

GUY CARCASSONNE

## *Cellules de crise*

A proprement parler, nul n'avait l'expérience d'un conflit de ce type. Certes le Président de la République, dans le passé et dans d'autres fonctions, avait connu la France engagée dans des conflits armés. Trop d'éléments — de temps, de lieu, d'ampleur — avaient cependant changé pour rendre directement instructifs ces précédents lointains. Quant à la présence et l'action militaires au Tchad, leurs durées et leurs limites leur donnaient peu de mesures communes avec ce qu'on appelle, plus par commodité que par rigueur, la guerre du Golfe.

Bref, il a fallu s'adapter, ce qui n'est pas forcément synonyme d'improviser, et le chef de l'Etat, dont le rôle était naturellement moteur, a choisi de le faire, ou le faire faire, pragmatiquement.

De ce fait, on fouillerait vainement les colonnes du *Journal officiel* pour y trouver quelque acte juridique que ce soit organisant les diverses cellules spécifiques qui ont fonctionné durant la crise. Pour l'essentiel, elles l'ont fait informellement.

Dans l'inventaire, sept méritent mention ou développement, attestant que chacun a occupé la fonction qui lui revenait normalement.

### *Les experts expertisent*

La seule à pouvoir véritablement revendiquer le titre de cellule de crise est celle qui siège au Quai d'Orsay. Il s'agit à vrai dire d'un local plus que d'une structure. Local dans la mesure où Roland Dumas avait opportunément décidé de réunir en un seul lieu approprié deux cellules anciennes que la pratique avait fait

naître, l'une à vocation principalement politique au ministère des affaires étrangères, l'autre au ministère de la coopération plus spécialisée dans l'urgence logistique.

Quant à la structure, elle varie selon les besoins. Dès les tout premiers jours d'août 1990, l'aspect purement diplomatique — informations, analyses, instructions — a réuni, autour du directeur du cabinet du ministre d'Etat, des représentants des cabinets civils et militaires de l'Elysée, Matignon, les Finances, la Défense et l'Intérieur, appuyés par des fonctionnaires des Affaires étrangères et de la DGSE.

Mais au fur et à mesure qu'apparaissaient d'autres lieux de concertation, au fur et à mesure, surtout, que s'imposait le besoin d'entretenir le contact avec les familles des otages, la mission — sous une forme recomposée de ce fait et privilégiant le ministre délégué, Edwige Avice, et la direction des Français de l'étranger — a consisté dans le maintien d'un dialogue permanent avec les familles d'une part et d'autre part, le moment heureusement venu, le rapatriement des otages. Le Premier ministre a en outre confié au secrétaire d'Etat placé auprès de lui, Tony Dreyfus, le soin particulier de venir en aide aux entreprises directement touchées par l'invasion du Koweït.

Au prix de mille difficultés, confrontés à des interlocuteurs légitimement angoissés et soumis eux-mêmes aux problèmes les plus variés (subsides, logement, scolarisation, etc.), les fonctionnaires animant cette cellule ont fait preuve d'une disponibilité et d'une efficacité qui leur ont rapidement valu des hommages à peu près unanimes.

### *Les parlementaires parlementent*

Réuni en session extraordinaire le 27 août, le Parlement aurait pu ensuite se trouver écarté de la crise pendant au moins la durée de l'intersession. Ce n'était ni décent ni souhaitable. Aussi le Premier ministre a-t-il proposé dès cet instant de réunir une fois par semaine des représentants qualifiés de tous les groupes de l'Assemblée et du Sénat, ainsi que les présidents des commissions compétentes.

La première réunion s'est tenue le 6 septembre. Un rythme hebdomadaire s'est rapidement imposé, qui n'a connu qu'une seule éclipse entre Noël et le jour de l'An, compensée par le fait que deux réunions ont eu lieu la même semaine durant les combats terrestres.

A raison d'un ou deux représentants par groupe, plus d'une vingtaine de parlementaires siégeaient autour de la table. Le Premier ministre, de son côté, était entouré de ses conseillers diplomatique, militaire et de sécurité. C'est à eux qu'il confiait le soin d'in-

former sur les derniers développements connus avant que n'intervienne un échange de questions et d'analyses.

Un climat de confiance s'est très vite instauré. Dès la première réunion ont été livrés quelques éléments confidentiels qui le sont demeurés, autorisant ainsi à poursuivre cet effort d'information en toute liberté : il n'y avait pas forcément chaque semaine des secrets à révéler, mais lorsque le Gouvernement en détenait, il savait pouvoir les livrer sans craindre des fuites.

Sans doute peut-on déduire de l'assiduité constante dont ont fait preuve les parlementaires concernés l'intérêt réel qu'ils ont trouvé à ces réunions, au point d'en souhaiter la poursuite même en période de session.

Il revenait ensuite à chacun d'entre eux de répercuter, librement mais avec précautions, les analyses et informations auprès de leur groupe ou de son président. La dernière de ces 27 rencontres s'est tenue le 28 février.

### *Les collaborateurs collaborent*

L'échéance de l'ultimatum, le 15 janvier, a conduit Jean-Louis Bianco, secrétaire général de la Présidence, à réunir dès cet instant autour de lui un petit groupe de collaborateurs directs des responsables les plus concernés. A ses côtés, pour l'Élysée, siégeaient le chef de l'état-major particulier, le directeur du cabinet, le porte-parole, le secrétaire général adjoint et le conseiller diplomatique. Le Premier ministre était représenté par son directeur de cabinet et un conseiller tandis que les trois ministres des affaires étrangères, de la défense et de l'intérieur l'étaient par leur directeur de cabinet, soit, dès le début, onze personnes qui se sont retrouvées tous les jours à neuf heures<sup>1</sup>.

La situation était systématiquement abordée sous quatre angles, militaire, diplomatique, sécurité intérieure et communication. Ce cercle restreint avait pour fonctions d'assurer la circulation de l'information entre les divers pôles, d'en tirer des analyses, de veiller à l'application des décisions prises en réunion dite d'état-major la veille au soir (ou éventuellement de suggérer ou préparer des décisions pour le soir) et de coordonner la communication gouvernementale.

Ce dernier souci a été assez présent pour que, durant toute la période, les membres du Gouvernement autres que ceux directe-

1. Cette réunion avait lieu à 10 heures le mardi après le petit déjeuner dit « des éléphants » et à 12 heures le mercredi après le conseil des ministres.

ment concernés reçoivent instruction de n'accepter des prises de parole publique qu'après en avoir référé à l'Elysée et Matignon. Les caractères à la fois grave, mouvant et complexe de la situation pouvaient en effet rendre inopportune, voire dangereuse, toute expression imparfaitement contrôlée. De fait, ce système a globalement assez bien fonctionné et a sans doute fait plus pour l'image d'ensemble du Gouvernement que pour la popularité auprès des ministres des deux collaborateurs chargés de sa mise en œuvre.

Pour le reste, la manière dont cette cellule a été animée et a fonctionné a permis d'y créer un véritable esprit d'équipe, soudé, entre des personnes aptes à être directement opérationnelles, ce dont ont témoigné tous les participants avec une satisfaction parfois mêlée de surprise compte tenu de la diversité de leurs parcours. C'est au demeurant ce qui justifie que, sur un rythme désormais hebdomadaire, ces réunions se soient poursuivies une fois par semaine seulement, jusqu'à la mi-avril.

Il convient de relever que par ailleurs le Service d'Information et de Diffusion (SID) du Premier ministre a organisé lui aussi des réunions hebdomadaires, dès les débuts du conflit, provoquées par la sorte de psychose dont le stockage du sucre avait été le premier symptôme. Cette autre cellule, à laquelle participaient tous les ministères concernés à un titre ou à un autre, suivait de près les préoccupations des Français telles qu'elles pouvaient se révéler, afin de réagir aussitôt pour dissiper les craintes éventuellement infondées, comme celles apparues un moment sur les approvisionnements notamment pétroliers.

### *Le Président préside*

C'est naturellement au chef de l'Etat qu'est revenue la charge ultime de décider et d'agir. Il a toujours veillé à le faire d'une part en s'entourant d'avis, d'autre part en expliquant lui-même ses choix.

Il n'y a pas lieu à examiner ici ses diverses rencontres avec la presse. Mérite d'être souligné en revanche le fait qu'il a convoqué sept conseils restreints<sup>2</sup> réunissant autour de lui le Premier ministre, les ministres d'Etat et ceux de la défense, de l'intérieur et du budget. Cette formation avait clairement vocation à permettre un échange politique direct entre les principaux responsables de l'exécutif et

2. Les 9 et 21 août, 15 et 19 septembre 1990, 1<sup>er</sup>, 20 et 23 février 1991.

ceux qui étaient, fonctionnellement, les plus directement concernés par la crise, certains d'entre eux étant donc présents à ces deux titres.

Il reste que la plus importante de ces cellules est celle que, faute d'autre vocable plus approprié, on a communément appelée « réunion d'état-major ». Le Président de la République en a pris l'initiative dès le 17 janvier, jour du début des opérations aériennes de la coalition. Très vite ce conclave quotidien a remplacé les réunions imprromptues plus partielles que le chef de l'Etat avait provoquées précédemment, notamment après des conseils des ministres.

Autour du chef de l'Etat qui a personnellement présidé chacune d'elles, accompagné du secrétaire général de l'Elysée, du chef de son état-major particulier, et de son conseiller porte-parole étaient conviés le Premier ministre et le chef du cabinet militaire de celui-ci, les ministres des affaires étrangères, de la défense et de l'intérieur, le chef d'état-major des armées et les chefs d'état-major de l'aviation, de la marine et de l'armée de terre, ainsi, enfin, que le secrétaire général de la défense nationale, soit quatorze personnes au total, dont six militaires.

Si l'heure a pu varier, très faiblement, la régularité a été absolue : sept jours sur sept pendant toute la durée des opérations. Le chef de l'Etat a ainsi pu procéder à un tour d'horizon quotidien et détaillé, se faire communiquer tous les éléments nécessaires à ses prises de décision, éventuellement en débattre, et trancher aussitôt dans des conditions assurant l'exécution sans délai.

Quoiqu'il soit évidemment impossible de reconstituer la teneur des discussions dans cette enceinte, il est certain que c'est le seul lieu où n'était opposable à quiconque quelque forme de secret que ce soit. Tous les participants étant évidemment habilités à recevoir toutes les informations les plus confidentielles. Il n'est pas certain que ces quatorze personnalités aient pu avoir à chaque instant autant d'informations qu'elles pouvaient en souhaiter, mais il est assuré qu'elles avaient la totalité de celles disponibles.

Ainsi, de ce bref tour d'horizon ressortent, au moins aux yeux de l'auteur, deux certitudes. La première est qu'une adaptation rapide et pragmatique a permis, peut-être mieux que n'auraient su faire des prévisions formalistes, une excellente coordination. La seconde est que, à tout moment, celui auquel les institutions confient le pouvoir de décision ultime a pu l'exercer dans des conditions lui garantissant l'exécution immédiate par l'ensemble de l'appareil civil et militaire de l'Etat. Somme toute, c'est donc techniquement et démocratiquement rassurant.

RÉSUMÉ. — *Les diverses cellules mises en place durant la crise l'ont été informellement et pragmatiquement. Elles ont permis à chacun de jouer le rôle qui lui revenait et au Président de la République de prendre ses décisions et de les faire exécuter dans de bonnes conditions d'efficacité et de compréhension par l'opinion.*