

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1er janvier 2001)

L'HUMANITAIRE ET LE DIPLOMATIQUE

par

Roger GODINO

Président de l'association "Action contre la faim"

Séance du 12 octobre 2000

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

La faim concerne ou menace plus de 800 millions d'humains alors que la planète regorge de ressources alimentaires. Le premier responsable de cette calamité est l'homme lui-même, qui n'assure pas une distribution équitable de ces ressources. C'est le plus souvent la pauvreté, liée à l'inégalité sociale ou résultant de conflits armés, qui conduit à la malnutrition ou la famine. L'élan humanitaire mobilise alors de nombreuses organisations qui tentent de juguler le phénomène, mais qui ne sont pas forcément reçues à bras ouverts dans les pays où des populations meurent de faim. Le financement de leur action, en grande partie assuré par les Nations Unies et par l'Europe, s'accompagne d'un contrôle de plus en plus rigoureux qui les transforme peu à peu en véritables entreprises. Pour survivre, ces organisations doivent évoluer dans le sens d'une nécessaire professionnalisation, mais sans pour autant perdre leur âme.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.*

Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ par Roger GODINO

José Bidegain était depuis près de dix ans président de l'association "Action contre la faim" lorsque qu'il est décédé à la suite d'un accident de voiture. C'est alors que sa succession m'a été proposée.

- De quoi s'agit-il au juste ? ai-je demandé.

- Un poste de président pas trop prenant, et du reste sans problème puisqu'il y a un directeur général...

- Si c'est ainsi, je suis d'accord !

En réalité j'y consacre maintenant presque les 2/3 de mon temps : quand on est président d'une telle association avec, selon une particularité du droit français, les responsabilités financière et pénale liées à toutes ses activités dans le monde, il est impossible de n'y être présent que le vendredi soir.

En arrivant, j'ai demandé quel était le problème le plus urgent et le plus difficile, espérant bien qu'il me permettrait de remonter à tous les autres. Eh bien, c'était celui des 35 heures... réponse que j'étais loin de prévoir ! Les humanitaires, comme tout le monde, ont reçu sur la tête cette loi très jacobine, qui, en voulant organiser la façon d'utiliser le temps, induit des transformations à l'intérieur des organisations, et même un changement d'état d'esprit : d'un seul coup les gens découvrent qu'ils ont du temps et que le temps se mesure. Maintenant, sur quatre messages reçus par intranet, un seul m'informe d'un événement en train de se passer quelque part dans le monde, les trois autres me disent que tel ou tel est en RTT¹.

Qui sommes-nous ?

Notre association a été créée il y a une vingtaine d'années par des Français, en particulier Bernard-Henri Lévy et Françoise Giroud, qui est toujours membre assidue de notre conseil d'administration. Ne supportant pas l'idée qu'à la fin de ce siècle tant de personnes meurent encore de faim - comme en Afghanistan à cette époque -, il leur a semblé clair qu'ils devaient passer eux-mêmes à l'acte, puisque les gouvernements ne réagissaient pas. L'opinion française, selon un réflexe typique de notre pays, a largement soutenu cette initiative. Ce sont particulièrement les petites gens qui ont répondu et continuent à répondre, des infirmières, des concierges, des retraités, etc., qui nous envoient des chèques de 100 à 150 francs, dont le total constitue la majeure partie des 80 millions de francs que des particuliers nous donnent maintenant chaque année, le complément correspondant à seulement cinq ou six gros chèques, en général anonymes.

Notre organisation s'est rapidement développée. Il y a dix ans, elle dépensait 40 millions de francs. Depuis nous sommes passés à 400 millions, ce qui, en activité d'entreprise, représenterait un peu plus d'un milliard s'il fallait tout valoriser, notamment ce que nous recevons gratuitement - en particulier de la nourriture -, et les salaires que nous verserions si les personnes travaillant dans notre association n'étaient pas bénévoles en si grand nombre. Nous n'avons pas de grave problème pour trouver de l'argent. L'Europe couvre les 2/3 des 320 millions qui nous manquent, et le gouvernement américain 1/3. Mais nous sommes raisonnables, ce qui nous vaut une très bonne réputation vis-à-vis des organismes internationaux.

Nous avons créé une maison sœur à Londres, une autre à Madrid, une troisième à New York, ce qui m'oblige à résoudre quelques problèmes de management, nos quatre organismes étant juridiquement indépendants : pour que les dons puissent être déductibles des impôts, que ce soit aux États-Unis, en Angleterre ou en Espagne, les bénéficiaires doivent être des associations indépendantes reconnues d'utilité publique. Nous avons heureusement une sorte de pacte qui fait que nos quatre organismes sont étroitement soudés, bien que sans loi écrite. J'ai bien cherché une formule juridique qui permettrait de regrouper ces organisations en une

¹ absence liée à la Réduction du Temps de Travail.

seule, mais le seul instrument que j'ai trouvé est le groupement d'intérêt économique européen ; malheureusement les non-européens ne peuvent y participer et il faut qu'il y ait réellement un intérêt *économique*, ce qui n'est pas vraiment notre cas.

Nous disposons de 400 jeunes cadres européens ou américains, engagés à 27 ou 28 ans, pour la plupart Bac +5, et qui passent trois ans dans notre organisation. Ce sont des nutritionnistes, des médecins, des infirmiers, des logisticiens, des administrateurs. Ils ont le statut de volontaires, et à ce titre nous leur versons 4 000 francs par mois sur un compte qu'ils retrouvent à leur retour, sachant qu'ils n'ont rien à dépenser là où ils vont. Lorsqu'ils reviennent, leur "contrat" se termine. C'est une cote mal taillée, qui avait été négociée avec le ministère du travail ; mais nous allons vers un salariat avec contrat de travail, ce qui peut transformer profondément le style de nos relations internes. C'est pourquoi nous recherchons un statut qui permettrait au salarié de choisir ou de refuser des missions, et à nous de l'envoyer en mission sous réserve qu'il soit d'accord.

Ces 400 cadres sont à la tête d'un ensemble de 4 000 personnes, recrutées parmi les autochtones des 30 à 35 pays où la faim est présente ou menacée. À condition de les payer, nous trouvons partout, en Afrique aussi bien qu'en Asie, des infirmiers, des médecins, et beaucoup de gens valables que nous formons sur place. Ils se sentent même valorisés de travailler avec nous. En Tchétchénie par exemple, 250 Tchétchènes figurent sur nos listes de paie. Ces travailleurs locaux jouent un rôle très important dans notre organisation ; ils connaissent le pays, sont très attachés à la cause humanitaire qu'ils servent, et ils sont permanents : quand une crise est terminée dans un pays, ils restent en état d'alerte, et s'il se passe quelque chose, ils nous préviennent. Ainsi nous disposons d'un réseau d'information très considérable dans le monde, ce qui nous permet de prévoir les crises et de nous y préparer.

Nous avons des chefs de mission qui disposent d'une équipe et d'un budget. Depuis Paris, New York, Londres ou Madrid, par téléphone ou par e-mails, de petits états-majors les suivent en permanence aux plans financier, technique et opérationnel et savent exactement quelle est l'évolution de chaque mission, de sorte qu'on peut réagir immédiatement si quelque chose ne va pas. Partis d'un élan initial, nous sommes devenus petit à petit une multinationale de l'aide humanitaire.

La faim

Il y a deux catégories de faim : la faim silencieuse - c'est la malnutrition -, et la faim aiguë - la famine - ; si d'un point de vue biologique on passe de l'une à l'autre, ce sont en fait deux phénomènes différents.

La faim silencieuse

Actuellement la faim silencieuse concerne environ 820 millions de personnes dans le monde² - 500 millions en Asie, 200 millions en Afrique, 50 millions en Amérique latine, autant en Europe, et 20 millions aux États-Unis.

Le tableau de cette malnutrition est à peu près identique à celui de l'inégalité sociale. Dans le monde occidental, au fur et à mesure que l'économie de marché et la croissance économique se développent, dans un modèle où la concurrence interne aux entreprises joue en faveur des personnes les plus qualifiées, on constate l'accroissement des inégalités et la régression de la situation des laissés pour compte. Les bas revenus restent bas, et cela va durer ; c'est en France, dans la banlieue de Lille, que nous avons ouvert notre premier centre contre la faim !

Mais que peut-on y faire ? Il faut d'abord bien comprendre le phénomène, ensuite attirer l'attention des pouvoirs publics, partout où c'est possible, pour tenter de le juguler, y compris en France où les Restaurants du Cœur ont été inventés il n'y a pas si longtemps. C'est un

² *Géopolitique de la faim*, ouvrage publié chaque année par Action contre la faim, Presses universitaires de France.

phénomène grave parce qu'il induit une déstabilisation de la société dont les conséquences peuvent être dramatiques ; je commence à penser qu'il aura une incidence sur l'équilibre démocratique : les populations ainsi marginalisées et qui n'ont rien à espérer du système sont prêtes à écouter des messages populistes...

Quelle est donc la cause profonde du mal ? Nombre d'idées reçues, malthusiennes pour la plupart, ne reflètent pas la réalité. En voici quelques exemples.

“ *On ne produit pas assez pour tout le monde* ”. C'est complètement faux : il y a absolument de quoi nourrir tout le monde, et largement. Lorsque la population mondiale a doublé en passant de 3 à 6 milliards d'individus, la production agricole mondiale a triplé. Même à technique constante, on peut atteindre 12 milliards d'individus, il y aura de quoi nourrir tout le monde.

“ *Certains sols sont sur-occupés* ”. Cela ne suffit pas à justifier la famine : un pays surpeuplé comme l'Inde, mais dont la civilisation est assez poussée, arrive à résoudre le phénomène de la faim. En revanche, le Brésil, qui n'est pas surpeuplé, connaît la famine alors qu'il exporte des denrées alimentaires...

“ *C'est à cause des phénomènes climatiques* ”. De petites catastrophes naturelles se produisent chaque année en Amérique latine. Ce sont en général des accidents de conjoncture de court terme que l'on sait pratiquement toujours traiter rapidement.

Finalement, il faut bien admettre que la faim silencieuse est le résultat d'une mauvaise distribution des ressources alimentaires, et que la responsabilité en est exclusivement imputable à l'homme et à son organisation.

La faim aiguë

Partout où il y a de la guerre, il y a de la famine. Cela dit la guerre revêt des formes différentes et génère des situations spécifiques. Dans les douze mois qui viennent de s'écouler, nous avons dû gérer la Corée du Nord, le Timor et les Moluques, l'Ogaden et l'Éthiopie, la Sierra Léone et la République tchétchène. Nous sommes encore présents au Kosovo, au Monténégro, en Serbie, en Macédoine et en Bosnie, après les crises que ces pays ont traversées.

Exemples concrets

Voici quelques illustrations de cas concrets que nous avons vécus ou que nous sommes en train de vivre.

La Corée du Nord

L'économie de la Corée du Nord était subventionnée par l'Union soviétique. La subvention est coupée. L'agriculture, mécanisée à la soviétique, s'effondre. La famine s'installe. Le régime essaie de se maintenir au pouvoir - il détient les armes -, mais les Américains veillent à ce qui se passe dans cette partie du monde : des négociations musclées s'engagent pour éviter le désastre en Asie. La communauté internationale accepte la politique américaine : on va ravitailler la Corée du Nord au prix d'une neutralité militaire. On maintient ainsi le régime en vie, tout en espérant que les choses vont bien finir par s'arranger.

Les bateaux du programme d'alimentation mondiale arrivent dans les ports de Corée du Nord, et on débarque la nourriture sur les quais ; c'est au gouvernement nord-coréen d'en assurer la distribution, sachant que personne n'ira voir comment elle est faite. Tel est le contrat. La méthode n'a rien d'humanitaire, mais elle est très économique.

Malheureusement les Coréens ont coutume de diviser leur société en deux catégories, la population utile et celle des inutiles, c'est-à-dire les opposants au régime, ceux qui travaillent mal, etc. Alors on s'abstient soigneusement de distribuer de la nourriture dans un certain

nombre d'endroits, d'où la famine, alors que l'alimentation ne manque pas. Probablement trois millions de personnes en sont mortes.

Évidemment nous en sommes avertis et nous décidons d'y aller, mais pas la mine enfarinée : nous commençons par envoyer des experts bien au fait de la situation - s'il le faut nous les engageons sur honoraires. En fonction de leur évaluation, nous montons le programme adapté et obtenons sans problème son financement. Médecins sans frontières et Médecins du monde font de même.

Médecins sans frontières ont abandonné les premiers : ils ne pouvaient pas accéder aux victimes, on leur mettait trop de bâtons dans les roues. Au bout de deux ans de présence, Médecins du monde en ont fait autant, car on ne leur présentait que des personnes n'ayant aucun besoin alors qu'ils savaient que d'autres mouraient de faim. Action contre la faim a tenu encore une troisième année, pour finalement partir aussi. Cette opération nord-coréenne a été un échec total du point de vue humanitaire : nous n'avons pas réussi à faire notre métier, c'est-à-dire avoir vraiment accès aux populations, parce que le régime nous en empêchait.

Mais, d'un autre point de vue, notre intervention là-bas n'a pas totalement échoué. D'abord nous avons fermement demandé au gouvernement nord-coréen d'avoir accès à certains villages. Il a répondu que c'était inutile parce qu'il ne s'y passait rien, et de toute façon, il ne comprenait pas pourquoi nous posions de telles conditions puisque nos gouvernements leur donnaient tout ce dont ils avaient besoin. Nous n'avons jamais réussi à le faire changer de position et les diplomates américains ne nous ont pas aidés. Puisque nous ne pouvions accéder aux victimes, la seule fonction humanitaire qui nous restait était le témoignage. À cet égard, il y a des ONG spécialistes - on n'entend qu'eux -, mais du coup on ne les laisse pas aller sur le terrain. Il faut donc savoir gérer ses paroles si l'on veut préserver une possibilité d'accès aux victimes. Nous avons vécu ce dilemme avec intensité, mais nous ne pouvions pas nous taire. Du reste, après notre échec vis-à-vis du gouvernement nord-coréen et de l'organisation des Nations Unies, c'est-à-dire indirectement vis-à-vis du gouvernement américain, nous nous sommes sentis libres de parler.

J'ai donc organisé une conférence de presse pour expliquer pourquoi nous quittons la Corée. Toute la presse et toutes les télévisions étaient là. Une semaine plus tard, Jacques Chirac m'a fait savoir que le président sud-coréen, de passage à Paris, voulait me voir. J'ai bien sûr accepté ce contact, au cours duquel il m'a expliqué ce qui était en train de se faire entre la Corée du Nord et la Corée du Sud ; il a souligné l'effet considérable de notre intervention sur l'évolution des négociations entre le Nord et le Sud, et précisé qu'il s'en était servi. Certes nous avons échoué pendant trois ans en ce qui concerne l'alimentation, mais notre témoignage a eu un certain effet.

La Tchétchénie

Pendant la première guerre de Tchétchénie, nous avons constitué des équipes encadrées par des Européens mais composées de Tchétchènes. À l'approche de la seconde guerre, ils nous préviennent : “ *attention, ça va massacrer, il faut venir !* ”. Nous envoyons des équipes prêtes à intervenir, à la fois en Ingouchie et de l'autre côté de la frontière. Nous évaluons que nous risquons d'avoir à nourrir en urgence à peu près 300 000 personnes.

- Nous allons vous protéger contre les bandits, nous disent les Tchétchènes, rencontrés à Londres.

- Oui, mais il y a aussi les Russes, et nous ne sommes pas armés.

- Négociez avec les Russes, cela ne nous gêne pas !

- D'accord, mais si nous négocions avec les Russes, nous ne pourrions pas témoigner librement...

- Nous vous faisons confiance, nous avons besoin de vous de toute façon.

C'est Jonathan Little, chargé de la mission, qui va négocier avec les Russes. Ce garçon âgé de 38 ans, et dont le père - très longtemps correspondant de *News Week* à Moscou - était américain et la mère française, a un passeport français et un passeport américain. Éduqué à

Moscou, il y connaît beaucoup de monde. Dans les missions humanitaires, on peut l'envoyer n'importe où : comme il est suivi partout par la CIA - un citoyen américain n'a pas de prix ! - ce sont les Américains qui nous disent où il est quand on le perd... Voilà l'engagement qu'il a pris avec le gouverneur de Groznyï : nous ne nous occuperons que de la faim, et pas de politique ; nous n'irons même pas visiter les prisons - d'autres le font -, et nous ne rapporterons pas ce que nous diront les gens, quels qu'ils soient ; nous nous réservons seulement le droit de témoigner sur ce que nous verrons.

C'est donc un compromis qui a été négocié avec les Russes, mais c'était cela ou abandonner l'accès aux victimes, donc prendre le risque de laisser des populations mourir de faim. Un événement qui permet de mieux comprendre ce marché venait de se produire : des membres de la Croix rouge avaient demandé à visiter les prisons ; évidemment les Russes leur ont dit qu'il n'y avait pas de prisons, mais seulement des lieux de rééducation pour débilés mentaux... ; qu'à cela ne tienne, ils se sont tout de même débrouillés pour visiter des prisons ; trois jours plus tard, ils ont été retrouvés au bord d'une route, exécutés d'une balle en plein cœur ; les Russes ont dit qu'ils les avaient bien prévenus que les routes tchéchènes n'étaient pas sûres... Le message était clair. Fallait-il aller dans les prisons et prendre un tel risque ? fallait-il se focaliser uniquement sur le problème de la faim et laisser de côté les droits de l'homme ? Ce fut pour nous un terrible dilemme.

Cela dit la mission tchéchène ne se passe pas trop mal ; nous nous occupons de 150 000 à 200 000 personnes et, petit à petit, cela se normalise.

Le Timor

Au Timor, la population musulmane brime la population chrétienne. Comme personne ne veut vraiment déstabiliser le gouvernement indonésien, parce que l'Indonésie est un grand pays, avec du pétrole, on a tendance à laisser les massacres se perpétuer au Timor. Finalement les Australiens observent cela attentivement parce que c'est tout près de chez eux, ils envoient quand même des troupes pour rétablir un peu l'ordre, et on demande à Action contre la faim de donner un coup de main. Nous avons là-bas des équipes qui sont en danger permanent, car la situation est instable et nous ne sommes pas à l'abri de menaces ; en somme, c'est une situation assez classique.

La Sierra Léone

La Sierra Léone s'est rendue célèbre parce qu'un président, poussé par les Américains et les Nations Unies, avait eu la bonne idée de faire des élections, pour avoir un gouvernement démocratique, au moins en apparence. Il faut savoir qu'en Sierra Léone, on vote d'un signe de la main. Les rebelles évidemment n'étaient pas d'accord avec le principe de telles élections, qu'ils estimaient truquées. " *Pour vous montrer qu'il ne faut pas voter, nous couperons la main de tous ceux qui votent !* " ont-ils annoncé... D'où la fameuse offensive des mains coupées, et des milliers d'enfants ont eu les bras coupés, parce qu'à douze ans on est déjà soldat. Tout cela s'est passé sur un fond d'économie du diamant. Les mines de diamant ont été prises à la fois par le gouvernement et par les rebelles, et l'économie du diamant qui se fait par Anvers et par l'Afrique du sud - c'est la De Beers qui contrôle le système - permet d'acheter des armes, de faire marcher toute la machine et de se partager le magot : tous ces rebelles aussi bien que les membres du gouvernement sont milliardaires. L'économie libérale marche toute seule, pas besoin de régulation, et la guerre est au milieu. Cette situation crée des inégalités dramatiques, des populations sont perdues, ravagées ; c'est le viol, l'assassinat, les bras coupés. Alors l'armée arrive pour stabiliser les choses. Pour éviter que les rebelles ne puissent être - selon la fameuse phrase de Mao - comme des poissons dans l'eau dans la population, il faut déplacer les gens dans des endroits où l'on peut les contrôler. Alors on crée des camps, en se disant qu'on va savoir bien les gérer. En réalité, ils deviennent des camps de déportation, avec toutes les exactions imaginables, et en même temps, toutes ces personnes - ce sont des paysans - sont déracinées, leurs champs tombent en désuétude, il faut les ravitailler, et cela devient une économie d'assistés. La famine s'installe. On a observé cela un peu partout, aussi bien en Palestine que dans toute l'Afrique.

Enfin les Nations Unies décident, selon la grande mode contemporaine, de ne pas intervenir en Sierra Léone puisqu'il y avait eu des élections. Mais les Américains y ont des intérêts fondamentaux, et la décision est prise, finalement, d'y envoyer une force des Nations Unies. Cette force viendra du Nigeria : comme aucun pays occidental ne veut y aller, on prend des mercenaires : une belle recette pour le pays qui les envoie car le soldat/jour se paie très cher. Les Nigériens arrivent donc en Sierra Léone, avec les motivations humanitaires que l'on peut imaginer. Ils commettent eux aussi des exactions. C'est tellement scandaleux que nous avons tourné un film sur la Sierra Léone, sélectionné, en mai dernier, au festival de Cannes ; il montre justement, sur l'exemple de la Sierra Léone, cette relation entre l'économie, la guerre, les horreurs et la faim.

Depuis, les Britanniques ont quand même décidé d'envoyer un groupe de parachutistes et petit à petit les choses se normalisent. Alors que le chef des rebelles avait été nommé au gouvernement, il est maintenant question de le mettre en prison et de le juger parce que les bras coupés ont marqué l'opinion. Enfin la De Beers, comprenant que son image risquait d'être ruinée, a établi une traçabilité des diamants : tous les diamants non officialisés qui viennent des mines de Sierra Léone et qui sont entre les mains des anciens rebelles sont en principe rejetés du marché. Mais combien de temps cela va-t-il durer ? Ce pays est loin d'une stabilisation. Nos équipes ont d'abord été évacuées. Maintenant nous y retournons. Tout cela illustre de quelle manière la famine peut s'installer dans un pays riche.

Le Kosovo

Nous étions au Kosovo avant et pendant les hostilités, et nous y sommes encore. Il se vit là-bas quelque chose d'assez étonnant : fondamentalement l'intervention internationale avait pour but de défendre les Albanais qui se faisaient assassiner par les Serbes ; mais ceux-ci étant devenus minoritaires, ce sont les Albanais qui se sont mis à les brimer. Les équipes tout à fait compétentes que nous avons là-bas sont essentiellement albanaises, et ça se comprend, mais elles refusent de servir les Serbes. Comme il n'était pas jouable d'introduire des Serbes dans nos équipes au Kosovo, nous avons été obligés de faire venir en renfort des gens du staff européen. Voici un témoignage à cet égard : revenant de Pristina, je partais en voiture en direction de Skopje en Macédoine, par cette route qui longe la voie ferrée, et qui fut empruntée par nombre de réfugiés albanais du Kosovo pour se rendre en Macédoine ; j'avais un chauffeur albanais à qui j'essayais d'inculquer un autre état d'esprit vis-à-vis des Serbes - Bernard Kouchner m'y avait invité de façon pressante. À un moment le chauffeur s'arrête, et me demande de descendre de voiture. Il s'approche d'un grand fossé au bord de la route, avec en contrebas le chemin de fer, et me dit : *“ L'année dernière, je suis arrivé en car à cet endroit avec des amis albanais. Nous avons été arrêtés par une patrouille serbe. Ils nous ont fait sortir du car. J'ai immédiatement compris ce qui allait se passer, et j'ai enjambé le parapet ; je suis tombé dans un fourré où je suis resté caché. Les Serbes ont massacré mes amis, ils les ont littéralement découpés en rondelles à l'aide d'une tondeuse à gazon. Voilà pourquoi nous ne pouvons pas servir les Serbes. ”*

D'un autre côté, j'ai vu dans la banlieue de Pristina des maisons occupées par des familles serbes, notamment des vieilles personnes qui deviennent folles parce qu'elles n'ont pas pu quitter leur appartement depuis un an. Nos infirmières non albanaises les ravitaillent tous les jours, protégées par des soldats britanniques qui contrôlent ce secteur. Un sergent, se doutant que je devais bien avoir un rôle hiérarchique quelque part, m'a demandé de dire à leurs chefs qu'ils sont huit soldats dans cet immeuble, mais qu'ils ont du mal à tenir ; si jamais ils devaient n'être plus que sept, ils auraient un massacre. Une jeune femme serbe habitant là est un jour descendue pour aller au marché situé à cinquante mètres : elle s'est fait lapider à mort.

Ou bien le Kosovo se transforme en Palestine pour les Serbes, et ça va durer cinquante ans, avec des zones serbes et des zones albanaises, ou bien les Serbes rentreront en Serbie, et le Kosovo deviendra albanais ; il y a un tel passif d'horreurs vécues sur place, chez soi, au jour le jour, que je vois mal comment faire vivre ensemble ces communautés, ce qui constitue pourtant le projet officiel. Alors nous exerçons là une sorte d'assistance sociale plutôt

démoralisante, pour éviter que ces gens n'aient plus d'autre choix que de mourir de faim ou de se faire tuer en allant se ravitailler. J'ai discuté avec des Albanais qui habitent le même immeuble depuis trente ans :

- Vous savez bien que là-haut il y a une vieille dame serbe à moitié folle avec sa fille qui a cinquante ans. Vous pouvez bien quand même donner un coup de main, aller les voir de temps en temps, ne serait-ce que pour dire bonjour...

- Mais vous ne vous rendez pas compte ! Si je le fais, le lendemain je suis mort.

Ainsi la pression est collective. Bernard Kouchner, au centre de tout cela, travaille, avec beaucoup de courage, au maintien d'un certain équilibre. Il m'a demandé d'essayer d'obtenir de Paris des policiers. Comme la France avait promis d'en envoyer, je suis allé au cabinet du ministre de l'Intérieur, et j'ai trouvé tous les policiers que je voulais pour aller au Kosovo. Mais malheureusement, selon les critères des Nations Unies, les policiers doivent parler l'anglais, et ceux qui seraient prêts à partir ne le parlent pas... Ceux qui sont là-bas viennent du Fidji, des Indes, du Pakistan, de Russie, etc.

Mais nous faisons, nous aussi, l'objet de pressions. À l'occasion d'une visite au Kosovo, j'occupais dans un quartier très huppé une maison entourée de gardes. Je les avais prévenus de mon absence lorsque je suis parti au restaurant avec des membres de l'équipe. Lorsque nous sommes revenus, la villa avait été complètement vidée, tout avait été volé. Le signe était clair : on ne vous veut pas de mal, mais le jour où l'on voudra que vous partiez on vous le dira et il ne faudra pas perdre de temps.

DÉBAT

Prise d'otages

Un intervenant : *Vos militants sont-ils formés à ce qui peut leur arriver dans des pays à risque ?*

Roger Godino : Certains prennent effectivement de grands risques. Par exemple les quatre Européens qui, sous la houlette de Jonathan Little dirigent les opérations en Thétchénie ne couchent jamais deux soirs au même endroit. Ils savent qu'ils peuvent se faire tuer ou être pris pour des rançons et passer six mois attachés à un radiateur, etc. Nous leur avons donné des consignes au cas où ils seraient mis en détention, mais jusqu'à présent nous n'avons pas eu de pépin en Thétchénie.

Int. : *Avez-vous été victimes de prises d'otages ?*

R. G. : Oui, en particulier à Mogadiscio. En Somalie, il n'y a plus d'État depuis 1991, temps suffisant pour revenir, si je puis dire, à l'état naturel. Des bandes armées contrôlent des territoires et y prélèvent de l'argent. Sous la pression internationale, ces bandes ont fini par accepter de nommer un "président". À ce moment-là nous avions deux otages pris par une de ces bandes qui nous demandait pour chacun un million de dollars.

Cela se passait pendant l'affaire désastreuse de Jolo qui a donné l'impression qu'il suffisait de mettre de l'argent pour récupérer les otages. Fallait-il payer ou non ? Les services secrets français et britannique nous recommandaient de payer, mais si nous le faisons nous risquons d'avoir des prises d'otages partout. J'ai pris la lourde décision de ne pas payer - nous ne l'avions encore jamais fait en pareil cas - et nous l'avons annoncé. Pour bien montrer que cette affaire somalienne devait être réglée par les Somaliens, nous avons quitté Mogadiscio. Repliés sur Nairobi, nous avons décidé de nous donner huit semaines - temps qu'il faut en général pour régler ce genre de situation - avant de prendre des mesures exceptionnelles. Les otages de leur côté savaient qu'ils ne devaient pas trop s'inquiéter tant que ce délai n'était pas dépassé.

Après une alternance de périodes d'espoir et de pessimisme, voilà que le fameux président arrive, sous la bannière des Nations Unies : "*je viens chercher les otages*" dit-il, confiant en son autorité présidentielle. Les rebelles évidemment refusent, premier camouflet

diplomatique ; le président pense alors préférable de repartir sur Djibouti, et arrivé à l'aéroport, deuxième camouflet, on lui demande de payer la taxe d'aéroport, proportionnelle, comme chacun sait, à la richesse des gens, et qui, pour lui, sera de 2 millions de dollars ! Il refuse de payer cette taxe, et se voit contraint de repartir en voiture pour trouver, je ne sais où, un avion militaire.

Nos otages, pendant ce temps-là, étaient toujours détenus. Les familles avaient évidemment fait une terrible pression sur nous ; nous avons passé un contrat avec elles : nous les tiendrions au courant de tout ce qui se passerait, en contrepartie de quoi elles devaient nous laisser carte blanche et refuser tout contact avec la presse. Nous avons pu finalement faire libérer nos otages au cours de la neuvième semaine sans recourir à des mesures exceptionnelles. Ils étaient amaigris et psychologiquement ébranlés : ils avaient quand même été menacés de mort.

La professionnalisation

Int. : *Qu'est-ce qui attire ces bénévoles diplômés ?*

R. G. : Quand nous les recrutons, nous veillons à ce qu'ils ne soient ni des têtes brûlées ni des individus cherchant refuge dans l'éloignement. Certains ont tout simplement envie de voir du pays avant d'entrer dans la vie professionnelle, d'autres sont véritablement poussés par un idéal.

Mais la situation est en train de changer : auparavant les gens venaient sur un cri du cœur ; maintenant nous devenons des professionnels, ce qui pose un vrai problème. En effet les organismes internationaux qui nous financent prennent conscience que ce phénomène humanitaire va durer, or nous sommes un peu les citoyens du monde et dans le système de gouvernance mondiale, rien ne fait appel à de tels citoyens : ce sont des gouvernements qui négocient entre eux des contrats internationaux, et l'exercice de chaque contrat est ensuite une sorte de machine anonyme, ce qui est reproché aux Nations Unies et même à l'Europe.

Or les citoyens du monde aujourd'hui sont dans les ONG de type humanitaire, et nous devenons une véritable entreprise ; ma désignation a du reste posé problème : on m'a demandé dans l'association " *Qui êtes-vous exactement, un businessman, un économiste, un politicien ? Que venez-vous faire chez nous, puisque ce que nous faisons n'a rien à voir avec tout cela !* ". Il m'a fallu leur expliquer que peut-être je pourrai être utile, parce que je connais bien les problèmes internationaux, or notre rôle est international, je connais assez bien le monde politique, or nous sommes en relation permanente avec ce monde, et j'ai été chef d'entreprise, et Action contre la faim est une entreprise. Je comprends pourquoi on est venu me chercher, mais cela ne correspond pas forcément à l'idéal des gens dans l'association.

Le modèle devient de plus en plus professionnel et il y a des concurrents. Les Nations Unies ou l'Europe introduisent des normes, essaient de gérer leurs budgets et ont l'intention de faire des " *appels d'offres humanitaires* ", Bruxelles ayant très peur de dépenser inutilement de l'argent. On est en train de passer d'une période d'aide relativement généreuse à quelque chose de structuré, de normalisé, de budgétisé, et il faut s'y préparer. Je me suis donné comme objectif de consolider notre management international et d'acquérir une indépendance financière plus large en passant de 80 millions à 200 millions de francs en fonds privés, pour un budget global porté de 400 à 600 millions de francs - 1/3 de fonds privés étant la mesure de notre indépendance -, car nous devons pouvoir démarrer des actions en les préfinançant, et faire éventuellement perdurer certaines missions si les bailleurs de fonds nous font défaut.

Cela dit, nous entrons dans la professionnalisation un peu à reculons : nous devons préserver notre âme, sans nous transformer en société de services humanitaires.

Un double enjeu

Int. : *Les avantages du bénévolat ne vont-ils pas être perdus si les États créent quelque chose qui ne soit pas seulement lié à la spontanéité ?*

R. G. : Jadis il y avait les missionnaires, les militaires et les marchands. Aujourd'hui il ne reste que les marchands. Un vide s'est créé parce que les États n'interviennent que s'ils ne

peuvent faire autrement ou s'ils ont des intérêts majeurs à défendre, et le système international n'est pas adéquat.

C'est ce vide qui laisse un espace à l'action humanitaire. Comme les membres de notre personnel sont des autochtones, cela nous permet d'analyser les situations locales plus finement et d'être les seuls à pouvoir rendre certains services ; en contrepartie il y a cette notion de risque pris et de témoignage qui fait de l'humanitaire une espèce de sentinelle de la conscience universelle. Tant qu'il y aura un jeune capable de risquer sa vie pour aller sauver un enfant au fond du Burundi, cela aura un sens dans une autre dimension que celle de l'efficacité, et sera fortement ressenti dans le monde entier.

Nous devons donc faire face à la fois au risque de récupération du phénomène humanitaire par des organisations publiques, et aux conséquences chez nous de la nécessité d'une professionnalisation plus grande.

Le retour au pays

Int. : *À trente ans les gens ont beaucoup plus de responsabilités chez vous que dans n'importe quelle entreprise.*

R. G. : Oui, mais leur expérience humanitaire ne leur sert pas vraiment quand ils se présentent aux entreprises, et ils éprouvent eux-mêmes une certaine réticence à entrer dans le monde industriel ou des services tel qu'il est actuellement. En d'autres termes, le retour au pays pose problème.

La logistique

Int. : *Comment se passe la logistique quand une situation se normalise et que 150 000 personnes sont nourries ?*

R. G. : Chaque mission est organisée comme une PME. C'est pourquoi nous avons des logisticiens et des gestionnaires. Tout est planifié puis décentralisé, parce que les moyens à mettre en place sont adaptés à la situation.

Au plan logistique, l'aide humanitaire peut se présenter de plusieurs façons. Par exemple, les Américains sont intervenus pour un pays de l'ex-URSS en y envoyant par avion des sacs de blé, et toutes les télévisions étaient là pour voir leur débarquement à l'aéroport. Ensuite plus rien. Allez savoir ce qu'est ensuite devenu ce blé ! est-il bien parvenu à ceux qui en avaient besoin ou bien n'a-t-il pas été détourné au profit de maffias locales ? Pour une autre poche de pauvreté dans le même pays, nous avons appliqué nos propres méthodes : notre évaluation nous a révélé qu'à 200 kilomètres de là il y avait de la nourriture en abondance ; les gens étaient dans la famine parce qu'ils ne pouvaient la payer. Nous avons donc acheté en Russie la nourriture que nous avons distribuée à des Russes ; notre intervention a revitalisé l'agriculture dans cette région et restauré un circuit économique classique, alors que là où les Américains sont intervenus, ils ont ruiné la production locale. Le succès des opérations dépend étroitement de l'efficacité économique et technique du système mis en place.

La trombe humanitaire

Int. : *Il y a beaucoup de critiques sur la non-efficacité de l'humanitaire, particulièrement au Kosovo.*

R. G. : Une trombe humanitaire est tombée sur le Kosovo, et cela a été un désastre, mais c'est un cas un peu spécial : le monde occidental qui avait compris le message humanitaire a déversé des montagnes d'argent pour le Kosovo à toutes sortes d'organismes. Cela a rendu Bernard Kouchner furieux : il aurait préféré que cet argent soit remis par exemple à des entrepreneurs locaux pour reconstruire les maisons plutôt qu'à des associations non autochtones qui s'étaient donné cet objectif. L'armée s'y est mise elle aussi, mais peut-on faire de l'humanitaire quand on porte un uniforme militaire ?

Le rapport avec les religions

Int. : *Quels sont vos rapports avec les Églises qui, les premières, ont joué des rôles humanitaires ?*

R. G. : Nos militants se méfient des Églises, de la même façon qu'ils sont antiétatiques, antimilitaires, antipolitiques et antiéconomiques. Cela dit, au fond d'eux-mêmes, ils adhèrent à des valeurs très proches de religions qu'ils sont du reste amenés à fréquenter. Cette froideur de relation théorique s'estompe sur le terrain où, en pratique, la solidarité est bien réelle.

Une âme contestataire

Int. : *Comment pouvez-vous caractériser l'âme d'Action contre la faim ?*

R. G. : Nos militants ignorent totalement le racisme ; ils éprouvent un véritable amour pour les populations qu'ils aident, et s'ils sont contraints de les abandonner, c'est toujours déchirant pour eux, ils ont le cœur serré, certains ne peuvent s'empêcher de pleurer.

Mais ils discutent et se disputent beaucoup. Lors de la première assemblée générale à laquelle j'ai participé - je n'étais là que depuis six mois - j'ai été remis en question ; l'assemblée m'a gratifié d'un vote positif mais avec seulement 53 % des voix, 40 % des votes étant négatifs. En guise d'explication, on m'a dit que j'avais une grande maîtrise managériale, que je savais tenir une assemblée générale, mais qu'on se demandait ce que c'était pour moi que d'être humanitaire, et donc qu'on voulait me mettre sous surveillance. Il s'agit bien d'une ambiance contestataire.

Je dois sans cesse faire le tampon entre le conseil d'administration et la base, les deux ne se comprenant pas toujours. Cela dit j'ai des exigences, par exemple en ce qui concerne l'organisation de l'international, car on ne peut pas continuer à être solidaires financièrement et indépendants dans la mise en œuvre des missions ; j'ai menacé de ne pas me représenter si cette question ne trouvait pas de solution. Or c'est une question délicate, car elle touche au pouvoir : qui va commander ? D'un point de vue plus général, je sais bien qu'ils rêvent d'un président qui saurait gérer mais qui aurait aussi passé dix ans dans les camps.

Présentation de l'orateur :

Roger Godino : ingénieur et économiste, professeur et ancien doyen de l'INSEAD, ancien conseiller auprès du Premier ministre Michel Rocard, président d'Action contre la faim (ONG internationale).

Email : rgodino@club-internet.fr

Diffusion janvier 2001