

ÉCOLE DE GUERRE



25^{ème} promotion

Du désastre de Sedan à la Grande Guerre : métamorphoses de l'Intendance militaire française

Commissaire principal Pierre-Damien Saugeron

Sous la direction de
M. Frédéric Médard

L'intendance de 1870 à 1918. L'observation de ces quarante-huit années d'histoire militaire offre un visage contrasté de l'administration de l'armée. D'un côté, une intendance militaire fille de la Révolution de 1789, centralisée, organisée à l'origine en contre-pouvoir des chefs militaires. De l'autre, un service totalement intégré à la chaîne de commandement, organisé en temps de paix comme en temps de guerre pour être un outil efficace au service de l'armée. Même si l'intendance souvent accusée des malheurs de l'armée en 1870 n'est pas responsable de la défaite, l'effort d'introspection général qui domine la décennie suivante débouche sur une réorganisation bienvenue de ce service jusqu'alors dans l'ombre. Ces profondes modifications des principes de l'administration militaire vont engendrer l'intendance de la Grande Guerre. Jusqu'à la victoire, en 1918.

The French Supply Corps from 1870 to 1918. The observation of these forty-eight years of military history shows a contrasting situation with regard to Army administration. On the one hand a military Supply Corps, a direct product of the 1789 Revolution: centralized and conceived as a countervailing power to military command. On the other hand, a service fully integrated into the command chain, organized in peacetime as in wartime as an efficient tool to serve the army. While the Supply Corps, often accused of the army's misfortunes in 1870, was not responsible for the defeat, the general introspection effort undertaken during the subsequent decade led to a timely reorganization of this little known service. The resulting significant changes to the principles of military administration gave rise to the Supply Corps of the Great War. And subsequently to victory, in 1918.

AVERTISSEMENT

Le présent mémoire historique a pour objet d'étudier la façon dont l'intendance militaire française s'est transformée radicalement entre deux guerres aux issues opposées, celle de 1870 et celle de 1914. Il n'a pas vocation à s'inscrire dans un débat sur la pertinence des réformes entreprises de 2009 à 2014 en matière de mutualisation et d'interarmisation des soutiens.

Une controverse récente s'attache en effet à comparer la situation actuelle des soutiens à la situation qui prévalait dans l'armée française avant la défaite de 1870 et qui a contribué en partie à celle-ci.

Le rapport Bouchard, préluce à la loi du 16 mars 1882 sur la réorganisation de l'administration militaire est ainsi utilisé par certains aujourd'hui pour mettre en exergue les imperfections du système de soutien.

Le présent mémoire ne s'inscrit pas dans cette dynamique.

En effet, à la lecture du rapport Bouchard, des différentes lois de réorganisation de l'armée promulguées entre 1872 et 1890, et des riches débats parlementaires de cette époque, il apparaît difficilement possible d'établir une similitude entre le système de soutien actuel et celui des années 1870.

L'Intendance de 1870 est le fruit historique de la Révolution puis de l'Empire et se veut conçue en partie comme un contre-pouvoir des chefs militaires, en témoignent les prérogatives extraordinaires des intendants militaires qui cumulent des pouvoirs de contrôle et d'administration directement sous les ordres du Ministre. L'intendance de l'époque est ainsi tenue à l'écart de toute décision relative à la conduite de la guerre, elle est une chaîne extérieure à la sphère opérationnelle. Elle n'est pas subordonnée au commandement militaire. C'est ce qui explique les modifications fondamentales introduites par la loi du 16 mars 1882 dont la source est le rapport Bouchard.

La situation actuelle est bien différente, puisque les services sont directement subordonnés au Chef d'Etat-Major des Armées, qui dispose, sous ses ordres, de services de soutien à vocation opérationnelle dont il contrôle l'organisation, les missions et le fonctionnement. Les services de soutien sont par ailleurs intégrés au sein des structures opérationnelles telles que les bureaux J4 ou J8 des états-majors. Il est aussi dans l'intérêt du commandement de disposer de services solides et cohérents disposant des prérogatives nécessaires à l'exercice de leurs missions. Si la lettre est différente il semble donc que l'esprit du rapport Bouchard soit intact.

Ainsi, s'il est parfaitement nécessaire et légitime de s'interroger sur les moyens d'améliorer un système encore très jeune et imparfait, comme le fait d'ailleurs le Service du commissariat des armées depuis qu'il est responsable des groupements de soutien des bases de défense, il apparaît peu méthodologique voire contre-productif de construire une critique à la lumière d'

un rapport établi il y a 144 ans pour réformer une administration radicalement différente de celle que nous connaissons aujourd'hui.

La valeur du rapport Bouchard tient justement dans le fait que ses auteurs ont su saisir toute la subtilité des réformes à accomplir compte tenu d'une situation appréciée avec une très grande finesse. C'est bien cette réforme, dans toute sa complexité et ses enjeux que ce mémoire s'attache à décrire

Table des matières

Introduction	7
I – L'échec de Sedan comme électrochoc	11
1. 1871-1882 : une décennie d'étude et d'introspection	11
A. La grande œuvre de refondation	11
B. Les causes d'une défaite	13
2. De la réorganisation de l'armée à la refonte des principes de l'administration militaire.....	16
A. L'intendance en 1870.....	16
B. Principes de l'administration militaire : le renouveau	20
II – L'intendance à l'épreuve de la Grande Guerre : l'âge de la maturité.....	25
1. La nouvelle intendance.....	25
A. Une nouvelle organisation	25
B. La préparation du temps de guerre : clé du succès	27
2. Les grands succès de l'Intendance	29
A. Equiper 8 millions d'hommes	29
B. Nourrir 8 millions d'hommes.....	32
Conclusion.....	36
Sources	38
Bibliographie	39

Les malheurs de la campagne de 1870 avaient démontré l'infériorité de notre état militaire. On s'était convaincu, par une douloureuse expérience, qu'il ne suffisait pas de frapper du pied pour en faire sortir d'invincibles armées, mais qu'il faut au contraire se préparer de longue main et organiser à l'avance les forces vives de la nation, si l'on veut, au jour du danger, les trouver prêtes pour une action prompte et énergique¹.

Léon Bouchard

Le dédain de l'administration est à la guerre le mépris de la vie des hommes et ceux qui sont destinés à manier les masses ont besoin de joindre le génie de l'administrateur au génie du capitaine².

Général Chareton

¹ Rapport fait par M. Léon Bouchard au nom de la commission mixte chargée de préparer un projet de loi sur l'administration de l'armée, 1874.

² Rapport fait par M. le général Chareton au nom de la commission de la réorganisation générale de l'armée, 1873.

Introduction

Peu de batailles ont eu un retentissement stratégique aussi important que la défaite de Sedan. La capitulation de l'Empereur a en effet pour conséquences, directes ou indirectes, la chute du Second Empire, l'insurrection de la Commune de Paris, la perte de l'Alsace-Lorraine, l'avènement de l'Empire allemand, l'achèvement de l'unité italienne et, quatre décennies plus tard, la Grande Guerre. Il en faudrait moins pour s'interroger sur les causes d'une défaite.

Véritable traumatisme dans la conscience collective française, la défaite de 1870-1871 a servi de terreau à un mécanisme profond d'introspection sur les causes d'une débâcle dont l'ampleur et la rapidité étaient tout simplement inconcevables quelques mois auparavant.

Témoin et acteur de la guerre, Guy de Maupassant, incorporé en 1870 dans les services de l'intendance en conserve des souvenirs navrés. Neuf ans après la défaite, il écrit, en préambule de ce qui sera une des nouvelles les plus célèbres de la littérature française :

« Pendant plusieurs jours de suite des lambeaux d'armée en déroute avaient traversé la ville. Ce n'était point de la troupe, mais des hordes débandées. Les hommes avaient la barbe longue et sale, des uniformes en guenilles, et ils avançaient d'une allure molle, sans drapeau, sans régiment³. »

L'année terrible de Victor Hugo ou encore *La débâcle* de Zola témoignent, toujours en ce qui concerne la littérature, du traumatisme ressenti par les Français au lendemain de cette guerre malheureuse.

Ce sentiment irrigue toute la société française, et l'épisode de la Commune passé, il n'est que peu de domaines qui échappent à la volonté de changement et de refondation. En témoignent la création en 1872 de l'Ecole Libre des Sciences Politiques par Emile Boutny, censée pallier les faiblesses jusqu'alors constatées dans la formation des élites françaises ou bien celle de l'Ecole supérieure de guerre dans le domaine de la formation des officiers.

Il est logique que l'armée ait constitué le premier champ d'étude des Parlementaires dans cette œuvre générale de refondation. Les nombreuses études dans le domaine s'intéressent à la formation des cadres, au rôle des états-majors, à la stratégie, aux missions de la cavalerie, aux

³ MAUPASSANT Guy, *Boule de suif*, Paris, Armand Magnier éditeur, 1897, 110 p., p. 1.

faiblesses de l'artillerie. Les cadres militaires adressent même directement leurs projets de réforme à l'Assemblée, jusqu'à ce que le ministre de la Guerre rappelle les règles du devoir de réserve⁴. L'intendance n'échappe pas aux critiques et se voit imputer une partie de la responsabilité de la défaite alors qu'Edmond Le Bœuf, maréchal de France, ministre de la Guerre, déclare à la Chambre des députés le 15 juillet 1870 : « nous sommes prêts et archiprêts, la guerre dû-t-elle durer deux ans, il ne manquerait pas un bouton de guêtre à nos soldats. »

L'impréparation dans ce domaine, comme dans les autres est pourtant une réalité. Les parlementaires Chareton et Freycinet, le conseiller Bouchard en charge de ce sujet pour le compte de la Chambre des députés et du Sénat concluent, dans trois rapports fameux, rien moins qu'à « l'infériorité de notre état militaire », « cause des malheurs de la campagne de 1870⁵ ».

Pendant près de dix ans, le service de l'intendance va donc constituer un objet d'étude majeur de l'Assemblée⁶ dans le domaine de la réorganisation militaire. Plus largement, c'est le rôle et la définition du commandement, de ses liens avec l'administration militaire qui sont interrogés. S'appuyant sur des centaines de pages d'auditions des acteurs de la guerre, une refonte totale du positionnement de l'intendance et du rôle des chefs militaires en matière d'administration va ainsi être opérée par l'Assemblée. Au terme de ce travail titanesque, le sénateur de Freycinet s'écrit : « Au point où nous sommes parvenus et après ces épreuves successives, nous croyons avoir le droit de penser que rarement un projet s'offrit aux délibérations du Parlement avec plus de chances d'avoir rencontré la vérité⁷. »

L'armée française « forge ainsi sa nouvelle épée⁸ », et c'est dans cette dynamique commune que l'intendance va se réformer et se transformer pendant près d'un demi-siècle, jusqu'à la guerre de 1914.

A cette autre extrémité de la période que nous nous sommes donné d'étudier, la situation de l'intendance est toute autre. La vie dans les tranchées, pour difficile qu'elle soit, ne se traduit

⁴ Jauffret Jean-Charles, « L'épée », in Pedroncini Guy (dir), *Histoire militaire de la France, Tome III*, Paris, Quadrige, PUF, 1997, 528 p., p. 4.

⁵ Rapport Bouchard, *op. cit.*

⁶ L'Assemblée nationale désigne, sous la III^{ème} République française, la réunion de la Chambre des députés et du Sénat

⁷ Rapport fait au nom de la commission chargée d'examiner le projet de la loi sur l'administration de l'armée, par M. de Freycinet.

⁸ JAUFFRET Jean-Charles, *op. cit.*, p 3.

par aucune polémique majeure ou diatribe contre l'intendance. Les rapports entre le commandement et l'administration militaire semblent naturels et aucun chef militaire ne semble identifier de carences majeures dans ce domaine. Pourtant les effectifs sont d'une autre échelle : en 1914, il s'agit de nourrir et d'équiper pour la guerre un dixième de la population française.

Cette différence d'appréciation et de fortune d'un même service à seulement cinquante années de distance a constitué la base de notre questionnement. Quels ont pu être les changements d'organisation, de buts ou de moyens de l'intendance entre la défaite de 1870-1871 et la victoire de 1918 ? Quel mécanisme d'introspection a pu conduire à modifier la définition même du commandement et à la prise en compte de l'administration militaire dans les rôles du chef militaire ? Les principes d'organisation que l'intendance de 1914 a mis en œuvre avec autant d'efficacité sont-ils ceux dégagés par l'Assemblée au lendemain de la défaite de 1870 ? Ces questions sont autant de sujets que nous nous proposons d'examiner dans les pages qui suivent.

En effet, si les études concernant les conséquences de la guerre de 1870-71 sur l'intendance ne manquent pas, de même que la description des actions de ce service en 1914, il n'existe pas à notre connaissance de document portant analyse des principes d'administration entre ces deux périodes. C'est là le sens de notre travail.

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes appuyés en grande partie sur les comptes-rendus de séance des deux Chambres, entre 1871 et 1882. L'Assemblée a produit à cette époque un corpus de réflexions sans précédent sur la notion d'administration et d'intendance militaire. Les ouvrages historiques, notamment ceux transcrivant les témoignages de la vie quotidienne des soldats ont pu constituer également une source pertinente. Néanmoins, l'étude de l'administration militaire en 1914 a constitué la difficulté la plus pressante, peu d'ouvrages étant consacrés aux obscures questions d'intendance. Il a fallu pour cela se tourner vers les manuels et aides-mémoires des intendants militaires, produits avant et après la guerre pour saisir les éléments de doctrine et les modes de fonctionnement alors en vigueur. Le premier numéro spécial de la *Revue Historique de l'Armée* de 1968, consacré à l'intendance militaire a constitué une source particulièrement riche pour nos recherches.

Une étude plus complète aurait sans doute permis de dégager les évolutions entreprises au sein du commissariat de la Marine ou de l'intendance des Troupes coloniales pendant cette période. Nous avons fait le choix, pour des raisons de temps et d'équilibre du propos, de

circonscire notre étude au service de l'intendance, entendu comme intendance de l'armée de terre. Pour la même raison, nous n'avons pu mener une étude comparative avec les autres armées européennes et leur système d'administration.

Dans ce cadre défini, il s'agit ainsi de déterminer comment l'étude des causes de la guerre de 1870-1871 a pu conduire à un mécanisme sans précédent de réforme des principes d'administration militaire, et de montrer comment le renouveau de l'intendance française a contribué à forger un outil militaire capable de contenir l'offensive allemande en 1914.

Nous nous attacherons pour cela à examiner le mécanisme de refondation qui a pu conduire à la réorganisation de l'armée et à l'émergence de nouveaux principes d'administration militaire, pour ensuite analyser la manière dont ces principes ont pu irriguer la nouvelle intendance de 1914, la conduisant au succès.

Mais avant tout développement et pour rendre compte de l'atmosphère pesant sur les hommes de l'intendance de 1870, souvent accusés à tort d'avoir été les artisans de la défaite, nous souhaitons reproduire ici les mots que le duc d'Audiffret-Pasquier⁹ prononce en pleine Assemblée, le 17 juin 1873 : « Donc, Messieurs, quand vous entendrez parler de l'intendance, quand on l'attaquera devant vous comme on l'a attaquée depuis trois ans, dites-vous que nous devons au pays la vérité, et qu'une des premières choses qui doit sortir de cette enquête, c'est la justice rendue à des fonctionnaires injustement attaqués, dont les efforts sont méconnus. J'ai développé, dans la dernière séance, les preuves de l'insuffisance, partout constatée, dans les préparatifs de la guerre ; mais il faut que nous disions au pays que la faute a été d'abord aux institutions, dans une grande mesure à certains chefs, mais non pas aux intendants¹⁰. »

⁹ Député de l'Orne, Conseiller maître à la Cour des comptes, futur 1^{er} président du Sénat de la III^{ème} République puis de l'Assemblée nationale, membre de l'Académie française, le duc d'Audiffret Pasquier est, au sein de l'Assemblée, l'observateur le mieux averti des questions d'organisation militaire et plus particulièrement d'administration militaire.

¹⁰ NONY Gabriel (sous intendant de 2^{ème} classe), *L'intendance en campagne*, Paris, Lavauzelle, 1914, 496 p., p. 48.

I – L'échec de Sedan comme électrochoc

1. 1871-1882 : une décennie d'étude et d'introspection

A. La grande œuvre de refondation

La victoire a cent pères, mais la défaite est orpheline ; il semble bien que le vieil adage ne puisse s'appliquer à la guerre de 1870-1871. Pourtant la défaite est totale, dans sa rapidité et son ampleur. De manière paroxysmique, elle engendre, dans l'immédiat après-guerre un mécanisme sans précédent d'introspection et de refondation de l'armée. François Cochet qualifie ainsi cette période de « plus grande réforme militaire que la France ait jamais connue »¹¹.

En effet, pendant plus de dix ans, les Français vont étudier et analyser les combats de 1870 et 1871 pour faire émerger les véritables causes de leur défaite. Cet élan va déboucher sur une réorganisation totale de l'armée.

Certains des principes d'organisation édictés dans les années 1870 et 1880 sont encore valables aujourd'hui, ce qui témoigne de leur bien-fondé. Le corps du Contrôle des armées trouve par exemple son origine en 1882. Même si toutes les lois votées à cette époque ne rencontrent pas la même postérité, les principes d'organisation militaire et, en ce qui nous concerne, les principes d'administration militaire, délimités par les Parlementaires après 1870, ont une valeur toute particulière. Cette valeur tient tout d'abord à l'exhaustivité de l'effort d'introspection et ensuite aux méthodes utilisées pour dégager les principes d'organisation et de fonctionnement de l'armée.

Le zèle réformateur des Parlementaires touche en effet à toutes les facettes de l'outil militaire. La production législative et le travail parlementaire dans le domaine militaire seront tels pendant cette période que le député Jean-Amédée Le Faure juge nécessaire en 1876 de regrouper en un seul volume toutes les lois militaires promulguées jusqu'alors. Il résume ainsi dans sa préface l'esprit réformateur de l'époque : « Au lendemain même de la signature de la paix, le premier soin de l'Assemblée nationale a été de former une Commission de l'armée, [...] chargée de proposer à la ratification du Parlement des institutions nouvelles, en harmonie avec les principes dont la guerre de 1870 avait démontré la supériorité. Au début, la pensée des législateurs ne s'étendait guère au-delà de quelques lois primordiales, organiques ; mais

¹¹ COCHET François, *Les Français en guerre de 1870 à nos jours*, Paris, Perrin, 2017, 450 p., p. 17.

peu à peu le cercle s'est agrandi ; chaque pas fait dans cette voie prouvant la nécessité de réformes plus complètes, [...] de telle sorte qu'il est aujourd'hui impossible de prévoir le moment où sera terminée cette œuvre éminemment féconde¹². »

Au cœur de cette production législative vivace, le noyau de la réforme est constitué, en matière d'organisation et d'administration militaire, par trois lois fondamentales :

En premier lieu, la loi du 27 avril 1872 institue le service militaire obligatoire pour tous les français, elle fixe le volume des forces actives à 1 400 000 hommes. Puis, la loi du 24 juillet 1873 met en œuvre les modalités de recrutement et surtout fixe l'organisation générale de l'armée. Enfin, la loi du 16 mars 1882 vient compléter ces dispositions et fixe dans le marbre les principes d'administration militaire.

Dans un second temps, la pertinence de ces réformes tient à la méthode employée.

En effet, ces lois sont discutées et votées sur la base de nombreux rapports élaborés par des commissions *ad hoc*. Si le principe de ces commissions n'est pas nouveau, en revanche, la composition de celles-ci l'est et garantit l'objectivité et la qualité du travail rendu aux Parlementaires.

Par exemple, l'Assemblée nationale nomme en mai 1872 une première commission d'enquête sur le matériel de guerre, chargée de procéder à un inventaire de l'existant au 1^{er} juillet 1870 et de connaître son emploi durant la guerre¹³. Elle nomme ensuite une commission d'enquête chargée de faire toute la lumière sur les contrats conclus avant-guerre dans le domaine des approvisionnements et des armes. Le but affiché de ces commissions est de rechercher les responsables de la défaite et de « discuter la valeur des déclarations par lesquelles, le Gouvernement avait, à diverses reprises, affirmé que nous étions prêts¹⁴ ».

Pour mener à bien cette tâche immense, les députés s'adjoignent les services de conseillers référendaires à la Cour des comptes (Léon Bouchard est l'un d'eux) et de représentants du ministère de la Guerre (intendants généraux dans le cas de la commission d'enquête sur le matériel de guerre). Le concept de commission mixte est puissant puisqu'il allie la représentativité des élus de la Nation, les qualités d'analyse des Conseillers et la connaissance

¹² LE FAURE Amédée, *Les Lois militaires de la France, commentées et annotées d'après les discussions législatives et les principaux auteurs*, Paris, Dumaine, 1876, 630 p., p. v.

¹³ Réorganisation des armées active et territoriale, lois 1873-1875, Paris, Librairie des publications législatives, 694 p.

¹⁴ *Ibid.*

du milieu des militaires. Ce concept démultiplie la légitimité de la commission et de ses conclusions et évite d'enfermer les Parlementaires dans une vision politicienne en dépassant les querelles de chapelles.

En fonction des missions, les commissions peuvent décliner leur travail au plan territorial. La commission d'enquête sur le matériel de guerre partage ainsi le territoire national en huit grands arrondissements d'inspection. Une équipe d'inspection composée de deux députés, d'un conseiller de la Cour des comptes, et de deux intendants militaires dirige les travaux pour chaque circonscription.

Aiguillonnée par la défaite, la France s'est ainsi donnée à cette époque les moyens de ses ambitions et parvient à faire émerger des principes solides au terme d'un travail d'analyse tous azimuts.

Pourtant, la qualité des rapports des commissions ne doit pas amener à sous-estimer la vivacité des débats Parlementaires qui s'en suivent : il faudra par exemple huit années pour que le rapport Bouchard rendu en 1874 trouve sa traduction dans la loi du 16 mars 1882 fixant les principes de l'administration militaire.

B. Les causes d'une défaite

Alors que les critiques, au lendemain de la défaite et de la période de troubles sociaux et politiques qui l'ont suivie, tendent souvent, de la part des vaincus, à couvrir leur propre incurie, l'immense apport des commissions décrites plus haut consiste en premier lieu à poser un diagnostic impartial.

La commission de la réorganisation de l'armée et la commission des marchés, s'attachent ainsi à « rechercher et constater ce qu'il peut y avoir eu d'insuffisant dans les préparatifs de la guerre de 1870 ; les causes qui ont pu, dans certaines localités, faire souffrir plus ou moins les troupes par suite de la manière dont les services militaires ont fonctionné ; puis d'étudier les réformes qu'il serait nécessaire d'introduire dans les services de nos armées¹⁵ ».

Au-delà des erreurs politiques, des problèmes budgétaires, de l'absence de véritable conscription en France ou de la simple supériorité numérique des Prussiens, en restant dans le seul domaine de l'organisation de l'armée, le duc d'Audiffret-Pasquier résume en une phrase

¹⁵ Audition de l'intendant général Wolf devant la commission des marchés dans son enquête sur le matériel de guerre, 17 février 1875.

les causes de la défaite : « la mauvaise répartition des contingents, leur manque d'instruction, la lenteur des réserves à rejoindre leur corps, la formation improvisée des corps d'armée en temps de guerre ; ce système qui consiste à prendre un divisionnaire à Lille, un brigadier à Perpignan, un intendant en Algérie, à placer tous ces fonctionnaires, appelés des quatre points cardinaux dans une action commune, sans que rien ne leur ait révélé leurs caractères, leurs aptitudes réciproques, sans que des fonctions exercées en commun, côte à côte leur aient inspiré les uns les autres la confiance si nécessaire pour bien gérer leur commune responsabilité [...]»¹⁶. »

Ces analyses, fondées sur l'audition par les Parlementaires de la majorité des chefs de 1870 viennent contrebalancer les accusations portées par les journaux et l'opinion publique, à la recherche de boucs émissaires.

En effet, dès septembre 1870, en matière de critiques, le régime impérial, dans sa nature même, concentre l'essentiel des accusations et se voit imputer la paternité de la défaite, pour des raisons politiques et de légitimation de la toute nouvelle République. Mais en matière d'organisation militaire, plus que les stratèges malheureux ou les chefs militaires, c'est le service de l'intendance qui au sein de l'armée est directement mis en cause une fois la défaite consommée, principalement durant l'année 1871. Jamais ce service, plutôt discret par nature et peu enclin à sortir de l'ombre, n'aura concentré autant d'attaques et suscité autant de publications, articles, pamphlets et diatribes que dans l'immédiat après-guerre.

La raison en est double :

- Les nouvelles de la guerre, qui parviennent à Paris par la presse ou simplement par les correspondances privées décrivent en premier lieu les conditions de vie des soldats et leur quotidien dans la débâcle. Ces comptes-rendus pessimistes, qui contrastent avec l'euphorie des premiers jours de la campagne, mettent en relief les difficultés matérielles innombrables rencontrées par les soldats. Albert Duruy écrit ainsi à son père le 9 août : « Voilà six jours que nous marchons jour et nuit ou que nous nous battons sans vivres ni subsistances aucune. Je ne sais comment les hommes tiennent debout [...]. Je suis navré mais je vais bien pour un homme qui ne s'est pas déshabillé depuis six jours, qui a perdu ses bagages, sa tente, qui couche en plein air avec la pluie

¹⁶ Extrait des discussions menées par la commission de la réorganisation de l'armée et la commission des marchés dans son enquête sur la réorganisation de l'Intendance et du contrôle, 13 juin 1873.

sur le dos, sans même un caban à jeter sur les épaules, sans un sac pour appuyer sa tête. Mon sac est resté sur le champ de bataille de Woerth¹⁷. » Ces nouvelles de la guerre trouvent bien naturellement un écho particulier dans les destinataires de ces courriers puis auprès des lecteurs de journaux et des hommes politiques qui s'en emparent.

- Depuis les lois de la Révolution et surtout depuis l'ordonnance du 29 juillet 1817, le corps des intendants est doté de prérogatives qui font de lui une véritable magistrature militaire. Ces prérogatives honorifiques (délégation directe du ministre, promulgation des lois et règlements, ministère public auprès des tribunaux), qui sont progressivement enlevées à l'intendance pour atténuer son pouvoir relatif vis-à-vis des chefs militaires cristallisent les relations entre le service et ces derniers. Comme le souligne Anatole Baratier, intendant lui-même, « Voilà pourquoi les généraux qui estiment et souvent affectionnent chaque intendant individuellement, avouent hautement qu'ils n'aiment pas l'intendance¹⁸ ». Les chefs militaires sont ainsi les premiers à critiquer ce service au lendemain de la défaite.

Cependant, peu de témoins de l'époque s'opposent à la réorganisation générale de l'armée et à cette occasion à celle de l'intendance qu'ils jugent nécessaire. Mais beaucoup d'acteurs directs trouvent profondément injuste de faire valoir cette révision comme la conséquence des fautes de l'intendance pendant la guerre alors que l'organisation de l'armée dans son ensemble était déficiente¹⁹.

A partir de 1873 et grâce aux travaux de l'Assemblée, la part de l'intendance dans la responsabilité de la défaite tend à reprendre sa place réelle, c'est-à-dire celle d'un service qui, comme les autres, et indépendamment des hommes qui la composent n'était pas fondamentalement organisé pour le temps de guerre.

Les premières lignes du rapport Bouchard s'attachent ainsi à placer les dysfonctionnements dans leur contexte :

« Depuis nos derniers désastres, l'opinion publique s'était vivement préoccupée de l'administration militaire. Elle avait confondu, dans un sentiment souvent injuste, les fautes

¹⁷ LECAILLON Jean-François, *Eté 1870, La guerre racontée par les soldats*, Paris, Giovanageli, 2002, 254 p., p. 85.

¹⁸ BARATIER Anatole, *L'intendance militaire pendant la guerre de 1870-1871*, Paris, Dumaine, 1871, 155 p., p. 69.

¹⁹ *Id.*

des hommes et les vices des institutions et avait rendu presque uniquement responsable du mauvais fonctionnement des services le corps qui personnifiait l'administration. Si les troupes avaient manqué de vivre, si les blessés avaient manqué de soins, on s'en prenait au corps de l'intendance. On ne recherchait pas quelle part devaient avoir dans ce dénuement le défaut de préparatifs, l'insuffisance des ordres supérieurs, les hésitations incessantes dans la direction générale de l'armée, l'imprévoyance et l'incurie des soldats eux-mêmes. On oubliait les circonstances exceptionnelles d'une guerre constamment malheureuse, au milieu desquelles les combinaisons étaient à chaque instant déjouées, où chefs et soldats étaient trop souvent forcés d'aller à l'aventure, où la meilleure organisation eût été impuissante à fournir un service régulier. On avait besoin d'une responsabilité sur laquelle on pût projeter toutes les souffrances ; on trouvait l'intendance militaire et on lui faisait supporter le poids des fautes communes²⁰. »

Comme la suite de son rapport le montre, la réforme de l'administration militaire, partie de la réforme de l'armée dans son ensemble, n'en était pas moins nécessaire.

2. De la réorganisation de l'armée à la refonte des principes de l'administration militaire

A. L'intendance en 1870

L'intendance telle qu'elle existe en 1870 a été créée par ordonnance royale le 29 juillet 1817. Ce texte supprime les corps des inspecteurs aux revues et des commissaires des guerres dont les attributions ont été définies par Napoléon 1^{er} et dont les origines remontent à la Convention en l'An III. L'ordonnance de 1817 fait des intendants les délégués du ministre de la guerre en ce qui concerne l'administration de l'armée. Par ces termes, ce texte consacre l'indépendance de l'administration vis-à-vis du commandement, au contraire de ce que prévoyaient, par exemple, les dispositions royales prises juste avant la Révolution française.

Les attributions classiques de l'intendance en 1870 s'exercent principalement sur les hôpitaux et le service de santé, les transports, les subsistances (alimentation), l'habillement, la solde et les bureaux (l'administration). Même si depuis 1817, les intendants sont dépourvus progressivement de leurs prérogatives en matière de discipline des troupes et de police, ils

²⁰ Rapport Bouchard, *op. cit.*

conservent certaines attributions honorifiques comme la réception des drapeaux et des serments des troupes ou la réception des rengagements.

Pour cette mission immense, le service ne peut compter en 1870 que sur 185 intendants²¹ (sur les 264 prévus par la loi sur les cadres), soit un effectif inférieur à celui de 1817, pour une armée qui a plus que doublé en nombre (400 000 hommes mobilisés en 1870).

Enfin, les intendants se voient investis d'un triple pouvoir de direction, d'exécution et de contrôle sur l'administration militaire. C'est le « vice originel » de l'ordonnance de 1817. D'une part, la faiblesse des effectifs conduit naturellement le corps à privilégier les fonctions de direction et d'exécution au détriment des activités de contrôle. Ensuite, cette plénitude d'attributions conduit à une indépendance de fait vis-à-vis du commandement puisque les intendants ne doivent des comptes qu'au ministre lui-même. Cette indépendance n'est que faiblement contrebalancée par le règlement de service en campagne de 1832 qui autorise le commandement à donner ses instructions à l'intendance, uniquement en cas de guerre²².

Il résulte de cet état de fait que les buts fixés par le chef militaire sont souvent ignorés de l'intendance. Une méconnaissance réciproque des contraintes de chacune des fonctions ne pouvant conduire qu'au désastre.

La guerre de 1870-71 a servi de révélateur de cette situation dénoncée pourtant à plusieurs reprises avant le début des hostilités et dont la faiblesse avait été éclipsée par les succès des campagnes de Crimée et d'Italie. Le général Trochu note ainsi en 1867 : « La division est, dans une armée, la grande unité administrative, comme elle est la grande unité du combat ; [...] il faut qu'elle ait en elle-même, dans les contrées qui ne sont pas dépourvues de ressources, tous les moyens pour vivre par elle-même²³. »

En effet, les tentatives de refondation de l'outil militaire avant la guerre de 1870 ne manquent pas. Le maréchal Niel, ministre de la guerre entreprend notamment une grande réforme de l'armée et propose en 1868 la conscription et la création d'une garde mobile. Malheureusement, il meurt avant d'avoir achevé son œuvre et nombre de ses idées pourtant salvatrices restent dans les cartons du ministère. Il réussit toutefois à moderniser l'armement des forces en permettant la production, à partir de 1866, d'un million de fusils à aiguille

²¹ GARCIA Francis, *La carrière des intendants militaires de 1870 à 1914*, 1004 p., ss. la dir. de J.P JOURDAN, Th, Histoire moderne et contemporaine, Université Bordeaux Montaigne, 2015.

²² MILOT Jean, « Evolution du corps des intendants militaires (des origines à 1882) », *Revue du Nord*, tome 50, n°198, juillet-septembre 1968, p. 381-410.

²³ TROCHUT Louis-Jules, *L'armée française en 1867*, Paris, Amyot, 1868, 287 p., p. 142.

Chassepot (ce fusil adopte le principe de chargement par la culasse, à l'instar des fusils Dreyse, utilisés avec succès déterminant par les soldats prussiens à la bataille de Sadowa). En matière d'équipement, il se montre par exemple en faveur de l'adoption de tenues de combat moins visibles²⁴.

Dans le domaine de l'administration militaire, il envoie à Strasbourg l'intendant général Curnier de Lavalette, pour y étudier la situation. Celui-ci constate des désordres graves et une impréparation notable, dont il avertit sans cesse le ministère de la Guerre entre 1866 et 1868, appuyé par le général Ducrot, commandant la division de Metz. Le maréchal Niel disparu, il n'est plus écouté et lorsqu'il informe le ministre Le Bœuf, à l'occasion des premières opérations de guerre, des manques à venir, celui-ci rétorque : « Comment ! C'est à présent que vous venez me dire que vous n'avez pas ce qu'il faut²⁵ ! »

L'intendance militaire en 1870 souffre également d'autres maux et notamment d'une faiblesse budgétaire chronique. Avant la guerre, l'intendant général Blondeau, chef des services de l'intendance estime ainsi à 32 millions de francs le montant nécessaire pour reconstituer le service de l'habillement²⁶ (à titre de comparaison, la campagne du Mexique a coûté 400 millions et le montant annuel de l'ensemble des dépenses de l'intendance est en moyenne de 300 millions par an²⁷). Ce montant lui est refusé comme les autres requêtes qu'il présente depuis 1867 et dont témoignent les notes versées à l'enquête menée par la commission des marchés²⁸.

L'anecdote suivante illustre les difficultés budgétaires que rencontre l'intendance. Le 10 juillet, la pression française sur Guillaume I^{er} est maximale afin qu'il pousse son cousin, le Prince Léopold de Hohenzollern, à refuser le trône d'Espagne. Par voie de conséquence, le risque de guerre étant imminent, l'intendant général Blondeau obtient un million de francs du ministre de la Guerre pour réaliser les dépenses d'habillement les plus urgentes. Le 12, dès la renonciation du Prince connue, ce million veut déjà lui être retiré par le ministre... Il refuse, arguant que les crédits sont déjà engagés.

²⁴ SERVENT Pierre, *Le complexe de l'autruche*, Paris, Perrin, 2011, 360 p., p. 237.

²⁵ Extrait de discussions menées par ma commission de la réorganisation de l'armée et la commission des marchés dans son enquête sur la réorganisation de l'intendance et du contrôle, 13 juin 1873.

²⁶ Déposition de l'intendant général Blondeau devant la commission des marchés dans le cadre de son enquête sur le matériel de guerre, 12 février 1875.

²⁷ LAURENT-CHIRLONCHON Victor (sous intendant), *Histoire législative du corps de l'intendance militaire depuis 1356 jusqu'à nos jours*, Alger, Paysant et Cie, 1868, 291 p., p. 58.

²⁸ Déposition de l'intendant général Blondeau devant la commission des marchés dans le cadre de son enquête sur le matériel de guerre, 12 février 1875.

Par ailleurs, la défiance des chefs militaires vis-à-vis de l'administration et la séparation des deux « ordres » a des conséquences désastreuses : l'intendance n'est pas intégrée dans les dispositifs de préparation de la guerre, elle n'a donc aucune connaissance du plan d'ensemble et ne peut faire valoir les contraintes d'approvisionnement que ces plans pourraient induire. L'impréparation, par voie de conséquence est totale. Ceci est d'autant plus marqué que le ministre lui-même n'a cru à la guerre qu'au moment où elle a été déclarée.

Cette surprise est illustrée par les déclarations des intendants d'armées : l'intendant général Wolff se voit par exemple désigné intendant en chef de l'armée du Rhin le 16 juillet (soit trois jours avant la déclaration de guerre) alors qu'il est, de son propre aveu « aux bains de mer ». Parti le lendemain pour Metz, il se met aux ordres du Maréchal Bazaine qui lui ordonne « de faire pour le mieux²⁹ ».

L'intendant général Friand quant à lui, désigné le 17 juillet comme intendant en chef du 3^{ème} corps de l'armée du Rhin, averti des manques qu'il va trouver au sein de son corps d'affectation, achète à Marseille, sur sa garantie personnelle tout ce qu'il peut trouver pour nourrir 53 000 hommes : sucre, café, riz, vin et demande à un de ses parents à Nancy de lui constituer les équipages nécessaires pour le réceptionner et le transporter sur le front, soit 700 voitures... En arrivant, pour pourvoir aux besoins de ce corps d'armée, il trouve en tout et pour tout quatre sous-intendants : pas de gestionnaires ni de comptables, et le personnel infirmier, exécutants et ouvriers d'administration en quantité minimale³⁰.

La désorganisation est totale, les changements de plan sont constants dans la période de mobilisation : le baron Schmitz nommé intendant d'un corps de cavalerie ne trouve jamais son corps puisque celui-ci ne fut jamais créé³¹.

Ordres et contre-ordres se succèdent ainsi sans fin et témoignent de l'improvisation générale. L'intendant général Blondeau expédie le télégramme suivant à l'intendant de Metz : « Votre dépêche d'hier 9h30 du matin demande d'urgence des farines sur Metz ; celle de 5h50 du soir dit de cesser tout envoi, et enfin une troisième, de 10h12, demande 2 200 quintaux de diverses denrées. Ces alternatives se succédant à de courts intervalles me mettent dans un grand

²⁹ Déposition de l'intendant général Wolff devant la commission des marchés dans le cadre de son enquête sur le matériel de guerre, 17 février 1875.

³⁰ Déposition de l'intendant général Friand devant la commission des marchés dans le cadre de son enquête sur le matériel de guerre, 19 février 1875.

³¹ Déposition de l'intendant général Blondeau devant la commission des marchés dans le cadre de son enquête sur le matériel de guerre, 12 février 1875.

embarras, quoi qu'il en soit, je ne fais plus rien expédier de Paris à Metz³². » L'ensemble des trains d'approvisionnement est bloqué en gare. Par ailleurs tous les trains sont capturés par les Prussiens au-delà de la ligne de Sedan.

L'intendance, comme le reste de l'armée souffre enfin d'un jacobinisme exacerbé : il n'y a aucune régionalisation dans la mobilisation ou les approvisionnements : « pour monter une batterie sur le pied de guerre, on va chercher un tube dans le Nord et un affut dans l'Ouest ». Le duc d'Audiffret-Pasquier rajoute : « Quand nous pénétrons dans un magasin de campement, nous y trouvons des capotes pour 1000 hommes et des tentes pour 40 000. Personne ne sait en outre à quels hommes sont destinés ces effets, à quel corps d'armée, ni à quelle division³³. »

Même si l'intendance rencontre de beaux succès, dans diverses phases de la guerre décrites notamment par l'intendant Baratier³⁴, placé sous les ordres du général Chanzy (qui lui-même rend hommage à l'intendance dans *La deuxième armée de la Loire*³⁵), il n'en demeure pas moins que la guerre de 1870-1871 révèle des faiblesses structurelles majeures.

Ce sont ces faiblesses que la loi de réorganisation de l'armée puis la loi sur l'administration militaire vont s'attacher à combler.

B. Principes de l'administration militaire : le renouveau

Le travail des commissions décrit plus haut va conduire à l'émergence de nouveaux principes d'administration militaire, qui, sans remettre en cause véritablement les missions de l'intendance, vont pourtant en modifier profondément les logiques de fonctionnement.

Pour parvenir à cette fin, le rapport du général Chareton s'interroge en premier lieu sur la définition de la notion de commandement. La commission considère en effet que l'administration est « un attribut essentiel » du commandement. Elle constate que « jusqu'à ce jour [...] le commandement s'est beaucoup trop désintéressé de l'administration qui a fini par devenir une véritable autorité latérale, dominant quelquefois celle du commandement de toute la puissance des besoins matériels de l'homme. Cet état de chose tient à ce que la pratique de

³² *Id.*

³³ *Id.*

³⁴ BARATIER Anatole, *op.cit.*

³⁵ CHANZY Alfred (général), *La deuxième armée de la Loire*, Paris, Plon, 1876, 667 p., p. 182.

l'administration en temps de paix ne prépare pas suffisamment nos généraux à l'exercer en temps de guerre³⁶ ».

Ce rapport sur la réorganisation de l'armée pose ainsi les principes fondamentaux d'administration militaire :

- la subordination de l'administration au commandement, en temps de paix comme en temps de guerre et donc la permanence de la préparation de l'armée ;
- la séparation dans les services administratifs de la gestion, de la direction et du contrôle ;
- l'indépendance absolue du contrôle.

Il prévoit par ailleurs l'autonomie du corps médical (jusqu'alors subordonné à l'intendance) sous l'autorité directe du commandement, créant de fait un service de santé des armées.

L'incorporation de l'administration au commandement est ainsi traduite dans la loi de 1793 dans son article 17 : « Outre les états-majors, le commandant du corps d'armée a auprès de lui et sous ses ordres les fonctionnaires et les agents chargés d'assurer la direction et la gestion des services administratifs et du service de santé. »

Le principe de continuité d'organisation en temps de guerre et en temps de paix est quant à lui défini par l'article 9 qui dispose que : « Chaque corps d'armée, ainsi que toutes les troupes qui le composent, sont pourvus en tout temps du commandement, des états-majors et de tous les services administratifs et auxiliaires qui leur sont nécessaires pour entrer en campagne. »

Cette disposition fondamentale, qui fixe en quelques mots les principes de fonctionnement des armées en matière de soutien doit être complétée par une loi réglant de manière fine les attributions de ces services. C'est l'objet du projet de loi sur l'administration de l'armée.

Pour ce faire, est créée en 1873, la commission mixte chargée de préparer un projet de loi sur l'administration de l'armée. Composée de vingt membres, parlementaires, représentants du ministère de Finances, de la Cour des comptes, hauts représentants du ministère de la Guerre (et notamment le chef d'Etat-major du ministère de la Guerre, le général Borel), hauts représentants des services et de l'administration militaire, cette commission est présidée par le duc d'Audiffret-Pasquier, député de l'Orne. Il s'agit de la deuxième commission qu'il préside après celle chargée en 1871 d'examiner les marchés passés par les administrations ; c'est donc

³⁶ Rapport Chareton, *op. cit.*

un bon connaisseur de l'administration et des rouages de l'Etat. Il est secondé par Léon Bouchard, rapporteur, conseiller référendaire à la Cour des comptes, qui donne son nom au rapport de la Commission.

Le même sujet est étudié en 1874 par la commission de réorganisation de l'armée présidée par M. Audren de Kerdel (rapport du duc d'Harcourt) et enfin par la commission du Sénat chargée d'examiner le projet de loi sur l'administration de l'armée (rapport de Charles de Freycinet). Ce ne sont donc pas moins de trois commissions distinctes qui se sont saisies de la question et qui parviennent aux mêmes conclusions et aux mêmes objectifs :

- « décentraliser, au profit des régions, une partie de l'administration de l'armée, dont tous les détails sont actuellement accumulés auprès du Ministre ;
- intéresser les généraux à l'administration de leurs corps d'armée et former, pour ainsi dire, une école où ils puissent apprendre en temps de paix les choses qu'ils auront à pratiquer en temps de guerre ;
- à cet effet, revenir aux dispositions du règlement en campagne et subordonner l'administration au commandant du corps d'armée, en temps de guerre ;
- éviter de paralyser le général, en le faisant intervenir dans les détails du service, et lui attribuer seulement la surveillance de haut et la direction générale ;
- constituer en conséquence, sous ses ordres, l'autonomie des services administratifs et du corps médical, sous la responsabilité des chefs qui les dirigent ;
- enfin protéger, par les plus sérieuses garanties, la responsabilité du Ministre. »

Ainsi, dans la loi du 16 mars 1882, le ministre reste responsable de l'administration de l'armée (cette administration comprend les services de l'artillerie, du génie, de l'intendance, des poudres et des salpêtres, de santé). Mais, dans chacune des dix-huit régions militaires créées en 1793, le commandant du corps d'armée est, sous l'autorité du ministre, le chef responsable de l'administration dans son corps d'armée. Il a sous ses ordres les directeurs de service et est assisté par un général de division qui prend le nom de directeur des étapes et des services.

La loi du 16 mars 1882 va jusqu'à fixer dans le détail le type de correspondance pouvant être échangé directement entre les directeurs des services et le ministre et ceux devant passer par le général. Ce point témoigne de la sensibilité du sujet pour la commission, trois membres de la commission mixte allant jusqu'à démissionner pour des divergences de vue sur cette question.

Elle crée également dans son titre V un corps de contrôle militaire, ne relevant que du ministre, dénommé Inspection de l'administration de la Guerre, ancêtre du contrôle général des armées. Il a pour objet de « sauvegarder les intérêts du Trésor et les droits des personnes et de constater dans tous les services l'observation des lois, [...] ».

Le commandement se voit attribuer la responsabilité du bon entretien de sa troupe, puisque la « prévision, la prescription et la distribution des besoins et des ressources ou des approvisionnements est de la responsabilité supérieure du commandant du corps d'armée, de même que la bonne application des lois et des règlements ».

Cette responsabilité s'exprime jusqu'au niveau régimentaire : au sein des corps de troupe, le chef de corps est chargé de la direction de l'administration intérieure, il encourt même la responsabilité pécuniaire en cas d'irrégularité ou de mauvais emploi de fonds.

Les intendants, quant à eux, assurent le fonctionnement de leur service et se voient confier, sous l'autorité du commandant du territoire ou des troupes, la surveillance administrative et la vérification des comptes des corps de troupe, dont les principes perdurent jusqu'en 2011.

Le titre VI décrit la hiérarchie générale des services et confirme l'état d'officier des intendants, médecins, pharmaciens et contrôleurs des armées. Le corps de l'intendance se voit ainsi doté d'une hiérarchie propre réglée de la manière suivante : adjoint à l'intendance militaire (capitaine), sous intendant militaire de 3^{ème} classe, sous intendant militaire de 2^{ème} classe, sous intendant militaire de 1^{ère} classe, intendant militaire (générale de brigade), intendant général (général de division). Ces appellations perdureront jusqu'en 1928.

Les lois du 24 juillet 1873 et celle du 16 mars 1882 créent ainsi un système d'administration militaire qui perdure dans ses grands principes tout au long du XX^{ème} siècle et a démontré sa pertinence et sa souplesse. Aussi, s'il est erroné de dire que l'intendance est responsable de la défaite de 1870-1871, il est tout aussi erroné de croire que la grande réforme qui a suivi n'était pas nécessaire. Cette réforme a consacré l'administration comme un attribut du commandement et a pleinement intégré l'intendance au sein de l'outil militaire, rompant avec les errements antérieurs constatés depuis la Révolution. Le jacobinisme centralisateur exacerbé du début du XIX^{ème} siècle est rompu de la même manière, au plus grand bénéfice des corps de troupe, car si « on peut gouverner de loin, on administre bien que de prêt³⁷ ».

³⁷ Rapport Bouchard, *op. cit.*

Dans les années qui suivent, l'intendance continue ainsi à se réorganiser. Les conflits de la fin du XIX^{ème} siècle n'ont pourtant pas valeur de test, puisqu'ils n'engagent que la Marine ou la Coloniale sur des effectifs et des durées peu importants, de type corps expéditionnaire (Tunisie, Tonkin, Madagascar, Dahomey, Laos, Chine); en 1901 est d'ailleurs créée l'intendance militaire des Troupes coloniales. Mais la Grande Guerre va constituer tout au contraire pour l'administration militaire et l'intendance un défi dont l'ampleur n'avait jamais été envisagée.

II – L'intendance à l'épreuve de la Grande Guerre : l'âge de la maturité

1. La nouvelle intendance

A. Une nouvelle organisation

Dans le but de mettre en œuvre les principes d'administration définis par la loi du 16 mars 1882, l'intendance subit une réorganisation dont la nature est fixée par un décret du 16 janvier 1883. Ce texte prévoit les responsabilités du nouveau service, celles-ci restent globalement inchangées, hormis en ce qui concerne le service de santé :

- direction des services des subsistances (vivres, fourrages et éclairage), habillement, campement, harnachement, de marche, des transports, des lits militaires ;
- fourniture du matériel et des approvisionnements des hôpitaux et ambulances ;
- ordonnancement des dépenses de tous les services (hors artillerie, génie, poudres et salpêtres) ;
- surveillance administrative sur les personnes, les deniers et les matières³⁸.

Ces attributions sont réparties de manière régionale : un intendant militaire ou intendant général dirige les services de l'intendance placés auprès de chacun des 18 généraux commandants de région, ce qui perdure jusqu'en 1914, de même que l'existence du général directeur des étapes et des services. Ce dernier, placé auprès du commandant d'armée a un rôle majeur puisqu'il a la haute main sur l'ensemble des services, soit en 1914 : artillerie, génie, télégraphie, intendance, santé, prévôté, vétérinaire, trésorerie, poste. Il est chargé de coordonner et réguler les différents chefs de services

L'esprit et la lettre des lois de 1873 et 1882 sont donc toujours en application en 1914. L'intendant Nony écrit ainsi, juste avant la guerre : « Au quartier général du corps d'armée, le directeur de l'intendance et les fonctionnaires sous ses ordres ne travaillent pas isolément ; ils se tiennent en contact et en accord avec le chef d'état-major et les officiers d'état-major du corps d'armée ; ensemble, ils échangent leurs vues sur la situation, ses conséquences, et les mesures qui en découlent.³⁹ »

³⁸ CRETIN Charles (sous intendant), *Conférences sur l'administration militaire faites à l'Ecole supérieure de guerre*, Paris, Levraut et Cie, 1889, 652 p., p. 105.

³⁹ NONY Gabriel (sous intendant de 2^{ème} classe), *op.cit*, p. 94.

Le décret sur le service en campagne de 1913 régit de même les relations entre le commandement et l'intendance : « Les officiers généraux ont le devoir de prévoir les besoins des troupes, de prescrire ou de provoquer les mesures nécessaires pour y satisfaire ; ils donnent l'ordre de pourvoir et de distribuer et veillent à ce que chacun reçoive les allocations qui lui sont dues [...]. Les fonctionnaires de l'intendance dirigent, sous l'autorité du commandement, le service du ravitaillement en vivres. Ils proposent toutes les mesures à prendre, en vue d'assurer l'alimentation. Ils ont autorité, en ce qui concerne l'exécution du service de l'intendance, sur tout le personnel attaché d'une manière permanente ou temporaire à leur service⁴⁰. »

L'instruction sur l'alimentation en campagne précise encore le rôle des fonctionnaires de l'intendance : « Ils doivent se tenir en rapports constants avec les généraux et leurs chefs d'état-major, qui les renseignent sur les effectifs et les emplacements des troupes, ainsi que sur les besoins prévus. Ils ont une entière initiative pour proposer au commandement toutes les mesures à prendre ou à prescrire pour assurer le service de l'alimentation et du ravitaillement en vivres de toute nature⁴¹. »

Lors de l'entrée en guerre, les principes chers au duc d'Audiffret-Pasquier sont donc plus que jamais en vigueur et irriguent les relations entre l'intendance et le commandement. La confiance réciproque semble retrouvée.

Conformément aux dispositions de 1882 concernant la séparation des fonctions de direction, de gestion et de contrôle, le service de l'intendance est divisé en deux corps distincts :

- un corps de direction (intendants), comprenant le personnel d'active, le cadre auxiliaire (réservistes) ainsi que les attachés (sous-lieutenants et lieutenants) ;
- un corps de gestion, comprenant les officiers d'administration, renforcés du cadre auxiliaire de ce corps.

Le personnel d'exécution est composé des commis et ouvriers d'administration (C.O.A) dont les spécialités sont regroupées en trois branches : les bureaux, les subsistances et l'habillement. On trouve une multiplicité de spécialités au sein de ce personnel souvent recruté dans la réserve : charrons, boulangers, cuisiniers, bouchers, tonneliers. L'effectif des

⁴⁰ Décret du 2 décembre 1913 portant règlement du service en campagne.

⁴¹ NONY Gabriel (sous intendant de 2^{ème} classe), *op.cit*, p. 97.

C.O.A à mobiliser est de 44 000 hommes, dans leurs spécialités respectives (contre 8 700 en temps de paix). Ces métiers sont donc particulièrement recherchés.

L'intendance dispose par ailleurs pour assurer le ravitaillement des troupes du train des équipages qui lui est directement subordonné.

Enfin, l'intendance en 1914 est presque devenue une science qui s'exprime dans les différentes missions de celle-ci : les aide-mémoires de l'intendance illustrent l'étendue des connaissances scientifiques et techniques que devaient maîtriser ces officiers : modes d'expédition et de transport, conservation des aliments, stockage, fabrication industrielle, maîtrise des techniques textiles et de tannage, connaissances juridiques, industrielles et économiques, circuits financiers internationaux, etc... Le niveau de détail des manuels d'intendance est évocateur à ce titre.⁴²

B. La préparation du temps de guerre : clé du succès

Le volume des troupes mobilisées en 1914 est sans commune mesure avec les conflits antérieurs ; là où en 1870, 400 000 hommes avaient été péniblement rassemblés, la mobilisation de 1914 prévoit de mettre sur le pied de guerre 3 700 000 hommes, soit un dixième de la population totale de la France. Les difficultés « logistiques » (même si ce terme n'est que peu employé dans son acception actuelle) vont donc être portées à un niveau jamais atteint et nécessiter une préparation sans faille dans les années précédant la guerre.

L'étude des malheurs de 1870 pourrait laisser penser que toutes les dispositions ont été prises en matière budgétaire afin que les services et notamment l'intendance bénéficient des crédits nécessaires à une mobilisation de cette ampleur. Hélas, la mémoire budgétaire de la III^{ème} République n'est guère supérieure à celle du Second Empire, d'autant plus que personne avant-guerre ne croit à une guerre longue. Les crédits votés correspondent donc à ceux d'une guerre courte. Comme en 1870, les difficultés portent alors sur l'habillement et le campement.

De même, en matière d'effectifs, le nombre des intendants en 1914 atteint péniblement 320⁴³ pour des raisons budgétaires alors que le volume fixé par la loi est de 387. Il est renforcé par

⁴² JOUDOU, *Aide-mémoire de l'intendance*, Paris, 1905, Centre de documentation de l'Ecole militaire, bibliothèque patrimoniale, A. VIII. 696.

⁴³ MICHAUX (Intendant général), « Les ravitaillements de l'intendance aux armées, 1914-1918 », *Revue historique de l'armée*, numéro spécial intendance militaire, 1968, p. 49-59.

358 auxiliaires et 209 attachés. Même si le nombre d'officiers d'administration est plus élevé (1 030 d'active et 2169 auxiliaires), celui-ci paraît faible par rapport aux effectifs concernés.

Au-delà de ces difficultés, l'organisation du service de l'intendance et son imbrication avec les états-majors de différents niveaux a pu lui permettre de se préparer dans de bonnes conditions à la mise en œuvre du plan de mobilisation économique préparé avant 1914.

Ce plan de mobilisation repose en premier lieu sur le système du ravitaillement national, imaginé depuis 1890. Conçu par l'intendant général Ducuing, celui-ci consiste à créer un maillage de ravitaillement dans chaque circonscription, avec, pour chacune d'elle, la désignation d'une commission de réception composée d'une personnalité civile du monde agricole, et d'experts civils. Ces diverses commissions, chargées de la réception de l'approvisionnement exécutent le plan de ravitaillement sous les ordres de l'intendant du chef-lieu. Le plan prévoit, pour chaque commune une quantité déterminée de produits agricoles à livrer par les producteurs, dans un lieu précis et en un temps imparti. La commission prend réception des denrées selon des prix déterminés par le ministère et expédie par voie ferrée les denrées vers les services des subsistances. Ce système a permis la réalisation des ressources la plupart du temps dans les quantités et délais impartis, dans un climat de confiance réciproque avec le monde civil.

Le maillage permettant la collecte des denrées du ravitaillement national est également organisé en temps de paix : des établissements spéciaux appelés « stations-magasins » sont répartis sur le territoire : une vingtaine de stations-magasins, raccordées au réseau ferré est donc créée avant 1914. Leur capacité de production a été calculée en fonction des effectifs totaux de la mobilisation et permet de faire face aux immenses besoins d'alimentation.

Parallèlement à ce système, les industries agroalimentaires préalablement identifiées travaillent de concert avec l'intendance et le personnel employé est exempté par avance de l'appel.

Enfin, les possibilités d'importation sont étudiées, notamment en ce qui concerne les viandes, surgelées en provenance d'Amérique du sud. Celles-ci vont progressivement remplacer le bétail sur pied, soumis aux épizooties, aux contraintes d'acheminement et qu'il faut lui-même nourrir.

En matière de transport, les leçons ont été tirées de 1870. Des lois de 1877 et 1888 permettent en effet au ministre de la Guerre de placer sous réquisition le personnel et les machines des

compagnies de chemin de fer qui sont alors des entreprises privées. Pour commander ces réquisitions, sont créées, dès le temps de paix, les commissions de réseaux, composées d'un officier du 4^e bureau de l'état-major et d'un fonctionnaire de la compagnie de chemin de fer. Ces commissions participent en temps de paix à la préparation des opérations de mobilisation. Dès le temps de guerre, ces commissions mettent en œuvre les plans de mobilisation et de concentration prévus. Le système est décliné jusque dans les gares afin d'éviter tout blocage comme ceux rencontrés à l'été 1870. Dès août 14, les réseaux ferrés sont répartis par zones d'armées, sous les ordres du grand quartier général.

Dans le domaine de l'habillement, l'importation est étudiée de la même manière que pour les subsistances et des délégations de l'intendance sont envoyées à l'étranger pour évaluer les options d'achat. Cette précaution permettra à l'intendance de pallier progressivement la faiblesse des stocks d'habillement au début de la guerre. Les stocks s'avèrent en effet largement insuffisants comme l'intendance en avait averti le ministère. La production lainière (matière principale de l'habillement du soldat à cette époque) est en effet amputée de 81 % dès le début du conflit compte tenu de l'occupation des régions du Nord. Pourtant, la mobilisation est préparée avant-guerre : la France est divisée en quatorze régions de production. Chaque titulaire de marché détient un journal de mobilisation, listant les effets à réaliser en priorité. Le personnel indispensable à leur fabrication est identifié et exempté d'appel.

L'intendance a ainsi entrepris depuis plusieurs années les études techniques nécessaires dans le domaine de l'habillement et des subsistances ; son personnel est armé pour faire face aux besoins énormes qui vont se faire jour au début de la guerre. Malgré les budgets contraints, son organisation lui permet de faire face aux difficultés de 1914 et de soutenir efficacement les armées de 1915 à 1918.

2. Les grands succès de l'Intendance

A. Equiper 8 millions⁴⁴ d'hommes

L'équipement de 1914 est fondamentalement différent de celui de 1870 ; le général de Gaulle note ainsi qu'« il n'y pas d'outil, de caisson, de bateau pour lesquels entre 1875 et

⁴⁴ Selon François Cochet, 8 millions d'hommes passent à un moment ou à un autre sous les drapeaux entre 1914 et 1918 (COCHET François, *op. cit.*, p. 47).

1900, on n'adopte un nouveau modèle⁴⁵ ». Pourtant, la croyance en une guerre courte a considérablement réduit les budgets du service de l'habillement. Au début de la guerre, ce service ne dispose d'une réserve que pour l'armée mobilisable avec une majoration de 10 % destinée à fournir la marge indispensable des pointures. L'augmentation des unités mobilisables par rapport au plan initial, et la loi des trois ans ont vite rendus insuffisants les stocks constitués. La chambre vote donc tardivement, en juillet 1914, la majoration budgétaire destinée à compenser ces manques⁴⁶.

L'équipement du fantassin de 1914 comprend képi, capote, jambières, brodequin et le fameux pantalon « garance », dont le maintien dans les armées est plébiscité par la population et le gouvernement bien plus que par le commandement⁴⁷.

Ce débat autour du « pantalon national⁴⁸ » fait rage depuis 1911. Depuis quarante ans, la tenue du soldat français n'a pas changé et celui-ci arbore le pantalon rouge garance, alors que les armées étrangères ont adopté des couleurs bien moins voyantes. La problématique n'est pas nouvelle et les études nombreuses sur le sujet, le maréchal Niel ayant déjà en 1867 plaidé pour une tenue plus adaptée. Des études plus récentes, prônent des tenues « vert réveda » qui sont donc testées en 1911. Mais la presse s'oppose unanimement à cette nouvelle tenue au prétexte qu'elle ridiculise le soldat français. De même, les journaux s'indignent de la forme des casques d'essai de l'infanterie qui ressemblent selon *L'Illustration* à des « casquettes de jockey » ou « de garde-chasse⁴⁹ ». Les parlementaires eux-mêmes sonnent le glas de ces évolutions pourtant indispensables comme en témoigne cette diatribe de d'Etienne Clémentel, rapporteur du budget cité par Pierre Servent : « En cherchant à rendre moins visibles, moins brillants nos uniformes actuels, on a dépassé le but. Faire disparaître tout ce qui est couleur, tout ce qui donne au soldat son aspect gai, entraînant, rechercher des nuances ternes et effacées, c'est aller contre le goût français et contre les exigences de la fonction militaire⁵⁰ ». De même, le ministre de la guerre, Eugène Etienne répond à Adolphe Messimy : « Supprimer le pantalon rouge ? Non ! Le pantalon rouge, c'est la France⁵¹.

⁴⁵ DE GAULLE Charles, *La France et son armée*, Paris, 1938, cité par COCHET François et PORTE Rémy, *Histoire de l'armée française 1914-1918*, Paris, Tallandier, 2017).

⁴⁶ MICHAUX (intendant général), *op.cit.*, p. 49-59.

⁴⁷ COCHET François et PORTE Rémy, *Histoire de l'armée française 1914-1918*, Paris, Tallandier, 2017, 519p., p. 44.

⁴⁸ SERVENT Pierre, *op.cit.*, p. 264.

⁴⁹ SERVENT Pierre, *op.cit.*, p. 266.

⁵⁰ *Id.*

⁵¹ *Id.*

Ces projets sont donc enterrés et à l'entrée en guerre, on distribue les pantalons garance et les casquettes de toile, avec les conséquences que l'on sait.

Pourtant, rattrapé par la réalité, le ministère de la Guerre adopte, dès août 1914 le principe d'un nouvel uniforme unique pour les troupes, de couleur dite « tricolore » car elle utilise des mailles bleues, blanches et rouges en quantités égales. Chargé de la mise en œuvre des marchés, l'intendant-général Defait, directeur de l'intendance renonce pourtant à cette couleur car le producteur principal de laine rouge s'avère être l'Allemagne par le biais de la société BASF. Il propose alors des échantillons « gris bleuté » dont la couleur a déjà été utilisée par l'entreprise Balsan avant-guerre. Adolphe Messimy adopte cette nouvelle couleur le 17 août.

L'intendance fait fabriquer ce textile en très grandes quantités, et dès septembre la production atteint 24 000 mètres par jour, 80 000 en décembre⁵². Des commandes complémentaires sont faites à l'Angleterre et rapidement livrées. Les premiers effets sont distribués en septembre 1914, le gros des troupes en février 1915. En janvier, le journal *L'Illustration* baptise ce nouvel uniforme la tenue « bleu horizon⁵³ ».

Très rapidement, il apparaît nécessaire de protéger les soldats de la petite ferraille du champ de bataille en adoptant des équipements de protection et particulièrement de la tête. En effet, les 3/4 des soldats blessés le sont au niveau de la tête et la plupart de ces blessures sont mortelles. L'intendant Louis Adrian, ancien sous-directeur de l'intendance, ayant repris du service actif, développe alors une cervelière, sorte de calotte en fer se plaçant sous le képi, puis, dès décembre 1914 le casque qui portera son nom. Ce casque en tôle d'acier emboutie, de fabrication aisée, pèse 700g et coûte seulement 3,35 francs (soit moins cher qu'un képi). Le modèle définitif est adopté en avril 1915 et distribué à toute l'armée. En septembre 1916, la production journalière est portée à 55 000 pièces. Plus de deux millions de casques Adrian seront par ailleurs vendus aux alliés de la France (Belges, Italiens, Roumains, Serbes, Russes)⁵⁴. Le nombre de blessés à la tête diminue ainsi notablement dès l'adoption du casque.

L'intendant Adrian développe par ailleurs des baraquements démontables, des bottes de tranchée, des cuirasses, des sièges blindés d'avion. Il est fait commandeur de la Légion d'honneur en 1916. Les postes qu'il occupe par la suite témoignent de la confiance accordée par le commandement aux intendants en 14-18 : il sera nommé par Clémenceau inspecteur

⁵² MICHAUX (intendant général), *op.cit*, p. 49-59.

⁵³ VAUVILLIER F., *L'acte de baptême du drap bleu alias bleu horizon*, 1987, p. 11.

⁵⁴ MICHAUX (intendant général), *op.cit*, p. 49-59.

général des cantonnements et dirige le service des évacués, réfugiés et rapatriés. Il entre dans Metz en 1918 avec le maréchal Pétain.

Dans le domaine de l'industrie, l'intendance est confrontée à l'occupation des usines et à la destruction des outils de production, dans le Nord et l'Est. Malgré cela, les effets d'habillement continuent à être livrés : 10 millions de chemises, 19 millions de paires de chaussettes, 4,3 millions de couvertures sont par exemple livrées pendant l'hiver 1917-1918⁵⁵.

En effet, très vite, l'intendance se réorganise, et crée des « entrepôts d'effets » chargés de l'expédition des effets d'habillement et de campement mais aussi de la récupération des effets usagés et de leur recyclage compte tenu de la pénurie de textile. Les principes d'acheminement évoluent également. Contrairement au « flux poussé » utilisé pour les subsistances, l'intendance adopte un principe de « flux tiré » pour les effets d'habillement. En effet, les disparités de modèles de tailles, d'entretien et d'usure des matériels imposent la mise en place d'un ravitaillement « sur demande ». Les corps de troupe effectuent donc deux fois par mois une demande de recomplètement des effets nécessaires, que lui font parvenir les entrepôts d'effets. Pour les urgences et les détachements isolés, l'intendance crée des entrepôts *ad hoc* dénommés « magasins de réserve ».

Pour illustrer l'ampleur de la tâche qui consiste à équiper simultanément presque trois millions⁵⁶ de soldats pendant quatre ans en situation de guerre, l'intendant général Michaux énonce : « on a calculé que le nombre de mètres de draps employés, 120 millions, représentait trois fois le tour de la terre et le nombre de mètres de toile de coton, un milliard, 25 fois le tour de la terre, - que le poids des clous à chaussure était égal au poids de mille canons de 75⁵⁷ ». Ces comparaisons originales démontrent, si besoin en est, l'ampleur des défis relevés.

B. Nourrir 8 millions d'hommes

Entre 1914 et 1918, l'intendance, conformément à la doctrine qu'elle a défini avant-guerre, adapte ses modes d'approvisionnement en fonction des évolutions du conflit. La guerre de position facilite ainsi l'organisation des lignes de ravitaillement. Par ailleurs, la nourriture se diversifie et l'expression riz-pain-sel n'illustre plus vraiment le quotidien du

⁵⁵ GUELTON Frédéric, *L'armée française en 1918*, Saint Cloud, Soteca, 2008, cité par COCHET François et PORTE Rémy, *op. cit.* p 110.

⁵⁶ Selon François Cochet, 2,6 millions de Français sont sous les drapeaux en novembre 1918 (COCHET François, *Les Français en guerre de 1870 à nos jours*, *op. cit.*, p.49).

⁵⁷ MICHAUX (intendant général), *op.cit*, p. 49-59.

soldat : légumes et viande font partie intégrante de l'alimentation. La viande « sur pied » est remplacée par l'importation de viande congelée en provenance d'Amérique du Sud ou de Nouvelle-Zélande ce qui facilite grandement l'approvisionnement en supprimant la gestion du bétail tout en économisant les finances de guerre.

Globalement l'alimentation est jugée bonne par les soldats : « le ravitaillement était bien fait. Toutes choses nous étaient distribuées à heure fixe en abondance, et la quantité n'excluait pas la qualité. L'immobilité de cette guerre favorisait au dernier point les intendants, qui avaient toute facilité pour choisir les gares de distribution⁵⁸ ».

A la veille de la guerre, l'intendance a développé une doctrine d'approvisionnement complète et élaborée, tirant expérience des campagnes antérieures qu'elles soient menées ou non par la France. Le concept d'approvisionnement de l'armée est conçu de manière mixte : un ravitaillement par l'arrière, et un ravitaillement sur le pays. Le sous intendant Nony, auteur d'un manuel intitulé en 1914 « *L'Intendance en campagne* » décrit ce mécanisme :

« De là on peut tirer un premier enseignement : c'est que l'emploi simultané des deux procédés s'imposera beaucoup plus impérieusement encore dans les guerres futures, où les effectifs à nourrir seront incomparablement plus élevés que ceux de la guerre de 1870. Attendre tout de l'exploitation locale serait s'exposer dans l'avenir, bien plus qu'on ne s'y est exposé dans le passé, à manquer bientôt du nécessaire ; attendre tout de l'arrière serait se mettre à la merci d'un accident, d'une destruction de voie ferrée, d'un encombrement de routes, événements toujours à craindre à une époque où tous les ouvrages d'art sont minés [...]. Toujours, le soldat aura commodité et avantage à prendre ce qu'il trouvera à sa portée dans les cantonnements qu'il occupe. Que penserait-on d'un voyageur qui refuserait de se pourvoir de rien dans les villes qu'il traverse⁵⁹. »

Les leçons sont donc tirées de la guerre de 1870. Les manœuvres d'intendance de la Prusse ont été étudiées avec soin et on sait que l'armée prussienne à cette époque a tiré un tiers de ses ravitaillements de l'exploitation des ressources françaises quand elle fait acheminer les deux tiers restants de l'arrière.

Le triptyque ravitaillement national – stations magasins – commissions de réseaux est donc organisé avec soin et doit permettre d'acheminer tout le nécessaire vers le front. De la station

⁵⁸ MASSONET Frédéric (Docteur), *Médecin brancardier en 14-18*, Saintes, Le Crît vif, 2014, cité par COCHET François et PORTE Rémy, *Histoire de l'armée française 1914-1918*, *op.cit.*, p. 108.

⁵⁹ NONY Gabriel (sous intendant de 2^{ème} classe), *op.cit.*, p. 75.

magasin jusqu'à la gare de ravitaillement au plus près du corps de troupe, les denrées sont inventoriées, et protégées contre le vol. Quand les gares sont trop éloignées, le service de l'intendance procède à l'acheminement des corps de troupe par route à l'aide de ses convois hippomobiles. Les vivres sont délivrés par l'intendance à l'officier d'approvisionnement du régiment, qui commande le train régimentaire.

Si le ravitaillement par l'arrière s'avère impossible (voies ferrées détruites, impraticabilité du terrain ou impératif tactique), l'intendance et l'officier d'approvisionnement disposent des moyens de rassembler les ressources sur place grâce au moyen des réquisitions. Au début de la guerre, ce système est utilisé principalement pour le bétail sur pied, le foin et l'essence⁶⁰. Néanmoins, la guerre de position vient épuiser rapidement les ressources proches du front. Le ravitaillement par l'arrière devient donc la norme et la quasi-totalité des vivres est acheminée par le « ravitaillement quotidien automatique ». Des magasins de denrées d'ordinaire et des épiceries bazar sont créées près des lignes de front pour approvisionner les corps de troupe. Des entrepôts spécialisés sont construits également pour faire face à la demande en viande, en légumes frais ou en essence.

Si la quantité des denrées s'avère suffisante compte tenu la mobilisation économique et agricole du pays, les moyens de transport d'acheminement se révèlent de leur côté insuffisants, notamment en ce qui concerne les chevaux. Progressivement, des navettes automobiles sont mises en place entre les corps de troupe et les entrepôts pour acheminer les denrées. L'intendance dispose en effet depuis la mobilisation de camions dits R.V.F (ravitaillement en viande fraîche). Ces camions sont en fait des autobus parisiens réquisitionnés, dont on a enlevé les sièges et dont les vitres sont remplacées par de fins grillages. Ils sont aménagés pour le transport de bétail ou de la viande réfrigérée. Ces véhicules ont marqué les esprits et figurent sur nombre de photographies de l'époque.

Le matériel et les techniques évoluent également : dès 1915, les cuisines roulantes sont généralisées ; les paneteries de l'intendance élaborent des pains biscuités dont la conservation est de plus en plus longue.

L'alimentation du soldat est enfin une priorité des autorités militaires et gouvernementales comme en témoigne cette préface d'un livre de cuisine militaire de 1916, signée du sous-secrétaire d'état au ministère de Guerre lui-même : « le présent formulaire pose les principes

⁶⁰ MICHAUX (intendant général), *op.cit*, p. 49-59.

de la cuisine militaire et permettra par l'utilisation judicieuse de l'outillage et des denrées dont on dispose [...], d'obtenir les préparations variées, saines et réconfortantes indispensables à une bonne alimentation⁶¹ ».

La ration de vin augmente également au long de la guerre jusqu'à passer à un litre par homme en 1916. L'intendance réquisitionne ainsi un tiers de la production nationale soit plus de 10 millions d'hectolitres par an, principalement en provenance du Sud de la France ou d'Algérie. Le « pinard » est acheminé en wagons-foudres puis distribué en véhicules automobiles. L'acheminement par mer est mené à bien quant à lui par des navires spécialisés dénommés « cargos-pinardiers ».

L'intendance, dans sa nouvelle organisation, a pu ainsi planifier puis conduire une opération logistique sans précédent pour nourrir pendant quatre années des millions d'hommes. Tout au long de la guerre, dans le domaine de l'intendance, les témoignages des soldats de 14-18 contrastent avec ceux de 1870 et illustrent l'efficacité du système d'administration militaire mis en place presque cinquante années auparavant. Les effectifs étaient pourtant dix fois supérieurs.

⁶¹ *Ordinaires – livre de cuisine militaire en garnison*, Paris, Fournier, 1916, p. 3.

Conclusion

Les principes fixés entre 1873 et 1882 dans le domaine de l'administration irriguent le fonctionnement et l'organisation des armées pendant la Grande Guerre. La permanence de la préparation de l'armée, l'intégration totale de l'intendance dans la chaîne de commandement, la séparation des fonctions de direction et de contrôle se détachent ainsi comme les vecteurs principaux de l'efficacité en matière d'administration militaire.

La portée de ces principes apparaît d'autant plus saillante que, pendant la période considérée, seule cette réorganisation vient réellement modifier le fonctionnement de l'intendance : les modes de recrutement ainsi que les effectifs restent sensiblement les mêmes et les missions principales de l'intendance en 1914 sont identiques à celles de 1870, à l'exception de la tutelle sur le service de santé. L'intendance pendant cette période s'avère ainsi un objet d'étude stable sur lequel l'impact des réformes de 1813-1882 est directement observable.

Pourtant, au-delà des principes de fonctionnement, il apparaît fondamental de ne pas sous-estimer la question des moyens donnés à l'intendance : la meilleure des organisations ne peut fonctionner sans crédits suffisants. Il s'agit peut-être du véritable talon d'Achille de toute structure de soutien. Peu visible pour le législateur, l'administration militaire ne parvient que très rarement à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement comme l'enseignent les expériences de 1870 et 1914 mais également tous les conflits modernes. Pourtant, l'efficacité des missions qu'elle remplit dépend directement de ces moyens financiers, que ce soit en qualité ou en quantité des prestations ou équipements délivrés.

L'intendance est enfin étroitement dépendante de la chaîne logistique : le meilleur équipement qui soit ne peut produire ses effets que s'il a une chance d'arriver jusqu'au soldat. Trop souvent les facilités rencontrées en temps de paix dans ce domaine conduisent à sous-estimer les difficultés majeures d'acheminement du matériel en temps de guerre.

Tous ces aspects structurent l'efficacité indispensable de l'administration militaire dont l'armée a besoin. Elle est un mécanisme complexe et fragile, dont l'équilibre peut être bouleversé par des réformes trop doctrinales. C'est ce qu'avait anticipé le Conseiller Bouchard en énonçant : « Dans la préparation du projet de loi, la Commission s'est imposée, comme règle, de modifier le moins possible l'administration qui existe aujourd'hui, de tirer parti des éléments qu'elle renferme, sans les désorganiser, et en se bornant à les plier aux

principes nouveaux. Elle pense que les réformes trop radicales sont presque toujours dangereuses, on ne peut arriver au bien que par échelon et par des efforts successifs, qu'enfin, en administration comme en politique, le vrai progrès ne résulte pas des révolutions. Les institutions qui ont fonctionné jusqu'ici peuvent ne plus être en rapport avec la nouvelle organisation militaire ; elles n'en sont pas moins le résultat de l'expérience des siècles et l'œuvre d'hommes éminents ».

Sources

Références législatives

- Rapport fait par M. Léon Bouchard au nom de la Commission mixte chargée de préparer un projet de loi sur l'administration de l'armée, 1874.
- Rapport fait au nom de la commission de la réorganisation générale de l'armée par M. le général Chareton, 1873.
- Rapport fait au nom de la commission chargée d'examiner le projet de la loi sur l'administration de l'armée, par M. de Freycinet.
- Réorganisation des armées active et territoriale, lois 1873-1875, Paris, Librairie des publications législatives, 694 p.
- *L'administration générale des armées*, Bulletin officiel du ministère de la Guerre, n° 400, Editions méthodologiques, Paris, Lavauzelle, 1955.
- LE FAURE Amédée, *Les Lois militaires de la France, commentées et annotées d'après les discussions législatives et les principaux auteurs*, Paris, Dumaine, 1876, 630p.

Ouvrages et témoignages

- BARATIER Anatole (sous intendant), *L'intendance militaire pendant la guerre de 1870-1871*, Paris, Dumaine, 1871, 155 p.
- TROCHUT Louis-Jules (général), *L'armée française en 1867*, Paris, Amyot, 1868, 287 p.
- CHANZY Alfred (général), *La deuxième armée de la Loire*, Paris, Plon, 1876, 667 p.

Documentation, conférences et aide-mémoires

- CRETIN Charles (sous-intendant), *Conférences sur l'administration militaire faites à l'Ecole supérieure de guerre*, Paris, Levrault et Cie, 1889, 652 p.
- JOUDOU (sous-intendant), *Aide-mémoire de l'intendance*, Paris, 1905, Centre de documentation de l'Ecole militaire, bibliothèque patrimoniale, A. VIII. 696.
- NONY Gabriel (sous-intendant), *L'intendance en campagne*, Paris, Lavauzelle, 1914, 496 p.
- REMY Victor, (sous-intendant), *Administration des troupes en campagnes et formalités pour passer du pied de paix au pied de guerre, conférence de garnison*, Paris, Lavauzelle, 1897, 42 p.

Bibliographie

Ouvrages

- COCHET François, *Les Français en guerre de 1870 à nos jours*, Paris, Perrin, 2017, 450 p.
- COCHET François et PORTE Rémy, *Histoire de l'armée française 1914-1918*, Paris, Tallandier, 2017, 519 p.
- JAUFFRET Jean-Charles, « L'épée », in PEDRONCINI Guy (dir), *Histoire militaire de la France, Tome III*, Paris, Quadrige, PUF, 1997, 528 p.
- LAURENT-CHIRLONCHON Victor (sous intendant de 1^{ère} classe), *Histoire législative du corps de L'intendance militaire depuis 1356 jusqu'à nos jours*, Alger, Paysant et Cie, 1868, 291 p., p. 58.
- LECAILLON Jean-François, *Été 1870, La guerre racontée par les soldats*, Paris, Giovanageli, 2002, 254 p.
- SERVENT Pierre, *Le complexe de l'autruche*, Paris, Perrin, 2011, 360 p.

Articles

- MICHAUX (intendant général), « Les ravitaillements de l'intendance aux armées, 1914-1918 », *Revue historique de l'armée*, numéro spécial intendance militaire, 1968, p. 49-59.
- MILOT Jean (in, « Evolution du corps des intendants militaires (des origines à 1882) », *Revue du Nord*, tome 50, n°198, juillet-septembre 1968, p. 381-410.

Thèse

- GARCIA Francis, *La carrière des intendants militaires de 1870 à 1914*, 1004 p., ss. la dir. de J.P Jourdan, - Th., Histoire moderne et contemporaine, Université Bordeaux Montaigne, 2015.

Site internet

- WARME Pierre (général), *L'excellent rapport Bouchard*, Amicaa, 2016, <http://www.amicaa.fr/2016/10/l'excellent-rapport-bouchard.html>.

