opérationnelle, agencement de l'espace territorial", V.2001, pp.78-80. Cette organisation s'entend dans le cadre du soutien national, et non sous commandement multinational.

163 Arrêté du 15 avril 2003 fixant l'organisation du Service du Génie.

164 Il y a actuellement trois SLC en Afrique: Côte d'Ivoire, Gabon et Tchad.

165 Sur le rôle de la BTI et du BTMAS, ainsi que du SINTROPS, on pourra se reporter au "Manuel d'organisation et de fonctionnement de la zone logistique de théâtre" (approuvé le 31 Juillet 2000) ou à l'exposé "La fonction logistique" de la 115ème session du CSEM (24 janvier 2002, qui est accessible par la bibliothèque électronique de l'armée de Terre). Le texte de référence, en ce qui concerne la BTI, est l'IM 4000. La BTI a fait l'objet d'une réorganisation en 1996.

166 Entretien, 2005.

167 L'aconage désigne les opérations de chargement/déchargement des marchandises et leur mise sur terre-plein ou sous hangar, mais aussi les opérations juridiques liées (consignation, formalités douanières...). Traditionnellement, en Europe, l'aconage était distingué des activités de stevedoring, qui étaient purement matérielles en mer du Nord, dans l'Atlantique et la Manche, mais la distinction, dans les faits, s'efface de plus en plus au profit du terme d'aconage.

168 Son origine remonte aux débuts de la guerre d'Indochine, sous le nom de 519ème Groupe de Transport; il deviendra 1er Bataillon Autonome de Transit Maritime en 1964, puis 519ème Groupe Autonome de Transit Maritime en 1977. Son escadron amphibie est l'héritier de la 311ème Compagnie de Transbordement, et son 2ème escadron portuaire, de la 2ème Compagnie de Transport de la Légion Etrangère.

169 "Manuel d'emploi du régiment du Train du transbordement maritime", EAT/DEP/DOC n°307, juillet 2001.

170 A partir de mars 2000, Ploce était le seul port de l'OTAN dans les Balkans. La section multinationale, qui comportait un détachement français et une cellule italienne, avait la responsabilité des chargements et déchargements pour la SFOR et la KFOR. En 1999, la section avait chargé ou déchargé une soixantaine de bateaux, déplaçant au total quelque 22 220 tonnes, dont 1358 conteneurs, 1780 véhicules et environ 1230 passagers. Son commandant en 2000 était le capitaine Marc Pierrard, le détachement du 519ème RT

étant placé sous le commandement du lieutenant Alexandre Charton. Sur ces opérations, voir par exemple le journal de la SFOR (www.nato.int/sfor).

171 "Manuel d'emploi du régiment du Train du transbordement maritime", op.cit. supra. On pourra également se reporter à DEP/EAT, "Le 519ème Régiment du Train: une réponse adaptée au soutien des opérations amphibies", in "Objectif Doctrine", n°36, pp.18-20. Ce numéro est entièrement consacré à l'amphibie.

172 Poutrelles s'emboîtant bord à bord avec d'autres pour former une cloison étanche.

173 "Objectif Doctrine", n°21, janvier 2001.

174 Entretien, 2005.

175 Entretien BTI, 2005. De plus, ce régiment ne serait pas compétent pour tous les types de grues routières, mais seulement pour ceux qu'il connaît d'expérience: en l'occurrence, des grues LTM Liebherr, de 40 T de charge et 35 mètres de flèche.

176 Entretien, DTM Toulon, 2005. Rappelons que depuis l'été 2001 le STIM s'est vu confier par la marine le maintien en condition opérationnelle de l'ensemble de l'outillage portuaire, parmi lesquels une trentaine de grues portuaires, trente bateaux-portes, et plus de cinq cents équipements de levage.

177 Véhicule porte-conteneurs maritime (VPCM "BT 120"), Super Stacker (40 T de charge) et chariots élévateurs TT15 (1,5 T de charge, hauteur maximale d'élévation 3 m).

178 Entretien, 2005. Le SEA est en effet chargé "de l'exécution des prestations de service constructeur pour les installations pétrolières à terre" (Décret n° 91-686 du 14 Juillet 1991, version consolidée au 5 février 2004). Service interarmées, comptant environ 2500 personnes dont 54% de militaires, il a toutefois pour première mission l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits pétroliers autres que les combustibles de soute et produits associés de la marine.

179 Direction des Services juridiques du ministère de la Défense, entretien du 1er Juin 2005. Et Direction de la Mémoire, du patrimoine et des archives (DMPA, dépend du SGA), entretien du 2 Juin 2005.

180 Ne serait-ce que la façon de tenir compte du potentiel "valorisant" des actions dans le choix qui en est fait, et des moyens de les médiatiser localement.

181 BRAEM (Yann), op.cit., p.231.

182 En revanche, des circonstances d'urgence humanitaire, comme celle qu'a traversé l'Asie du Sud-est à la suite du raz de marée de la fin 2004, sont certes des occasions uniques de valoriser le savoir-faire de la marine et de servir son image, mais trop exceptionnelles pour servir de base à une politique d'image durable. Nous ignorons si celle-ci a fait l'objet d'une exploitation locale bien conduite sur le plan de l'image, mais c'était de toute façon une opération humanitaire d'envergure, décidée et soutenue par l'Etat, et non une ACM classique.

183 Une récente opération dans un Etat d'Afrique de l'Ouest, à laquelle participent justement des marins du GIACM, semble indiquer que c'est déjà le cas.

184 Nous n'avons pas questionné cette entité, qui est chargée de la reconversion civile des personnels de la marine. Toutefois, le souvenir des contacts qu'il nous est arrivé de prendre avec elle à d'autres titres voici quelques années nous inciteraient plutôt à recommander qu'elle fût impliquée. A la différence du GIACM, elle a en effet une véritable expérience de la gestion des compétences civiles. Les relations qu'elle entretient avec nombre d'entreprises recrutant d'anciens marins pourraient aussi être mises à profit. Nous ignorons si les données dont Marine Mobilité dispose, par exemple, sur les carrières civiles des réservistes, sont croisées avec celle des CIRAM ou du Bureau Réserve Militaire. Il semble que non, et, curieusement, nul n'a fait mention de Marine Mobilité durant cette enquête.

185 Dont on nous pardonnera d'indiquer qu'il ne possédait aucun plan d'Umm Qasr, plan que nous eûmes le plaisir de lui transmettre à sa demande.

186 Grande société française d'ingénierie spécialisée dans l'aide publique au développement, travaillant depuis fort longtemps à l'international, le BCEOM a une forte compétence en matière de transports ferroviaires, maritimes, fluviaux. Son organigramme comporte une direction "Ports et voies navigables". Parmi ses contrats récents, l'étude de pré-faisabilité pour la construction d'un second port au Bénin et le schéma directeur à moyen et long terme du Port de Calais.

187 Ou Marine Engineers Group, que nous avons décrit dans le premier chapitre de la deuxième partie. Créé durant l'opération « Tempête du désert » de 1991, le MEG a pour fonction de coordonner les travaux sur le champ de bataille (le « battlefield engineering ») et de synchroniser dans ce domaine les actions de l'US Navy, des Marines et des unités de l'armée de terre. Il se compose de plusieurs petites unités légères et « totalement intégrées », pouvant être dimensionnées et configurées en vue de missions spécifiques.

188 Anecdote mineure, mais tout de même éclairante: en quelques jours, l'une de ces moyennes entreprises avait spontanément mis à notre entière disposition pour cette enquête un de ses ingénieurs et les moyens de son bureau d'études afin d'estimer la faisabilité et le coût d'une intervention d'urgence sur un aspect particulier d'un ouvrage portuaire analogue à Umm Qasr. Cela à titre gracieux et sans la moindre perspective de marché. Dans le groupe VINCI, en revanche, nous avons de nous-même jeté l'éponge au bout de trois semaines de démarches, la désignation d'un interlocuteur s'y apparentant à la recherche de la quadrature du cercle...