

Hongrie-France : opération PME

cce INTERNATIONAL

La revue des Conseillers du Commerce Extérieur de la France
N° 488 - 55 F / 8, 38 € - Novembre 2000 ISSN 0294 8494

Toutes
les crises
ont une fin...
l'important est de
s'y préparer

PAGE 11

L'Arabie Saoudite
s'ouvre aux
investisseurs étrangers

GESTION DE CRISE

Une ONG « pour que la signature française s'installe »

Les Français, qu'ils agissent dans l'humanitaire, la diplomatie ou le militaire, ont, chacun dans leur domaine, acquis de sérieuses compétences en matière de gestion de crise. Grâce à AUDE (Action d'urgence et de développement), association née de l'expérience de certains de ces acteurs, ils apprennent à travailler ensemble, mettant en commun informations et savoir-faire au sein d'un réseau où s'intègrent naturellement les entreprises privées.

INTERVIEW XAVIER GUILHOU, PRÉSIDENT DE AUDE.†

La mission de AUDE, qui intervient entre « l'urgence » et les actions de développement classique, est d'aider le positionnement de la signature française dans la gestion des sorties de crise. Elle permet aux opérateurs privés et publics, d'intervenir sur les logiques de projets qui émergent dans ces contextes particuliers au niveau international.

Comment et par qui AUDE fut-elle créée ?

L'histoire commence par une prise de conscience, celle du gap existant entre la qualité des actions menées par les différents intervenants et l'absence de coordination qui pénalisait, entre autre, les entreprises. Dans ce noyau initial on trouve des hommes et des femmes d'entreprise, dont des CCE, des représentants d'organisations professionnelles ainsi que certains membres des différentes administrations concernées. Nous étions quelques-uns à avoir acquis une expérience de la gestion de crise au cours des vingt dernières années et nous en avions assez de revivre les mêmes scénarios et les mêmes difficultés. Par ailleurs, depuis 1994, certains d'entre nous ont participé à l'émergence du concept des ACM (affaires civilo-militaires) et ont pu tester, sur le terrain, cette nouvelle forme de coordination initiée loin en amont qui permet d'identifier très tôt les projets sur lesquels nous pouvons soutenir une signature française. Nous avons à peu près tous le même âge, il s'agit, en fait, de la prise de conscience d'une génération.

Qui vous a soutenus au départ ?

Quelques directions de groupes privés. Très rapidement, sur le dossier des Balkans, Medef international a mis à notre disposition une structure d'animation permanente. Nous avons lancé des opérations sur le terrain qui ont permis de faire des audits de la situation en même temps que les diplomates et les troupes françaises investissaient les zones en crise. Nous avons donc identifié très vite les logiques de projet sur lesquels pouvait intervenir la signa-

ture française. Pour soutenir cette opération, nous avions besoin d'une structure, mais elle devait conserver la transversalité et l'objectivité, nécessaires dans le traitement de l'information et dans l'action. Seule une association nous permettait de le faire, c'est ainsi que AUDE fut créée. À l'intérieur de l'association se retrouvent des diplomates, des militaires, des membres de la coopération, des entrepreneurs, des responsables d'ONG et de la société civile qui se sont tous investis dans cette initiative à titre personnel. Nous avons ainsi conservé une pluridisciplinarité d'expérience qui permet d'avoir des angles de vue différents et des capacités d'animation de réseau complémentaires. À partir de AUDE, plate-forme de coordination, nous assurons le travail logistique d'identification des projets, d'accompagnement des entreprises sur le terrain et de montée en puissance de leurs actions...

Sur quels subsides fonctionne l'association ?

L'équipe qui la manage est bénévole et certaines entreprises sponsorisent nos actions. Sur le Kosovo, par exemple, elles ont assuré le fond de

roulement permettant de payer les professionnels qui ont été envoyés sur le terrain pour effectuer l'accompagnement opérationnel et logistique dont ont besoin les entreprises et certains services publics dans ces types de contexte.

À quels moments du processus de crise se place l'action de AUDE ?

Entre le moment où les ONG humanitaires, type Médecins sans frontières, ont terminé leur action d'urgence et la période, plus tardive, où les grands prescripteurs internationaux interviennent et où, une logique marchande internationale ayant été rétablie, les entreprises redeviennent autonomes. Dans cette phase, toujours très floue, qui peut perdurer un certain temps (elle fut de trois ans en Bosnie, d'un an au Kosovo...), nous faisons un travail d'incitation, de fédération de compétences pour que la signature française s'installe.

Comment l'information utile arrive-t-elle aux entreprises ?

Jusqu'à maintenant les informations remontaient dans des circuits très étroits, soit au niveau public, soit dans quelques petites plate formes de type interprofessionnel et n'étaient pas dif-



Réfugiés rwandais. Chaque crise a ses propres enjeux et nécessite un traitement particulier.

fusées. À travers AUDE, nous travaillons en temps réel. Toutes les informations sont immédiatement traitées et redistribuées de manière très large à tout le monde, comme le font les Américains qui ne s'embarrassent pas de priorités ou de logique de confidentialité.

Comment se fait-on identifier par la plate-forme comme destinataires d'information ?

À travers les différents réseaux locaux ou de compétences qui ont été mobilisés, en particulier par les CCE². C'est ainsi que le Medef a, par exemple, mobilisé son réseau local d'unions patronales, des filières de métiers ont aussi été largement sollicitées. Les différents fichiers d'entreprises ont permis d'identifier très rapidement celles qui sont capables de répondre à un problème, celles qui sont mobilisables sur des projets aussi différents que la production de briques ou la mise en place d'un réseau de télécommunications. Il en fut de même avec les réseaux de la Dree, du Quai d'Orsay, qui ont souvent été critiqués dans ce genre d'opération et qui ont été, sur le dossier du Kosovo, exemplaires, avec des démarches innovantes et dynamiques. À travers la plate-forme AUDE, 80 % des projets identifiés ont été amenés à l'entreprise, ou à l'administration, compétente en moins de deux jours. Nous fonctionnons par logique de projet autour de pôles de compétence et les résultats ont été très significatifs sur le terrain : sur le Kosovo, en six mois, l'association a permis aux opérateurs français de contractualiser pour près de 350 millions de francs autour de projets concrets et d'être au cœur du management de la gestion de sortie de crise.

Existe-t-il des spécificités selon les types de crises ?

Les modalités d'ajustement d'aides financières ou politiques étant différentes selon les enjeux en présence, notre action est différente à chaque fois. On ne peut comparer les enjeux d'une crise comme celle des Balkans, aux portes de l'Europe, à ceux, pétroliers, de la guerre du Golfe, ou encore au Rwanda. Les mêmes processus ne peuvent être systématiquement reproduits, nous faisons à chaque fois du « sur mesure » mais en sachant que le jeu est ouvert.

Qu'entendez-vous par « le jeu est ouvert » ?

Lorsqu'il y a cassure profonde dans les environnements locaux, les règles qui présidaient aux échanges dans une région ne valent plus. Toutes les grandes signatures internationales en profitent pour réactualiser la gestion d'influences et se repositionner. Les différents éléments de la gestion de crise arrivent les uns après les autres. L'humanitaire, le diplomate et le militaire sont, dans l'ordre, les premiers sur le terrain. Dans des crises comme celles du



Réfugiés du Kosovo envoyés vers la France.
L'Union européenne en première ligne dans les Balkans.

Moyen-Orient ou des Balkans, où des collectivités humaines de plusieurs millions d'habitants se trouvent prises en otage au cœur de l'action, l'entité militaire ne peut, à elle seule, résoudre, dans l'urgence les problèmes, c'est dans ce type de situation que la compétence du monde civil devient, aujourd'hui, stratégique. Réouvrir les réseaux de vie, remettre les gens sur des logiques de projet est souvent un élément clé de la gestion de sortie de crise. Le militaire se charge du contrôle de zones, de la sécurisation, éventuellement, de la logistique d'appoint pour l'humanitaire, du renseignement pour soutenir l'action diplomatique, mais il n'a pas pour vocation de remettre en marche les télécommunications, l'eau, l'électricité... initiatives qui reviennent à la société civile.

Comment se fait le lien entre les uns et les autres ?

Jusqu'à-là, il se faisait assez mal car ces différentes entités fonctionnent dans des réalités différentes. La réalité de l'humanitaire est l'urgence, celle du militaire est la sécurisation pour éviter que la crise ne vire à la guerre. Le diplomate essaie de temporiser et d'amener les parties vers un protocole commun. Quant à l'entreprise, elle a ses contingences de rentabilité et ne se mobilise que sur des projets identifiés et viables...

Comment intervient AUDE dans ce contexte ?

Nous intervenons en interface. Les expériences personnelles des membres de l'association autour des multiples crises, en Afghanistan, dans le Golfe ou en Afrique, aussi bien qu'en ex-Yougoslavie au cours des dernières années, nous ont permis de constater qu'il existait une capacité transverse mais qu'elle n'avait pas été utilisée jusque-là. En effet, chacune des personnes impliquées dans ces gestions de crise a des talents adaptés aux situations qu'elle rencontre, cela n'empêche pas les difficultés à communiquer,

à parler avec l'autre. Tous les acteurs ayant fait le même constat, nous travaillons tous à dynamiser cette communication transverse.

Les Anglo-saxons ont-ils une avance sur nous dans ce domaine ?

Je ne dirais pas qu'ils ont une avance mais ils ont une culture qui prédispose à la mise en place de processus transverses simples et efficaces. Ils n'ont pas de retenue vis-à-vis de la notion de profit et sont plus pragmatiques. Tout système para-public ou public anglo-saxon est dédié à une meilleure efficacité du monde économique, ce qui n'est pas le cas chez nous où la coupure entre le privé et le public est toujours très importante. Pour tenter de pallier cette carence, nous avons mis à profit la crise du Kosovo qui, en rayonnant sur l'ensemble des Balkans et au-delà, de Budapest à Ankara... touche, directement et indirectement, près de cent millions de personnes. Nous avons décidé, très en amont, dès le mois de mars 1999, de ne pas reproduire des situations déjà vécues ailleurs et nous sommes parvenus à mettre en réseau tous les acteurs. Nous avons mobilisé les diplomates, les militaires, les humanitaires, les réseaux d'entreprises, les réseaux interprofessionnels afin que tout le monde travaille intelligemment, en mettant en commun l'information recueillie par tous les membres des réseaux et en favorisant systématiquement l'émergence d'initiatives communes. Il apparaît d'ores et déjà que, sans cette mobilisation, cette mise en réseau des informations et des compétences, beaucoup d'entreprises françaises n'auraient jamais obtenu certains grands marchés. Elles ne pourraient se prévaloir aujourd'hui d'une présence significative dans beaucoup de projets de reconstruction de cette région. ■

Propos recueillis par M. Barbier Decrozes

1. AUDE: Action d'urgence et de développement.
2. Contact CCE: gt-veille@cnccef.org