

**SECURITE
ET
DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE
AU XXIème SIECLE**



**SECURITE
ET
DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE
AU XXIème SIECLE**

PREFACE

SECURITE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Les deux termes ainsi proposés à l'analyse et à la réflexion de la mission FNEP 2000-2001 sont si présents dans nos lectures et dans nos conversations quotidiennes qu'ils suggèrent la facilité des choses familières.

Pourtant l'expérience qu'à vécue le groupe n'est pas celle d'une telle facilité ! Bien sûr, le rapport n'a pas à rendre compte des événements personnels qui ont réduit l'effectif initial de 9 à 7. Par ailleurs, la disponibilité de chacun face à des obligations professionnelles maintenues a été encore entamée par l'actualité (situation à la SNCF pour les uns, mutations professionnelles pour les autres, ces dernières ayant concerné les responsables eux-mêmes de la Fondation !)

C'est dire à quel point le résultat atteint a demandé de toutes parts efforts et bonne volonté. Au nom des « missionnaires » je peux dire ici la reconnaissance qui est due aux équipes dirigeantes de la FNEP qui se sont passé le relais pendant cette période. Cette pensée a la forme d'un hommage à l'égard du président Gilbert Rutman qui encore accueillait cette promotion et dont nous venons d'apprendre la disparition.

Je veux aussi souligner comment chacun, au sein de la mission, a su aller au-delà de sa vue personnelle des choses pour inclure sa contribution propre dans une présentation générale collectivement débattue. Le « mentor » est heureux de porter témoignage de cet effort méritoire et fécond.

Le travail ainsi réalisé met en œuvre la méthode depuis tant d'années éprouvée par la Fondation : comptes-rendus d'analyses de terrain en France et à l'étranger (dans l'ordre chronologique : Union Européenne à Bruxelles, Etats-Unis, Pologne, Hongrie, Brésil, Espagne et Grande-Bretagne) à la faveur de visites en entretiens variés dont l'annexe donne la mesure. Eloigné de l'analyse universitaire ou du Livre Blanc un tel travail vaut pour les idées générales qu'ont inspirées à des cadres confirmés mais non-spécialistes de la sécurité (ni policiers, ni gendarmes, ni chargés de la sécurité dans l'entreprise) l'observation, l'enquête et les comparaisons sur les rapports entre la sécurité et le développement économique.

Le plan retenu met en valeur la difficulté d'établir, et plus encore mesurer, les corrélations entre insécurité et développement économique.

Cela tient bien sûr à la fragilité et à l'hétérogénéité des critères et instruments d'évaluation concernant ces deux données et qui conduisent d'ailleurs à une relative indifférence des entreprises à l'égard de l'insécurité, si du moins on en juge par la place que donnent aux problèmes de l'espèce les décisions et la politique de l'entreprise.

Plus forte bien sûr est la perception de l'insécurité au niveau des « territoires » qu'il s'agisse de la France ou des pays visités. Le vocabulaire lui-même traduit la prééminence de cette approche « territoriale » : *quartiers sensibles, contrats locaux de sécurité, zones franches*, etc. Au demeurant les entreprises, quant à elles, réagissent à l'insécurité différemment selon leur taille ou leur activité (petits commerces, transports en commun, grands groupes de distribution, entreprises de réseau)

Ainsi les auteurs du rapport peuvent-ils constater que les politiques mises en œuvre relèvent plus évidemment d'une « ambition sociale » que d'une motivation spécifiquement économique.

Initiatives françaises et exemples étrangers révèlent les succès inégaux du nouveau partenariat entre pouvoirs publics et entreprises dans la lutte contre l'insécurité. L'appropriation par les forces de police de formes de management inspirées par le secteur marchand trouve ses meilleures illustrations dans certains pays : Etats-Unis, Espagne, alors que la sécurité privée peut aller jusqu'à constituer un secteur économique en plein développement même s'il requiert un « encadrement » sans faille. Enfin les formes nouvelles de l'insécurité : violences urbaines, émeutes générales ou localisées ; le risque terroriste, le développement de l'économie clandestine etc contribuent à susciter dans l'entreprise une démarche spécifique de sécurité (sur le modèle « qualité » des années 80) qui implique de plus en plus une formation en matière de sécurité telle que l'Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure peut l'assurer. (I)

Dans un deuxième temps, les « missionnaires » ont tenu à appréhender les perspectives du sujet. C'est ainsi que le développement de l'informatique ouvre à la délinquance économique un champ élargi : à la variété des menaces doit répondre une sécurisation diversifiée. Par ailleurs, les risques géopolitiques liés aux marchés émergents sont très inégaux selon les pays et leur histoire (exemple des anciens pays de l'Est). Ces risques, que soulignent si spontanément les responsables locaux rencontrés par la Mission, posent, y compris sur le plan moral, le problème des règles du jeu ou des adaptations acceptables pour accéder à ces marchés. Là encore il y a nécessité d'une formation accrue des personnels concernés et de l'appui des services spécialisés dont disposent les pouvoirs publics. (II)

L'analyse détaillée de tous ces points non seulement recensés mais aussi minutieusement examinés, tant en France qu'à l'étranger, conduit en manière de conclusion à des préconisations qui, bien sûr, n'ont pas la rigoureuse précision de projets de loi ou de décrets ! Elles suivent cependant un ordre de complexité croissante qui ne s'identifie pas à un rendement croissant ! Depuis quelques règles élémentaires d'organisation propres à l'entreprise jusqu'aux mesures qui s'adressent, de l'extérieur, aux entreprises ou aux collectivités locales. Ces mesures visent aussi les modifications institutionnelles, internes ou internationales, depuis le pouvoir des maires et le rôle des administrations (justice, éducation nationale, intérieur, affaires sociales etc) jusqu'aux domaines nouveaux de la coopération internationale, à commencer par l'Europe.

Au gré de ce parcours accompli par la mission dans le sujet des relations réciproques entre développement économique et sécurité et dont seuls quelques repères viennent d'être signalés, une conviction forte se dégage : les pouvoirs publics ont vocation, avant tous autres acteurs, à assumer une responsabilité éminente en la matière. Cela est conforme à la nature des choses comme à l'attente de l'opinion. Pour autant, la sécurité ne peut procéder que du concours de tous les citoyens. De plus en plus elle est œuvre commune de tous : Etat dans toutes ses composantes, collectivités, entreprises, associations diverses, parents et éducateurs etc. En un mot, la véritable efficacité ne sera atteinte que grâce à une prise en compte générale faisant de la sécurité le produit d'une « citoyenneté » à sans cesse affermir. Telles étaient bien les conclusions du colloque de Villepinte en octobre 1997 prolongé en 1999 à La Villette par les « assises de la formation et de la recherche dans la police nationale ».

Actuellement, un tel objectif est éminemment consensuel. Un jour le Président de la République, évoquant devant les membres du corps préfectoral leur mission prioritaire en matière de sécurité, décrit « la chaîne de solidarité à laquelle aucun maillon ne doit manquer » (organismes sociaux, responsables éducatifs, police, gendarmerie, parquet, protection judiciaire de la jeunesse). Un autre jour, le Ministre de l'Intérieur, dans une déclaration à la presse, en appelle à une « mobilisation collective » au profit de la sécurité. Il en détaille les modalités : police sur le terrain et disposant de moyens accrus (cf. textes sur la « sécurité quotidienne »), collaboration entre policiers et magistrats spécialement face aux débordements des « bandes » de mineurs récidivistes, participation spécifique des collectivités locales (réhabilitation de l'urbanisme dégradé, mixité sociale, soutien aux associations de médiation etc).

A n'en pas douter, une telle concordance des convictions et une telle convergence des objectifs en la matière constituent le plus sûr gage du meilleur traitement du problème de sécurité.

Tant il est vrai que celui-ci relève d'une conscience répandue chez tous les responsables et acteurs de la vie individuelle, familiale, collective qu'elle soit économique, culturelle ou sociale. En un mot, c'est l'affaire d'une conscience de citoyen avec son véritable défi : être au service de plus de liberté vraie.

Alain OHREL



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle -qui constitue son activité principale- et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Air France, Groupe Caisse des dépôts, Electricité de France, TotalFinaElf, Gaz de France, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Siemens.

SIEGE SOCIAL

Tour Coupole - 2, place de la Coupole - 92078 PARIS LA DEFENSE CEDEX

SIEGE ADMINISTRATIF

12 rue Christophe Colomb

75008 PARIS

Téléphone : 01 53 67 73 60 – Fax : 01 53 67 73 62

e.mail : fnep.fnep@elf-p.fr

COMITE DE PATRONAGE

**LA FONDATION EST PLACÉE
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE**

Président : M. le Premier Ministre

Mme le Ministre de l'Emploi et de la Solidarité

M. le Ministre de l'Éducation Nationale

M. le Ministre de l'Intérieur

M. le Ministre des Affaires Étrangères

M. le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

M. le Ministre de la Défense

M. le Ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement

M. le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche

Mme le Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

M. le Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'État

M. le Ministre Délégué à la Coopération et à la Francophonie

M. le Secrétaire d'État à l'Industrie

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de TotalFinaElf

CONSEIL D'ADMINISTRATION

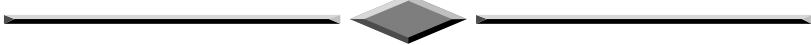
Président d'honneur : **M. François BLOCH-LAINE**
Président : **M. François AILLERET**

Mme Marie-Françoise BECHTEL	Directrice de l'Ecole Nationale d'Administration
Mme Marie-Joséphine BROSSE	Adjointe au Chef du Bureau "Conseil et Synthèse Secteur Public Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Mme Sabine DASSONVILLE	Présidente de l'Association des Lauréats
Mme Francine DEMICHEL	Responsable de la mission à l'emploi, Ministère de l'Education Nationale
M. Yannick d'ESCATHA	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. Thierry DESMAREST	Président TotalFinaElf
M. Pierre-André DURAND	Administrateur Civil, Directeur du Cabinet du Directeur Général de l'Administration Ministère de l'Intérieur
M. Pierre GADONNEIX	Président de Gaz de France
M. Louis GALLOIS	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
M. François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens S.A.S
M. Daniel LEBEGUE	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts
M. Dominique PERREAU	Directeur des Affaires Economiques et Financières Ministère des Affaires Etrangères
M. Jean-Yves PERROT	Directeur des Affaires Economiques et Internationales Ministère de l'Equipement , des Transports et du Logement
M. François ROUSSELY	Président d'Electricité de France
M. Gilbert SANTEL	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
M. Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France
M. Pierre VELTZ	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Bureau :

M. Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général
Mme Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général
M. Michel RAPACCIOLI, Trésorier

PROMOTION 2000

- 
- ◆ **Albert ALDAY**
Ecole Polytechnique
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil)
DEA de Philosophie à la Sorbonne
Directeur Général SCETA Parc
Société Nationale des Chemins de Fer Français

 - ◆ **Franck ARBONA**
Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers
Responsable du développement électricité à Périgueux
EDF - GDF

 - ◆ **Pascal BOLOT**
ESM Saint-Cyr
Ecole Nationale de l'Administration
Administrateur Civil
Ministère de l'Intérieur

 - ◆ **Jean-Michel GAUDRY**
Ecole Centrale de Lyon
DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris
Responsable de l'instruction des projets d'infrastructure.
Société Nationale des Chemins de Fer Français

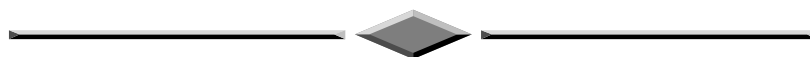
 - ◆ **Fabrice LEGGERI**
Ecole Normale Supérieure ULM
Institut d'Etudes Politiques de Paris
Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine
Licence d'histoire
Administrateur Civil
Ministère de l'Intérieur

- ◆ **Juan-Fernando LUCIO**
London School of Economics
DEA Analyse et Politique Economique
Institut International d'Administration Publique de Paris

- ◆ **Marianne OLIVIER**
Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Responsable du Pôle Etudes et Politique – Institut du
Management
Société Nationale des Chemins de Fer Français

Monsieur Alain OHREL
Préfet de Région, Conseiller d'Etat en Service Extraordinaire
a accepté d'être le mentor de la mission 2000

REMERCIEMENTS



Nous tenons à remercier très chaleureusement toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser cette étude. Plus particulièrement, nous adressons nos remerciements à :

- Monsieur Alain OHREL, notre mentor, notamment ancien Préfet des Régions Nord-Pas de Calais, Pays de Loire et Picardie, conseiller d'Etat en service extraordinaire, pour sa disponibilité et son soutien tout au long de notre étude,
- Les personnalités françaises et étrangères qui nous ont reçus et nous ont fait part des études et actions qu'elles menaient, nous permettant ainsi d'éclairer notre jugement,
- Les responsables de la Fondation et les entreprises membres de la Fondation qui nous ont permis de vivre cette expérience enrichissante,
- Madame Thérèse LOPEZ et le secrétariat de la Fondation pour leur aide et leur efficacité dans la préparation logistique de notre mission.

Les opinions contenues dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager ni les administrations et entreprises auxquelles ils appartiennent, ni la Fondation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I – DIAGNOSTIC : CORRELATIONS ACTUELLES ENTRE INSECURITE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE. p20

I.1 Les formes les plus spectaculaires de l'insécurité quotidienne ne contrarient qu'une faible part du développement économique. p20

I.1.1 La corrélation entre le développement économique et le niveau d'insécurité est généralement faible. p20

I.1.2 Il existe une corrélation entre l'insécurité et le développement économique. P30

I.1.3 Les attentes et la sensibilité des entreprises se déclinent différemment selon leur taille et leur vocation. p36

I.2 Les politiques publiques de lutte contre l'insécurité répondent plus à une ambition sociale qu'à une approche économique globale. p43

I.2.1 L'autorité publique agit sous différentes formes. p43

I.2.2 L'analyse des pouvoirs publics en matière d'insécurité ne recoupe que très partiellement les préoccupations des entreprises. p44

I.2.3 Les poids relatifs des dimensions sociales, sécuritaires et économiques évoluent dans les politiques publiques. p46

I.3 Interactions entre secteur privé et secteur public. p48

I.3.1 Les forces de Police s'approprient partiellement de nouvelles formes de management inspirées du secteur marchand. p48

I.3.2 Les limites de l'offre publique de sécurité ont favorisé l'émergence d'un bien économique nouveau : la sécurité privée. p55

I.3.3 Le dynamisme du secteur privé de la sécurité stimule les évolutions de l'offre publique de sécurité. p71

II – LA CONQUETE DE NOUVEAUX HORIZONS ECONOMIQUES N’EST PAS SANS DANGER	p73
II.1 L’ouverture des frontières et la mondialisation créent de nouvelles exigences en matière de sécurité.	p73
II.2 La maîtrise des voies de communication et des échanges d’information.	p76
II.3 Les failles du modèle de développement informatique universel ouvrent de nouvelles perspectives à la délinquance économique.	p78
II.3.1 L’insécurité informatique : des enjeux économiques mais aussi des enjeux d’image.	p78
II.3.2 L’omniprésence de l’informatique devrait fragiliser les entreprises de taille mondiale qui travaillent en réseau.	p80
II.4 Les risques géopolitiques des marchés émergents sont méconnus ou sous-estimés.	p81
II.4.1 Les formes d’insécurité présentes dans les pays en transition.	p81
II.4.2 L’adaptation à un environnement institutionnel et social étranger.	p88
II.5 L’impact de la délinquance économique et financière transnationale sur la scène européenne suppose des moyens de lutte et de coopération renouvelés.	p95
II.5.1 Aux activités traditionnelles du crime organisé sont venus se greffer de nouveaux modes opératoires.	p95
II.5.2 En raison de leur hétérogénéité, les dispositifs de lutte et les acteurs mobilisés ne sont pas suffisamment efficaces pour faire reculer la menace.	p103
II.6 Le handicap structurel des politiques de coopération internationale de lutte contre la grande criminalité : la vitesse de réaction. La solution est-elle européenne ?	p110

<i>III – PRECONISATIONS ET CONCLUSION</i>	<i>p114</i>
III.1 Un tableau de la France dont se dégagent les lignes directrices de quelques préconisations.	p114
III.2 Nos préconisations.	p115
III.3 Conclusion.	p119

ANNEXE 1 : Mission-retour en Afrique du Sud

ANNEXE 2 : CONTACTS PRIS PAR LA MISSION

INTRODUCTION

Parler d'insécurité et de développement économique, de leur interaction et de l'évolution dynamique dans le temps de leur relation, interroge l'autorité publique sur le rôle qu'elle peut ou doit tenir pour offrir aux acteurs économiques les conditions de sécurité optimales à leur prospérité. L'une des difficultés de cette question, mais aussi son intérêt dans la perspective d'une approche aussi globale et systémique que possible, réside d'une part dans la diversité et l'hétérogénéité des acteurs économiques concernés et d'autre part dans la pluralité des visages et des fonctions de l'autorité publique. Le point de départ de cette réflexion postule qu'en théorie les rôles, les missions et les légitimités respectives des acteurs économiques et de l'autorité publique sont à priori assez clairement répartis par rapport à l'interrogation qui nous occupe ici. On peut en effet considérer que la source du développement économique se trouve du côté des entreprises et de leur capacité à dégager des profits, en utilisant au mieux leurs ressources, les conditions du marché et le contexte social ou institutionnel dans lequel elles sont plongées. La responsabilité de l'autorité publique consiste avant tout, dans un tel schéma, à garantir la pérennité d'une organisation institutionnelle, politique et sociale. Elle doit aussi assurer, si nécessaire par l'usage de la force publique, le respect par tous de la règle commune. C'est de ce contexte que procède ce que l'on pourrait appeler **l'offre publique de sécurité**.

A l'évidence, une répartition aussi schématique des missions entre les acteurs économiques et l'autorité publique ne correspond pas exactement à la pratique. Et ceci fait apparaître des champs de coopération et d'interactions possibles dans l'intérêt mutuel des deux séries d'acteurs. Ainsi, si l'on accepte de parler d'offre publique de sécurité, on sous-entend aussi l'existence **d'une demande de sécurité** de la part des acteurs économiques, que cette demande soit clairement formulée ou qu'elle se manifeste de manière plus diffuse. A l'inverse, l'autorité publique est, elle aussi, directement intéressée à la prospérité des entreprises et au développement économique qu'elles produisent. Des préoccupations de nature politique et sociale permettent d'illustrer en quoi l'autorité publique tire aussi bénéfice de la prospérité des entreprises. On peut en effet rappeler ici, et ce point est peut-être particulièrement sensible pour une autorité publique municipale, que le développement économique des entreprises permet non seulement d'accroître les rentrées fiscales nécessaires à la poursuite de toutes les autres politiques publiques, mais aussi de réduire le chômage et les difficultés sociales qu'il suscite parmi les populations les plus défavorisées.

Soulignons que la notion de sécurité à laquelle la Mission 2000 a choisi de se tenir est celle de la sécurité publique stricto sensu. C'est donc délibérément que l'insécurité sanitaire ainsi que celle liée au développement des risques (naturels et technologiques) ont été écartées. L'actualité démontre l'importance du sujet et justifierait un traitement spécifique de ces deux questions.

Une fois ce constat initial posé, il importe cependant de **mesurer l'intensité de la corrélation actuelle entre l'insécurité et le développement économique**, à la lumière de la situation observée en France et dans les pays visités par la Mission 2000. Puis, toujours à la lumière de cette expérience et de ces entretiens qui sont nécessairement limités en nombre et ne reflètent pas forcément toute la diversité des cas de figure envisageables à l'avenir, il convient de faire **une analyse prévisionnelle des évolutions possibles et souhaitables**, au vu de quelques enjeux futurs qui se dessinent pour les entreprises et pour l'autorité publique.

On en déduira **quelques préconisations** à destination des entreprises et à destination de l'autorité publique. Les objectifs de ces préconisations sont de permettre aux entreprises de tirer au mieux parti de l'offre publique de sécurité. Elles peuvent d'ailleurs contribuer à faire évoluer cette offre publique de sécurité selon leurs besoins. Ces préconisations concernent aussi l'autorité publique, pour lui suggérer les formes d'évolution souhaitables pour l'avenir.

I – DIAGNOSTIC : CORRELATIONS ACTUELLES ENTRE INSECURITE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.

I.1 Les formes les plus spectaculaires de l'insécurité quotidienne ne contrarient qu'une faible part du développement économique.

I.1.1 La corrélation entre le développement économique et le niveau d'insécurité est généralement faible.

Le concept de sécurité est habituellement perçu d'un point de vue historique à travers les menaces de conflits pouvant exister entre les Etats ou les risques de déstabilisation régionale. La période de la guerre froide et le risque nucléaire ont contribué à diffuser au sein des populations un sentiment d'insécurité globale. Aujourd'hui, la perception de l'insécurité tient essentiellement aux inquiétudes de la vie quotidienne : sécurité de l'emploi, sécurité sanitaire, sécurité de l'environnement et sécurité face à la criminalité et la délinquance. Pour la plupart des gens, l'insécurité est liée à la proximité du risque : auront-ils les moyens de subsistance pour eux-mêmes et leur famille ? Risquent-ils d'être licenciés du jour au lendemain ? La rue où ils habitent, le quartier dans lequel ils ont toujours vécu, vont-ils être préservés de la délinquance ? Risquent-ils d'être soumis à des violences ou à des pressions du fait de leur origine ethnique ou de leur religion ?

Si l'on devait établir une classification des différents types de risques qui pèsent sur la sécurité des personnes et sur celles des entreprises, on pourrait établir sept grandes catégories :

1. **La sécurité économique** : atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à l'image de l'entreprise, perte brutale de revenus, montée en puissance de l'économie clandestine alimentée par les contrefaçons, blanchiment d'argent, menace de crise financière, vulnérabilité informatique...
2. **La sécurité alimentaire** : disposer d'une alimentation de base en quantité suffisante.
3. **La sécurité sanitaire** : épizooties, risque de contaminations bactériologiques, accès à des soins médicaux de qualité, manipulations génétiques...

4. **La sécurité de l'environnement au sens du cadre de vie** : pluies acides liées aux activités industrielles, effet de serre, déchets nucléaires... ou au sens institutionnel (évolution de la législation ou absence de législation)
5. **La sécurité des personnes** : agressions, violences urbaines, violences scolaires, risques d'enlèvements de personnels d'entreprises...
6. **La sécurité de la communauté** : émeutes généralisées type Los Angeles ou localisées type Tarterets, risque terroriste, développement de communautés sécurisées, montée des protectionnismes et corporations, disparité de niveau de vie et dans l'aménagement du territoire, mouvements migratoires anarchiques...
7. **La sécurité politique** : terrorisme interne à caractère régionaliste et autonomiste, tensions idéologiques, stabilité politique et des institutions.

Les sociétés au sens civil et politique tout comme un certain nombre d'entreprises sont quant à elles de plus en plus sensibles au concept de "développement durable". Cette notion va en effet au-delà de la simple production de richesses, mesurable à travers des indicateurs tels que la croissance ou le PNB. Elle intègre le respect de l'environnement, partant du principe que les générations actuelles ne doivent pas hypothéquer la capacité de développement des générations futures. Mais il ne suffit pas de se préoccuper du sort des générations à venir ; encore faut-il que le développement soit équitable pour les populations actuelles. Cela signifie que chaque individu doit bénéficier des mêmes chances et des mêmes possibilités de s'épanouir. Il y a, au-delà du développement économique, une notion de développement humain à prendre en considération.

Une des difficultés de cette mission d'étude a donc été de dégager un premier niveau de définition de ces deux concepts que sont "l'insécurité" et le "développement économique". Notre mission ayant de plus un caractère international, il fallait pouvoir bénéficier de données statistiques communes permettant de comparer entre eux les différents pays visités et de dégager des tendances. Au-delà des expériences de terrain et des témoignages recueillis, il était nécessaire de bénéficier d'un outil de mesure du développement et de la sécurité qui puisse englober les concepts évoqués ci-dessus de façon globale.

Nous avons donc choisi d'utiliser l'**Indicateur du Développement Humain (IDH)**. Développé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), il introduit une nouvelle façon de mesurer le niveau de développement d'un pays en combinant plusieurs indicateurs. Partant du principe qu'aucun indicateur unique n'est susceptible d'appréhender dans sa totalité une notion aussi complexe, cet indicateur comprend trois éléments fondamentaux: l'espérance de vie à la naissance, le savoir (alphabétisation des adultes, taux brut de scolarisation combinée) et le niveau de vie (PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat). Sans se substituer aux autres indicateurs socio-économiques, il nous a permis d'avoir une approche comparative.

Concernant la mesure de l'insécurité, il est très difficile de bénéficier de statistiques communes englobant dans sa totalité un phénomène aussi large comme le montrent les 7 catégories de risques évoquées ci-dessus. Aussi nous en sommes-nous tenus à un certain nombre d'indicateurs collectés dans le dernier rapport du PNUD tels que : **crimes et délits, homicides, population carcérale**.

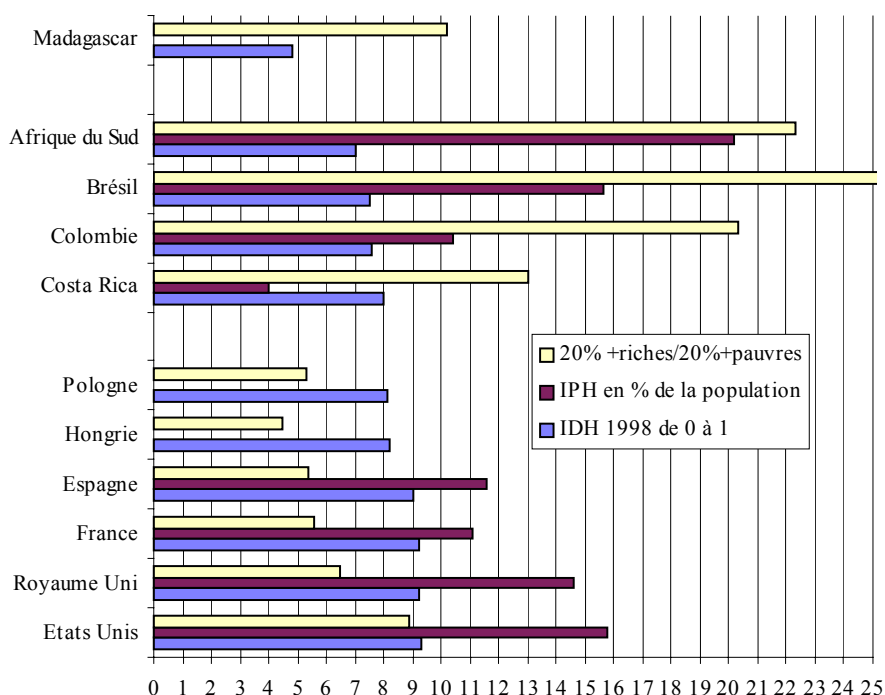
Un dernier indicateur est utilisé dans le cadre de notre approche statistique, l'**indicateur de Pauvreté Humaine (IPH)**. Egalement développé par le PNUD, il mesure le dénuement selon quatre aspects : la capacité de vivre longtemps et en bonne santé, le savoir, les moyens économiques et la participation à la vie sociale. Cet indicateur est construit différemment pour les pays en développement (IPH1) ou industrialisés (IPH2).

Enfin, le rapport du PNUD atteste de la difficulté à collecter des données, ainsi que de lacunes statistiques dans un certain nombre de pays, rendant encore plus complexe la comparaison entre pays et l'évaluation du lien entre les notions de sécurité et de développement économique. Ainsi des variations ou des ruptures significatives peuvent apparaître lorsque des organismes de recherche statistique mettent à jour leurs estimations ou les enrichissent.

Ces données sont synthétisées dans les tableaux de l'annexe I-1.

Il est cependant intéressant de faire ressortir quelques comparaisons.

1. La comparaison des indicateurs de développement, de pauvreté et de répartition des richesses montre une des limites de notre approche dans la diversité et la représentativité des pays étudiés.



L'échantillon de pays sélectionnés représente trois catégories distinctes:

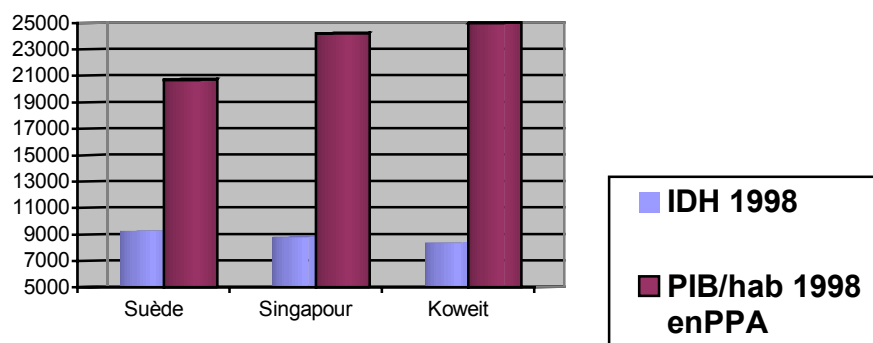
- les pays à fort développement dont l'IDH est compris entre 0,8 et 1 :
ils comprennent 6 des 7 pays visités par la mission FNEP 2000.

- les pays à développement moyen dont l'IDH est compris entre 0,8 et 0,5 dont **la mission a visité un pays représentatif : le Brésil.**

- les pays à faible développement dont l'IDH est compris entre 0,5 et 0:
aucun pays représentatif de cette catégorie n'a été visité dans le cadre de la mission.

Sur les 18 pays industrialisés, deux des pays visités sont parmi les plus touchés par la pauvreté (mesuré par l'indicateur IPH1) à savoir les Etats Unis et le Royaume Uni.

2. Le PIB d'un pays n'est pas significatif du niveau de vie de ses habitants.

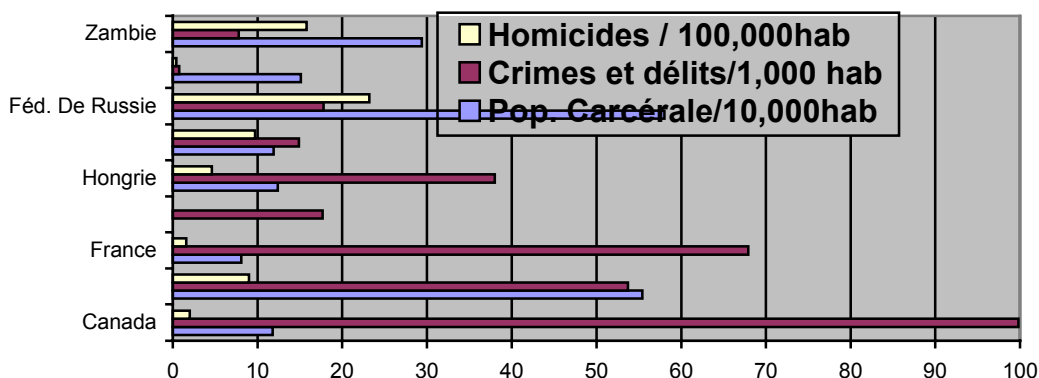


Ce graphique montre qu'il n'y a pas de lien direct entre le niveau de développement économique mesuré par le PIB/habitant et le niveau de développement humain mesuré par l'IDH. En effet :

- dans le cas de la Suède, de Singapour et du Koweït, le PIB et l'IDH varient en sens inverse,
- de même, si l'on compare le cas du Koweït et de la Lituanie, malgré un PIB variant d'un facteur quatre, l'écart d'IDH est très faible (0,836 contre 0,786).

Ces exemples illustrent le fait que l'Indicateur de Développement Humain retenu dans notre approche statistique n'est pas une simple mesure du développement économique du pays, mais prend en compte d'autres aspects pouvant refléter le niveau de vie de ses habitants.

3. La corrélation statistique entre le niveau de développement d'un pays et son niveau d'insécurité n'est pas avérée.



L'analyse de ce graphe montre qu'il n'y a pas de corrélation statistique entre le niveau de développement d'un pays et le niveau d'insécurité mesuré par les crimes et délits enregistrés ou les homicides :

- pour les quatre pays dont l'IDH est supérieur à 0,9 (Canada / Etats-Unis / France / Espagne) le taux de crimes et délits varie de plus de 80%.
- pour certains pays dit à "développement humain moyen", dont l'IDH est inférieur à 0,8 comme le Costa Rica le taux des crimes et délits pour 1000 habitants, en 1994, était inférieur à celui de l'Espagne qui a le plus faible taux des pays à "développement humain fort".
- enfin les pays à développement humain faible comme Madagascar ou la Zambie ont des taux comparativement faibles par rapport aux pays précités.

De plus, une prudence s'impose quant au niveau d'insécurité mesuré par les statistiques officielles. Ainsi, une enquête de victimation réalisée par l'Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure (IHESI) publiée le 22 Octobre 1999 montre que le niveau réel des crimes et délits en France serait entre 3,5 et 5 fois plus élevé que celui qui ressort des statistiques officielles.

4. Le risque pays du point de vue de la COFACE prend en compte d'autres critères.

La Compagnie Française pour le Commerce Extérieur (COFACE) analyse le "risque pays" au sens des risques politiques qui peuvent peser sur un

investissement ou sur la signature de grands contrats tout comme le “ risque clients ” c’est à dire le risque commercial lié à l’insolvabilité des acheteurs.

Ainsi un pays comme la Zambie, dont le niveau de développement humain est faible (IDH<0,5), est considéré par la COFACE comme un pays à risque élevé. Ce même pays bénéficie d’un niveau d’insécurité faible mais d’un niveau de pauvreté très élevé (IPH1 = 38%).

	Classement IDH	IDH	IPH	risque COFACE
Costa Rica	48	0,80	4	modéré
Féd. de Russie	62	0,77	ND	modéré
Colombie	68	0,76	10,4	modéré
Brésil	74	0,75	15,6	modéré
Madagascar	141	0,48	ND	modéré
Cuba	56	0,78	4,6	élevé
Equateur	91	0,72	16,8	élevé
Congo	139	0,51	31,9	élevé
Zambie	153	0,42	37,9	élevé

L’analyse croisée des risques pays évalués par la COFACE avec le niveau de développement humain montre que l’on peut avoir un développement humain faible (Madagascar) et représenter néanmoins un risque pays modéré.

A l’inverse, un pays peut avoir un niveau de développement humain élevé et présenter un risque pays élevé du point de vue de la COFACE. (C’est l’exemple d’un pays comme CUBA où l’absence de pluralité dans la représentation politique est un facteur aggravant de risque.)

5. Pour les entreprises, l’insécurité ne peut être un frein à l’investissement quand les enjeux économiques sont importants.

Les entreprises ont appris à mettre en œuvre des réponses aux différentes sources d’insécurité ; ce n’est donc pas un facteur discriminant pour l’implantation des entreprises dans un pays ou une région. Ce constat est confirmé par plusieurs de nos interlocuteurs.

Pour M. SABJANICS de l'Institut de Recherche de la police hongroise : “ *le critère d'insécurité n'intervient pas dans l'évaluation de l'intérêt économique des différentes régions hongroises pour les investisseurs étrangers. Ces derniers sont essentiellement intéressés par les questions d'infrastructure, de qualité et de coût de la main d'œuvre* ”.

De même pour l'Agence Nationale des investissements étrangers en Pologne (PAŹ), les facteurs qui incitent les investisseurs à s'implanter sont : une main d'œuvre qualifiée et motivée à bas coût, la présence d'un marché important et une stabilité politique dans les questions clés. Le seul exemple de société qui avait fait de la sécurité un critère de choix pour le site de son implantation a été la société TOYOTA qui a demandé un document écrit sur les problèmes de délinquance au moment de décider d'un investissement de plusieurs millions de dollars.

C'est aussi l'avis de Mmes TOMAS SALLES, directrice des études et du développement du commerce, et DIMOES MAIA, chargée des relations avec les investisseurs, de la Compagnie d'Investissements Industriels de l'Etat de Rio : “ *Les préoccupations des investisseurs au moment de leurs décisions relèvent du niveau des infrastructures, de la qualité de la main d'œuvre, de la scolarité. Sur 900 dossiers traités depuis 1995, seulement deux investisseurs ont soulevé les questions de sécurité. Les entreprises se dotent généralement de leur propre système de sécurité privée quelle que soit la politique en place. De toute façon, l'arrivée d'une entreprise au Brésil se fait après une décision ferme d'investir, décision prise en connaissant la situation en matière de sécurité* ”.

Cette appréciation nous est confirmée par le Directeur Général de LIGHT à RIO. Les phénomènes d'insécurité rencontrés par l'entreprise revêtent plusieurs aspects. Tout d'abord, une forme insidieuse sur laquelle le rapport reviendra plus loin, **la corruption**. Elle existe au Brésil comme un reliquat culturel du régime totalitaire mais elle est freinée de façon forte par la pression liée à l'ouverture des marchés. Ainsi au moment du rachat de LIGHT par EDF, les charges d'achat ont pu être baissée de 30% en trois mois !

Il y a aussi **le phénomène de fraude**, très important puisque dans certaines zones pourtant très favorisées de Rio aménagées en condominiums privés, elle est préméditée dès la conception des infrastructures qui intègrent des dérivations illicites d'énergie. Enfin au moment du rachat de LIGHT, EDF a

passé un contrat avec une société spécialisée pour évaluer les risques sécuritaires. Mais en conclusion, pour notre interlocuteur: *“l’insécurité ne peut être un frein à l’investissement au Brésil tant les enjeux économiques sont importants”*.

Aujourd’hui, un des principaux freins à l’implantation d’entreprises contre lequel il est difficile de se prémunir, est lié aux **risques juridiques et politiques**.

Pour le directeur du développement économique d’une Chambre de Commerce et d’Industrie hongroise : *“ les fortes et fréquentes évolutions législatives tendent à décourager les entrepreneurs qui ne disposent pas des outils ou des compétences nécessaires pour s’adapter rapidement aux nouvelles dispositions ”*.

Ainsi, deux exemples rencontrés en Pologne peuvent illustrer ce risque. En 1993-94, une entreprise avait remporté un marché pour la fourniture de billets automatiques à la société de transports d’une grande agglomération. Or, le contrat ayant été signé quasiment la veille de l’élection locale, la nouvelle municipalité a voulu le dénoncer. Le procès a duré quatre ans et la municipalité a finalement décidé d’exécuter le contrat pour éviter une condamnation. De façon moins anecdotique en terme de sécurité fiscale, une entreprise qui arrive en Pologne peut se demander légitimement à quel régime fiscal elle sera soumise, la réforme de la fiscalité étant repoussée régulièrement depuis plusieurs années.

Du point de vue économique, l’insécurité juridique et fiscale ainsi que la corruption jouent sur les conditions de la concurrence et défavorisent de façon forte les entreprises qui respectent les règles fiscales et financières.

Pour le représentant d’ESSILOR à RIO, M. MATHIEU : *“ la seule protection qui existe est la marque, garantie de qualité du produit fini. Du coup la lutte contre **la contrefaçon** est stratégique puisqu’elle vise à protéger un des seuls atouts concurrentiels des produits sur le marché ”*.

Un autre type de risque d’insécurité pour les entreprises est celui de **l’infiltration par des groupes criminels**. Ainsi nous a-t-on cité l’exemple d’un hypermarché qui avait délégué la gestion de sa galerie marchande à un groupe mafieux identifié (questions développées au Chap. II).

Trois pays illustrent enfin cette difficulté à établir un lien direct entre développement économique et insécurité.

- Ainsi le **Brésil** représente un risque modéré pour la COFACE mais connaît des problèmes d’insécurité très

importants notamment dans les grandes conurbations comme Rio ou Sao Paulo. Cependant, même si de l'avis de l'adjoint au maire pour l'urbanisme de RIO “ *le niveau de violences urbaines dans les années 80 avait entaché la réputation de RIO et dissuadé les investisseurs* ”, les perspectives de développement et l'ouverture des marchés ont entraîné une vague d'investissements étrangers très importants (Peugeot, EDF, Telefonica...).

- Il en est de même pour **la Pologne** dont le potentiel continue d'attirer les investisseurs (40 milliards USD d'investissements cumulés depuis 1989) malgré les problèmes d'insécurité juridique et le phénomène de corruption dont l'origine est liée historiquement à des problèmes de gestion de la pénurie.
- Quant aux **Etats-Unis**, il vient de connaître une période prolongée d'euphorie économique et simultanément une baisse sensible (jusqu'à 50%) des phénomènes d'insécurité. Mais pour les personnes interviewées à New York, même s'il existe un phénomène de cercle vertueux, il est difficile d'établir un lien direct de cause à effet.

Dans ce consensus autour de l'absence de corrélation entre sécurité et développement au niveau macro-économique, nous avons cependant rencontré quelques nuances au niveau micro-économique, soit selon une logique territoriale (voir paragraphe ci-dessous), soit selon le type d'entreprises (voir paragraphe I.1.3).

Ainsi pour le responsable de la sécurité de la société de transport public de Bordeaux (CGFTE), la sécurité est de plus en plus une variable qui permet de se positionner sur le marché du transport car elle est devenue un enjeu prioritaire pour les communes qui délèguent ce service. Le développement économique de l'entreprise par le renouvellement de son contrat de concession est alors directement lié à sa capacité de maîtriser le phénomène d'insécurité.

1.1.2. Il existe une corrélation territoriale entre l'insécurité et le développement économique.

1. Cette corrélation s'explique par des phénomènes d'exclusion entre espaces de prospérité et espaces d'insécurité.

Le sens commun conduit spontanément à penser que certaines zones, connues pour l'insécurité et la violence qui y règnent, sont défavorables à la prospérité économique et entravent le développement des entreprises. Cependant, de très nombreux responsables d'entreprises ou de responsables d'organismes publics œuvrant pour le développement économique ont tenu à nuancer cette idée. Il semble en fait qu'à l'exportation, la plupart des entreprises intègrent dans leur coût de production le coût de la sécurité, comme l'explique par exemple le responsable de **Cora en Hongrie** qui a évalué ce coût à 0,7 % du chiffre d'affaires. En France même, les responsables de la **FNAC.com** expliquent que le coût de l'insécurité, lié au risque de vol à l'étalage et au coût de la prévention de ce genre d'atteintes aux intérêts de l'entreprise, est intégré et maîtrisé. Dans ces conditions, on peut donc estimer qu'il existe des niveaux de seuil d'insécurité acceptables, et que ce n'est qu'au-delà de ce seuil ou au-delà d'une certaine concentration de menaces, éventuellement spécifique pour chaque type d'entreprise, que le développement économique est entravé.

Sous réserve de cette nuance importante, on peut néanmoins considérer que la Mission 2000 a eu connaissance d'expériences assez emblématiques pour illustrer à la fois la forte adéquation géographique entre espaces de sécurité et espaces de prospérité, et à la fois la diversité des cas de figure possibles. Le déplacement aux Etats-Unis a été ainsi l'occasion de découvrir des situations très contrastées.

En premier lieu, on pourrait citer **le cas du quartier de Brooklyn** à New York, dont une partie des entreprises était tentée par une délocalisation vers le New Jersey voisin, où le niveau d'insécurité était réputé moins élevé. En effet, près de 100 000 salariés étaient amenés à traverser les zones de ce quartier considérées comme sensibles pour se rendre sur le lieu de travail. Il importait donc d'enrayer un déclin progressif de l'activité économique provoqué par la concurrence d'un autre territoire, relativement proche, mais plus compétitif en termes de lutte et de prévention contre la délinquance. Cet objectif a été poursuivi notamment au moyen d'un programme d'aide destiné à créer un centre d'affaires dans le quartier et d'un autre programme destiné à développer les exportations des PME de moins de 20 salariés établies dans

Brooklyn. Dans un tel exemple, on voit que l'insécurité ou l'image de l'insécurité nécessitent, sous réserve d'être accompagnées par d'autres mesures plus directement orientées vers la lutte contre la délinquance de voie publique, une certaine dose d'interventionnisme économique pour enrayer la disqualification économique d'un territoire au profit d'un autre. Il s'agit là de l'effet d'éviction le plus simple, la montée de l'insécurité des personnes et des biens physiques faisant fuir l'activité économique. Tous les risques de spirale irréversible semblent possibles dans un tel cas de figure, si la disqualification du territoire est trop avancée pour pouvoir inverser le mouvement en réinjectant la prospérité nécessaire à la réhabilitation des lieux.

Toujours à **New York**, un autre cas de figure a été rencontré : celui du quartier de Harlem traditionnellement peu favorable au développement économique en raison des handicaps sociaux lourds qui caractérisent sa population et entretenaient un niveau de délinquance et de criminalité presque indissociablement attachés à la réputation du quartier. Toutefois, la relative modicité du prix du foncier et de l'immobilier à Harlem du fait de son image défavorable, est devenue ces dernières années un facteur d'attractivité pour certaines entreprises qui ont pu trouver dans le quartier un espace d'expansion, alors que les autres quartiers de New York de meilleure réputation pouvaient d'une certaine manière souffrir d'une saturation de l'immobilier de bureau ou de l'immobilier à vocation commerciale. Un tel mouvement n'a néanmoins été possible que grâce à la baisse générale du niveau de la délinquance et de la criminalité à New York, sous l'action de la politique de "tolérance zéro" menée par la police new yorkaise sous l'égide du maire Giuliani. Quoi qu'il en soit, l'exemple de Harlem, même circonscrit et forcément mesuré dans ses résultats, illustre comment les nécessités ou les opportunités du développement économique peuvent provoquer l'éviction ou du moins le recul d'une insécurité qui semblait durablement enracinée dans un territoire.

Dans un contexte de départ complètement différent, un autre cas est assez illustratif des phénomènes d'éviction géographique entre espaces prospères de sécurité et espaces déshérités caractérisés par une très forte insécurité. Ainsi, à la périphérie de **Washington DC**, le county d'**Arlington** se présente presque comme un archétype de territoire d'excellence combinant à la fois un potentiel de développement économique hors normes et une faiblesse exceptionnelle du niveau de délinquance et de criminalité. La localisation d'Arlington à proximité du Pentagone, la présence d'administrations fédérales employant 18 000 fonctionnaires ont sans doute constitué des atouts initiaux qui ont ensuite été mis à profit par les 230 entreprises,

généralement associées à l'image très positive et dynamique des technologies de pointe et de l'économie du Net, qui ont créé 220 000 emplois sur ce territoire. Qualifié de "smart place for smart people", Arlington est le deuxième lieu le plus sûr des Etats-Unis en termes de criminalité et de délinquance, à toute heure du jour et de la nuit, que l'on y travaille ou que l'on y réside. Le niveau de vie y est de 30% supérieur à la moyenne des Etats-Unis, 50% des habitants d'Arlington bénéficient d'une formation au moins égale à bac+2, et 25% de la population bénéficie en fait d'une formation supérieure à ce niveau. Le caractère exceptionnel de ce lieu ne doit bien évidemment pas tromper le visiteur. Il semble néanmoins révéler une alchimie féconde par laquelle l'initiative d'entreprises privées positionnées sur des secteurs de pointe, une population cumulant tous les atouts sociaux, et des politiques publiques très soucieuses d'éducation et d'investissements sur la qualité de la vie, se combinent pour produire un espace géographique où l'adéquation entre prospérité et sécurité semble très forte.

Pourtant, de l'avis même des responsables du county d'Arlington, une configuration aussi positive n'est possible qu'en raison de l'exceptionnelle sûreté de la ligne de métro qui constitue le véritable axe de développement d'Arlington et son lien direct avec les quartiers centraux de Washington DC. La sûreté de cette ligne répond donc à un besoin stratégique pris en compte par l'autorité publique, et qui amène à présent à s'interroger sur les enjeux, locaux, nationaux, économiques ou sociaux, qui doivent conduire les pouvoirs publics à adopter des politiques de sécurité territorialisées.

2. Ces mécanismes d'exclusion font apparaître pour l'autorité publique un enjeu stratégique de maîtrise du territoire.

Comme l'indiquaient les interlocuteurs de la Mission 2000 rencontrés à l'Ambassade de France, on peut s'interroger sur la logique politique et sociale à l'œuvre aux **Etats-Unis**, qui se traduit par une forme de segmentation de l'espace urbain entre d'une part des espaces prospères et sûrs, et d'autres part des espaces extrêmement criminogènes et violents, souvent caractérisés par la concentration de minorités ethniques cumulant les handicaps sociaux, tels qu'un système éducatif en faillite et une déstructuration très forte des repères familiaux. On peut naturellement critiquer la pertinence voire la légitimité d'une politique publique qui aurait pour seul objectif de réguler les relations entre territoires ghettoïsés, cherchant uniquement à éviter que la violence exportée de certains quartiers

ne viennent troubler la quiétude et entraver le développement économique d'autres quartiers plus prospères.

On ne peut sans doute pas dire que la Mission 2000 a eu connaissance de politiques de sécurité aussi ségrégationnistes en termes sociaux, ni aux Etats-Unis ni ailleurs. Néanmoins, la perception très territorialisée des phénomènes d'insécurité, des causes de cette insécurité et de ses conséquences sur la localisation des activités économiques, a le mérite de poser les véritables questions auxquelles l'autorité publique doit s'attacher pour définir le cas échéant ses priorités d'action en vue de produire, avec tous les moyens à sa disposition, une offre globale de sécurité correspondant aux attentes des citoyens et des acteurs économiques.

Du côté du diagnostic, des analyses convergentes se font jour pour expliquer pourquoi, dans un contexte de difficultés économiques et sociales, l'engagement de l'autorité publique bien ciblé sur certains territoires et publics sensibles est nécessaire, afin de ne pas les voir échapper au contrôle de la puissance publique. Plusieurs exemples illustrent cette préoccupation. En effet, comme l'ont souligné à **Rio de Janeiro** nos interlocuteurs du Secrétariat à l'Urbanisme de l'administration d'Etat, ainsi que nos interlocuteurs de la mairie responsables de l'urbanisme, l'absence des pouvoirs publics dans certains quartiers avait permis aux narco-traficants de s'y établir en toute impunité. Dans l'exemple de Rio de Janeiro, le déficit de présence de l'autorité publique s'explique en grande partie par le fait que les quartiers sensibles se trouvaient dans des favelas construites sans aucune existence légale. L'absence de cadastre, de noms de rues, de services publics tels que des écoles ou des dispensaires, faisaient de ces favelas de véritables zones de non droit, où la police estimait ne pas avoir à exercer de missions. Abandonnée à son sort, la population déshéritée de ces quartiers, se montant dans certains cas à plus de 200 000 habitants comme à la grande favela de la Rocinha, a accueilli avec bienveillance l'installation des narco-traficants qui ont établi à leur manière une structuration sociale de ces quartiers. Ils se sont ainsi substitués à l'autorité publique défaillante pour organiser une activité économique parallèle, fondée notamment sur les trafics de drogue et la prostitution. La terreur que font régner quelques caïds locaux est dans ce genre de cas un moyen de protéger le quartier contre l'irruption d'intrus et contre l'intervention de toute action des pouvoirs publics, qui risquerait de mettre un terme aux trafics. Le résultat d'une telle négligence ou démission de l'autorité publique se traduit par le noyautage de toute l'activité économique du quartier par ces formes de criminalité organisées. En témoigne en effet la violence de la réaction des groupes criminels lorsque

des programmes tels que *Favela Bairro* ont commencé à légaliser les favelas, à les faire apparaître sur la cartographie officielle de la ville, à y installer l'eau et l'électricité, et à en réhabiliter la voirie.

Sans vouloir assimiler certains quartiers français aux favelas du Brésil, on peut cependant constater que plusieurs interlocuteurs en France ont évoqué les risques politiques, sociaux ou économiques qu'il y aurait à laisser se développer des zones de non droit, qui seraient progressivement désertées par l'autorité publique et les services sociaux ou éducatifs. On peut à cet égard se référer aux analyses faites par la Direction centrale des Renseignements généraux qui ont identifié 39 quartiers en France que l'on peut considérer comme étant en sécession. Ce terme de quartiers en sécession désigne ici des quartiers où les forces de police, mais également les représentants des services publics tels que les pompiers ou les travailleurs sociaux ne peuvent faire irruption sans risquer de provoquer une émeute urbaine. La raison de cette violence, comme a pu l'observer dans sa ville le maire de Mulhouse, se cristallise souvent autour de la volonté de quelques noyaux de délinquants qui entendent faire régner leur loi sur le quartier et pouvoir ainsi se livrer en toute impunité à leurs divers trafics de drogue ou de voitures volées. Mais, comme le souligne le maire de Mulhouse, « *une politique volontariste de reprise en main délibérée de ces quartiers difficiles par l'autorité publique et les forces de police est possible et elle est en tout cas nécessaire avant d'envisager de faire revenir durablement des activités de petits commerces dans des lieux où elles avaient disparu sous la pression de la délinquance et des flambées de violence urbaine* ».

Ce type de réflexion de la part du maire d'une grande ville française intervient dans un contexte doublement marqué par la politique dite de "zéro tolérance" aux **Etats-Unis** et de la police de proximité décidée en France à la suite des Assises de Villepinte à l'automne 1997. La politique de "zéro tolérance" a pour principe de ne pas laisser sans réponse de la part des pouvoirs publics la moindre petite agression ou incivilité. Ainsi, le fraudeur dans les transports en commun fait-il l'objet d'un contrôle complet visant à rechercher toutes les autres infractions, délits ou crimes dont il pourrait être l'auteur ou pour lesquels son témoignage pourrait contribuer au démantèlement de bandes organisées de délinquants. Sans être toujours explicitement motivée par la volonté de réhabiliter économiquement certains quartiers sensibles, cette politique de "zéro tolérance" a néanmoins permis, comme on l'a vu à New York, d'accompagner positivement des politiques visant à restaurer l'attractivité pour les entreprises et les commerces de

certains quartiers en déclin ou sévèrement dépréciés comme Brooklyn ou Harlem.

Quant à la police de proximité en cours de généralisation en France en 2001-2002, elle a pour philosophie de permettre la réappropriation du territoire et des quartiers par les forces de police, au moyen d'un redéploiement des effectifs au plus près du terrain. Ce souci de fidélisation des forces de police aux quartiers relevant de leur responsabilité allie l'objectif de prévention de la délinquance par une connaissance plus fine de la réalité locale, avec l'objectif de répression sous la forme d'une réponse plus immédiate aux actes délinquants. Là encore, si une telle politique a plutôt été décidée par référence à l'exigence de sécurité que tout citoyen est en droit d'avoir à l'égard de l'Etat, une diminution des actes de délinquance, notamment de prédation, qui affectent les activités commerciales et les entreprises établies dans des territoires sensibles peut en être attendue.

Par ailleurs, et à une échelle plus vaste que celle d'une agglomération urbaine où peuvent sévir quelques groupes de délinquants déterminés à contrôler un quartier en sécession, des phénomènes d'intimidation par des groupes criminels peuvent frapper des pays ou des régions entières. Ainsi, les interlocuteurs de Médecins sans Frontières ont fait part de semblables expériences de manipulations politiques ou criminelles jouant sur la peur de l'insécurité pour établir le contrôle et souvent la domination économique de quelques groupes obscurs.

Dans une certaine mesure, les témoignages recueillis en **Espagne** ont fait état de la même situation au Pays basque où les entreprises seraient soumises à un racket plus pudiquement appelé "impôt révolutionnaire". La dialectique d'une telle intimidation ne semble guère laisser de choix aux chefs d'entreprise visés: refuser de payer les expose à la menace de représailles et accepter ce genre de transaction ne peut que consolider la prise de contrôle de l'économie locale par les commanditaires de cet "impôt révolutionnaire". Des situations aussi extrêmes que celles d'une lutte de pouvoir entre l'autorité publique et la criminalité pour le contrôle social et économique d'un territoire ne revêtent fort heureusement qu'un caractère exceptionnel en France et l'on peut imaginer d'autres situations où l'offre publique de sécurité présente un visage plus préventif et plus coopératif avec les acteurs économiques.

1.1.3. Les attentes et la sensibilité des entreprises se déclinent différemment selon leur taille et leur vocation :

La notion d'acteur économique contribuant au développement économique recouvre une hétérogénéité extrême de situations, selon l'échelle financière ou territoriale à laquelle on entend appréhender le phénomène. L'entreprise est un concept commode qui peut, dans la suite de cette analyse, désigner selon les cas une PME, un petit commerce ou un artisan, tout comme un complexe commercial, une installation industrielle ou une multinationale. On comprend aisément que la sensibilité respective de ces différentes catégories d'entreprises à la sécurité et à ses carences ne soit pas la même, et que leur perception de ce phénomène soit dictée par la nature même de leur activité et du type d'implantation qu'elle suppose. Cependant, l'intensité du lien entre la sécurité et le développement économique est sans doute également conditionnée par la pluralité des points de vue et des intérêts du côté des acteurs privés du développement économique. Ainsi, la prise en compte de la sécurité peut-elle être variable selon que l'on soit le dirigeant de l'entreprise, le salarié, l'actionnaire, le fournisseur de l'entreprise ou son client. La recherche d'une corrélation entre la sécurité et le développement économique devrait donc essayer de mesurer en quoi la sécurité ou l'insécurité induit des prises de décision individuelles de la part de chacun de ces acteurs économiques, avec pour effet final un infléchissement ou au contraire un accroissement de la prospérité économique.

Lorsque l'on aborde le lien entre développement économique et insécurité à l'échelon local, la conclusion énoncée plus haut d'une faible corrélation est à nuancer. En effet, **l'approche devient individuelle, « humaine » et s'inscrit dans une réalité quotidienne vécue par les habitants du quartier et non plus par des systèmes de décision**, qu'ils soient économiques ou politiques.

Pour les habitants d'un quartier comme pour les entreprises « de proximité », le lien entre croissance économique et insécurité est tangible car il est envisagé à partir d'une réalité observée ou vécue dans le cadre de vie. Pour autant, ce lien peut varier selon les contextes urbains et culturels :

- **Beverly Hills** : désert commercial dans le sens où il n'existe dans ce quartier de Los Angeles aucun commerce ni service à l'exception du poste de garde tenu par une entreprise privée. Mais les signes extérieurs de richesse et la richesse sont omniprésents : qualité des architectures et de la voirie, voitures de luxe, télésurveillance privée pour chaque résidence. Toutefois, l'absence de vie, le caractère déshumanisé du site (aucun piéton dans les rues, les trottoirs étant de toute façon absents) créent un sentiment de malaise proche du sentiment d'insécurité.
- A l'inverse, **dans un quartier populaire de Los Angeles** où vit une forte communauté hispanique et où le niveau de richesse est notoirement bas, l'existence d'une vie de quartier favorisée par la présence de commerces et autres services génère une sensation d'intégration dans une « communauté de vie » propre à favoriser un sentiment de sécurité plus fort.
- A **Lodz, en Pologne**, malgré un taux de chômage de plus de 20% et donc une pauvreté importante, la délinquance urbaine est faible compte tenu d'un certain fatalisme propre à la culture slave (selon nos interlocuteurs).

C'est également à l'échelon local qu'émerge de façon forte **la différence entre la sécurité mesurée et le sentiment de sécurité**. Là où une entreprise de grande taille appuie ses analyses sur des statistiques d'agressions ou d'incidents, un gérant ou un employé qui travaille dans un quartier difficile sera sensible à l'ambiance, quels que soient les chiffres de la délinquance réelle.

C'est une des raisons pour lesquelles les attentes des entreprises dans les quartiers exposés à la délinquance varient selon le type d'entreprise. Le critère discriminant à cet égard est sans aucun doute la propriété de l'entreprise par son gérant, son engagement personnel dans l'affaire :

- Une entreprise de type familial (petit commerce de quartier : épicerie, pharmacie, boulangerie ...) identifiée par le nom de son propriétaire gérant, sera particulièrement soucieuse et de la sécurité réelle, de façon à protéger son patrimoine, et du sentiment de sécurité, de façon à ne pas rebuter les clients

éventuels. **Ses attentes relèvent essentiellement d'une sécurité de proximité**, qu'elle assure en partie par des outils classiques de sécurisation : alarmes, grilles, télésurveillance voire possession d'armes à feu.

- Un point de vente ou de service à enseigne nationale (agence bancaire, services publics, succursales ...) aborde cette question d'une façon différente : elle aborde les effets de l'insécurité par le biais de son compte de résultats, celui-ci reprenant d'ailleurs les charges salariales liées à l'absentéisme éventuel. Si ces charges deviennent trop lourdes au regard du chiffre d'affaires, **le désengagement est possible** sans implication affective pour le décideur et sans risque pour la survie de l'entreprise. Tant que les perspectives économiques sont favorables, l'entreprise restera en ayant des attentes de sécurité de proximité à l'identique d'une entreprise de type familial. En revanche, les conséquences d'un désengagement éventuel lié aux conséquences d'une insécurité trop forte pourront être atténuées par la surface financière de l'entreprise et la puissance de son réseau.

Toutefois, il est nécessaire de **relativiser cette apparente simplicité**. En effet, les choix de désengagement faits par une entreprise de taille nationale peuvent se révéler payants à court terme. En disparaissant du quartier ou en automatisant le service rendu pour faire disparaître la facture humaine, elle règle certes son problème d'insécurité. Mais simultanément, **elle perd la proximité qu'elle avait avec le quartier**. Et ce repli peut se révéler très coûteux à moyen ou long terme, car en affaiblissant le lien avec les populations de ces quartiers, elle se met en marge et apparaît comme une entreprise sans morale face à des populations qui se sentent en général déjà exclues du système et qui peuvent aller jusqu'à en combattre toute forme de représentation.

- **La SNCF** a par exemple fait les frais de cette politique. Pendant de longues années, mue par un souci bien compréhensible de réduction des coûts dans un contexte de déclin de son activité, elle a progressivement diminué voire ôté toute présence humaine dans certaines gares ou à certaines heures. Désertant ainsi des territoires, devenus alors vierges de propriété apparente, elle a laissé le champ libre au développement de la délinquance dans

ses emprises, celle-ci s'exprimant de façon plus ou moins violente et nécessitant la mise en place de moyens de répression de plus en plus coûteux. La politique de « réhumanisation » des gares, déployée depuis 4 ans, vise désormais à reconquérir les territoires perdus. Entre temps, ce sont des centaines de millions de francs qui ont dû être dépensés en gardiennage privé, en maintenance des matériels et des bâtiments, sans compter les centaines de millions de francs perdus (environ 300 millions annuels pour la seule région francilienne) compte tenu du très fort développement de la fraude et du coût sur l'image lié au sentiment d'insécurité qui s'est généralisé dans les trains de l'Île de France.

Cet exemple fait d'ailleurs apparaître **la notion de cercle vicieux**, qui peut devenir vertueux, dans le lien entre entreprise et insécurité à l'échelon local.

- Ainsi, **à New York**, il existe un consensus partagé par les différents acteurs pour constater que la baisse de la criminalité (50% en 10 ans) à partir de la mise en œuvre d'une politique volontariste et ciblée, a permis de favoriser l'investissement dans des zones jusque là délaissées, ou de retenir des entreprises. La reprise économique, adossée à la diminution de la criminalité dans les quartiers, a permis à ces derniers de rentrer dans un cercle vertueux associant développement économique et accroissement de la sécurité publique.
- De même **à Rio**, les interlocuteurs publics s'accordent sur le fait *« que les liens entre sécurité et développement économique peuvent s'envisager selon un cercle vertueux ou vicieux. L'entrée dans le cercle vertueux génère un sentiment de sécurité de plus en plus fort qui améliore d'autant la sécurité effective. Mais la relation inverse est également vérifiée. »*
- L'analyse de la **CGFTE** (transport urbain) à Bordeaux va dans le même sens : développant d'une part une politique de tolérance zéro à l'égard de toute agression ou acte d'incivilité dans ses emprises, elle multiplie également les contacts avec les jeunes au travers d'actions dans les écoles. Son constat est clair : là où l'entreprise fait acte de présence et réaffirme sa maîtrise du territoire, les actes d'incivilité diminuent, voire disparaissent, ce

qui renforce d'autant plus le sentiment de sécurité. Mais cette présence doit être permanente car les dégradations réapparaissent sinon très rapidement.

La notion de plan d'actions ciblé est ici fondamentale : il s'agit en effet bien de développer des **politiques de proximité** intégrant l'ensemble des paramètres sociaux et économiques de façon à faire croître simultanément le sentiment de développement économique et le sentiment de sécurité. Les besoins des populations et des entreprises s'expriment en résultats visibles dans leur quotidien : les populations ont besoin de **se sentir réintégrées dans des systèmes dynamiques de croissance partagée** pour se sentir appartenir à une communauté, au sein de laquelle elles peuvent réenvisager une certaine responsabilité et sortir de leur position de victimes. Les entreprises de proximité, et en particulier les artisans et petits commerçants qui constituent le tissu économique local, ont en quelque sorte les mêmes besoins, y compris en termes de protection par les forces publiques.

Au travers de ce constat, **une meilleure répartition des politiques de sécurité publique responsabilisant les collectivités locales apparaît comme une nécessité** pour répondre aux besoins exprimés localement et élaborer des plans d'actions qui correspondent effectivement aux préoccupations et spécificités locales, en lien avec les éventuels projets locaux de développement économique.

Un exemple encourageant en France illustre déjà une possible évolution des mentalités : la cellule spécialisée de la police nationale en Seine-Saint-Denis qui est chargée d'être l'interlocuteur des entreprises en termes de sécurité. Cette cellule est notamment compétente pour effectuer gratuitement des audits de sécurité.

Du côté des signes positifs manifestant un plus grand souci d'adapter le "service public" de sécurité aux besoins exprimés par la population, on peut également mentionner en France le déploiement de la police de proximité. Expérimentée dans un certain nombre de sites pilotes à la suite des Assises de Villepinte organisées par le ministère de l'Intérieur en 1997, celle-ci doit être généralisée d'ici 2002. Sa philosophie générale consiste d'une part à privilégier l'emploi des policiers à des missions opérationnelles et d'autre part à les fidéliser à un territoire de manière à les insérer dans le corps

social de leur circonscription. Cet exemple vient à l'inverse de la tendance observée en Grande-Bretagne, où les policiers changent régulièrement de quartier pour éviter les risques d'une « bienveillance d'habitude ».

Les effets bénéfiques de la police de proximité seront sans doute accrus par la complémentarité entre services de l'Etat et polices municipales résultant de la loi du 15 avril 1999. Celle-ci élargit les compétences de contrôle des polices municipales tout en les soumettant à un encadrement plus précis par l'Etat. La nécessité d'une convention entre la commune et le préfet pour qu'une police municipale soit autorisée à exercer des activités entre 23H et 6H permet d'éviter des dérapages tout en ouvrant la possibilité d'associer les polices municipales à la couverture nocturne du territoire dans le cadre de l'offre publique locale de sécurité.

- Un responsable politique rencontré estime que *l'on ne combat pas l'insécurité et le sous-développement économique d'un territoire en créant des « start-up » ou des « call-centers »*. Selon lui, *il faut surtout des politiques publiques s'intéressant aux artisans et petits commerçants. L'intérêt de ces activités économiques est qu'elles réconcilient le lieu d'activité avec le lieu de vie des acteurs économiques. Or, il est rare que les acteurs de la politique de la Ville arrivent à réunir autour d'eux les chambres consulaires ou les chambres des métiers.*

Mais cette forme de décentralisation des politiques de sécurité publique n'est pas la seule réponse : **le partenariat au plus près de la réalité locale semble être un levier incontournable pour reprendre la maîtrise d'un territoire et lui rendre ses chances de développement économique.** Ce partenariat concerne nécessairement les forces locales de police, les services publics, les autorités locales et en particulier celles chargées de l'urbanisme mais si les entreprises présentes localement ne contribuent pas activement à ce partenariat, les chances de succès semblent réduites, au détriment d'ailleurs sans doute de ces mêmes entreprises !

- Le treizième arrondissement de **Budapest** connaissait il y a quelques années des problèmes lourds de racket aux petits commerçants : l'installation dans ce quartier de deux grands centres commerciaux, dans lesquels sont regroupés aujourd'hui les commerçants, a conduit à faire évoluer de façon forte ce périmètre qui est devenu ainsi le plus séduisant pour les investisseurs, étrangers ou non.
- Les priorités de **la politique urbaine de Rio** se regroupent sous l'ambition de rendre la rue au citoyen et au touriste : pistes cyclables, aménagements pour handicapés, abris bus, éclairage public, sont autant d'éléments de confort qui favorisent le développement économique et le sentiment de sécurité. Ainsi, le nouveau quartier de Barra de Tijuca, au modèle urbanistique nord américain est en pleine expansion et accueille de nombreuses entreprises du secteur des télécommunications ou des loisirs. Dans les favelas, c'est un programme très ambitieux de reconquête du territoire qui est engagé, associant actions d'urbanisme, installation des services publics, programmes sociaux et lutte contre les narco-traficants, qui s'étaient « emparés » de ces zones désertées par les pouvoirs publics. De façon très symbolique, alors qu'auparavant les favelas n'apparaissaient pas sur les cartes de Rio, elles sont désormais reprises en tant que telles et sont ainsi réintégrées dans la réalité urbaine de la ville. Ce projet est vécu de façon très positive par les habitants, qui s'expriment au travers des associations d'habitants.
- Ce programme aura sans doute des effets sur le compte de résultats de **Light (distribution d'électricité à Rio)** : en effet, les fichiers actuels de Light recensent 200 000 foyers payants alors que le nombre de foyers reliés est estimé à 450 000 ! Un programme tel que celui décrit ci-dessus ne peut qu'avoir des impacts positifs dans une telle situation.
- **Aux Etats-Unis**, des partenariats très forts se sont développés par exemple à New York ou Washington, entre sphère publique et sphère privée autour du concept des B.I.D. (Business Improvement District). Le BID est une initiative privée, sur un

territoire identifié, qui prend la forme d'une association de propriétaires institutionnels (grandes entreprises, banques, immeubles de bureaux, universités ...), de commerçants et de résidents. L'objectif est de mettre en commun des moyens financiers par le biais d'une taxe décidée par l'Assemblée du BID, collectée par l'administration publique et intégralement reversée à l'association privée. Ces moyens sont utilisés pour sécuriser la zone par la mise en place d'une police privée et mener des actions « sanitaires » visant à améliorer la qualité de vie (éclairage, nettoyage des rues ...).

On constate ainsi que quels que soient le continent ou la culture concernés, le **partenariat entre acteurs locaux apparaît comme la solution pragmatique la plus évidente pour se réappropriier ou garder la maîtrise d'un territoire**. Il semble vrai, aussi, que le succès du partenariat tient à l'engagement réel et volontaire des entreprises concernées, et que celui-ci est d'autant plus naturel que le positionnement des pouvoirs publics est faible.

I.2 Les politiques publiques de lutte contre l'insécurité répondent plus à une ambition sociale qu'à une approche économique globale.

I.2.1 L'autorité publique agit sous différentes formes

L'autorité publique ne présente pas un visage unique, ce qui peut naturellement influencer l'offre publique globale de sécurité en qualité, en quantité et en adéquation territoriale. Il semble ainsi que cette offre publique de sécurité ne doit pas être limitée, dans son acception, au seul concours des **forces de l'Etat** dont le mode d'action est généralement perçu comme plutôt répressif : la police nationale, la gendarmerie, les douanes, et bien évidemment l'autorité judiciaire qu'il convient de ne pas oublier pour avoir une perception complète de la répression des actes délictueux et criminels générateurs d'insécurité. L'offre publique de sécurité doit de toute évidence inclure également, à **l'échelle locale**, les prestations de sécurité offertes par les polices municipales. A **l'échelle supranationale**, l'offre publique de sécurité doit également inclure d'une part tous les engagements de l'Etat dans le cadre de l'Union européenne pour construire un espace commun de liberté,

de sécurité et de justice, et d'autre part toutes les formes de coopération internationale en matière de lutte contre la criminalité. Réduire l'offre publique de sécurité à sa dimension répressive serait cependant une erreur, et il importe, pour explorer toute la richesse du lien entre sécurité et développement économique, d'englober les composantes plus préventives de l'offre publique, orientées par exemple vers la formation ou l'éducation, ainsi que vers certaines formes d'action sociale en faveur des publics les plus vulnérables et les moins bien intégrés à la société.

Rechercher comment l'offre publique de sécurité peut agir sur le lien entre la sécurité et le développement économique conduit donc à essayer d'identifier quelques critères d'insécurité qui, du point de vue des entreprises et du point de vue des pouvoirs publics, pèsent sur leurs processus de décision. Pour les entreprises, ces critères d'insécurité ont par exemple pour effet de les dissuader de réaliser un investissement ou de se lancer dans la conquête d'un nouveau marché, alors que pour les pouvoirs publics ces critères d'insécurité seront de nature à provoquer l'intervention d'une nouvelle politique de lutte contre la délinquance ou la criminalité, compte tenu par exemple des enjeux en termes de cohésion de la société.

1.2.2. L'analyse des pouvoirs publics en matière d'insécurité ne recoupe que très partiellement les préoccupations des entreprises.

Les enquêtes réalisées auprès du grand public pour mesurer la perception de l'insécurité révèlent la grande part de subjectivité dans les réponses. On peut à cet égard se référer aux études menées par l'IHESI. Or, la subjectivité de la perception de l'insécurité peut représenter une véritable difficulté pour certains acteurs économiques dont l'activité paraît sensible au sentiment d'insécurité, lorsque ce dernier a une influence directe sur le comportement de la clientèle et donc sur le chiffre d'affaires. La Mission 2000 a par exemple eu l'occasion de rencontrer des responsables de la **compagnie de transports publics de l'agglomération bordelaise** ou encore des responsables de la société d'aménagement du pôle d'activité de **Marne-la-Vallée**. Leurs analyses sont assez proches et sont en tout cas convergentes pour conclure que les statistiques de la délinquance et de la criminalité sont difficiles à interpréter.

De surcroît, comme le montrent les débats suscités par l'état 4001 utilisé par le ministère de l'Intérieur pour produire les statistiques de la délinquance et

de la criminalité, aucun instrument de mesure ne paraît à lui seul capable de rendre compte de la nature et de l'ampleur de toutes les formes d'insécurité susceptibles d'affecter le développement économique et l'activité des entreprises. En effet, la nomenclature des délits retenus par l'état 4001 est-elle suffisamment complète et précise pour permettre d'enregistrer sous la bonne rubrique les plaintes déposées par les victimes? De plus, comment pourrait-elle permettre de recenser les "incivilités" qui ne correspondent pas toujours à des incriminations prévues par le droit pénal, mais qui sont néanmoins ressenties comme de petites agressions quotidiennes, rendues pénibles par leur caractère répétitif et l'impunité de fait de leurs auteurs? Or, le client d'une grande surface ou le salarié d'une entreprise y est de toute évidence sensible, et la perception qu'il a de ces phénomènes peut entraîner la baisse de fréquentation d'un commerce ou la difficulté pour une entreprise à recruter durablement les personnels qualifiés dont elle a besoin.

Comme on le voit, les statistiques de la délinquance et de la criminalité ne sont pas suffisantes, ne serait-ce que parce que de telles statistiques sont autant le reflet de l'activité des services de police et de gendarmerie que le reflet du niveau d'insécurité réel d'un pays. Comme le suggèrent les experts de l'IHESI, il convient donc d'élargir, pour les besoins de cette étude, la notion de sécurité et d'insécurité à d'autres formes d'atteintes à l'intégrité du patrimoine ou de l'intérêt des entreprises. Outre les risques physiques, liés à des formes de délinquance de prédation voire d'émeutes urbaines, qui peuvent provoquer des pertes d'exploitation, l'absentéisme des salariés ou des mouvements de grève, on doit également songer au risque de dépréciation de la valeur de l'entreprise. La diminution de la valeur patrimoniale des actifs physiques de l'entreprise provoquée par sa localisation sur un territoire considéré comme sensible, les menaces sur le capital immatériel de l'entreprise lorsque son image, sa réputation voire ses droits de propriété intellectuelle sont en jeu ou encore la désorganisation interne de l'entreprise à la suite d'une intrusion criminelle dans ses réseaux et fichiers informatiques, sont autant d'autres types d'insécurité qui ont un impact sur le développement économique et qui appellent une action de la part des pouvoirs publics. La sensibilité de certaines entreprises à la dégradation de leur image de marque et à la spoliation de leur propriété intellectuelle, due par exemple à la faiblesse de la législation contre ce genre d'atteinte à la propriété, sont de réelles préoccupations exprimées notamment par le Cabinet Supnik à **Los Angeles** et par le directeur de Lafarge Brésil à **Rio de Janeiro**. Toutefois, qu'elles soient directes ou indirectes, physiques ou immatérielles, ces menaces sur l'activité économique n'ont pas la même acuité sur tous les territoires. Il importe dès lors de s'interroger sur la

pertinence du lien que l'on est parfois tenté d'établir intuitivement entre territoires considérés comme "sûrs" et territoires favorables au développement économique.

1.2.3. Les poids respectifs des dimensions sociales, sécuritaires et économiques évoluent dans les politiques publiques.

Quelques modèles de politiques publiques soucieuses d'apporter une réponse globale à la question de l'insécurité, directement en prise avec les questions relatives au niveau de développement économique et de prospérité, ont pu être observées. La Secrétaire d'Etat à l'action sociale et à la citoyenneté à **Rio de Janeiro** a par exemple présenté les grands axes de sa politique: "reconstruire la citoyenneté": dispenser aux catégories les plus déshéritées une formation professionnelle et un accès aux soins, reloger les populations défavorisées qui vivent dans des logements insalubres, faciliter l'accès à la propriété sans risque de surendettement des familles, combattre la prostitution des enfants, distribuer des chèques alimentaires sous condition de respecter quelques règles d'hygiène et de moralité telles que par exemple la scolarisation des enfants, le respect des vaccinations pour les enfants ou l'interdiction d'acheter de l'alcool ou des cigarettes. Clairement guidé par une préoccupation sociale voire humanitaire pour certains aspects, un tel programme d'action publique, mis en relation avec d'autres initiatives de reconquête de l'espace urbain, a pour effet global d'agir en amont sur les causes qui fragilisent le tissu social et le rendent plus réceptif à l'emprise des narco-trafiquants et de toutes les organisations criminelles tentées de se substituer à l'autorité publique. Plus tournées vers la réhabilitation des quartiers urbains en déshérence, par une action sur le bâti, sur les espaces publics de voiries ou les lieux de sociabilité de voisinage, les programmes réalisés par la Municipalité de Rio ou par le Secrétariat d'Etat à l'urbanisme accompagnent l'aide sociale et pérennisent ses effets en transformant le cadre de vie. Rendu plus attrayant et plus sécurisé, le cadre urbain peut ainsi contribuer à diffuser une image plus positive de la ville et manifeste surtout l'égal intérêt des pouvoirs publics pour tous les territoires relevant de leur responsabilité.

Sous réserve, bien entendu, de l'ordre de grandeur des difficultés sociales à résoudre à Rio de Janeiro, l'ensemble de ces politiques sont à comparer avec les démarches poursuivies en France par les pouvoirs publics dans le cadre de la politique de la Ville, et, depuis plus récemment, dans le cadre des Contrats Locaux de Sécurité. Partant d'une démarche locale ciblée sur un

territoire ou un type de population dont les difficultés en termes de sécurité sont bien identifiées, les Contrats Locaux de Sécurité (CLS) se présentent comme un instrument relativement adaptable qui, sous le dénominateur commun de la coproduction de sécurité par tous les partenaires locaux coordonnés par l'Etat, sont capables de recouvrir des objectifs très divers. On peut par exemple citer que le **CLS de Lille** est orienté de manière thématique vers la sécurité du réseau urbain de transport en commun, alors que par exemple le **CLS de Laval** a plutôt pour objectif de traiter et prévenir les violences scolaires par une action en direction des services éducatifs et en direction des parents pour les rappeler à leurs responsabilités. Cette polyvalence et cette adaptabilité voulue des Contrats Locaux de sécurité, susceptibles d'associer tout à la fois les services de police redéployés en configuration de police de proximité, les bailleurs sociaux, les services éducatifs ou les centres commerciaux, sont, en tout cas, séduisantes par rapport au propos de la Mission 2000. Si on compare ce dispositif aux politiques de reconquêtes des quartiers sensibles menées à Rio de Janeiro et évoquées plus haut, les CLS ont cet avantage décisif de ne pas se limiter à l'action sur la dimension sociale ou sociétale. Bien au contraire en effet, les CLS affirment la nécessité d'une coopération entre les différentes formes d'intervention de l'autorité publique - préventive et répressive- et le bénéfice d'une complémentarité des actions entre les pouvoirs publics et les acteurs privés du développement économique.

Toutefois, sur ce dernier point, le dispositif mis en place en France sous l'autorité de l'Etat ne remplit peut-être pas encore toutes les attentes compte tenu des besoins de coopération pour associer les entreprises aux pouvoirs publics, en vue d'agir sur les causes et les formes d'insécurité ayant un impact négatif sur le développement économique. A part quelques grands centres commerciaux, et même si la participation de la Chambre de Commerce et d'Industrie de **Poitiers** à un CLS est un exemple contraire, les décideurs économiques locaux s'impliquent encore peu dans le dispositif des CLS. Il importe que les entreprises se sentent de mieux en mieux concernées par leur participation à des missions de sécurité telles que celles proposées par les CLS, qui relèvent de leur propre intérêt.

Si l'on se réfère par exemple à certains interlocuteurs rencontrés aux **Etats-Unis** et au Brésil, on constate que les entreprises consacrent une partie de leur chiffre d'affaires à subventionner des actions à caractère social susceptibles d'agir, en amont, sur certains facteurs potentiellement criminogènes ou sources d'agression contre les intérêts de leur entreprise sur le territoire où celle-ci est implantée. Ainsi, la compagnie d'électricité Southern California Edison a-t-elle

pris conscience de cette nécessité après les émeutes meurtrières ayant causé la mort de 57 personnes à Los Angeles en 1992. Depuis lors, cette entreprise privée consacre 0,8% de son chiffre d'affaires à des actions telles que celles du programme United Way répartissant des fonds d'aides dans le domaine de la santé, ou encore à des plans d'action sociaux avec les municipalités des villes desservies par leur réseau électrique. A une échelle un peu différente, on peut également citer, au **Brésil**, l'engagement très pragmatique de Lafarge soutenant financièrement une équipe de football locale dans une petite ville où l'entreprise possède un établissement, afin de se faire accepter par la communauté locale et diminuer ainsi les risques de délinquance et de prédation. D'autres exemples français pourraient être cités comme EDF, CGFTE ou la SNCF.

Il est à noter que ces actions de financements privés se font dans un cadre où l'autorité publique est discrète et ne prélève peut-être pas de la même manière qu'en France, par l'impôt, la contribution des acteurs privés au financement de leur sécurité.

Quoi qu'il en soit, ces exemples paraissent mériter réflexion, à condition sans doute de pouvoir se projeter dans une dimension prospective pour évaluer dans quels secteurs d'activités et sous quelles formes doivent intervenir, à côté de l'offre publique de sécurité, d'autres contributions à la coproduction de sécurité dans l'intérêt du développement économique soutenu par les entreprises.

I.3 Interactions entre secteur privé et secteur public

I.3.1 Les forces de Police s'approprient partiellement de nouvelles formes de management inspirées du secteur marchand.

Dans un article paru dans la revue « Séminaire Vie Collectives » intitulé « Réinventer la Police Urbaine », le compte rendu d'un exposé débat animé par M. Dominique MONJARDET Directeur de recherche au CNRS, analyse les tentatives passées d'amélioration de la lutte contre la délinquance et esquisse des actions pour reconstruire une police urbaine efficace et estimée.

A travers les expériences rencontrées avec la police de New York et celle de la province de **Valence en Espagne** appelée Police 2000, nous avons trouvé des illustrations aux axes d'amélioration suivants :

- les critères de résultat et les indicateurs de fonctionnement,
- l'approche géographique de traitement de la délinquance et la réactivité associée.

Notre propos n'est pas de nous immiscer dans un débat d'experts pour lequel nous ne maîtrisons pas l'ensemble des enjeux et des contraintes. Il s'agit de porter un regard complémentaire sur des techniques de management que nous avons l'habitude de pratiquer au quotidien dans nos entreprises et de voir comment ces outils de pilotage sont repris par une administration opérationnelle pour améliorer son fonctionnement et ses résultats. Reste à s'interroger sur les critères les plus pertinents lorsqu'il s'agit de mesurer l'efficacité de la police.

1 Les techniques de management de la Police évoluent progressivement vers une culture de résultats.

Dans l'article précité sont posés les constats suivants :

- Une déconnexion avec la vie quotidienne locale : « ... *il n'y a aucun critère de résultat en matière de sécurité locale (à l'exception de la statistique de la délinquance qui est en fait un artefact aisément manipulable et qui ne rend pas compte de la qualité de la vie locale)...il ne faut pas compter sur ce lien pour inciter les commissariats locaux à faire preuve d'initiative dans l'adaptation.* »

- Un beau projet mais quid du détail : « ...*aujourd'hui les seuls indicateurs de fonctionnement d'un service traitent de l'activité répressive. Les services sont incapables d'évaluer l'activité préventive et dissuasive. Si l'on ne crée pas des indicateurs autres que le taux d'élucidation des cambriolages ou le nombre de contraventions établies, on n'arrivera pas à générer une dynamique notable de la prévention qui est celle qui intéresse la population. La question des indicateurs est certainement un chantier difficile dans lequel il faut être capable de mettre de la matière grise, qu'il faut peut-être aller chercher ailleurs que seulement dans l'administration policière actuelle.* »

- **L'expérience new yorkaise** : au-delà de la politique du Maire de la ville de la tolérance zéro qui a fait l'objet de nombreuses études, c'est le système d'évaluation des performances, de suivi des statistiques au jour le jour et les méthodes de pilotage de l'activité et de management qui ont attiré notre attention.

Cette méthode est basée sur l'utilisation d'un système informatique sophistiqué qui permet une analyse très fine de l'activité et des résultats d'une unité territoriale. Cette base de données permet ainsi à l'ensemble de la ligne hiérarchique de suivre quotidiennement les performances des unités avec une analyse géographique qui permet de suivre les résultats de la délinquance par quartier, par rue ou par bloc d'immeubles.

Cette analyse est exploitée de plusieurs façons ; tout d'abord, il s'agit de pouvoir redéployer les moyens et les effectifs en temps réel pour coller au plus près de la réalité de terrain et de l'évolution de la délinquance et de la criminalité. A cet effet, deux fois par semaine, le préfet de Police, le « chief commissioner » et les différents directeurs spécialisés (drogue, meurtres, vols, surveillance des transports en commun...) réalisent un « reporting » au commissariat central des équipes de terrain. Chaque équipe est auditionnée et l'évolution des problèmes de son secteur est passé au crible en recherchant les causes des problèmes rencontrés, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus. Enfin le suivi des résultats permet de sanctionner ou de promouvoir les responsables d'unités.

Un de nos interlocuteur témoigne: *« Auparavant, il était facile de donner des justifications pour expliquer une absence de résultats ; on pouvait toujours se décharger sur une autre équipe ou mettre en cause l'absence de coordination. Maintenant avec leur système de compte- rendu hebdomadaire, les directeurs ont une vision très précise de ce qui se passe sur le terrain et comme ils nous reçoivent ensemble, plus question de les mener en bateau : ils savent de quoi ils parlent ».*

⇒ ***C'est donc un véritable outil de management et de pilotage de l'activité au quotidien.***

- **L'expérience espagnole** nous a été présentée par le sub-délégué de la province de Valence, représentant local de l'Etat au sein de la communauté autonome. L'organisation de la sécurité, à l'égal de l'administration comprend trois niveaux : l'Etat est représenté au niveau central par le corps national de Police (civil) et la Guardia Civil (militaire) qui dépendent du Ministère de l'Intérieur. La communauté autonome est représentée par une Police autonome et les municipalités par des Polices locales.

La politique du Ministère de l'Intérieur est bâtie autour de trois axes principaux : se rapprocher, se spécialiser et coordonner. C'est dans ce cadre qu'est mis en œuvre un programme pour le corps national de Police appelé POLICE 2000.

Le constat préliminaire : d'après une enquête statistique nationale réalisée en 1996 (source baromètre CIS), les principales inquiétudes de la population espagnole étaient le chômage à 82%, le terrorisme à 38% suivi par l'insécurité à 35% et enfin les problèmes de drogue et d'alcool à 27%. Durant la décennie des années 90, le niveau des infractions et des crimes violents était sur une tendance défavorable en hausse de l'ordre de 10%. En 1996 l'opinion sur la sécurité publique (source baromètre CIS) était celle d'une dégradation à 41% contre 20% ayant trouvé une amélioration.

La demande des citoyens (source CIS 2000) portait sur :

- une plus grande présence policière dans la rue (à pied et en tenue)
- une plus grande communication citoyen / Police
- une meilleure attention et un meilleur accueil pour les démarches administratives (CNI/Passeports)
- une information sur les résultats

Une première mesure de facilitation de certaines démarches administratives (demandes de CNI, Passeports, dépôt de plainte) a été mise en place en permettant un accès par téléphone ou via Internet.

Un projet de Police préventive de proximité a été mis en place avec l'objectif de renforcer la confiance de citoyens, prévenir les délits, apporter une attention individualisée aux citoyens en collaborant avec la communauté.

Ce projet a été mené dans le cadre d'une direction par objectifs c'est-à-dire l'établissement d'objectifs spécifiques et l'instauration d'une rémunération variable (représentant 15% de la rémunération totale) conformément aux objectifs atteints. Une réunion de contrôle régulière et un outil de suivi informatique semblable à celui de New York permettent d'assurer le suivi des résultats.

Rémunération de la Police préventive de proximité représentant 15% de la rémunération totale			
	% de variation de la criminalité dans son secteur	contacts et informations pertinentes	Qualité du service
70%	70%	20%	10%
30%	% de variation de la criminalité dans son district ou commissariat local		

Rémunération de la Police d'investigation de proximité représentant 15% de la rémunération totale			
	% de variation de la criminalité dans son secteur	% de cas résolus parmi les affaires attribuées	Suivi et attention au lésé
70%	70%	20%	10%
30%	% de variation de la criminalité dans son district ou commissariat local		

Les indicateurs ont été créés avec 70% de l'évaluation centrée sur le territoire d'action de l'agent et 30% liés aux résultats du district ou du commissariat local pour renforcer le décroisement.

Les premiers résultats enregistrés montrent que l'évolution de la criminalité s'est inversée entre début 1999 et septembre 2000 pour rejoindre le niveau de 1992. Enfin dernier résultat, dans le cadre d'une évaluation annuelle des différentes institutions, le corps national de Police arrive en tête devant la Guardia Civil et la presse.

2. Le développement du travail en réseau illustre un souci d'efficacité.

- C'est à **New York** que le travail en réseau des services de Police et entreprises de sécurité est le plus formalisé. Un programme nommé **APPL** animé par le Sergent P. DUFFY du New York Police Department regroupe environ un millier de responsables de la sécurité. Le comité exécutif de l'APPL est placé sous la responsabilité d'un directeur de département. Les principaux objectifs sont : partager l'information, travailler dans un but commun de protection des citoyens et faciliter les relations entre le secteur de la sécurité privée et les représentants de la sécurité publique. Pour cela, des réunions trimestrielles ou mensuelles des responsables de sécurité sont organisées dans le but de favoriser les échanges et la coordination. Des réunions d'information telles que les précautions à respecter pour faciliter la prise d'empreintes par les services de Police sont organisées. Un système d'alerte par fax et depuis peu par e-mails permet de faciliter les échanges d'informations urgentes en plus du bulletin d'information périodique.
- Au début des années 1980, fut initié dans le nord de l'Angleterre, à titre expérimental et par des initiatives locales, le **programme Neighbourhood Watch**. Maintenant ce sont 160 000 programmes qui sont développés en Grande-Bretagne et qui concernent 6 millions de foyers, soit 18 millions d'habitants. Le principe de ce programme est simple. Il s'agit de contribuer à la surveillance active de son quartier par l'observation visuelle et de rapporter tout fait, tout comportement suspect aux services de Police. Pour ce faire, à **Coventry**, a été mis en place une ligne verte (Crime Stoppers) et un site Internet qui permettent à tous les citoyens de communiquer anonymement avec les services de Police et d'être tenu informé de tout développement du programme. Outre la surveillance humaine traditionnelle, Neighbourhood Watch est appuyé par des programmes complets de **Closed Circuit TéléVision (CCTV)** qui couvrent des quartiers entiers, comme nous avons pu le constater à **Birmingham, Coventry et Londres**. Loin d'être rejetée par la population, comme cela a pu être le cas en France, cette pratique est parfaitement admise en Grande Bretagne : la CCTV peut se trouver dans les zones industrielles, les zones résidentielles, les pubs et même les églises ! Néanmoins, se pose alors la question des atteintes, probablement à terme, aux libertés fondamentales.

Questionné sur cette question, M. Roger Pearson, responsable de la Crime Reduction Unit au **Home Office**, nous a indiqué que la notion de droit à la liberté individuelle n'existe pas en Grande-Bretagne telle qu'elle existe en France.

Neighbourhood Watch est basé sur le partenariat avec la vie associative locale, les églises, les organisations syndicales. De plus, depuis peu, il est accompagné financièrement par les compagnies d'assurances et des entreprises industrielles.

Pour le Home Office, il y a quarante ans, la réduction des crimes et délits étaient l'affaire exclusive des services de Police. Désormais, elle concerne l'ensemble de la population. Aussi soutient-il ce programme et voit dans sa réalisation deux avantages majeurs : la réduction des crimes et délits - et simultanément l'augmentation sensible du sentiment de sécurité- et la restauration du sens de la communauté au sein de la population par l'instauration d'un nouveau dialogue entre habitants d'un même quartier et les services de Police. Le lien entre les communautés et les forces de l'ordre est renforcé par l'existence d'un corps de coordinateurs, chargé de s'assurer de l'efficacité du dispositif. Ce corps, au départ composé de représentants de la classe moyenne, recherche de plus en plus l'adhésion des jeunes, afin de promouvoir chez eux le sens de la communauté.

Cependant, certains de nos interlocuteurs au niveau local ont été plus prudents dans leur bilan. En effet, le programme est pour l'instant déployé essentiellement dans les quartiers « middle class ». En particulier, ils ont mentionné la difficulté, voire l'impossibilité, de mettre en œuvre Neighbourhood Watch dans les quartiers où la population est majoritairement délinquante et également le report de la délinquance des zones couvertes par le programme vers les zones voisines non couvertes.

Les évolutions constatées dans plusieurs pays en ce qui concerne le management de la police s'accordent à utiliser la quantification des résultats pour en tirer l'évaluation applicable aux responsables et agents de la police. Il importe de signaler les difficultés que comporte un tel système. Le choix des critères est à cet égard décisif. Retiendra-t-on le nombre de plaintes enregistrées, le taux d'élucidation, le nombre de personnes arrêtées... Chacun de ces critères peut influencer le comportement des policiers, d'où la nécessité de les pondérer opportunément.

1.3.2 Les limites de l'offre publique de sécurité ont favorisé l'émergence d'un bien économique nouveau : la sécurité privée.

1 Un secteur d'activité difficile à circonscrire

La sécurité privée est un secteur d'activités agissant sur le mode du mandat ou du contrat de services. Il fournit du personnel (gardes,...) et des équipements de protection (périmétrique, volumétrique,...), des procédures de gestion des risques (risk management), au sein de ce que les professionnels concernés nomment la « chaîne de sécurité », c'est-à-dire l'ensemble des acteurs en interdépendance qui conçoivent, fabriquent, vendent et installent les matériels de protection, que ces matériels soient mécaniques ou électroniques. Mais c'est aussi les services de protection des valeurs monétaires (convoyage de fonds), de protection de personnalités (gardes du corps), de surveillance active ou passive des biens (gardiennage et surveillance à distance, télésécurité).

C'est un secteur de services guidé par une philosophie d'action qui comprend plusieurs activités : l'enquête (détectives privés), la protection et la dissuasion, et qui poursuit un objectif fondamental : celui de prévenir les risques encourus par leurs clients. Ces risques concernent principalement le patrimoine immatériel, les dommages liés aux atteintes à l'intégrité physique de leurs salariés ou clients, à la propriété matérielle. L'ensemble de ces activités vise, non pas à éradiquer totalement les risques, mais à diminuer et prévenir leur fréquence c'est-à-dire à prévenir les occurrences d'accidents, d'erreurs et de négligences humaines et techniques ainsi que les comportements incivils, malveillants, agressifs ou criminels.

Pour l'INSEE, les agents de sécurité privée sont des « *salariés subalternes chargés d'assurer pour le compte de leur employeur la protection de biens déterminés contre les accidents et les actes de malveillance, les agents qui contribuent à la sécurité ou à l'ordre public ou assurant la surveillance des lieux publics mais n'appartenant pas à l'armée, la police, l'administration pénitentiaire ou l'Office national des Forêts* ».

A la différence des polices auxiliaires bénévoles (Special Constables), que l'on rencontre en **Grande Bretagne** par exemple, les entreprises de sécurité se caractérisent avant tout, par leur caractère commercial car elles visent la recherche de profits et de parts de marché toujours plus importants. La sécurité se définit dès lors comme un bien produit supposé répondre à un besoin de sentiment de sécurité, à écarter tout doute, souci, crainte ou appréhension. On peut donc affirmer que dès qu'il est question de

privatisation dans le contexte de sécurité, il s'agit au fond d'un commerce comme un autre.

Comme tout secteur commercial, le secteur de la sécurité privée se caractérise par des chiffres : nombre d'entreprises, chiffres d'affaires, effectifs, évolutions. Cependant, tant à l'étranger qu'en France, nous avons pu constater une grande disparité dans les statistiques qui ne sont pas toujours fiables, ce qui est dû en grande partie à la segmentation du secteur et aux sources. Ainsi, pour la France, les données reprises dans l'Atlas Européen « En toute sécurité » diffèrent-elles sensiblement de celles reprises dans le Facilities Guide des Services Généraux, cité dans la lettre DPSA (n°33), ou dans les études d'impact du Ministère de l'Intérieur. De plus, les mouvements dans le secteur (fusions, acquisitions, disparitions,...) troublent également la vision du secteur.

Globalement, le marché de la sécurité s'élève à 30,6 milliards de dollars aux USA et à 24,5 milliards de dollars en Europe. Toujours en Europe, on estime que plus de 7100 entreprises, soit près de 422 000 salariés, évoluent sur le marché du gardiennage et 428 entreprises, soit 27 000 salariés, sur le marché du transport de fonds.

Il conviendra donc de ne retenir dans les données ci-après (pour les années 1998 ou 1999 suivant les pays) que les tendances.

Secteurs	Pays	effectifs	CA (milliards)	entreprises	Evolution du CA
Surveillance Gardiennage	F en F	72 800	8,9	2 050	9%
	GB en £	90 000	1,234	1500	15%
	USA en \$	476 995	9,136	6 644	6%
	E en Ptas	52 500	127	550	5%
Systèmes sécurité	F	4 750	4,8		17%
	GB	13 400(*)	1,104	120(*)	3%(*)
	USA(**)	107 414	6,992	5 156	15%
	E		42	304	14%
Télésurveillance Vidéosurveillance	F	7 650	5,4		12,50%
	GB	1 800(*)	0,512	38(*)	38%(*)
	E		10	146	25%
Transport de fonds	F	7 450	1,656	15	0%
	GB	14 700(*)	0,551	10(*)	37%(*)
	USA	33 199	1,418	818	18%
	E	3 500	25,5	17	0%

(*) ne concerne que les entreprises affiliées à la BSIA (British Security Industry Association), les variations donc peuvent n'être dues qu'à la variation du nombre de membres de l'association, par exemple 15% de membres en plus pour le gardiennage, mais 6% de moins pour les systèmes de sécurité.

(**) y compris télé et vidéo surveillance.

Pour les pays d'Europe de l'Est visités (**Hongrie et Pologne**), les situations sont contrastées. Pour la Pologne, l'activité commerciale de sécurité n'est pas quantifiable. S'il ne fait pas de doute qu'elle existe, notamment dans les centres commerciaux, les services gouvernementaux ou les chambres de commerce ne disposent pas d'indicateurs fiables. Par contre en Hongrie, alors que l'existence d'une chambre des métiers de la sécurité privée pourrait laisser croire qu'une analyse quantitative est facilement accessible, la législation très stricte sur la protection des données privées rend impossible une connaissance fine du secteur. Le seul chiffre obtenu est une estimation des effectifs : 100 000 employés, soit 2,5% de la population active hongroise, pour 2600 entreprises enregistrées par la Chambre.

A Rio, l'industrie de sécurité privée est omniprésente, tous les immeubles du centre ville étant gardiennés et munis de protections physiques (grilles, vidéosurveillance,...). Cette situation pourrait laisser augurer une connaissance fine des chiffres relatifs au secteur pour le **Brésil**. Cependant,

en l'absence totale de contrôles par les pouvoirs publics, on ne peut faire que des estimations : 1 200 000 employés dans la sécurité privée, dont 600 000 relèveraient du travail illégal et seraient issus des forces de sécurité publique (travail au noir en dehors des heures de service).

A l'origine, l'offre de sécurité privée était le fait de sociétés de petite taille. Depuis quelques années, le secteur se structure autour de quelques grandes sociétés multinationales. Ce phénomène touche tous les pays industrialisés, mais à des degrés divers. En France, la moitié du chiffre d'affaires est réalisé par un peu plus de 2% des entreprises. En Espagne, 10 entreprises, soit 1,6% du total, réalisent près de 70% du chiffre d'affaires.

Le secteur est en perpétuelle transformation. Ainsi, pour le seul premier trimestre 2001, le bimensuel « En toute Sécurité » a recensé :

- 7 acquisitions effectuées en France, et 9 autres ailleurs dans le monde,
- 2 disparitions d'entreprises en France,
- 2 réorganisations lourdes, 2 changements de nom et 2 fusions.

Cela démontre un dynamisme certain pour un secteur dont le chiffre d'affaires était estimé en France à plus de 28 milliards de francs en 1999.

Cependant, au cours des dernières années, la France a vu l'arrivée massive d'opérateurs étrangers qui détiennent aujourd'hui plus du tiers du marché global de la sécurité privée. Les entreprises nationales, souvent trop petites et ne disposant pas d'une surface financière leur permettant d'éviter l'absorption par des concurrents étrangers, notamment américains, britanniques et suédois, font les frais de ce mouvement de fond. Ainsi, en 1998, la société **Proteg**, qui était le numéro 1 français de la sécurité privée, a été rachetée par le leader mondial du marché, le suédois **Securitas AB**.

La société Securitas est devenue en 10 ans l'entreprise leader dans le monde, voyant ses ventes progresser de 30% par an sur la période, pour atteindre un chiffre d'affaires de 5,5 milliards de dollars en 2000. L'objectif affiché par cette entreprise est d'atteindre 6,8 milliards de dollars en 2004. Présente dans plus de 30 pays, elle fait 7% de part de marché aux USA, via l'enseigne emblématique **Pinkerton**, et 10% en Europe directement sous son nom. En France, avec 18 000 salariés, 530 millions de dollars de chiffre d'affaires et 110 agences locales, cette société représente à elle seule, plus du quart de l'offre de gardiennage ; son concurrent le plus important, **Euroguard**, racheté en mars 2001 par Group 4 Falck, alors même que son chiffre

d'affaire 2000 était supérieur aux prévisions, est en terme d'activité près de 10 fois moins important.

Dans le domaine du transport de fonds, où, plus encore qu'ailleurs, le critère de taille constitue un facteur de productivité, le marché français s'est structuré autour d'un duopole formé par les sociétés **Brink's** et **Valiance**, née de la fusion de Sersé et Ardial. Sur un marché de 1,7 milliards de francs en 1999, ces deux sociétés implantées au niveau national représentent en effet plus de 80% du marché, les 20% restant étant aux mains d'entreprises régionales.

Pour les autres segments de marché, la tendance est identique. Le marché de la télésurveillance est dominé par la société américaine **Tyco**, qui s'est lancé dans une politique mondiale d'acquisition. Cette entreprise compte actuellement plus de 850 000 abonnés en Europe.

De même, la société britannique **Williams**, qui réalise plus de 4 milliards de chiffre d'affaires en Europe, domine le marché de la sécurité électronique (alarme, vidéosurveillance,...).

Il est à noter que les entreprises du secteur sont maintenant concurrencées dans le domaine de la télésurveillance par les compagnies d'assurances qui complètent les contrats « multirisque habitation » par des contrats de télésécurité.

En Espagne, un phénomène identique est observé. Le marché de la sécurité voit l'arrivée d'entreprises étrangères, même si l'on constate la présence d'une entreprise espagnole leader, **Prosegur**. Employant 38 000 personnes dont 28 000 en Espagne, elle travaille en partenariat avec des entreprises locales sur le marché sud-américain.

Le transport de fonds espagnol est aussi orienté sur un duopole, Prosegur et Securitas, représentant 97% du marché. Le gardiennage est quant à lui à 79% espagnol, Prosegur ne représentant que 26%, le reste étant le fait d'entreprises régionales. Le marché des systèmes de sécurité est majoritairement détenu (85%) par des entreprises étrangères, essentiellement nord-américaines.

En Grande-Bretagne, les statistiques les plus fiables sont celles élaborées par la **British Security Industry Association** (BSIA). Sans pouvoir faire une

analyse aussi fine que précédemment, il ressort que le convoyage des fonds est ici aussi fortement concentré : 10 entreprises se partagent en 1999 un marché de 541 millions de livres. De même, dans le secteur du gardiennage, 70 entreprises, soit 5%, représentent près de 80% du marché.

Mais ce secteur d'activité en pleine expansion est tributaire pour son avenir immédiat non seulement de l'accroissement de la demande de sécurité, mais aussi de la volonté plus ou moins forte des états de l'encadrer. Cette réflexion soulève la question essentielle du périmètre consenti par les pouvoirs publics aux entreprises de sécurité.

2. L'articulation juridique entre le secteur de la sécurité privée et les pouvoirs publics conduit à une répartition des responsabilités et des périmètres d'actions qui n'est pas toujours la plus efficace.

Au lieu de considérer les initiatives privées en matière de sécurité comme étant une forme d'usurpation de pouvoir, il peut être plus profitable que l'autorité publique, et en premier lieu l'Etat, y trouve une saine émulation. La recomposition de la carte territoriale des forces de police et de gendarmerie illustre la difficulté qu'éprouve l'Etat lui-même quant à la répartition de ses moyens. C'est ainsi, notamment, que cette répartition peut ne pas prendre en compte les données spécifiquement liées aux différentes « zones » (commerciales, industrielles, artisanales ...) situées à la périphérie des grandes villes.

En quelque sorte, on peut se demander si l'Etat dans sa fonction d'aménageur du territoire n'a pas lui-même conduit les acteurs du développement économique à se débrouiller seuls pour assurer leur sécurité avec des vigiles privés et sociétés de gardiennage. Dans le cas de la France, les hésitations et tergiversations de l'Etat au sujet du développement ou de l'armement des polices municipales n'a pu qu'amplifier l'écart entre d'un côté les besoins de sécurité des acteurs du développement économique et de l'autre côté la réalité de l'offre publique de sécurité.

En France, l'Etat a veillé à ce que le législateur empêche les agents de sécurité privée d'effectuer des missions de police judiciaire ou administrative.

La loi n°83-269 du 12 juillet 1983 encadre strictement les compétences des agents du secteur privé, en leur interdisant de se constituer en polices auxiliaires ou en polices parallèles. Ils se retrouvent donc cantonnés à une

fonction de surveillance ou de gardiennage de biens meubles ou immeubles privés et, accessoirement, à la protection des personnes qui s'y trouvent. Le décret n°86-1099 du 10 octobre 1986 précise l'utilisation des matériels, documents, uniformes et insignes des entreprises de surveillance, de gardiennage, transports de fonds et protection de personnes, l'objectif avoué étant d'éviter pour le citoyen toute confusion avec un service de sécurité publique. Il leur est en particulier interdit d'intervenir sur la voie publique.

Au-delà des pouvoirs conférés par l'article 73 du code de procédure pénale à tout citoyen, les agents de sécurité privée peuvent disposer, par délégation, des pouvoirs reconnus à tout propriétaire de lieux privés, en particulier l'interdiction ou l'accès réglementé à un lieu ouvert au public.

Dans le cadre du Colloque « Des villes sûres pour des citoyens libres » d'octobre 1997, le Premier Ministre avait annoncé la nécessaire adaptation de l'appareil législatif précité. Cette adaptation constitue le **premier objectif** : celui de réglementer tout le secteur économique relevant de l'activité privée de sécurité. En particulier, toutes les entreprises relevant des activités reprises dans ces textes doivent être inscrites au registre du commerce et des sociétés, et seules des entreprises obéissant à cette condition peuvent exercer de telles activités.

Le **deuxième objectif** de l'Etat est le renforcement de la professionnalisation des activités de la sécurité privée, notamment par l'interdiction faite à une entreprise d'exercer des activités autres que celles relevant de la sécurité et par le biais d'une meilleure qualification professionnelle des salariés.

Un troisième objectif est de rechercher la transparence des activités de sécurité privée, afin de permettre aux pouvoirs publics de savoir qui assure le contrôle effectif de l'entreprise. Cette volonté de transparence est à rapprocher de la situation observée dans les pays d'Europe de l'Est où certaines entreprises de sécurité sont soupçonnées d'être infiltrées par des groupes mafieux.

Toujours par souci de professionnaliser et moraliser le secteur, a été créée en mars 2001, la Commission Nationale de Déontologie de la Sécurité.

En **Espagne**, les conditions d'exercice pour une entreprise de sécurité privée concernent le capital social, les effectifs, le nombre de véhicules blindés dans le cas des transports de fonds, la garantie bancaire et les contrats

d'assurance souscrits. Chaque item est assorti d'un seuil minimal qui varie suivant le segment du marché concerné.

En **Grande-Bretagne**, l'Etat travaille de concert sur la définition des règles du marché avec les organisations patronales du secteur.

Au **Brésil**, l'absence de contrôles et de réglementation, tant internes au secteur que du fait de la puissance publique, permet l'existence d'entreprises de sécurité privée illégales et non déclarées ayant des pratiques plus que douteuses (intimidation, actes de tortures ou meurtres). De plus, l'ensemble du secteur est sujet à l'utilisation d'employés non déclarés et majoritairement issus des forces de sécurité publiques. Les pratiques des « agents-doubles » (corruption, utilisation de l'outil de travail public, accidents dans le service au privé,...) déstabilisent le service public et en accroissent la mauvaise image par le public.

3 Dans un souci de reconnaissance sociale, le secteur de la sécurité privée, qui souffre encore d'un déficit chronique d'image, tente de le combler en s'organisant de mieux en mieux.

Pour améliorer cette situation, les grandes entreprises ont jugé nécessaire de structurer, auto-réguler et professionnaliser le secteur pour assurer leur développement à long terme.

Dès 1967, en **Grande-Bretagne**, à la demande du Home Office (ministère de l'Intérieur britannique), était créée la British Security Industry Association (BSIA). Elle compte aujourd'hui près de 400 membres (77 en 1986), représentant 70% du secteur. Plus du tiers de ses membres ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 million de livres. Elle est structurée selon 9 secteurs d'activités et comporte 24 représentations régionales. Au fil des ans, elle est devenue l'interlocuteur incontournable des pouvoirs publics, participant à la rédaction de textes de lois et de normalisation propres au secteur. A ce titre, elle est un puissant agent de lobbying qui a pleinement joué son rôle lors du vote des derniers textes législatifs. Mais, sa vocation est aussi de donner à ses membres conseils et aides. A ce titre, elle fut la première organisation patronale certifiée ISO 9000.

Les entreprises candidates doivent respecter certaines conditions pour être admises au sein de la BSIA :

- Avoir une santé financière solide
- Ne pas être soupçonnées de malversations ayant entraîné des poursuites judiciaires,
- Etre assurées « tous risques »,
- Etre certifiées ISO 9000, à l'image de la BSIA,
- Apporter à la BSIA et à l'industrie de la sécurité en général des « bienfaits » par leur présence.

L'appartenance de son prestataire à la BSIA signifie pour le client que celui-ci est engagé dans une démarche qualité.

En France, l'**Union Fédérale des Industries et Services de Sécurité** (UFISS), créée en février 1992 rassemble au sein d'une structure unique les 3 syndicats professionnels représentatifs des métiers de la sécurité humaine (SNES), de la sécurité électronique (GMPSE) et du transport de fonds (SYLOVAL). Elle a notamment publié en septembre 1992 un livre blanc ayant pour objectif de moraliser et professionnaliser le secteur. Les trois propositions avancées dans ce document par l'UFISS concernent la capacité des dirigeants des entreprises de surveillance - en particulier par l'obtention d'un diplôme ou la réussite dans l'encadrement d'une entreprise de sécurité - , la définition et l'obligation d'une organisation minimum pour assurer la continuité et la qualité de service (permanence 24h/24,...). Par ailleurs, le renforcement de la réglementation relative aux Etablissements recevant du public (ERP) a été prise en compte par les arrêtés de la loi du 21 février 1995 – qui précise la place et le rôle de l'Etat en matière de sécurité publique et instaure une obligation de surveillance et de gardiennage de certains immeubles - et les deux décrets du 15 janvier 1997 – relatifs aux obligations de surveillance ou de gardiennage incombant à certains propriétaires ou exploitants de locaux professionnels et commerciaux ou de parcs de stationnement. Ainsi, les organisations professionnelles qui appliquent le cadre législatif et réglementaire en influencent aussi le contenu.

Sur le plan social, elles agissent pour faire évoluer la convention collective du secteur en insistant sur les formations, l'aménagement des horaires, la reprise du personnel en cas de transfert de marché.

Afin d'améliorer son image et la qualité de ses prestations, le secteur de la sécurité privée s'est lancé dans un processus de certification. Au contraire de la norme ISO 9002 qui est une démarche individuelle de l'entreprise, la

norme Afnor NF X.50-777 « Services des entreprises privées de prévention et de sécurité », homologuée le 20 mai 1998, a relevé dans sa définition d'une démarche collective associant les grands clients (SNCF, EDF, l'Oréal,...) et les fournisseurs, ainsi que d'autres entités dont les ministères concernés. Selon la procédure de surveillance propre à l'Afnor, l'entreprise certifiée sera audité tous les dix-huit mois, en particulier sur la formation et la qualification du personnel, l'ensemble des procédures de préparation et de mise en œuvre du service, ainsi que celles liées à la définition de l'offre commerciale, l'élaboration des consignes et leur respect, et le contrôle interne de la satisfaction du client. En 1999, seules 13 entreprises étaient certifiées (Securitas, DPSA, Euroguard,...) sur un secteur qui, en France, en compte plus de 2000.

Parallèlement, le client pourra choisir ses fournisseurs en ayant, au préalable, une information relative à la qualité du service auquel il pourra prétendre.

Pour aider leurs clients dans le choix des équipements (serrures, centrale , transmetteur,...), les **assureurs** diffusent, par l'intermédiaire du Centre de Documentation et d'Information de l'Assurance, une brochure intitulée « *La Protection vol de votre habitation par la télésécurité* » et ont créé le label A2P, attribué aux équipements ayant démontré leurs capacités de résistance aux tests du Centre National de Prévention et de Protection (CNPP). Cet organisme délivre également une qualification, reconnue par les compagnies d'assurance, spécifique aux installateurs d'alarme et aux stations de télésurveillance.

On peut lire de plus en plus fréquemment, dans la presse tant économique que généraliste, des articles visant à conseiller le consommateur dans le choix de ses prestataires et mettant l'accent sur l'impérieuse nécessité de vérifier les références du prestataire et les clauses des contrats. Cette « popularité » conforte le secteur dans sa volonté de se professionnaliser.

L'un des axes majeurs de mise en qualité du secteur est la politique de recrutement et de formation des agents du secteur. **Prosegur** a mis en place à **Madrid** un centre de formation interne performant et servant également aux autres entreprises espagnoles du secteur.

En France, en 1999, on estimait à seulement 10% le pourcentage de salariés du secteur pourvus d'un diplôme. Il existe pourtant des diplômes reconnus par l'Etat, comme le Certificat d'Aptitude Professionnel de l'Education Nationale, mais ils sont encore peu exigés par les entreprises. Des avenants à

la convention collective du secteur a fixé des seuils minimaux de formation : formation initiale de 32 heures, formation spécifique sur le lieu d'exercice des tâches en liaison avec le client et formation continue mensuelle (2 à 4 heures).

Si l'on compare ces principes de formation aux entreprises disposant de service interne de sécurité, telles que la SNCF, la RATP ou Peugeot, l'investissement paraît faible, en termes tant de quantité que de qualité. Dans les entreprises de transport public, la formation préalable à la prise de poste dure plusieurs mois et concerne les aspects professionnels et déontologiques. De plus, par la suite, la formation continue est assurée en fonction des besoins et attentes de l'agent.

Sur le plan international, l'UFISS, comme la BSIA, participent aux travaux de la **Confédération Européenne des entreprises de services et de la sécurité** (CoESS) qui regroupe l'ensemble des syndicats patronaux des pays membres de l'Union européenne ainsi que ceux de pays européens tels que la République Tchèque ou la Turquie. La CoESS a retenu lors de son conseil d'administration du 2 mai 2000 de travailler sur quatre axes stratégiques : la qualité et la formation, l'ouverture de la CoESS vers les pays de l'Europe centrale et de l'Est, les données statistiques et la définition de la stratégie pour le futur de la CoESS. En collaboration avec la Direction Générale V (Emploi, Relations industrielles et Affaires sociales) de la Commission Européenne, la CoESS a publié (et traduit en plusieurs langues européennes) un guide pour « choisir le meilleur rapport qualité-prix dans la sécurité privée » à l'usage des futurs donneurs d'ordre.

4 Sur un plan plus prospectif, les grandes tendances du marché de la sécurité privée se caractérisent par :

- **Une croissance globale dans un cadre macroéconomique généralement favorable, avec des tendances différentes suivant les activités.**
 - La sécurité humaine (gardiennage et transport de fonds), activité traditionnelle du secteur, est en croissance faible, de 2 à 6% pour le gardiennage suivant les marchés géographiques et en stagnation, voire en recul, pour le transport de fonds. Raison purement française, l'adoption de la loi sur la réduction du temps de travail est en train

d'accroître les coûts de main d'œuvre. Plus généralement, le mouvement d'externalisation de la fonction sécurité ¹ initié par les entreprises dès les années 1980 touche à sa fin. Cette stabilisation de la demande dans un contexte de concurrence qui reste forte conduira sans doute à des croissances limitées de chiffre d'affaires.

- A contrario, les activités à caractère technologique bénéficient d'une forte croissance, de 15 à 20% pour les systèmes de sécurité et plus de 25% pour la télé/vidéosurveillance. Sur tous les marchés étudiés, ces activités représentent plus de 50% du marché privé de la sécurité dans son ensemble. Compte tenu de la volonté d'alléger les coûts salariaux et de la qualité et de la performance garantie par les systèmes de haute technologie, cette tendance devrait se poursuivre.

- **Le secteur de la sécurité privée est de moins en moins un secteur « paria » pour la société civile.** Même si les vigiles ou les gardiens sont encore parfois mal considérés, les entreprises du secteur ou leurs donneurs d'ordre veillent à ce que ces employés soient reconnus pour la qualité de leurs prestations, en particulier pour celles concernant le gardiennage physique. De plus, l'amélioration des prestations réalisées par ces vigiles ainsi que l'accès plus aisé à la sécurité privée pour le particulier (télésurveillance, résidence gardée) favorise une meilleure acceptation sociale.
- **La sécurité privée est soumise à un turn-over de son personnel très important.** Pour Prosegur en Espagne, il est de 10%, soit 2800 employés à recruter par an. L'expérience montre que cela nécessite près de 15 000 entretiens d'embauche réalisés. Les procédures ont été fortement informatisées pour permettre de les réaliser en 1 heure au lieu de 4 heures précédemment. La baisse du chômage et le recours aux technologies de pointe aidant, il est de plus en plus difficile de trouver des candidats. En France, on compte 32% des salariés ayant une ancienneté dans l'entreprise inférieure à un an et 73%, une ancienneté inférieure à 4 ans. Dans le passé, le « vivier » était composé de personnes sans qualification, il se tourne maintenant vers des personnes sachant se servir au minimum d'un ordinateur. Les possibilités de promotion interne (accès à des postes

¹ En l'espace de 20 ans, les effectifs des services de sécurité internes des entreprises ont diminué de 47,2%.

d'encadrement) restent encore faibles, plus de 90% des postes proposés étant des postes d'agents d'exploitation. Cependant, le passage dans une entreprise de sécurité est désormais considéré comme un plus dans un CV, grâce aux modes de formation instaurés par les grands du secteur.

- **Une très forte concentration du secteur.** Comme nous l'avons vu précédemment, le secteur tend à se réorganiser autour de grandes entreprises multinationales, aidées en cela par une utilisation quasi-systématique d'appels d'offres internationaux et une harmonisation des législations.

5 L'analyse du secteur de la sécurité privée, en France et dans les pays visités par la mission, fait apparaître des questions ou réflexions qui nous semblent fondamentales pour l'avenir de ce secteur.

- **Les missions d'accueil et de services prendront une place de plus en plus importante.** Pour une entreprise, toute personne qui travaille dans ses emprises est assimilée à son propre personnel, et donc vecteur de sa propre image au même titre que ses propres salariés. Par conséquent, les attentes vis-à-vis du personnel de sécurité sont de plus en plus orientées vers des prestations d'accueil et de services et l'on constate que le mouvement est déjà engagé dans les centres commerciaux. De la même façon que le personnel commercial assure par sa seule présence une sécurisation des emprises, le personnel de sécurité devra s'adapter et assurer des fonctions tournées vers la clientèle. Le gardien vieillissant et passif d'antan doit laisser sa place au couple « homme qualifié – technologies », plus jeune, capable d'initiatives. Les prestations de nuit ont tendance à diminuer au profit de la surveillance électronique, tandis que la demande de jour augmente. En effet, sous l'œil du client, l'agent de surveillance devra faire montre de qualités relationnelles, de stabilité émotionnelle ainsi que de réactions rapides. Un nouveau profil d'agent de sécurité se dessine pour répondre à ces exigences dictées par les clients.
- **La professionnalisation du secteur passe par une responsabilité partagée.** Les mouvements de régulation et de professionnalisation

du secteur de la sécurité privée doivent nécessairement s'accompagner d'une prise de conscience par les entreprises clientes du rôle majeur qu'elles ont à jouer pour consolider cette dynamique. Pour une entreprise de sécurité privée, ce sont les critères selon lesquels une entreprise-cliente attribue ses marchés qui détermine sa politique sociale et commerciale. Or, la Newsletter de la Confédération Européenne des services de Sécurité (CoESS) d'octobre 2000 indique :

« une étude européenne démontre que la plupart des contrats sont encore adjugés aux entreprises les moins disantes. Il est nécessaire d'attirer l'attention sur la qualité plutôt que sur le prix et de faire comprendre au client que la qualité du service correspond au prix que l'on a payé. »

Par conséquent, ces pratiques d'attribution au moins disant, bien compréhensibles à court terme du point de vue des entreprises, ne permettent toutefois pas l'assainissement et la professionnalisation du secteur et contribue à maintenir, voire à développer, des pratiques douteuses : travail au noir, sous-traitance sauvage, non-respect du code du travail. Par exemple, en Hongrie, il n'est pas rare de constater que la faiblesse des salaires est compensée par un nombre d'heures travaillées largement supérieur à la durée légale du temps de travail (240 à 280 heures pour 174 heures prévues au Code du Travail). Il est clair que, dans ce cas, la qualité de la prestation fournie est à la hauteur de l'argent dépensé. Il nous semble tout à fait fondamental que les entreprises donneurs d'ordre aient pleinement conscience que leurs exigences en termes de qualité représentent un investissement pour leur propre avenir.

Par leurs exigences, les assureurs ou les clients des donneurs d'ordre (par exemple, dans le secteur du BTP, où la sécurisation du chantier peut être reprise dans le cahier des charges élaboré par le promoteur) peuvent avoir un effet de levier très important sur la mise en qualité du secteur de la sécurité privée.

- **L'externalisation de la sécurité doit s'accompagner du développement d'une solide expertise en interne.** Le recours à des services externes de sécurité ne peut en aucun cas exonérer les entreprises de maintenir, voire développer, une réelle expertise en la matière. Cette nécessité est d'autant plus grande que les enjeux pour

l'entreprise deviennent considérables et touchent autant son patrimoine matériel qu'immatériel (image, bases de données ...). Au-delà de la « simple » expertise en termes d'ingénierie ou d'organisation de systèmes de sécurité proprement dite, il nous semble que c'est dans l'expertise en analyse de risques que les entreprises doivent désormais s'investir.

C'est dans ce sens que **la FNAC.com** s'est orientée : l'organisation de manifestations dans les magasins (concerts, débats, dédicaces ...) fait l'objet d'une analyse préalable de risques afin de prévenir tout débordement. Les enjeux dépassent en effet les risques matériels classiques : le risque image est considérable en cas de situation non maîtrisée et cette analyse peut conduire à l'annulation pure et simple de la manifestation, quels qu'auraient pu être les gains en chiffre d'affaires à court terme. Selon Monsieur Le Grand (directeur de la prévention des risques à la Fnac.com), « *le risque est une notion qui enlève toute idée de danger. En effet, en général, elle est interprétée ainsi : risque = danger X probabilité d'occurrence. Mais la propension naturelle est de considérer que cette probabilité n'existe que chez les autres et qu'elle est nulle pour son propre cas, ce qui témoigne d'un raisonnement binaire non adapté à la réalité de la situation. Il convient donc de revenir à l'analyse précise du danger et de développer cette compétence dans les entreprises. C'est d'autant plus vrai qu'une perte de marché ne s'assure pas.* »

L'investissement des entreprises dans ces compétences d'analyse de risques nous semble devoir se faire à un niveau suffisamment transversal pour qu'elles puissent s'appliquer à toute nouvelle orientation de développement envisagée. Par ailleurs, le positionnement hiérarchique des responsables en charge de ces expertises doit être cohérent avec les enjeux et les risques. La tendance observée au cours de la mission dans les grandes entreprises rencontrées est un rattachement direct du responsable sécurité à un membre du Comité de Direction et témoigne de l'importance croissante de ce sujet pour ces entreprises. Encore faut-il que les pouvoirs et les moyens attribués à ces responsables correspondent aux volontés affichées.

- **Sécurité publique et sécurité privée doivent conclure un mariage de raison dans l'intérêt de l'ensemble des citoyens.** Les exemples se multiplient dans lesquels le mariage sécurité publique – sécurité privée a déjà été consommé :
 - ⇒ **Sécurité des stades** : selon la loi, « l'organisateur de manifestations sportives, récréatives ou culturelles peuvent être tenus d'y assurer un service d'ordre lorsque leur objet ou leur importance le justifie ». Le seuil a été fixé par décret à 1500 personnes. L'organisateur est alors responsable de la sécurité dans les emprises (stade et tribunes) ; la force publique assurant la sécurité aux abords de l'enceinte sportive et n'intervenant dans le stade que pour rétablir l'ordre public en cas d'accident grave. Les deux acteurs collaborent naturellement de façon opérationnelle, comme cela a pu être observé lors de la Coupe du Monde de Football en 1998 en France.
 - ⇒ En **Grande Bretagne**, le convoyage des détenus est assuré par des entreprises de sécurité privée, alors qu'en France, cette tâche (et ses attentes longues dans les couloirs des Palais de Justice) est toujours dévolue à la sécurité publique.
 - ⇒ A Washington DC, **le gardiennage des commissariats** est confié à des entreprises de sécurité privée de façon à libérer les forces de police de ces tâches considérées de faible valeur ajoutée pour le citoyen et leur permettre ainsi d'être présentes sur le terrain. Cela permet par ailleurs de diminuer de moitié le coût de cette tâche, ce qui est un « bénéfice net » pour le contribuable.
 - ⇒ **Le développement de la télésurveillance et son efficacité** contre la délinquance d'intrusion et de prédation, tant pour les particuliers que pour les entreprises, sont conditionnés par une bonne coordination entre les « télésurveilleurs » et les services d'intervention publique. Mais si les alarmes alertent pour autre chose qu'une effraction, et que la police est mobilisée, le système risque d'être contre-productif.

Il nous semble que le développement de la sécurité privée doit s'accompagner nécessairement du développement des liens entre entreprises privées de sécurité et forces publiques si l'on souhaite construire un espace global de sécurité et en faire bénéficier ainsi l'ensemble de la population. Le risque d'un cloisonnement hermétique entre ces deux acteurs pourrait être l'apparition d'« une sécurité à deux vitesses », concrétisée aux Etats-Unis par le développement des « gated communities » (lotissements sécurisés): des zones privilégiées ayant les moyens d'accéder à une sécurité de haut niveau coexistant, sans les rencontrer, avec des zones laissées sous la responsabilité des seules forces publiques, souvent dépassées.

1.3.3 Le dynamisme du secteur privé de la sécurité stimule les évolutions de l'offre publique de sécurité.

Les limites de l'efficacité de l'offre publique de sécurité pour faire face à certaines préoccupations spécifiques des acteurs du développement économique, conduisent à envisager l'intérêt que peut représenter l'apport des acteurs privés. Si l'on revient un instant à l'exemple de la criminalité informatique internationale qui, pour l'instant, semble durablement défier l'autorité publique, on peut constater que dans l'urgence, les acteurs privés peuvent peut-être trouver quelques moyens empiriques de se prémunir, faute de mieux. Une telle souplesse d'adaptation des entreprises, y compris dans la lutte contre les insécurités, peut trouver une explication qui mériterait d'être mieux exploitée. Que l'entreprise soit modeste ou plus importante, elle est soumise en effet à la loi du marché et de la concurrence, et à la nécessité de réaliser rapidement du profit sous peine de disparaître. L'autorité publique en revanche, n'a pas par vocation le même horizon temporel. L'urgence qui presse l'entreprise et la somme d'être créative pour s'adapter à un environnement hostile s'applique de facto dans le domaine de la sécurité, et lui donne sans doute quelques atouts pour développer, comme un laboratoire expérimental et pragmatique, certaines démarches de lutte contre la délinquance de prédation ou la criminalité qui la menace. Sans remettre en cause la mission de l'autorité publique consistant à assurer la sécurité des personnes et des biens, qui est propre à l'Etat et fonde sa légitimité, l'entreprise peut par ce processus expérimental, proposer des solutions et explorer des savoir-faire. Ainsi, le long terme qui doit caractériser l'action de l'autorité publique pour lui donner du recul, peut décider, écarter ou retenir les apports des acteurs privés utiles à la sécurité.

Pour les expérimentations issues des entreprises, pourquoi n'envisagerait-t-on pas par exemple, pour lutter contre la criminalité ou l'escroquerie informatiques, de s'appuyer dans un premier temps sur les mécanismes d'autodiscipline et d'autocontrôle au sein des associations professionnelles nationales ou internationales ? Par ce biais, à défaut de poursuivre et sanctionner pénalement les auteurs de crimes ou de délits mal définis juridiquement, l'autorité publique des Etats pourrait-elle au moins espérer que petit à petit les associations professionnelles excluent de leurs rangs les entreprises ne respectant pas certaines recommandations prudentielles ou comportements déontologiques. Dans un registre différent, et peut-être encore plus proche des préoccupations concrètes de la plupart des entreprises et des commerces y compris les plus modestes, on pourrait également songer, comme le suggèrent d'ailleurs des experts de la police nationale et de la gendarmerie, à faire jouer un rôle plus important aux compagnies d'assurance dans la prévention des cambriolages et autres atteintes au patrimoine des entreprises.

En tout état de cause, que l'autorité publique le déplore ou s'en réjouisse, dans la plupart des pays développés, et la France n'échappe pas à cette évolution, la sécurité privée est en train de devenir un bien économique comme les autres qui est régulé par le marché. Ainsi, aux Etats-Unis, on dénombrait un agent de sécurité privé pour quatre policiers, mais la proportion s'est exactement inversée en 2000. En **Espagne**, comme l'ont indiqué les interlocuteurs de la société rencontrés à Madrid, **PROSEGUR** a conclu 6000 contrats industriels en 25 ans sur le marché espagnol, et 100000 contrats privés résidentiels, en se livrant à de fines études de marché pour atteindre ces résultats. Dans ces conditions, plutôt que de laisser seul le marché réguler cette activité de services de sécurité, les pouvoirs public ont intérêt à les encadrer et, ce faisant, à leur reconnaître par la loi une existence, en contrepartie d'un contrôle strict de l'Etat sur le recrutement des personnels et sur les missions qui leurs sont confiées. La France a choisi cette option. L'Espagne a par exemple également opté pour cette voie, mais pas les Etats-Unis. Ainsi, les interlocuteurs de PROSEGUR à Madrid ont-ils expliqué comment ils coopéraient avec la police par échanges d'informations. Dans des cas où les besoins spécifiques de certaines activités économiques l'exigeraient, le recours à des sociétés de sécurité privée se présente donc comme une solution même souhaitable du point de vue de l'autorité publique, dans la mesure où elle permet une utilisation optimale des services de police ou de gendarmerie ainsi que des polices municipales, en évitant à la fois la dispersion inutile des moyens publics, et une utilisation un peu trop

"privative" des moyens publics par certaines entreprises. C'est en tout cas sans doute dans ce sens que doit se comprendre la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité - dite LOPS- du 21 janvier 1995, et dont l'une des dispositions rend obligatoire pour les organisateurs de certaines manifestations sportives, le recours à des moyens de sécurisations privés. En quelque sorte, l'utilisation de moyens privés à des fins très particulières de sécurisation de l'activité économique des entreprises, offre un relais supplémentaire dans le maillage du territoire, susceptible de s'insérer le cas échéant dans des dispositifs de polices municipales ou de police de proximité.

Dans un domaine différent, la Mission 2000 a également eu l'occasion de rencontrer d'autres formes de participation de l'initiative privée à la sécurisation du territoire, dans l'intérêt de préserver et de favoriser le développement économique local. Les Business Improvement Districts (B.I.D) aux **Etats-Unis** constituent à cet égard un exemple intéressant de structures créées à l'initiative d'acteurs privés, mais qui sont intégrés dans des dispositifs locaux qui peuvent leur conférer certaines prérogatives de puissance publique. Ainsi, par exemple le B.I.D de Washington DC est-il parti du constat fait par quelques grandes entreprises et sociétés que le centre de la capitale devait être rendu plus agréable et plus sûr, afin de donner envie de les fréquenter et d'y attirer des investissements. Organisée sous la forme juridique de B.I.D., cette initiative privée a été dotée du pouvoir de lever, par l'intermédiaire des services administratifs municipaux, une sorte de taxe parafiscale obligatoire pour tous les propriétaires d'un terrain situé dans le périmètre du B.I.D, et dont le produit annuel rapporte 7 millions de US\$. Le produit de cette taxe parafiscale est affecté à la réhabilitation de l'environnement urbain. Sans doute peut-on noter que ce système rappelle un peu une sorte de concession de service public, mais les B.I.D. n'ont pas vocation de procéder à l'aménagement du territoire. Ils ont surtout, et c'est là leur autre particularité importante par rapport au sujet traité par la Mission 2000, la possibilité de déployer une sorte de service de sécurité privé patrouillant sans arme dans les rues et bénéficiant en outre d'une formation dispensée par les services de police. De plus, ces équipes participent également, aux côtés de l'autorité publique, à la production de sécurité puisqu'elles sont associées régulièrement aux réunions locales de police. Bien que des démarches de ce type puissent surprendre en France, elles semblent assez naturelles dans des pays de culture anglo-saxonne, et ne semblent pas devoir en tout cas épuiser le champ des interventions et des responsabilités de l'offre publique de sécurité.

II - LA CONQUETE DE NOUVEAUX HORIZONS ECONOMIQUES N'EST PAS SANS DANGER.

II.1. L 'ouverture des frontières et la mondialisation économique créent de nouvelles exigences en matière de sécurité.

Des évolutions structurelles et de long terme, à l'œuvre dans l'économie mondiale remettent en cause de nombreux schémas classiques et font éclater le cadre national. Ce dernier devient insuffisant pour penser la relation entre sécurité et développement économique, surtout s'il s'agit de prendre en compte une dimension prospective pour les prochaines décennies. Le commerce mondial n'est pas une nouveauté, et l'on peut se référer aux débats des économistes tels qu'Adam Smith ou Ricardo pour en témoigner. En revanche, l'institutionnalisation juridique de l'échange économique international, à l'œuvre depuis quelques décennies, est à certains égards radicalement différente. Elle a pour effet que l'échange économique international et l'ouverture mondiale des marchés ne sont plus seulement une question d'opportunité économique, librement décidée par les acteurs, mais deviennent un droit et un devoir pour tous. On peut illustrer ce phénomène par la constitution progressive du marché unique dans le cadre de la Communauté économique européenne, achevé en 1992. A une autre échelle, la création de l'Organisation Mondiale du Commerce étend la même tendance à l'horizon de l'ensemble des pays acceptant les règles de l'économie libérale.

Certes, la mondialisation offre des opportunités de développement économique pour toute entreprise disposée à élargir son champ d'action mais cette **globalisation croissante** des marchés aboutit à la constitution d'immenses cartels monopolistiques. En 1999, l'ensemble des opérations de concentration représente en valeur 3160 milliards USD. Les 200 plus importantes firmes (dont 91 ont leur siège aux USA) pèsent un CA de 7000 milliards d'USD, montant supérieur au PIB des 150 pays hors OCDE. Un des postulats de la nouvelle économie est la convergence des modèles économiques. Le "capitalisme rhénan" fondé sur un système bancaire et des conglomérats industriels encore soucieux de cohésion sociale s'efface devant le capitalisme financier qui ébranle ses fondements.

Les états-nations eux-mêmes sont de plus en plus soumis aux mêmes grilles d'analyse que les firmes pour évaluer leur compétitivité. L'un des moteurs essentiels de cette mondialisation est cette déréglementation financière qui, par désintermédiation, diminue le rôle des banques, et permet à l'épargnant

individuel d'opérer directement, avec de nouveaux instruments, sur les marchés financiers. **Il en résulte une accélération des disparités de richesses au point qu'aux USA, l'écart entre le salaire le plus élevé et le salaire moyen est passé de 20 en 1970 à 419 en 2000.**

Dans cette rupture sociale à l'échelle planétaire, émerge ce que Jacques Attali a appelé une "**hyperclasse**", connectée et cosmopolite, dont les actifs sont nomades et qui s'approprie la maîtrise du savoir et des réseaux de communication. Contrôlant ainsi les moyens d'influencer l'opinion, cette hyperclasse est prête à s'affranchir de toutes les protections classiques face aux aléas de l'existence : frontière, statuts, ... Jacques Julliard s'était ému de "*l'intériorisation par les travailleurs de la logique capitaliste*" ; de fait, l'on assiste à la conquête des esprits par les valeurs marchandes, et comme à une sorte de colonisation par le marché de toutes dimensions de la vie humaine et de toutes les sphères de la vie sociale : culture, art, sport, éducation, santé, rapports sociaux, information... Les dérives de plus en plus nombreuses en matière de sécurité alimentaire manifestent la propension de cette logique univoque du profit à bafouer le principe de précaution.

De telles perspectives réveillent une mobilisation idéologique et suscitent la réaction de groupes contestataires, dont les manifestations anti-OMC à Seattle et anti-Davos à Porto Alegre ont non seulement acquis une réelle visibilité, mais traduisent aussi la volonté d'action de réseaux organisés. En outre, certains extrémistes particulièrement déterminés s'attaqueront de plus en plus directement à l'image et aux actifs des multinationales jugées les moins respectueuses d'un développement durable.)

Il n'en demeure pas moins que l'offre publique de sécurité émanant des autorités nationales est affectée directement et considérablement dans son mode d'action et son efficacité. Dans la mesure où l'autorité publique procède d'une compétence territoriale, l'ouverture croissante et obligatoire des frontières aux échanges économiques introduit une vulnérabilité nouvelle. Elle appelle une coopération plus forte entre les Etats, sous peine de voir se développer des situations de non-droit et d'impunité pour les différentes formes d'insécurité et de criminalité internationales prédatrices du développement. Les déplacements internationaux de flux de richesses suscitant l'intérêt de la criminalité, il est assez symptomatique de constater que le G8, autrefois exclusivement préoccupé de questions économiques, se découvre depuis quelques années une responsabilité dans le domaine de la sécurité, de la lutte contre la criminalité et du blanchiment de capitaux.

L'inadéquation entre l'offre publique de sécurité des Etats et les besoins de sécurité des acteurs économiques devient encore plus criante dans un espace transnational aussi fortement intégré que l'Union européenne. Le marché unique, les libertés de circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes constituent en effet une zone où les intérêts économiques sont solidairement imbriqués entre les Etats.

Les réponses de l'offre publique de sécurité pour contrer ce genre de menaces relèvent de la coopération policière et judiciaire internationale, mais elle passe aussi par l'adoption de normes juridiques communes. Comme la Mission 2000 a pu le constater lors de ses rencontres avec des représentants de la Commission européenne, au Conseil et à la Représentation permanente de la France, une telle démarche est à l'œuvre dans le cadre de l'Union européenne. Cette évolution de l'offre publique de sécurité, bien résumée par la formule du traité d'Amsterdam appelant à la constitution d'un "espace commun de liberté, de sécurité et de justice", paraît encourageante et démontre le souhait qu'une Europe de la sécurité vienne prêter son assistance à une Europe économique. Pourtant, même si des progrès concrets sont réalisés dans le cadre du 3ème pilier de l'Union européenne en matière policière et judiciaire, même si des progrès encore plus novateurs sont potentiellement en germe dans le cadre de ce que l'on appelle le " titre IV" consacré notamment aux questions de frontières, de visas, d'immigration, et de droit civil, force est de constater que la coopération judiciaire, singulièrement en matière pénale, n'avance pas aussi vite que la coopération administrative ou policière.

Si l'ouverture des frontières et la mondialisation des échanges contraignent les Etats à reconfigurer en partie leur dispositif d'offre de sécurité de manière à pouvoir coopérer avec d'autres Etats ou à appliquer des normes communes qu'ils n'ont pas produits seuls, il convient cependant de ne pas perdre de vue que sur leur territoire national, les Etats sont également confrontés à de nouvelles formes de facteurs d'insécurité, de crimes ou délits. On peut se référer ici au phénomène de l'immigration irrégulière, qui a été évoquée par plusieurs responsables du ministère de l'Intérieur en Espagne, et qui semble être à l'origine de la définition de nouvelles priorités dans la politique de sécurité et de lutte contre la criminalité, dans un pays qui était traditionnellement pendant de nombreuses décennies une terre d'émigration. L'inversion des flux, qui transforme un pays d'émigration en pays d'immigration, s'explique très certainement par l'élévation du niveau global de richesse de l'Espagne. Néanmoins, ce phénomène est peut-être aussi, en

Espagne comme dans les autres pays européens, l'une des manifestations de la mondialisation économique: les entreprises de taille trop modeste pour envisager de se délocaliser à l'étranger en profitant de la mobilité internationale du capital, ne seront-elles pas de plus en plus tentées d'importer, y compris par des moyens illégaux si nécessaires, des hommes et une main d'œuvre à bas prix, seule planche de salut pour réduire les coûts de production dans certains secteurs d'activité durement éprouvés par la concurrence mondiale? La confirmation d'une telle tendance ferait en tout cas apparaître que, ponctuellement, les besoins de la croissance économique et du développement économique peuvent générer indirectement des trafics criminels qui se révèlent ensuite des sources d'insécurité voire de déstabilisation pour le corps social.

La perméabilité accrue des frontières génère spécifiquement des formes de délinquance (drogue, prostitution, contrefaçon...) qui peuvent conduire à aménager les règles de cette ouverture des frontières, comme par exemple la clause de sauvegarde de la Convention de Schengen.

II.2 La maîtrise des voies de communication et des échanges d'information :

Plus que jamais, dans un contexte de mondialisation des échanges, la sécurisation des voies de communication et des moyens d'information est stratégique. L'offre publique de sécurité ne peut la négliger et doit être soucieuse de répondre dans les délais les plus brefs aux vulnérabilités qui peuvent affecter les entreprises et les acteurs du développement économique en la matière. Une réponse rapide du côté de l'autorité publique est d'autant plus nécessaire que ces nouvelles vulnérabilités sont susceptibles de peser sur les décisions d'investissement, d'organisation interne de la production ou de localisation géographique des entreprises. Deux cas de figure, portés à la réflexion de la Mission 2000 lors des divers entretiens et voyages, éclairent cette notion.

En premier lieu, l'innovation technologique et la croissance des activités économiques de services ne doivent pas occulter le fait que les marchandises représentent encore la part la plus importante des échanges économiques. Il en va ainsi d'autant plus que l'optimisation des coûts de production conduit de plus en plus à segmenter la production de certains biens en des lieux différents, ce qui accroît les échanges et les flux de production entre les différentes entreprises ou sites impliqués dans la réalisation d'un produit fini.

Il convient dès lors d'assurer leur transport dans des conditions de sécurité et de protection maximales contre les risques de prédation criminelle de toutes sortes. Nos interlocuteurs de la société Lafarge au **Brésil** ont évoqué les cas de détournements de camions de ciment, interceptés par des groupes criminels sur une route reliant deux établissements de la même société. A l'échelle des échanges internationaux, on peut songer également par exemple aux infrastructures aéroportuaires ou portuaires.

Ainsi, la Mission 2000 a visité le port de Valence en **Espagne**, et pu constater que les pouvoirs publics de l'Etat et de la Communauté autonome en avaient la responsabilité. On peut déduire de cette visite que la sécurité dans ses nombreuses acceptions étaient visiblement, aux yeux des gestionnaires de cette infrastructure, un label de qualité pertinent en termes de compétitivité économique. Sans entrer dans des considérations liées à l'importance presque militaire de ce port inclus dans le dispositif de l'Alliance atlantique, on peut retenir en particulier que la réduction des risques de vols et de détournements de cargaisons ou de containers retient l'attention des pouvoirs publics. Ceux-ci n'ont pas hésité en effet à faire les investissements nécessaires en moyens techniques de surveillance et en effectifs de personnels. Le cas du Port de Valence peut illustrer ainsi l'une des fonctions de l'autorité publique, consistant à garantir la protection des grandes infrastructures utilisées par les entreprises pour les échanges économiques et commerciaux.

En second lieu, le développement des nouvelles technologies de l'information, l'informatisation des processus internes des entreprises, l'échange de fichiers informatiques à grande distance entre établissements d'une même entreprise ou entre clients et fournisseurs, et finalement le développement du commerce en ligne par Internet, font naître de nouvelles vulnérabilités. L'offre publique de sécurité s'est trouvée pour un temps mise à rude épreuve dans la plupart des pays où le niveau de développement économique permet une large diffusion de ces technologies et d'Internet dans la plupart des secteurs d'activité. Trois grandes faiblesses de l'offre publique de sécurité sont apparues à cette occasion.

Tout d'abord, la complexité technique peut constituer un obstacle pour les services de police chargés de mener des investigations relatives à des atteintes au patrimoine informatique des entreprises, soit par des actes de malveillance, soit par des actes de nature plus délinquante ou criminelle. Ensuite, et le phénomène est souvent concomitant du premier, la législation comporte des lacunes et ne permet pas toujours d'incriminer pénalement les

auteurs de certaines atteintes au patrimoine informatique des entreprises ainsi que les auteurs d'escroqueries commises en utilisant des moyens informatiques et Internet. La Mission 2000 observe à cet égard que ces deux sources de faiblesse de l'offre publique de sécurité sont en cours d'être surmontées. En France, s'il est vrai que la fraude à la carte bancaire a connu une croissance fulgurante ces deux dernières années, on peut aussi remarquer que l'Etat s'est engagé fortement dans ce domaine en préconisant puis en imposant aux professionnels de la banque certaines normes et procédures de sécurité à respecter dans les transactions. On peut également mentionner le fait que la plupart des pays développés se dotent en ce moment de services de police et d'investigation judiciaire spécialisés dans le crime informatique, comme c'est le cas en France, en Espagne ou aux Etats-Unis. Généralement, comme c'est le cas aux Etats-Unis, par une législation fédérale adoptée en 2000, les dispositions pénales sont adaptées en conséquence pour doter l'autorité publique et en premier lieu la Justice des moyens juridiques pour sanctionner ce genre d'atteintes.

En fin de compte, il apparaît que seul le caractère souvent transnational de la délinquance ou de la criminalité informatique reste encore un défi à l'offre publique de sécurité. En la matière, les complexités liées à la technologie informatique se doublent de difficultés et parfois d'impasses juridiques, car Internet est par nature un défi permanent à la territorialité des Etats et de leurs pouvoirs de police.

II-3 Les failles du modèle de développement informatique universel ouvrent de nouvelles perspectives à la délinquance économique.

II.3.1 L'insécurité informatique : des enjeux économiques mais aussi des enjeux d'image.

L'exemple de la polémique née autour de la fraude à la carte bancaire illustre assez bien les deux principaux enjeux auquel peut être confrontée une entreprise : enjeu économique d'une part, mais également en terme d'image.

D'après le GIE carte bancaire le taux de fraude n'était en avril 2000 que de 0,02% du montant total des transactions soit 178 millions de francs. Pour l'association Force Ouvrière Consommateurs ce chiffre était à multiplier par 17 si l'on tient compte des achats réalisés avec des cartes étrangères, les

retraits aux guichets, les achats sur Internet ainsi que la vente par correspondance.

Au-delà du risque financier, il y avait aussi un risque en terme d'image. Au moment où des travaux de normalisation des cartes de paiement à l'échelle internationale étaient engagés, il eut été préjudiciable d'un point de vue industriel que le système soit suspecté de présenter des failles trop importantes...

Pour **Ronald T. Williams (Talon)**, ancien membre des services secrets U.S. et président d'une société américaine spécialisée dans la lutte contre le piratage informatique des données et la prévention de la fraude aux cartes de crédit :

« Seulement 10% des agressions informatiques sont rendues publiques en raison des risques sur l'image liés à la vulnérabilité informatique d'une entreprise ».

Les statistiques du FBI rendent compte sur les quatre dernières années d'un accroissement exponentiel des incidents qui ont conduit cette agence à mener des investigations et à créer des équipes spécialisées dans ce genre d'affaires.

Aux **Etats-Unis** se pose également le problème de la protection des données privées car la situation dans ce domaine y est beaucoup plus libérale qu'en Europe. En effet le numéro de sécurité sociale attribué à chaque citoyen permet d'accéder à un éventail très large de données individuelles y compris financières. L'usurpation du numéro de S.S. peut donc conduire à une usurpation d'identité et à l'utilisation de capacités de crédit.

Le gouvernement fédéral, qui s'est engagé dans le traitement de la cybercriminalité au travers d'un certain nombre de lois liées au traitement de l'information, a également reconnu qu'il ne dispose pas à ce stade des moyens de lutter efficacement contre certaines formes de criminalité informatique. Cela le conduit également à se rapprocher d'entreprises privées pour accroître l'inviolabilité des réseaux.

En **Hongrie**, l'institut de recherche de la Police dispense des formations pour les employés de la Police en partenariat avec le milieu universitaire. Ainsi sur un total de 18.000 étudiants, 4.500 diplômés sortent annuellement en étant de réels experts en sécurité des réseaux informatiques. Cette spécialisation correspond à une nouvelle nécessité de l'économie hongroise liée à son développement et à la progression des crimes économiques et informatiques.

Une des raisons qui renforce le sentiment d'insécurité est lié à la faiblesse des capacités d'action judiciaires. Pour **M Dietrich Neumann**, auteur d'un rapport sur la criminalité pour la commission européenne, *« pour les crimes technologiques comme la pénétration illégale d'un réseau informatique les solutions judiciaires sont extrêmement faibles. Le traitement d'un acte illégal dans le domaine informatique, nécessitant pour une instance nationale des renseignements venus de partenaires internationaux, peut entraîner des délais de traitement de la demande allant de deux semaines dans le meilleur des cas à plusieurs mois la plupart du temps. Ces temps sont extrêmement longs face à la capacité d'action du délinquant. Les nouveaux crimes mettent au défi les concepts de souveraineté et de territorialité, dont le maintien dans une conception erronée pourrait favoriser la délinquance financière et technologique ».*

On constate qu'au sein de l'Union européenne, les Etats s'efforcent de mettre au point des normes communes et des moyens de poursuivre la délinquance transnationale de type informatique. Les travaux du G8 se font l'écho de préoccupations semblables. Certains pays visités par la mission 2000, comme le Brésil, pourtant considéré comme un pays à fort potentiel de développement économique, demeure selon nos interlocuteurs encore très largement indifférent à ce genre de menace. Il semble donc que pour l'heure, l'offre publique de sécurité produite par les Etats ou par les organisations gouvernementales de coopération internationale trouve là une limite.

II.3.2 L'omniprésence de l'informatique devrait fragiliser les entreprises de taille mondiale qui travaillent en réseau.

La valorisation du capital des entreprises est de plus en plus liée au capital d'informations de toutes sortes qu'elle utilise, à des fins commerciales, techniques ou administratives. Certaines de ces données, qui auparavant ne pouvaient être exploitées compte tenu de leur utilisation purement interne, peuvent devenir, dès lors qu'elles sont accessibles sur des réseaux informatiques, des richesses de l'entreprise conduisant à des attaques de la part de concurrents ou de sociétés commerciales souhaitant accéder à des fichiers ciblés.

Mais pour **Ronald T. Williams**, le risque n'est pas seulement externe : *« 50% des attaques informatiques viennent de l'interne, par des employés malveillants ou insatisfaits de la reconnaissance de l'entreprise ».* Ainsi les

services informatiques, le top management, la direction de la sécurité mais aussi le département des RH doivent tous être sensibilisés aux risques informatiques compte tenu du risque majeur venant de l'interne.

En effet, s'il y a lieu d'étendre la sensibilisation du personnel au-delà des seuls services informatiques, c'est parce que la sécurité informatique n'est pas un but, c'est le moyen d'atteindre le but qui est la sécurité de l'information.

Si certains de nos interlocuteurs nous ont laissé le sentiment que les vrais enjeux pour toutes les entreprises relèvent de la protection de leurs données internes et commerciales, positionnant de ce fait la lutte contre la cybercriminalité comme priorité stratégique pour la protection du patrimoine d'une entreprise au 21ème siècle...

... ce sujet ne nous a pas paru pris en compte avec autant d'acuité par la majorité des interlocuteurs que nous avons été amenés à rencontrer en France comme à l'étranger.

II.4 Les risques géopolitiques des marchés émergents sont méconnus ou sous-estimés

II.4.1 Les formes d'insécurité présentes dans les pays en transition

L'insécurité politique est à la fois un frein majeur au développement économique et une manifestation de ce manque de développement. Les organisations de guérilla, les armées privées, les émeutes sociales et les bouleversements ayant pour cause des conflits politiques sont de vrais contraintes pour les activités économiques. Des actes tels que les attentats terroristes et les kidnappings font ravage dans plusieurs zones du monde.

Les problèmes de gouvernance associés à ce contexte engendrent des menaces fortes pour les équilibres économiques en causant des dysfonctionnements dans les chaînes de production, des troubles à l'ordre public à travers diverses tensions et atteintes aux valeurs démocratiques, des mouvements migratoires anarchiques, et même des menaces sur l'ordre international.

Dans les pays où ces tensions sont extrêmement fortes, elles influent sur les choix d'investissements, la localisation des entreprises et les politiques de sécurité adoptées à l'intérieur de ces organisations. Souvent, ces fortes tensions sont accentuées par le contraste entre pays riches et pays en voie de développement. On peut l'observer par exemple à propos du tourisme, mais aussi à propos de la confrontation des anciens "pays de l'Est" avec le nouveau modèle économique occidental.

- Par exemple, la réputation de **Rio** dont le tourisme était la principale richesse connut un réel déclin au cours des années 80 et au début des années 90 à cause de la violence.

Dans la catégorie des "vacances à risque", et sans parler des drames spectaculaires, heureusement exceptionnels, comme l'attentat de Louxor en Egypte ayant entraîné l'assassinat de 58 touristes en novembre 1997, une véritable "**industrie du rapt**" s'est développée, qui représente au plan mondial 25 000 à 30 000 enlèvements par an assortis de demandes de rançons.

Au palmarès des pays les plus exposés reviennent la Colombie (1800 kidnappings en 1999), puis le Brésil (1100), les Philippines (425) et la Russie (237).

Il ne faut pas perdre de vue le danger de ces séjours en "gated hôtellerie" avec des sorties en Land Rover flambant neuf, qui se traduisent aux yeux des autochtones comme une manifestation de richesse particulièrement provocante voire comme des comportements de colonialisme conquérant ou assortis parfois d'un humanitarisme douteux et perçu comme hypocrite.

L'impulsion que donne la perspective d'adhésion à l'UE pour les dix **pays d'Europe centrale et orientale** concernés est réelle. Devant introduire l'acquis communautaire dans le fonctionnement de leur économie, ils sont conduits à mettre en œuvre tous les outils institutionnels d'une économie de marché. Ils ont pu réorienter largement leurs échanges commerciaux vers l'UE, les 2/3 de leurs importations et exportations se faisant désormais avec cette zone et bénéficient ainsi de flux d'investissement qui anticipent leur adhésion à un marché unifié.

Mais certains de ces pays en transition ont construit des systèmes hybrides, qui offrent des rentes de situation à de petits groupes qui ont adopté des

comportements prédateurs dans un contexte de faiblesse du pouvoir politique ou des marchés.

En effet, la faible crédibilité des services de police et de la justice ressort clairement du processus de restructuration institutionnel en cours. Le retrait de l'Armée Rouge, la fin du cloisonnement hermétique avec le reste du monde qui a caractérisé le bloc soviétique pendant plusieurs décennies, la dégradation des perspectives professionnelles et sociales pour les garde-frontières aujourd'hui mal payés, et l'apparition de phénomènes nouveaux de migrations illégales auxquels ils n'étaient pas préparés, font que la plupart de ces pays sont la proie de trafics de toutes sortes. Ceci est exacerbé par l'apparition d'un grand flux migratoire résultant de la disparité entre l'Est et l'Ouest en termes de revenu. En outre, certains de ces pays, où le visa aux anciens ressortissants de l'ex URSS n'est pas demandé, ne répriment pas les migrations illégales. Enfin, la profusion des lois ajoute à la confusion institutionnelle et opérationnelle.

Les perspectives économiques de la **Hongrie** sont bonnes : les privatisations se sont bien passées (investissements étrangers lourds et apportant des savoir-faire et des outils), le niveau de formation est élevé. La Hongrie manifeste une volonté forte de participer à l'Union Européenne, qui représente pour elle un important facteur de développement, et un réel souci d'être un état de droit. Ses points faibles restent le taux d'inflation élevé (10%), la pollution, la structure agricole qui demeure archaïque : le pays vit un développement économique à deux vitesses qui ne profite pas à tous et conduit à créer une véritable rupture entre les populations en laissant de côté les salariés du service public.

L'un des atouts du pays est la qualité de son système éducatif, hérité du régime communiste, avec des formations universitaires techniques de très haut niveau (nombreux prix Nobel) mais qu'il convient désormais d'adapter dans le sens d'une meilleure orientation vers les besoins de l'industrie et les débouchés qu'elle peut offrir. Le développement économique a contribué à faire apparaître une génération essentiellement intéressée à améliorer son pouvoir d'achat et extrêmement mobile au niveau professionnel, voire instable car à l'affût de la moindre augmentation de salaire : cette situation est particulièrement difficile à gérer pour les entreprises qui ont des difficultés à conserver une main d'œuvre formée de qualité.

Sous la dictature communiste, à peine 100 000 crimes et délits par an étaient recensés compte tenu de la peur permanente des citoyens, de la surveillance

omniprésente par le Parti et par les très faibles richesses accessibles dans le pays. Avant 1990, la relative pauvreté générale offrait peu d'opportunités d'enrichissement par le crime et les méfaits portaient essentiellement sur les transactions de devises et les petits trafics. Le blanchiment d'argent n'avait pas lieu d'être, puisqu'il n'y avait pas d'argent. Aujourd'hui, ce nombre de crimes et délits est passé à plus de 500 000, sachant que 80% d'entre eux correspond à une violence de prédation et renforce le sentiment d'insécurité dans la population, non habituée à cela et non sensibilisée à la nécessité de l'"auto-protection".

En parallèle, les forces de police sont passées de 30 000 à 40 000 personnes, ce qui est une évolution d'autant moins forte comparée aux enjeux si l'on considère que l'ensemble de l'armée du Parti concourait largement à la "sécurité" des citoyens.

Néanmoins, la délinquance physique n'est ni plus ni moins présente qu'ailleurs : vols de voitures très fréquents et donnant lieu à du trafic de pièces détachées. Les agressions individuelles restent rares dans Budapest, ville dans laquelle on se promène à toute heure avec un réel sentiment de sécurité.

En revanche, l'usage de la carte bleue est fortement déconseillé compte tenu d'une très forte fraude : les cartes ne sont pas encore équipées de puce et le paiement par carte n'est pas sécurisé. La plupart des paiements se font en cash. Les liens entre les banques et la police s'établissent essentiellement sur la lutte contre le blanchiment d'argent sale.

L'économie souterraine accompagne de façon très présente le développement économique : c'est un réel facteur de souplesse qui facilite la transition du régime collectiviste vers le régime libéral, en particulier pour les populations qui ne bénéficient pas directement du développement en termes de rémunérations et qui, pour améliorer leur pouvoir d'achat, sont plus ou moins enclines à utiliser les ressorts de cette économie souterraine. Cela contribue à une certaine corruption quotidienne (et quasiment admise pour les services publics, y compris la santé !) et au développement d'une délinquance de prédation (fraudes à la carte bleue, ...). Les mafias étrangères, notamment russe et ukrainienne, sont présentes et ont investi les secteurs traditionnels de la nuit : ce sont en général elles qui sont à l'origine des troubles les plus violents à l'ordre public, sans toutefois que cela devienne pesant pour les populations.

Somme toute, aujourd'hui, le critère d'insécurité n'intervient pas dans l'évaluation de l'intérêt des différentes régions hongroises pour les investisseurs étrangers, essentiellement intéressés aux questions d'infrastructure, de qualité et de coût de la main d'œuvre.

- Le voyage d'étude au Brésil s'est révélé particulièrement illustratif de la situation en **Amérique latine**.

De manière récurrente, la plupart de nos interlocuteurs des entreprises telles que **Lafarge** ou **Essilor** ont mentionné le problème de la propriété foncière et immobilière. Le même sujet, ce qui prouve l'acuité de la question, a été lui aussi souligné par les interlocuteurs de la Mission 2000 à Rio de Janeiro au Secrétariat d'Etat à l'Habitation: les titres de propriété sont parfois incertains au Brésil, alors que la faiblesse des institutions et l'absence de culture juridique bien établie facilitent de nombreuses usurpations de propriété. Une société relativement violente, où les rapports entre individus ou groupes sociaux sont encore très fortement marqués par la force physique, occulte très souvent le droit, au profit du fait accompli en matière de possession de la propriété. Ainsi, nos interlocuteurs au Brésil nous ont-ils cité des exemples éclairants sur la diversité des cas de figure possibles, qui ne sont pas toujours défavorables aux populations les plus déshéritées, mais qui peuvent paraître inquiétants aux yeux d'un chef d'entreprise ou d'un investisseur. On peut rencontrer de la sorte des cas flagrants d'escroquerie, consistant à vendre à un acquéreur une propriété foncière ou immobilière dont on n'est pas le propriétaire légitime, tout en lui délivrant parfois un faux titre de propriété, en comptant soit sur la crédulité de l'acquéreur, soit sur la corruption du notaire prêt à falsifier le cadastre. On mesure ainsi, à la lumière des aléas qui affectent la propriété, que l'insécurité juridique et l'insécurité physique d'une entreprise peuvent se confondre dans certains contextes particuliers.

Dans les années 1980, la transition démocratique du Brésil s'est accompagnée de problèmes de sécurité dans les cités. La soudaine explosion de l'insécurité connaît plusieurs causes: l'importante précarité régnante dans les favelas où l'on déplore une absence de service public (représentations policière et judiciaire entre autres), et l'augmentation du trafic de drogue et d'armes contrôlé par le crime organisé.

Mal préparée, la police apporte une réponse héritée du précédent régime de dictature (culture répressive). Les statistiques sur la violence sont très difficiles à obtenir. Les principales sources de données sont issues des

statistiques de la santé (meurtres, agressions physiques etc.), très peu de données provenant de statistiques policières. Concernant ces dernières, la disponibilité et le suivi des données varient selon les Etats.

Une part croissante des agressions avec arme à feu concerne essentiellement des jeunes de 15 à 24 ans. Dans Sao Paulo, on compte 4 meurtres pour 100 000 habitants dans les quartiers du centre ville. Ces chiffres se rapprochent des statistiques françaises (3 à 4 meurtres par an pour 100000 habitants) ou américaines (7 pour 100000 habitants). Dans les quartiers périphériques de Sao Paulo on atteint 120 meurtres pour 100000 habitants.

En plus de ces problèmes en périphérie des grandes villes, l'insécurité est forte dans certaines zones frontalières avec des pays voisins liés à différents trafics. Globalement, les coûts de l'insécurité au Brésil s'estiment à environ 10% du PNB, comprenant les frais médicaux, les assurances qui augmentent de 2 à 12 % selon les lieux, ainsi que les coûts liés au renforcement de la sécurité publique ou privée.

La sécurité privée emploie 1,2 millions de personnes. La moitié de ces effectifs sont illégaux. En comparaison, il n'y a que 600 000 agents de sécurité publique répartis dans différents corps (police militaire, police civile, police de la route). Cet accroissement des forces de sécurité privée a déstabilisé la police publique car elle détourne les ressources de l'offre publique de sécurité. Les agents de police travaillent "au noir" en dehors de leur temps de travail. Cela ouvre la porte à toutes sortes de dérives : corruption, utilisation parasite de l'outil de travail public, accidents dans le service au privé, certains se faisant même débaucher par leurs employeurs privés.

Certaines sociétés de sécurité privées illégales et non déclarées pratiquent parfois, en l'absence de contrôles, des tentatives d'intimidation, voire des actes de torture ou des meurtres. Par ailleurs, 600 personnes sont tuées tous les ans par la police de Sao Paulo (qui justifie ces actes, demeurant dans l'impunité, par une réaction d'autodéfense). La police est ainsi jugée comme agressive, incapable de contenir la criminalité et ce climat de méfiance ôte à la police sa crédibilité vis à vis de la population.

La concurrence économique et sociale entre Etats du Brésil passe en général par des mesures fiscales incitatives, bien qu'il n'existe qu'une seule zone franche à Manaus. Le faible niveau de violence dans les zones intérieures du

pays conduit l'Etat et les entreprises à favoriser l'implantation dans ces zones, ce qui permet simultanément de limiter l'exode rural.

De toute façon, l'arrivée d'une entreprise au Brésil se fait après une décision ferme d'investir, cette décision étant prise en connaissant la situation en matière de sécurité. A Rio, les préoccupations des investisseurs au moment de leur décision relèvent du niveau des infrastructures, de la qualité de la main d'œuvre, de la scolarité.

II.4.2 L'adaptation à un environnement institutionnel et social étranger :

L'analyse des facteurs sociétaux et de leurs retombées sur le couple insécurité/développement économique renvoie en fait à la question de la cohésion, de la cohérence et de la solidité du tissu social ou du corps politique. Ainsi, le lien entre sécurité et développement économique n'est pas totalement indifférent au modèle de société dans lequel on l'envisage. Ce constat paraît non seulement important à souligner pour une meilleure compréhension des phénomènes qui intéressent notre problématique en France, mais également fort utile pour préparer les entreprises françaises à la confrontation, à l'exportation, avec d'autres modèles de société et d'institutions. Parmi les facteurs que l'on pourrait qualifier de sociétaux, et qui conditionnent les interactions entre la sécurité et le développement économique, on peut distinguer deux grands domaines: ceux de nature institutionnelle ou identitaire, et ceux relevant davantage des rapports sociaux.

1- La préparation insuffisante des populations de nombreux pays en voie de transition vers l'économie de marché constitue un handicap pour les entreprises qui s'y implantent

- **En Hongrie**, l'entreprise reste encore considérée par ses employés comme un bien public. Après une période de fort développement, et donc de fortes prises de risques, qui a suivi la sortie du Comecon et du Pacte de Varsovie, l'enjeu pour les banques françaises est de mettre les risques sous contrôle; ceux-ci sont de natures diverses : risques de crédit, risques commercial et de crédibilité, risques opérationnels (gestion, trésorerie,...) et le risque de personnel qui est particulièrement fort. Il est lié à l'"immaturité" des personnels nouvellement salariés dans l'économie de marché. Marqués par des

années de collectivisme déresponsabilisant, ces personnels n'ont pas encore tous intégré les impératifs de lutte pour la survie d'une entreprise dans un marché concurrentiel et développent, aujourd'hui encore, des comportements qui les conduisent à être facilement tentés de tricher et de voler alors même qu'ils sont salariés à des niveaux très supérieurs au revenu moyen. Cette situation est fondamentale à intégrer et conduit l'entreprise à devoir développer des techniques de contrôle quotidien et permanent, reposant essentiellement sur la vigilance personnelle des managers. L'écart culturel favorise également l'émergence de difficultés dans le management quotidien compte tenu de la méfiance mutuelle. La mise en place du nouveau régime n'a donc pas encore effacé toutes les anciennes habitudes : par conséquent, il est important de conserver au sein du personnel des employés ayant un réseau solide et développé parmi les membres des administrations, ce qui permet de faciliter ou de se protéger de certaines procédures, d'avoir accès à des informations précieuses.

- **Au Brésil, Essilor** qui emploie 600 personnes a également rencontré des problèmes de vols internes critiques qui ont nécessité la mise en place de systèmes de contrôles internes stricts. Toutefois, ces problèmes tendent à disparaître lorsque l'état d'esprit évolue vers davantage de confiance dans l'entreprise et dans ses dirigeants grâce au partage d'une certaine éthique et à la prise conscience des intérêts de l'entreprise par les individus.

2- La fréquence de la corruption dans les pays visités est une donnée à prendre en considération par les investisseurs

Concernant les facteurs sociétaux de nature plus culturelle ou identitaire, les voyages d'étude ont fait apparaître la corruption comme un élément d'insécurité qui porte substantiellement atteinte au patrimoine et aux intérêts de l'entreprise. Qu'il s'agisse de la corruption de l'autorité publique, par exemple de la part des services fiscaux ou des services de police, ou qu'il s'agisse de la corruption interne à l'entreprise due à des salariés indécents, ce phénomène place l'entreprise dans une situation d'insécurité qui peut menacer sa rentabilité économique et par voie de conséquence son existence. Ainsi, la corruption de l'autorité publique dans certains pays étrangers peut-elle provoquer des distorsions de concurrence préjudiciables voire même soumettre l'entreprise à l'arbitraire dans les cas où l'Etat de droit

n'est pas solidement établi. Par ailleurs, la corruption interne des salariés, lorsqu'elle rencontre un environnement propice à la fraude, tel que par exemple certains condominiums de luxe à **Rio de Janeiro** où le taux d'utilisation frauduleuse de lignes électriques est de l'ordre de 50%, risque également de déraper et de compromettre l'activité économique si les dirigeants d'entreprise ne mettent pas au point des procédures fiables pour évaluer la fragilité de leurs salariés par rapport à la corruption. Toutefois, quelles que soient ces mesures de prévention internes aux entreprises, on comprend bien que seule une action en profondeur, sur un ensemble de facteurs institutionnels et sociétaux, peut avoir un effet suffisamment fort pour enrayer les obstacles à un développement économique durable qui naissent de la corruption endémique d'un système social.

L'un des principaux problèmes des entreprises qui investissent en **Pologne** relève principalement de la corruption. Toute demande de document administratif peut donner lieu à des faits de corruption : que ce soit dans la tenue de registres commerciaux et des hypothèques ou dans le domaine des marchés publics hôpitaux, transports, etc... Les PMI-PME d'origine étrangère, qui ne sont pas armées des mêmes moyens d'action que les grands groupes, cumulent les difficultés dans les procédures imposées (inscription dans les registres, obtention des autorisations,...). De plus, il arrive qu'elles subissent les conséquences de l'insécurité juridique. Par exemple, en cas de litige dans un droit de bail avec un propriétaire, des cas de recours à la force et de voies de fait perpétrés par le propriétaire ont été enregistrés. Ces entreprises doivent donc de plus en plus se protéger en recourant presque systématiquement aux conseils de cabinets d'avocats.

En Pologne, l'activité criminelle atteint un degré de violence et de sophistication de plus en plus important (utilisation d'explosifs et d'armes de gros calibre), criminalité en col blanc (blanchiment d'argent, fraude à la carte de crédit ou à l'assurance), criminalité urbaine dont la violence et la fréquence (notamment dans les grandes villes) s'intensifient, et qui résulte plus des effets du crime organisé que de la dégradation sociale. Les organisations criminelles ont su recruter d'anciens professionnels de très haut niveau de la sécurité, spécialisés dans l'espionnage, la communication, le sabotage et qui connaissent aussi très bien "le terrain". Jouissant de grands moyens économiques, ces organisations se placent sur tout créneau illégal susceptible de rapporter des dividendes importants: elles procèdent à des études de marché visant à repérer les activités qui combinent le meilleur rapport productivité/risque, comme la contrebande d'alcool ou

l'électronique: à titre d'exemple, l'introduction illégale d'un seul camion chargé d'alcool peut rapporter six millions de francs.

Les exemples suivants de difficultés ont été évoqués par les entreprises rencontrées:

- **Les infiltrations** par des organisations du crime, avec tous les risques que cela comporte pour la maîtrise du patrimoine matériel et immatériel. Ces personnes fournissent des informations leur permettant d'accomplir un certain nombre d'exactions, y compris le vol de marchandises ou toutes sortes de renseignements sur l'entreprise.
- **La sous-traitance logistique** à l'intérieur du pays, les transports étant souvent contrôlés par des organisations peu fiables.
- **Le risque de devenir associé** avec des personnes appartenant à des organisations criminelles qui figurent dans des entreprises ou sociétés légalement constituées.
- **La législation** applicable aux activités économiques est un véritable maquis trop évolutif. Profitant de ces imperfections et vides juridiques, les agents de douanes sollicitent régulièrement des pots-de-vin.

Face à cette insécurité, les approches des entreprises divergent : au moment de déterminer le lieu d'une future implantation industrielle en Pologne, un grand groupe industriel, **Toyota**, s'est préoccupé de connaître la cartographie de la délinquance comme critère de choix, alors que ces phénomènes semblent ne pas préoccuper la plupart des autres entreprises européennes qui estiment avoir des systèmes de sécurité suffisamment efficaces. De fait, les investissements étrangers en Pologne atteignent, ces dernières années, 40 milliards USD. Ceci traduit la conviction qu'ont les entreprises de pouvoir maîtriser leurs risques d'implantation et d'opération et l'impressionnant potentiel économique de ce pays, que les experts comparent à l'Espagne en période de pré-adhésion à l'Union Européenne.

La corruption est également très prégnante au **Brésil**. Elle y apparaît comme un reliquat culturel du régime totalitaire mais commence à être régulée par les exigences de la mondialisation des échanges. Considérée jusque récemment comme l'apanage des PVD, la corruption touche en fait tous les pays, tous les secteurs (sport, santé, agriculture, immobilier, services), tous les degrés de responsabilité (du petit fonctionnaire à certains chefs d'Etat).

Faussant la concurrence, la corruption², dans laquelle l'opinion mêle aisément abus de biens sociaux, détournements de fonds, enrichissement personnel ou emplois fictifs, augmente le coût des transactions et restreint le libre jeu du marché. En outre, elle obère lourdement et hypothèque les fondations du contrat social en discréditant la légitimité démocratique des détenteurs de l'autorité publique (élus ou fonctionnaires), syndrome du « tous pourris... »

La Pologne et le Brésil, à ce titre, font ressortir un des plus grands défis pour la sécurité et le développement économique: celui qui consiste à intégrer, à la hauteur de ce développement, des politiques volontaristes de lutte contre la corruption et la criminalité organisée et de créer les conditions pour assurer la cohésion sociale.

3- Les entreprises qui aspirent à une croissance internationale durable doivent s'approprier une éthique des affaires constante

Par éthique des affaires constante, on entend ici une ligne de conduite morale ou déontologique, invariable que l'on soit dans son propre pays ou dans n'importe quel pays étranger, et indépendante de considérations sur la relativité dans le temps ou dans l'espace.

Dès lors que l'internationalisation des échanges a compliqué l'interprétation des règles de la concurrence - ce qui est corruption ici, est transaction là-bas - les responsables d'entreprises multinationales doivent souvent naviguer dans l'incertitude engendrée par la rencontre de deux cultures et de deux

² ***Petit glossaire de la corruption***

Active pour celui qui tente de corrompre un fonctionnaire. Peine max : 10 ans de prison et 1 MF d'amende.

Passive pour le fonctionnaire qui accepte l'offre du corrupteur. Peine max : 5 ans de prison et 500 000 F d'amende. cette différence, critiquée par les entreprises qui, disent-elles, n'auraient pas à verser de pots-de-vin si les fonctionnaires ne les réclamaient pas...

Concession : ce délit s'apparente à l'extorsion de fonds. L'élu ou le fonctionnaire perçoit des sommes qu'il sait ne pas être dues.

Prise illégale d'intérêt :

Le fait pour un fonctionnaire ou un élu de posséder un intérêt dans une entreprise ou une opération dont il doit par ailleurs assurer la surveillance.

ABS : abus de biens sociaux :

Le fait pour le dirigeant d'une entreprise d'utiliser les biens de celle-ci à ses fins personnelles ou en vue de favoriser une autre société dont il est aussi actionnaire. Faute de pouvoir prouver le délit de corruption au sens strict, les juges ont de plus en plus tendance à rechercher l'ABS, plus facile à mettre en évidence.

systèmes de valeurs. Dans certains pays, les pots-de-vin sont considérés comme des pourboires. Ceux qui, dans le passé, ont refusé de telles pratiques ont vu les contrats aller à leurs concurrents moins pointilleux. Quelle attitude adopter alors? Doit-on se conformer aux coutumes locales ou exporter ses propres valeurs éthiques?

Les entreprises occidentales n'avaient pas toutes imaginé de tels défis interculturels et partant ne s'y étaient que très peu préparées. Comment se comporter lorsque les normes dans le pays d'accueil ont des exigences moins contraignantes que celles qui prévalent dans le pays d'origine?

Prenant acte des différences culturelles, certains groupes se contentent d'accepter tout ce qui prévaut dans le pays d'accueil comme la corruption gouvernementale, la dégradation de l'environnement... Cette attitude, qui traduit un relativisme non mitigé, expose l'entreprise (et ses marques) aux scandales liés aux affaires publiques, et l'empêche de trouver le liant qui cimente des stratégies de coopération entre acteurs suffisamment fiables pour des partenariats durables.

Le travers exactement opposé conduit à asphyxier le libre espace moral du pays d'accueil et ne laisse plus aucune place aux normes locales les plus légitimes. Ce serait en outre faire preuve d'un néo-colonialisme de mauvais aloi.

Face à ce constat que l'éthique des affaires varie d'un pays à l'autre, seule une attitude interactive parvient à faire cohabiter les principes moraux universels et les identités locales afin de garantir la prise en compte des intérêts des populations locales dans les délibérations de l'entreprise.

L'idée selon laquelle la corruption est acceptée partout où elle fleurit est un mythe. La corruption est l'exemple type d'une norme non authentique, condamnée et proscrite par toutes les grandes religions et écoles morales de pensée. Que les "paiements sensibles" doivent être pratiqués secrètement partout, et que les fonctionnaires soient contraints de démissionner lorsque cela est découvert indique clairement que la corruption viole les normes morales universelles. Tous les pays se sont dotés de lois contre cette pratique et certains pays d'Asie la punissent même par la peine capitale.

En outre, même si elle n'était pas universellement condamnée, la corruption serait toujours une transgression de normes fondamentales qui transcendent les codes sociaux de chaque pays; à savoir les "hypernormes" de la

participation politique démocratique ainsi que celle de l'efficacité économique et sociale, comme Thomas DONALDSON et Thomas W. DUNFEE l'expliquent dans leur article *Quand l'éthique parcourt le globe*.

En effet, la corruption à grande échelle d'élus politiques finit par remettre en question leur crédibilité de décideurs et leur aptitude à gouverner au service du bien commun. L'opinion publique juge toujours la trahison des normes légales par un élu d'autant plus inadmissible qu'elle provient d'un acteur public censé, plus que tout autre, respecter les lois. Ainsi même si la majorité des membres d'une communauté économique, et même la majorité des citoyens du monde l'approuvait, la corruption à grande échelle de membres gouvernementaux hauts placés resterait illégitime.

De même, la corruption viole « l'hypernorme » de l'efficacité, qui veut que les agents économiques utilisent avec efficacité les ressources de la société dans laquelle ils vivent. Toutes les sociétés ont intérêt à gérer au mieux les ressources publiques, à développer des stratégies afin de promouvoir un bien-être économique global, et donc à développer des paramètres de bonne gestion afin d'y parvenir.

« En versant des pots-de-vin, les acteurs d'un marché interfèrent dans le mécanisme d'allocation rationnelle des ressources, et leurs actions génèrent des coûts sociaux significatifs. Lorsque les gens achètent ou vendent sur la base du prix et de la qualité et qu'ils possèdent une connaissance raisonnable des différents facteurs pertinents, le marché alloue les ressources efficacement. Les produits dotés du meilleur rapport qualité/prix, et, partant, les meilleurs mécanismes de production sont alors poussés à se développer. Mais lorsque les gens achètent ou vendent sur la base des sommes d'argent qui vont remplir leurs poches, le mécanisme du marché est entièrement dévoyé. En faussant l'allocation des ressources, la corruption ruine donc l'efficacité économique. Elle restreint le nombre d'entreprises par rapport à un marché où l'entrée serait libre, et augmente de ce fait les coûts par rapport aux bénéfices. On peut même reprocher à la corruption de prélever une sorte de droit de péage sur les efforts sociaux destinés à améliorer le bien-être économique ».

Il n'en reste pas moins que, pour les entreprises, refuser de verser un pot-de-vin signifie très souvent que l'on va perdre le marché au profit d'entreprises nettement moins scrupuleuses. Mais dans certains cas, il n'existe pas de compromis possible en éthique des affaires. Dans ces conditions, la réponse doit venir des institutions du pays d'accueil, par une action conjointe de la pression économique, de l'action légale et de la volonté politique.

Pour leur part, les entreprises devraient non seulement s'élever contre la corruption, mais surtout le faire en coopération avec d'autres entreprises. L'entreprise devra donc choisir attentivement ses partenaires, et sélectionner les sous-traitants en exigeant d'eux des pratiques compatibles avec ses valeurs.

II-5 L'impact de la délinquance économique et financière transnationale sur la scène européenne suppose des moyens de lutte et de coopération renouvelés.

II.5.1 - Aux activités traditionnelles du crime organisé sont venus se greffer de nouveaux modes opératoires.

1 Pour l'ensemble de l'Europe les trafics criminels ont atteint des niveaux records.

L'augmentation substantielle des saisies effectuées par les polices européennes ces deux dernières années révèle un nouvel état de fait : les groupes criminels se sentent désormais assez forts pour prendre tous les risques et multiplier leurs activités, profitant de la spécificité de chaque pays et de l'ouverture des frontières qui les rend plus difficiles à démasquer. Ils se lancent dans le détournement financier via Internet et inventent des techniques de plus en plus sophistiquées pour blanchir leur argent en Europe. La France n'est pas un sanctuaire protégé, ces activités illicites transitent également sur le territoire métropolitain.

- **Stupéfiants, nouvelles drogues** : l'espace Schengen (13 des 15 pays de l'Union Européenne auxquels il convient de rajouter la Norvège et l'Islande) est devenu le plus important marché des drogues de la planète. Ce diagnostic de l'Observatoire géopolitique des drogues est corroboré par la très forte progression des saisies de stupéfiants : pour 1999, 12,8 tonnes d'héroïne, 693 tonnes de résine de cannabis, 43 tonnes de cocaïne. Au prix de détail du marché français (600F/g) les seules saisies de "coke" représentent une valeur de 25 milliards de francs. Mais c'est l'explosion du trafic des drogues de synthèse qui préoccupe le plus les polices européennes : les saisies de

tablettes d'ecstasy ont triplé entre 98 et 99. L'Europe est en effet devenue un important producteur de drogues de synthèse (Pays Bas, Belgique, Allemagne et Pologne), et importe de plus en plus de cannabis, en provenance du Maroc via l'Espagne. L'héroïne provient surtout de l'Afghanistan via la Turquie et la cocaïne de Colombie via l'Espagne.

- **Trafic de cigarettes** : les contrebandiers profitent des écarts de fiscalité entre les pays, qui suscitent des vocations de passeurs, d'autant que les peines sont légères (quelques mois de prison, plus une amende représentant la valeur de 2 fois la marchandise). L'absence de monopole de distribution en Grande-Bretagne (à la différence de la France avec la SEITA) facilite le travail des trafiquants, qui remettent leur marchandise dans le circuit légal via les supermarchés ou stations-service : 16 % des cigarettes proviennent de la contrebande, ce qui coûte 25 milliards de F / an au Trésor britannique. Les fabricants sont parfois complices, le gouvernement britannique vient ainsi d'ouvrir une enquête sur British American Tobacco (BAT) pour contrebande. Les cigarettes reviennent ensuite clandestinement en Grande-Bretagne au terme de circuits longs et complexes passant par les pays méditerranéens.
- **Le trafic de clandestins** : Moins risqué et plus lucratif que celui des stupéfiants, il présente un fort rapport gain-risque d'autant que les contrôles sont récents dans ce domaine, et les peines globalement mal définies. Selon l'OIM (Organisation internationale pour les migrations), 3 millions de clandestins sont actuellement installés dans les 15 pays de l'UE, surtout dans le Sud (Italie, Grèce, Espagne, Portugal) et en Allemagne (800 000 pers). A l'immigration familiale a succédé un trafic organisé par de puissants réseaux. "Leur but est de faire de la quantité en entassant un maximum de personnes dans un conteneur ou un bateau", explique-t-on à la Police de l'Air et des Frontières. De nouveaux acteurs ont pris en main les réseaux de trafic d'êtres humains. Les itinéraires se sont désormais compliqués pour brouiller les pistes. Le voyage se fait souvent de façon régulière jusqu'aux plates-formes de rassemblement, aux frontières de l'espace Schengen. Là, des rabatteurs proposent leurs services aux immigrants. Destination la plus prisée : le Royaume-Uni. Ce qui explique la concentration de sans-papiers à Calais, premier port continental vers l'Angleterre.

- **Prostitution** : selon l'OIM, 300 000 femmes venues de l'Est se prostituent en Europe occidentale. En France, où il y aurait entre 15 000 et 18 000 prostituées, les femmes venues des pays de l'Est en représentent environ le quart, et subissent des violences inouïes. "*C'est aussi lucratif que les stup*", constate **Christian Amiard**, patron de l'Office central pour la répression de la traite des êtres humains (OCRTEH).
- **Véhicules volés** : l'Europe centrale et orientale constitue le premier marché mondial des voitures volées selon Interpol. En France les méthodes sont de plus en plus violentes à cause des progrès dans la construction et les dispositifs anti-vol. A Varsovie, le nombre de voitures volées s'élève à 13 000 pour l'année 2000. Pour lutter contre ce fléau, la Police de Varsovie a mis en place une brigade spéciale appelée les "Vecteurs", dont le mode d'intervention est basé sur l'utilisation d'appât (agent de police au volant d'une voiture cible de prédilection). Les résultats sont encourageants: diminution de 5% des vols de voiture et le nombre d'agressions violentes accompagnant ces vols est passé de 600 à 200.
- **Contrefaçon** : elle représente entre 5 et 7 % du commerce mondial. Près de 5 millions d'articles de contrefaçon, provenant an grande majorité d'Asie, ont été saisis par les douanes françaises en 2000 (+ 34,7%). Les produits de luxe ne représentent plus qu'une fraction marginale, 2% des saisies, 42% des prises concernant la marque Pokémon. Le marché parallèle de la pièce de rechange, qui échappe aux constructeurs, est estimé à 3 milliards de F par an en France. Les méthodes se perfectionnent de plus en plus, avec l'aide des nouvelles technologies qui les rendent également plus légères. Enfin, les réseaux spécialisés dans la contrefaçon travaillent souvent au profit de la grande criminalité ou d'organisations politiques. La mission 2000 a pu constater l'existence à Varsovie d'immenses marchés connus de tous (et même recommandés par les Polonais), où sont vendus des produits locaux (vodka, caviar), mais aussi des « produits de grande marque » (Nike, Adidas, Reebok, Sony, MicroSoft,...) à des prix défiant toute concurrence.

2 Pour ne pas rester un simple phénomène criminel, la Mafia s'adapte régulièrement aux changements économiques :

La Mafia n'est pas seulement un groupe criminel, elle est avant tout un système de pouvoir. Le mafioso est tout prêt à se mettre au diapason des changements politiques et économiques. Le parrain d'antan se trouvait sur ses terres quand la richesse provenait de l'agriculture. Il s'est ensuite rendu sur les chantiers de BTP quand il a pu mettre la main sur les adjudications publiques, sur le port avec la contrebande de cigarettes ou autour des aéroports avec l'explosion du trafic de drogues. La Mafia n'a rien perdu de son pouvoir, elle a simplement changé de théâtre d'opérations.

Plus discrète, délaissant les règlements de compte, "la Pieuvre", s'est lancée dans les activités sophistiquées et moins exposées de la finance et du high-tech. Avec, comme activités favorites, le détournement des subventions communautaires, la cybercriminalité et le blanchiment d'argent sale. Les entreprises criminelles pensent désormais en termes de marchés et non plus en termes de marchandises, évaluant coûts et bénéfices en fonction des pays dans lesquelles elles s'implantent. Cette évolution s'explique par l'explosion des revenus illicites (5% des échanges commerciaux de la planète contre moins d'1% il y a dix ans). Par ailleurs, l'entreprise criminelle est passée d'une forme pyramidale et très hiérarchisée à une fédération de petites structures décentralisées, connectées entre elles en réseau avec des objectifs de souplesse, d'adaptabilité et de mobilité qui les rendent de plus en plus difficiles à identifier. Sans coopération de leur pays, l'origine criminelle des fonds devient très difficile à prouver; or maintenant que le crime organisé est moins visible, il devient plus difficile de mobiliser les gouvernements pour le combattre.

Les palermitains se sont convaincus que la légalité n'est pas seulement un devoir, c'est aussi une chance, une occasion de développement. Maire de Palerme depuis 85, Leluca Orlando estime que "*Palerme est devenu le symbole d'une bataille que l'on peut gagner*": de nombreux chefs de clan ont été arrêtés et la Mafia a du changer de stratégie, ne plus commettre de massacres.

En revanche, dans la bataille financière qui a pour théâtre le monde entier, les résultats ne sont pas encore très probants. Les repentis de la Mafia ont raconté tout et son contraire, mais n'ont pas livré un seul numéro de compte courant. Cela veut dire que l'activité financière reste à l'intérieur d'un cénacle étroit auquel bien peu de parrains ont même l'accès. De fait, les rapports entre mafia et hommes politiques se déroulent désormais sur le terrain de la finance.

3 Les observations recueillies dans les pays européens visités corroborent cette analyse.

Les mafias des **pays de l'Est** restent atypiques. Ainsi en **Pologne**, interviennent deux mafias aux origines différentes : l'une issue de ce pays commençant à appliquer les logiques des organisations mafieuses occidentales, l'autre composée de clans originaires de pays de l'ex-URSS et dont la principale activité est l'exécution des basses œuvres de la première (meurtres, intimidations).

Dans les PECO, le développement économique lié au changement de régime et à la transition a conduit à faire émerger de nouvelles formes de criminalité, en rapide développement : fraudes fiscales, falsification de monnaies, escroqueries aux cartes (bancaires, téléphoniques ...), contre lesquelles le dispositif pénal n'était pas préparé. Par ailleurs, faute d'anticipation lors de la transition de régime, un trafic très spécifique s'est organisé en Hongrie autour du mazout domestique et du carburant qui n'étaient pas taxés de la même façon : ce différentiel d'impôts a attiré des réseaux de blanchiment d'argent qui se sont installés dans le pays et qui y sont restés, même après les mesures – malheureusement trop tardives - qui ont aligné les prix des deux sortes de carburants.

En outre, d'autres formes de criminalités économiques peuvent être portées par des communautés étrangères, notamment chinoise et ukrainienne, malgré l'amélioration de la lutte contre l'immigration clandestine, qui passe par la Roumanie. La lutte contre cette criminalité organisée en **Hongrie**, qu'elle soit classique (prostitution, trafics...) ou économique, mobilise 300 personnes dans un service central dédié de la Police nationale.

Le boom économique qui a suivi le changement de régime s'est trouvé confronté à un système bancaire et une législation inadaptés aux enjeux et aux nouvelles pratiques, ce qui a favorisé l'apparition de pratiques criminelles dans le domaine économique. Par exemple, la passation des marchés publics reste un domaine sur lequel il demeure difficile d'enquêter compte tenu de l'absence de passé en ce domaine (législation en vigueur depuis deux ans à peine) et de l'extrême centralisme de l'Etat en la matière. Le système pénal s'est désormais adapté et 30 incriminations sont aujourd'hui recensées et punissables. Mais le vide législatif entre ces deux

périodes a permis aux criminels de s'installer dans ce pays, qui est apparu comme un paradis pour le blanchiment d'argent.

La grande majorité des crimes sont de nature économique : sur 5 ou 600 000 crimes, seuls 2000 concernent des trafics de stupéfiants; on estime que 100 milliards de forints (3 milliards de francs) ont été détournés des circuits économiques officiels par escroqueries à la carte bancaire, fraudes au fisc, tricheries aux prêts bancaires, faillites délictueuses, manipulations de prêts à vocation immobilière ...

Porte du sud de l'Europe, **l'Espagne** est un des principaux points d'entrée des trafics de clandestins et de stupéfiants. En face du Maroc, premier producteur mondial de cannabis, et en lien avec l'Amérique latine, premier producteur mondial de cocaïne, elle est devenue un véritable pourvoyeur des drogues vers l'Europe. Elle représente également un *Eldorado* pour les populations déshéritées de l'autre côté de la Méditerranée. En provenance du Maghreb et d'Afrique noire, le trafic d'immigration clandestine bat des records : en 2000, plus de 11 000 clandestins ont été arrêtés (deux fois plus qu'en 1999) et 32 réseaux démantelés. Les problèmes majeurs se situent du côté d'Algesiras dans la province de Cadix en raison de la proximité du Maroc. Les Canaries sont aussi une zone de transit pour des petites embarcations (patanias) qui font transiter des immigrés des zones Sud-Sahariennes (Nigeria, Sénégal...). Le manque de collaboration avec le Maroc pour identifier les départs d'embarcations (notamment de la zone de Tanger), pose un problème de surveillance des côtes et de lutte contre l'immigration. De plus ce business est très peu réprimé, les passeurs sont interpellés, expulsés, puis ils reviennent rapidement. En outre, le peu de sévérité de la police espagnole à l'égard du port d'armes font de l'Andalousie un terrain d'élection pour les voyous des milieux lyonnais et marseillais.

Face à l'explosion de tous ces mouvements migratoires incontrôlés, la population espagnole a de plus en plus de réflexes sécuritaires, voire xénophobes (lynchage d'un délinquant immigré maghrébin à *El Ejido*) sachant que le problème des stupéfiants n'est pas un problème strictement espagnol, pays de transit, mais concerne toute l'Europe.

L'économie souterraine en Espagne est estimée entre 12 et 25 % du PIB (5 % en France). Ce sont principalement des PME, des entreprises familiales ou de services qui échappent à l'impôt en partie, ou en totalité. Il n'est pas rare que des employés cumulent 2 à 3 emplois, avec un SMIC de 50 % par rapport à la France.

Le Pays basque est une province économiquement prospère, berceau de grandes banques, des entreprises électriques ou gazières. Plus de la moitié des entreprises installées au pays basque payent l'impôt révolutionnaire et parfois de façon spontanée, sans relance ! C'est inclus dans leurs comptes. Les investissements étrangers au pays basque restent importants et se poursuivent. Il n'y a donc pas de gros blocage économique lié au terrorisme, trêve ou pas trêve. Alors que la situation en Corse dissuade des leaders français dans leurs perspectives d'implantation.

La Galice, du fait de sa position géographique, est un lieu idéal pour le trafic par voie maritime, surtout pour la drogue. Il est probable que le marché de la drogue alimente l'économie en Galice, ce qui génère des phénomènes de violence entre bandes rivales. Il est de notoriété publique que la ville de Marbella est alimentée par les capitaux douteux investis dans l'immobilier.

Interpol prévoit que d'ici 2004-2006, le marché de faux documents représentera un volume aussi important que celui du trafic de drogue (un faux document se négocie de l'ordre de 500.000 pesetas).

D'une manière générale, la pénalisation au niveau européen, de la falsification de documents officiels d'identité est insuffisante pour décourager ce trafic. De plus, les techniques de fabrication et de falsification sont disponibles sur le marché.

4 Devenu essentiel pour l'activité criminelle, le blanchiment de capitaux fragilise le développement économique à une grande échelle

Ce processus revêt une importance essentielle puisqu'il permet aux criminels de profiter de ces bénéfices tout en protégeant leurs sources. Les ventes illégales d'armes, la contrebande et les activités de la criminalité organisée, notamment le trafic de stupéfiants et les réseaux de prostitution, peuvent générer des sommes énormes. L'escroquerie, les délits d'initiés, la corruption ou la fraude informatique permettent aussi de dégager des bénéfices importants, ce qui incite les délinquants à « légitimer » ces gains mal acquis grâce au blanchiment de capitaux.

En effet, lorsqu'une activité criminelle génère des bénéfices substantiels, l'individu ou le groupe impliqué doit trouver un moyen de contrôler les fonds sans attirer l'attention sur son activité; il s'emploie donc à masquer les sources, en agissant sur la forme que revêtent les fonds ou en les déplaçant vers des lieux où ils risquent moins d'attirer l'attention.

L'ampleur du phénomène est considérable; par sa nature même, le blanchiment de capitaux est en dehors du champ normal couvert par les statistiques économiques. Néanmoins, comme pour d'autres aspects de l'activité économique souterraine, des estimations grossières permettent de donner une idée des ordres de grandeur : ainsi le FMI évalue le volume du blanchiment de capitaux dans le monde entre 2 et 5 % du PIB mondial. 1500 milliards USD, c'est-à-dire l'équivalent de l'économie d'un pays comme la France, provenant d'activités illégales seraient transformés en argent "honnête" grâce à des techniques de plus en plus sophistiquées. Et avec l'euro, les opérations de change n'étant plus nécessaires au sein de la zone de l'Union économique et monétaire, les transferts d'argent liquide suspect ne seront plus identifiables. En outre, grâce au billet de 500 euros, les blanchisseurs pourront facilement transporter des sommes considérables.

L'intégrité du marché des services bancaires et financiers dépend fortement du sentiment qu'il fonctionne dans le cadre de normes juridiques, professionnelles et déontologiques rigoureuses. En matière d'intégrité, la réputation est l'un des actifs les plus précieux d'une institution financière. Quand une institution particulière ferme les yeux sur la nature criminelle de fonds, elle prend le risque de se trouver entraînée dans une complicité active au point de devenir une composante du réseau criminel lui-même. La mise en évidence de telles complicités aura des effets préjudiciables sur l'attitude des autres intermédiaires financiers et des autorités de tutelle, de même que sur celle du client ordinaire.

En ce qui concerne les conséquences macro-économiques potentiellement négatives d'un blanchiment de capitaux incontrôlé, le FMI a évoqué des variations inexplicables de la demande de monnaie, des effets de contamination sur des opérations financières légales ou encore un renforcement de l'instabilité des mouvements internationaux de capitaux et des cours de change en raison de transferts transnationaux d'actifs inattendus.

Les disparités entre les régimes nationaux de lutte contre le blanchiment sont exploitées par les blanchisseurs qui ont tendance à déplacer leurs réseaux vers des pays et des systèmes financiers n'ayant pas pris de contre-mesures rigoureuses ou efficaces. Certains ont pu affirmer que les économies en développement ne peuvent pas se permettre d'être trop sourcilleuses quant à la source des capitaux qu'elles attirent. Cela étant, remettre à plus tard l'action des autorités contre ce phénomène est dangereux. Plus on tarde à

agir, plus la criminalité organisée risque en effet de s'être enracinée. Comme pour le préjudice porté à l'intégrité d'une institution financière donnée, les investissements directs étrangers peuvent se ralentir lorsque les secteurs commercial et financier d'un pays passent pour être soumis au contrôle et à l'influence de la criminalité organisée.

Vis à vis de la société, le blanchiment de capitaux engendre de graves coûts sociaux et politiques et affaiblit le tissu social, mine les normes collectives en matière déontologique et porte atteinte aux institutions démocratiques de la société. Dans des pays en transition vers des régimes démocratiques, cette influence criminelle peut nuire à la transition. Mais surtout, le blanchiment de capitaux reste inextricablement lié à l'activité criminelle qui a généré les fonds blanchis et permet donc à l'activité criminelle de se poursuivre.

II.5.2 En raison de leur hétérogénéité, les dispositifs de lutte et les acteurs mobilisés ne sont pas suffisamment efficaces pour faire reculer la menace

Les enjeux de la lutte contre la délinquance économique et financière transnationale (DEFT) sont considérables ; ils relèvent de préoccupations d'ordre:

- **humanitaire**, car la corruption entrave et dévoie le développement et mène à un accroissement des abus des droits de l'homme.
- **démocratique**, car cette criminalité mine les démocraties et en particulier les progrès effectués par bon nombre de pays en voie de développement ou des pays en transition.
- **éthique**, car elle mine l'intégrité de la société
- **pratique**, car la corruption dénature les transactions commerciales et prive les populations des avantages qui peuvent en découler.

1. Pourtant, des institutions publiques spécialisées existent :

En 1996, un comité de l'OCDE a proposé une résolution exigeant que tous les pays membres fassent voter des lois interdisant la déductibilité fiscale des pots-de-vin dans les transactions internationales réalisées par leurs entreprises domestiques. Certains chercheurs préconisent même la mise en œuvre d'un code mondial contre la corruption.

Certains pays situent la priorité dans l'effort de formation et de recherche sur les phénomènes en cause. Par exemple, en **Hongrie**, l'Institut de recherche

de la Police, de création récente, regroupe des criminologues qui dispensent des formations pour les employés de la Police, en partenariat avec l'Université. Leur enseignement, qui porte sur la criminalité organisée et plus spécifiquement sur les crimes informatiques et économiques, correspond à une nouvelle nécessité de l'économie hongroise compte tenu du développement des crimes économiques et informatiques (vols de données, espionnage industriel), liés au développement économique du pays.

En France, parmi les directions de la Police nationale, la DST a pour attributions de protéger les intérêts fondamentaux de la Nation et de réprimer les atteintes qui leur sont portées sur le territoire par des organisations étrangères, étatiques ou privées. Elle est là pour éclairer chaque dépositaire d'une parcelle du patrimoine national sur les risques existants : actions offensives des officines de renseignement privées par exemple, ruses des compétiteurs étrangers. Définir les risques, mais aussi aider à les détecter, à s'en protéger et même à en tirer profit, telle est également sa mission de sécurité économique active. Parallèlement au travail classique, sous couverture diplomatique, ou à l'action clandestine, de nouvelles filières se sont multipliées : officines privées de renseignement, et sociétés commerciales. Que les objectifs se localisent dans les domaines militaire, technologique ou politique, les nouveaux enjeux de puissance nationale prennent la forme d'une guerre économique.

De nouvelles menaces de nature et d'origine diverses sont apparues : incidences des conflits régionaux sur notre territoire, interférences entre les activités d'espionnage et la grande criminalité organisée, désinformation amplifiée par la multiplication des vecteurs de l'information... Face à ces risques nouveaux l'action du contre-espionnage s'élargit et se diversifie pour mettre en œuvre les traitements spécifiques.

En s'attachant au volet du blanchiment dans l'activité criminelle et en privant les criminels de ces gains mal acquis, l'objectif est de les atteindre à leur point sensible. En effet, faute de bénéfices utilisables, l'activité criminelle perd de son intérêt. Dans cet esprit de nombreux gouvernements se sont dotés de dispositifs complets de lutte contre le blanchiment de capitaux. Ces dispositifs visent à améliorer la sensibilisation et à apporter les instruments légaux ou réglementaires comme la qualification pénale à l'acte de blanchiment de capitaux, l'habilitation des organismes d'enquête à rechercher, saisir et, en dernier ressort, confisquer les actifs d'origine criminelle. Enfin, l'échange des renseignements entre pays doit pouvoir se faire dans un climat de bonne coopération et de loyauté par rapport aux

normes mises au point au plan international. Il est essentiel que toutes les autorités compétentes fassent converger leurs dispositifs de déclaration des transactions, d'identification des clients, à la définition de normes de conservation d'enregistrements et de modalités de vérification du respect de la réglementation.

Il faut que ces dispositifs nationaux soient suffisamment souples pour étendre les contre-mesures à de nouveaux domaines de l'économie en évolution permanente et que les gouvernements nationaux travaillent avec toutes les juridictions concernées.

Le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI) est un organisme intergouvernemental qui a pour objectif de concevoir et de promouvoir, aussi bien à l'échelon national qu'international, des stratégies de lutte contre le blanchiment de capitaux. C'est donc un organe de décision qui s'efforce de susciter la volonté politique nécessaire pour réformer au plan national les lois et réglementations. Le GAFI regroupe actuellement 29 pays et deux organisations internationales. Il compte parmi ses membres les principaux centres financiers d'Europe, d'Amérique du nord et du sud, et d'Asie. Il s'agit d'un organisme multidisciplinaire, condition fondamentale pour lutter contre le blanchiment, qui concentre en son sein les pouvoirs de décision d'experts en questions juridiques, financières et opérationnelles.

Rédigées par le GAFI en 1990, puis révisées en 1996 et désormais reconnues comme la référence internationale, les 40 Recommandations constituent un plan d'action complet contre le blanchiment de capitaux. Elles traitent du système de justice pénale et des questions opérationnelles, du système financier et de sa réglementation ainsi que de la coopération internationale. Chacun des membres du GAFI a pris l'engagement politique ferme de combattre le blanchiment de capitaux en s'appuyant sur ces Recommandations.

Face à des systèmes juridiques et financiers divers, les Recommandations sont des principes d'action dans le domaine du blanchiment que les pays doivent mettre en œuvre en fonction de leurs circonstances particulières et de leurs cadres constitutionnels, en leur laissant une certaine marge de souplesse. Les mesures ne sont pas particulièrement complexes ou difficiles, sous réserve que la volonté politique d'agir existe. Elles ne risquent pas non plus de compromettre la liberté d'effectuer des opérations légitimes ou de menacer le développement économique. Les pays du GAFI se sont

clairement engagés à accepter la discipline qui consiste à se soumettre à une surveillance multilatérale et à des examens mutuels.

Face à l'explosion du trafic d'immigration clandestine, l'Espagne s'est dotée d'une politique complète qui intègre les aspects de contrôle (aux frontières et dans les zones tampons de Schengen), d'assistance juridique et sociale pour les personnes vulnérables, de traitement en amont dans les pays d'origine par des accords bilatéraux.

2. Les entreprises disposent de moyens à leur portée relevant de leur initiative.

Les entreprises en développement à l'international sont inévitablement exposées à l'ensemble des risques décrits ci-dessus. Elles doivent dès lors s'inscrire dans les dispositifs classiques et adopter en sus des mesures spécifiques selon les dangers encourus.

La priorité est bien sûr d'impulser un véritable management des risques piloté par le sommet de l'entreprise. Il suppose au préalable l'évaluation des risques, la définition d'une politique complétée d'un plan de sûreté et de prévention confié à un responsable identifié et de haut niveau.

Les variables principales de telles démarches de sécurisation sont :

Les actions de formation et de sensibilisation aux risques en interne

Le discernement et la rigueur dans la sélection des prestataires, en particulier les fournisseurs concernés par les processus à risques. A titre d'exemple : certaines sociétés de gardiennage sont tenues par des prête-noms de personnes fichées au grand banditisme, des sociétés de service (formation, recrutement,...) sont liées à des sectes, d'autres (cabinet d'audit) peuvent être liées à des services de renseignements gouvernementaux. Sans oublier les stagiaires étudiants accueillis en grand nombre par les entreprises.

Les modes de coopération avec les autorités publiques et les populations locales et le recours systématique aux partenariats avec des acteurs locaux afin de renforcer leur légitimité et leur influence.

Contre les pratiques de "paiements sensibles", la vigilance en interne doit se concrétiser par une succession régulière de notes d'information descriptives, de rappels à la prudence illustrés de cas concrets, de brèves réunions d'information pédagogiques, destinées à stimuler la vigilance des financiers. Mais l'externalisation offre des possibilités complémentaires. Les 5 géants de l'audit, les "Big five" : Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, Arthur Andersen et Ernst and Young, ont durci leurs investigations internes de manière à mieux lutter contre les fraudes, la corruption, les irrégularités de gestion et malversations diverses. Leur démarche tient désormais de celle du détective délivrant des certificats de "bonne conduite", visas désormais indispensables pour toute société non occidentale voulant accéder aux marchés financiers, trouver des investisseurs ou des créditeurs. Cette sévérité n'est pas bien perçue sur le terrain, où elle occasionne même des actes d'intimidation à l'encontre des cadres de ces sociétés d'audit.

Dans son ouvrage sur "*Les 13 pièges du chaos mondial*", **Xavier RAUFER** propose des parades utiles. Elles comprennent les dimensions sûreté, sécurité, technologie de l'information, intelligence économique, veille juridique et moyens d'assurance en une doctrine de sécurité au niveau d'un groupe, ou d'une alliance d'entreprises de moindre taille. « *Cette doctrine ne peut se borner à copier les politiques étatiques de sécurité. Aux grands groupes, aux alliances d'entreprises, de concevoir avec audace, puis de mettre en œuvre des outils d'investigation et de protection originaux, respectueux des lois locales comme du droit international. Enfin, d'inventer des modes d'échange et de coopération sûrs avec les appareils de sécurité des Etats.* »

Contre le risque d'infiltration d'une société criminelle dans une organisation professionnelle, syndicat ou autre, qui peut occasionner des pillages, rackets, vols intellectuels, chantages, mises sous influence, mais n'apparaît que rarement dans un audit ou dans une étude classique d'intelligence économique, une société de sécurité privée bien implantée localement devra mener une enquête approfondie auprès de la police locale, des journalistes, magistrats et politiciens honnêtes du crû.

Avant de décider d'un achat, il peut être judicieux, dans des cas exceptionnels, de faire embaucher un temps dans l'entreprise même, à un niveau modeste, un homme sûr et observateur qui percevra les rapports de force réels hors hiérarchie.

L'élite expatriée des grands groupes est très vulnérable face aux mafias, guérillas, sectes, elles aussi devenues transnationales, et dont la supériorité en tant que clans est indéniable face à des individus isolés, hors de leur sphère familiale : confrontés au chantage, au racket, à l'attentat, à l'enlèvement, ces décideurs sont seuls et les mesures de sécurité ordinaires (police ou justices locales, vigiles, vidéosurveillance, etc.) sont insuffisantes. Afin de mieux contrer ce risque, *"établir que tout voyage de cadre ou de technicien implique la discrétion ; étendre la mesure à tout instrument de bureau susceptible d'être vu, lu ou interprété : agenda, éphéméride, ordinateur. Les secrétaires devront également imposer à l'agence de voyages des clauses de confidentialité, et une fois sur place, l'expatrié devra utiliser l'appui d'un expert en sécurité personnelle"*.

Contre les fraudes de falsification de documents ou passeports, *"ne prendre de contacts commerciaux que physiques, et ce dans un bureau officiel (banque reconnue, chambre de commerce...)"* Pour s'assurer de l'authenticité de cachets (douanes ou autres services officiels), de documents imprimés, *se rapprocher des représentants de la DREE détachés au sein de l'ambassade de France."*

Contre les menaces physiques en cas de contrats gênants, en particulier en Europe de l'est où les meurtres de cadres sont fréquents, ne pas s'engager dans une affaire ou une restructuration sans avoir pratiqué une exploration préalable, visant à savoir qui risque d'être lésé ou gêné.

Contre le transport involontaire de denrées illicites, surveiller les risques de corruption à tous les niveaux (chargement, trajet, déchargement) et établir un partenariat avec l'administration (douane).

3. Dans ce contexte, les ONG montent en puissance.

Dans les pays de culture anglo-saxonne, la société civile se manifeste plus vigoureusement par le recours à l'initiative privée à travers des fondations spécifiques ou des projets portés par les communautés. Dans cet esprit émergent et s'affirment les tendances récentes visant à "moraliser les échanges économiques". C'est le cas du mouvement *"the body shop"* pour un commerce équitable. Ce mouvement lance une campagne pour se faire connaître en France. Seulement un Français sur dix, contre 57% des Suisses ou 85% des Néerlandais, sait qu'il consiste à créer des circuits de distribution permettant une meilleure rémunération des petits producteurs des pays

pauvres. Les marchandises "équitables" sont actuellement, pour l'essentiel, des objets artisanaux et des produits agricoles (café, jus de fruit, etc.).

La prise de conscience grandissante des enjeux d'un **développement durable** pourrait permettre de tempérer les excès d'un ékonomisme absolu et dérégulé. Bien au-delà des codes éthiques ou de déontologie en cours de généralisation, les démarches qualité totale enrichissent leurs référentiels (nouvelles normes ISO 9004,...) et proposent aux entreprises candidates à l'excellence d'intégrer une véritable dimension de **responsabilité sociétale**. Cette perspective n'est pas neutre, dès lors que certains fonds de pension envisagent désormais de conditionner leurs décisions d'investissement à un "rating social" préalable.

Comme les entreprises, les ONG d'intervention humanitaire se trouvent souvent sur des terrains d'action particulièrement dangereux et ont à ce titre accumulé une expérience digne d'intérêt. Les moindres moyens de protection dont elles disposent les conduisent à développer des approches plus respectueuses des populations locales et partant moins génératrices de tensions et de violences.

En effet, les mesures de sécurité traditionnelles, qui comportent une série de stratégies alliant la dissuasion et la protection physique à la prévention, intègrent actuellement des lectures plus fines de l'environnement. Ces analyses sont souvent axées sur des variables culturelles, économiques et sur le comportement des organisations et des personnes exposées à l'insécurité. Ces variables répondent au constat que la violence apparaît sous des visages présentant une spécificité culturelle. Ainsi, par exemple, la prise d'otage est courante dans des sociétés et complètement inexistante dans d'autres.

Il est également important de connaître les diverses formes de concurrence pour la richesse présentes dans une société car elle peuvent générer des risques considérables. La violence issue de la concurrence pour le contrôle de la distribution de drogues ou celle qui s'installe en proximité d'exploitations pétrolières dans certains pays a des origines purement économiques dont les répercussions doivent être connues et maîtrisées. Finalement, certains comportements adoptés par des organisations ou des personnes installées sur le terrain peuvent engendrer de l'insécurité. A ce titre, l'exhibition de richesses dans des environnements pauvres est déconseillée. Tel a été le constat de la compagnie de sécurité **Pires**, à Sao Paolo.

L'intégration de l'environnement comme variable d'action est un nouveau défi pour les entreprises. D'après l'ancienne opinion selon laquelle l'environnement est exogène à l'entreprise, la sécurité était l'art de s'isoler de cet environnement; ceci est de moins en moins vrai. La responsabilité sociale de l'entreprise devient aujourd'hui un enjeu majeur car elle veut que l'entreprise participe à des thèmes qui dépassent son domaine traditionnel de compétence: la production. Du point de vue de la sécurité, l'action sur l'environnement par l'écoute des populations et la participation au développement social sont en train d'apporter de grands bénéfices aux organisations en termes de diminution des risques et d'amélioration de l'image vis à vis de la communauté et des syndicats. Cette participation est une source d'apprentissage qui aide aussi, entre autres, à démystifier des fantasmes producteurs du climat d'insécurité.

Dans un registre radicalement différent, *Transparency International* s'est donnée pour mission de freiner la corruption nationale et internationale en amenant les gouvernements à mieux rendre compte de leur gestion. Son programme est de combattre la corruption de façon durable avec l'engagement de décideurs des gouvernements, de la société civile et des milieux d'affaires qui travaillent à la création d'outils de lutte et à la mise en oeuvre de réformes systémiques en s'abstenant de citer des noms ou d'attaquer des individus. Sachant que les accusations et le renforcement des moyens juridiques n'est pas suffisant, une vision globale des systèmes nationaux d'intégrité est retenue et son *Index de Perceptions de la Corruption* peut servir de levier pour sensibiliser l'opinion publique ; il a en outre déclenché des réformes d'envergure dans plusieurs pays. *Transparency* édite également un "*Source Book*" sur les systèmes nationaux d'intégrité qui décrit des réformes concrètes envisageables et contient une vaste documentation sur les réformes les mieux réussies.

II-6 - Le handicap structurel des politiques de coopération internationale de lutte contre la grande criminalité : la vitesse de réaction. La solution est-elle européenne ?

"Les groupes criminels n'ont pas perdu de temps pour exploiter la globalisation de l'économie et les technologies sophistiquées qui l'accompagnent. Ils profitent de l'ouverture des frontières, des marchés, s'épanouissent partout où les institutions sont faibles. Ils sont puissants, défendent des intérêts établis, gèrent des milliards de dollars(...) Ce n'est

qu'avec une coopération internationale que l'on peut tenir en échec le crime international", a déclaré Koffi ANNAN.

Les gouvernements européens ont largement pris conscience de la menace représentée par les grandes organisations criminelles. Face à la montée en puissance de la criminalité économique, les 15 tentent d'instaurer une police et une justice communes, mais la coopération policière et judiciaire des Quinze n'en est hélas qu'à ses balbutiements. Les différences de procédures et de cultures, les rivalités entre les structures nationales et communautaires sont autant d'entraves.

Les Européens ont déjà du mal à s'entendre sur la définition commune des crimes, qui conditionne pourtant les peines encourues au sein de l'UE. Pour les Suisses par exemple, la contrebande de cigarettes, fléau de l'UE, n'est pas considérée comme un crime. Les trafiquants de clandestins risquent de 8 jours à 15 ans de prison en Belgique, de 6 mois à 4 ans en Espagne et de 3 mois à 5 ans en France. Ces divergences concernant la définition des crimes, les procédures et les sanctions se doublent aussi de pratiques différentes sur le terrain. Les conditions de garde à vue, de recours à l'avocat et de procédure en général ne sont pas encore harmonisées, et le chemin risque d'être long jusqu'à la reconnaissance mutuelle des jugements (qui permettrait qu'une décision prise dans un pays soit exécutée dans celui où se trouverait le condamné).

- Les pays européens semblent peu armés contre **le trafic d'êtres humains**, ce phénomène étant sous-évalué en Europe : seule la France a créé, au sein du Ministère de l'intérieur, une petite unité spécialisée dans la lutte contre le trafic d'êtres humains : l'Office central pour la répression de la traite des êtres humains (Ocreth).
- **Dans la lutte contre le blanchiment**, les résultats sont également modestes et très contrastés dans l'appréciation que l'on peut en porter.

Sa position de première place financière européenne fait de la **City londonienne** un véritable dédale, où le respect du droit à la défense est sacré ; un secret des affaires avec lequel l'anonymat est la règle d'or.

Les avocats d'affaires et les professions juridiques n'économisent pas leurs efforts pour inventer des mécanismes empêchant d'alerter les banquiers. Londres souffre d'une autre faille dans le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux : sa liaison directe avec les îles anglo-normandes -

Jersey, Guernesey et l'île de Man. Le gouvernement britannique a tout fait, en juin dernier, pour que ces trois paradis fiscaux ne figurent pas sur la liste noire du GAFI, qui stigmatise les pays non coopératif dans cette lutte.

La France, elle, met la pression sur les banques pour remonter les filières du blanchiment. Adopté en première lecture par les députés en octobre 2000, le nouveau dispositif de lutte élargit l'obligation de déclaration de soupçon des établissements de crédit à Tracfin, la cellule anti-blanchiment de Bercy, et renforce le contrôle des transactions vers les paradis fiscaux en imposant aux banques de déclarer toutes les transactions avec les centres offshore de la "liste noire" publiée par le GAFI. Cette nouvelle disposition est difficilement applicable, les banquiers connaissant leurs clients mais non l'identité de ceux à qui ils leur demandent de virer des fonds. Les seules déclarations de soupçon ne peuvent en effet suffire à remonter les circuits de blanchiment et par ailleurs, dans le doute, les banques risquent de surcharger la gestion de Tracfin alors qu'aux USA, l'obligation de déclaration ne vaut qu'au-delà d'un certain seuil. En fait, avec toutes ces mesures préventives on a fini par repousser le cash hors de nos frontières, dans des économies où tout se paie en liquide. Policiers et magistrats, trop éloignés du crime organisé, ne peuvent attendre la solution des seuls banquiers ; c'est à la source qu'il faut retourner, c'est-à-dire mieux enquêter sur les groupes criminels. Une meilleure coopération entre policiers et banquiers s'impose donc si l'on veut rendre efficace la lutte contre le blanchiment de capitaux.

- Concernant **le trafic de drogues**, il faut l'attaquer à la source. En identifiant des points de passage entre l'Afghanistan et le Tadjikistan, et en y renforçant les contrôles, les saisies d'héroïne sont beaucoup plus efficaces : à moyens humains et logistiques donnés, le ratio est de 1 à 100. Car une fois que l'héroïne a franchi les portes de la Turquie, elle est beaucoup plus difficile à saisir.

Manifestement, les efforts de construction d'un dispositif européen contre la criminalité organisée sont une étape indispensable mais insuffisante dans le traitement de phénomènes devenus mondiaux.

Fort opportunément, une première convention mondiale contre la criminalité organisée transnationale a pu être signée à Palerme en décembre 2000. L'un des points clefs de cette convention est la confiscation des fonds des trafiquants. Rares sont les criminels qui placent leurs profits dans le pays où ils opèrent. Il fallait donc établir une procédure simple entre les Etats

membres pour pouvoir saisir l'argent sale. La convention a adopté deux protocoles visant à réprimer la traite des êtres humains, en particulier celle des femmes et des enfants, ainsi que le trafic illicite des migrants. Un autre protocole relatif au trafic d'armes a été écarté. Quatre délits prennent un caractère universel : appartenance à un groupe criminel organisé, blanchiment de l'argent, corruption et entrave au fonctionnement de la justice.

La Suisse par exemple ne pourra plus refuser l'extradition d'un financier surpris à recycler de l'argent sale sous prétexte que ce délit ne figure pas dans son arsenal pénal. Le nouveau dispositif prévoit aussi de renforcer les échanges d'information au niveau des justices et des polices pour mieux lutter contre le blanchiment. Si elle veut être efficace, la lutte contre la grande criminalité ne peut être que mondiale.

III PRECONISATIONS ET CONCLUSIONS

III.1 Un tableau de la France dont se dégagent les lignes directrices de quelques préconisations :

Le niveau et la nature de l'insécurité qui touche les villes, les banlieues et le territoire français ne sont pas, actuellement, de nature à compromettre globalement la capacité de croissance de l'économie nationale, selon la plupart des interlocuteurs rencontrés. Cette appréciation est largement partagée par les responsables de la prospective de la police nationale ou de la gendarmerie, les responsables de la sécurité de grandes entreprises ou groupes commerciaux, ou encore par des responsables politiques. Tous cependant constatent que localement, des situations de violences urbaines ou de quasi sécession pénalisent gravement certains types d'activités économiques telles que le commerce de proximité ou la grande distribution.

Il en résulte que l'offre publique de sécurité dont bénéficient les acteurs économiques privés doit pouvoir tenir compte à long terme des tendances lourdes qui conditionneront le développement et la croissance. Cela nécessitera sans doute, de la part des pouvoirs publics et en premier lieu de la part de l'Etat, de pouvoir anticiper d'une part quels seront les secteurs d'activité économique les plus créateurs de richesse, et d'autre part quelles seront les formes d'insécurité et d'agressions les plus probables qui atteindront ces secteurs d'activité et les pénaliseront dans leur développement. Devant les aléas irréductibles d'une telle démarche, un premier objectif pour une politique publique de sécurité pourrait être d'optimiser les atouts économiques existants et traditionnellement reconnus à la France. En second lieu, semble s'imposer la prise en compte, par tous les acteurs concourant à l'offre publique de sécurité, de la nouvelle géographie de la sécurité et du développement économique sous l'effet notamment de l'ouverture des frontières et de l'usage de nouvelles technologies de communication.

Enfin, dans le souci de faire converger l'offre publique de sécurité avec les attentes des entreprises actrices du développement économique, la définition d'un nouveau partenariat entre les pouvoirs publics et elles paraît une clé d'avenir. Dans ce même esprit, l'Etat garant de la sécurité des personnes et des biens, l'Etat justicier et correcteur des déséquilibres sociaux peut-il être encore complété, dans le domaine qui nous intéresse, par la fonction de l'Etat partenaire des acteurs économiques partageant volontiers son information

avec les entreprises qui le souhaitent. Comme l'indique un ancien directeur de la DGSE, il est frappant de constater combien d'informations stratégiques sont collectées par les services de l'Etat qui ne savent pas ensuite les exploiter au mieux. Une partie de ces informations, portant sur le rapport entre sécurité et développement économique, pourrait être utile aux entreprises et acteurs économiques.

III.2 Nos préconisations

Des analyses qui ont pu être conduites dans le cadre de cette mission, quelques préconisations principales ont émergé. La plupart ont déjà été évoquées dans le corps du rapport et l'objet est ici de les rappeler de façon synthétique.

- ⇒ ***1. Faire connaître et transposer là où elle apparaîtra utile l'expérience de cellule de sécurité pour le secteur économique mise en œuvre depuis 1999 par la direction départementale de la sécurité publique de la Seine-Saint-Denis en liaison avec la chambre de commerce de Bobigny.***

Cette expérience consiste notamment à :

- **élaborer un diagnostic** de sécurité prenant en compte l'analyse de la situation de l'entreprise sous l'angle de la sécurité
- **bâtir un plan de sécurité** reposant sur la proposition de solutions techniques, matérielles et humaines relevant de l'entreprise
- **participer à la formation** des dirigeants et du personnel aux règles de sécurité passive et de comportement face à l'agression
- **faciliter l'intervention** des forces de l'ordre par une connaissance réciproque

L'atout de cet " audit " de sécurité est qu'il est **conduit objectivement, indépendamment et gratuitement.**

- ⇒ ***2. Mieux répartir les rôles*** en matière de sécurité publique pour mieux **responsabiliser** les échelons locaux et leur permettre de **cibler** leurs actions en fonction des spécificités des territoires qui les concernent et des projets de développement qui apparaissent au fil du temps. L'échelon

local doit être adapté et cette évolution doit pouvoir donner, si nécessaire, à une intercommunalité un rôle en matière de sécurité publique. Cette nouvelle répartition doit en fait permettre aux acteurs concernés directement par les problèmes d'insécurité **d'agir au plus près** des besoins et de **répondre ainsi aux préoccupations** réelles des entreprises tout en **utilisant mieux les ressources** publiques.

⇒ ***3 Subordonner la création de nouvelles zones d'activités commerciales ou industrielles à la réalisation d'une étude d'impact relative au risque de délinquance et de criminalité.***

Cette préconisation s'inspire d'une part de procédures publiques existant pour la prévention des risques naturels dans le domaine de la sécurité civile, d'autre part des autorisations d'ouverture de grandes surfaces, ainsi que de l'esprit des commissions de sécurité homologuant les établissements recevant du public. Ces études d'impact auraient pour objectif d'évaluer si l'implantation d'une telle zone d'activités dans une commune doit s'accompagner d'un renforcement des moyens préventifs et répressifs, pour assurer la sécurité des entreprises ainsi que la sécurité des salariés et des clients amenés à fréquenter les lieux.

Outre cette phase prospective en amont, cette mesure comporterait des prescriptions concrètes faites au moment de l'instruction du permis de construire, et susceptibles d'adaptations régulières, après expertise par les services de police ou de gendarmerie. Certains surcoûts à la charge des entreprises pourraient faire l'objet d'une déduction fiscale de la taxe professionnelle.

⇒ ***4 Un meilleur partage des informations entre les acteurs en s'appuyant sur les nouvelles technologies de communication.***

L'expérience observée à New York sur le travail en réseau des différents acteurs de la sécurité ouvre la perspective de relations de partenariat et d'échanges renforcées et structurées entre les acteurs de la sécurité publique et privé. Cette relation pourrait en France s'appuyer sur deux atouts:

- des liens naturels déjà existants entre certains responsables de la sécurité privée issus des rangs de la fonction publique et leurs anciens collègues (l'attraction pour le secteur privé s'étant renforcé ces dernières années).

- la montée en puissance du secteur de la sécurité privé qui représente aujourd'hui un effectif comparable à celui du secteur public et qui peut représenter un appui par l'apport et le croisement d'informations de terrain complémentaires non négligeable.

De plus, au delà de la connaissance mutuelle nécessaire à ce type de partenariat, l'outil informatique peut être un appui important dans le fonctionnement en réseau et le partage d'informations.

⇒ ***5 La sécurité du patrimoine d'une entreprise est l'affaire de tout son personnel.***

Dans les années 1980, les entreprises ont mené des démarches « qualité » visant à introduire dans tout projet qu'elles menaient la recherche constante de l'excellence. Maintenant, la prise en compte de cette recherche relève de l'acte réflexe.

L'organisation des entreprises est humaine, donc fragile par essence. Par la mise en place d'une démarche « sécurité » auprès de l'ensemble du personnel, démarche basée sur une analyse des risques propres à chaque entité ou projet et la mise en œuvre de solutions au niveau local, les entreprises veilleraient ainsi à éviter toute négligence qui rendrait leur patrimoine, matériel ou immatériel, vulnérable.

⇒ ***6 La prise de conscience grandissante des enjeux d'un développement durable*** pourrait permettre de tempérer les excès d'un ékonomisme absolu et dérégulé.

Bien au-delà des codes éthiques ou de déontologie en cours de généralisation, les démarches qualité totale enrichissent leurs référentiels (nouvelles normes ISO 9004,...) et proposent aux entreprises candidates à l'excellence d'intégrer une véritable dimension de **responsabilité sociétale**. Cette perspective n'est pas neutre, dès lors que certains fonds de pension envisagent désormais de conditionner leurs décisions d'investissement à un "rating social" préalable

⇒ **7 Vers un partenariat privé/public plus systématique.**

Le partenariat est la formule recherchée dans la plupart des pays visités par la mission 2000, pour traiter les problèmes de sécurité. Le constat que l'insécurité résulte de la combinaison complexe de problèmes individuels, sociaux et institutionnels justifie l'action coordonnée de groupes divers. Les stratégies mises en place aux Etats Unis à travers les Business Improvement Districts (BIDs), les divers programmes de coordination de la sécurité vus à Birmingham et les Contrats Locaux de Sécurité en France correspondent à la recherche de mesures capables de trouver dans le partenariat la diversité et les synergies nécessaires.

En revanche, on a observé que ces partenariats en France étaient souvent plus formels que réels. D'ailleurs, la faible implication du secteur privé dans les Contrats Locaux de Sécurité contraste avec les dispositifs présents dans d'autres pays, notamment les Etats Unis et la Grande Bretagne. Il faudrait donc chercher comment faire vraiment vivre les coordinations inter institutionnelles inhérentes à ces partenariats. Le développement d'un langage commun entre partenaires, le flux d'informations précises, utilisant les nouvelles techniques de l'information et de la communication, et le leadership d'entités comme la Police et la Justice sont des conditions fondamentales dans ce genre de stratégies.

Mettre l'ensemble des acteurs de la sécurité en synergie nous paraît être un moyen puissant au service de la collectivité locale ou nationale dans le sens où cela permet d'étendre le champ d'effets de la sécurité privée au-delà de la seule zone pour laquelle elle est mandatée. Le développement de liens étroits entre les différents acteurs doit permettre de mieux partager l'information pour améliorer la sécurité de tous.

⇒ **8. recourir dans les cas spécifiques à une politique de « tolérance zéro ».**

Dans un pays comme les Etats-Unis, beaucoup de nos interlocuteurs ont évoqué la situation très préoccupante du système public d'éducation. Les interrogations sur les dysfonctionnement du système judiciaire n'ont pas été abordées lors de nos visites, mais elles étaient bien présentes sur fond de campagne électorale américaine lors du déplacement de la Mission 2000.

La France n'étant pas dans des situations aussi extrêmes, sans doute pourrait-on être tenté de dire qu'une réflexion sur le système éducatif et sur le système judiciaire ne s'impose pas par rapport à la question du lien entre sécurité et développement économique. Pourtant, constatant l'ampleur des violences scolaires et l'accroissement rapide de la délinquance voire de la criminalité des mineurs, constatant aussi le sentiment persistant d'impunité chez les auteurs de tels actes, il est sans doute permis de dire que l'offre globale de sécurité publique ne passe pas que par la réforme des services de police, de gendarmerie ou de police municipale. Pourquoi la police de proximité n'appellerait-elle pas une justice de proximité - proximité géographique et proximité de la sanction dans le temps-, pourquoi la police de proximité n'appellerait-elle pas une forme de "tolérance zéro" à l'école, de manière à ce que les comportements déviants des mineurs d'aujourd'hui ne produisent pas une société sans ordre ni repères où non seulement la vie sociale n'est pas possible, mais aussi où l'activité économique ne trouve pas toujours le minimum de paix civique dont elle a besoin pour s'épanouir.

III.3. Conclusion

Le sujet d'étude confié à la Mission 2000 interrogeait sur les liens entre sécurité et développement économique au XXIème siècle. L'ensemble de l'analyse témoigne de l'existence de liens multiples et dont la multiplicité même diversifie la perception que l'on a de cette liaison.

En fait, du point de vue des entreprises, le traitement des risques liés à l'insécurité est intégré dans les prévisions de charges financières et rapporté aux perspectives de développement de chiffre d'affaires. Dès lors, l'insécurité ne joue réellement que sur les entreprises dont l'implantation est contrainte (ex : transports en commun). D'un autre côté, le développement économique crée de la richesse, qui attise les convoitises et fait émerger de façon quasi-systématique l'insécurité, sous une forme physique ou plus immatérielle. Enfin, l'insécurité a donné naissance à un secteur économique en plein développement : celui de la sécurité privée.

Il n'est pas douteux que les véritables enjeux pour les entreprises, quelles qu'elles soient, évolueront indubitablement vers la protection des systèmes et réseaux informatiques et le développement de l'intelligence économique. Ce sujet pourrait être à lui seul un sujet d'étude pour une prochaine mission d'étude de la FNEP.

Pour autant, les questions d'insécurité physique, même si elles n'ont pas toujours un impact sur le développement des entreprises, continueront d'alimenter les débats nationaux et de nourrir des préoccupations à la hauteur des enjeux : tant il est vrai que la liberté et sa sauvegarde ne s'identifient pas au seul progrès économique.

Enfin, il apparaît nettement que le développement constructif de partenariats avec l'ensemble des acteurs économiques est la condition de succès de la lutte contre l'insécurité, au plus grand profit d'un développement économique partagé par le plus grand nombre. Il s'agit, en fait, que chacun reconnaisse sa responsabilité dans le traitement de phénomènes déterminants dans la construction de la société de demain.

ANNEXE 1

Mission-retour en Afrique du Sud

La « Mission-retour » est une mission qui permet à d'anciens lauréats de la FNEP d'effectuer un voyage d'étude complémentaire sur le thème de la mission principale.

Participants :

Béatrice DURAND

Administrateur PTT

Agence Nationale des Fréquences

Amaury de MONTLEAU

Ingénieur commercial

EDF Entreprises Sud-Ouest

Odile ROUGE-ROSNAY

Responsable Projets

Air France

INTRODUCTION

« Nous commençons notre descente sur Johannesburg, la température y est de 26°. Si vous prenez la route, prenez garde aux vols de voitures à main armée »... le voyageur est prévenu. S'il s'est référé aux conseils du Ministère des Affaires Etrangères français, il aura en tête également qu'il faut : « en tant que touriste individuel toujours se renseigner auprès des hôteliers et des agences de voyages locales sur les lieux à éviter et les itinéraires à emprunter, ne pas circuler à pied après la tombée de la nuit, au Cap ne jamais se rendre à pied des hôtels du centre ville jusqu'au front de mer... ».

L'Afrique du Sud apparaît comme un pays où les problèmes d'insécurité sont particulièrement vifs et omniprésents. Le crime vient du chômage, le crime vient de la cruauté de l'histoire, le crime vient de la pauvreté, la police locale apparaissant décalée et incapable d'y faire face.

L'insécurité est présentée plus encore comme un frein aux investissements, une menace contre les perspectives de développement. Selon un journaliste rencontré « le crime est le plus grand problème qui affecte l'Afrique du Sud car il a un impact direct sur l'économie ». La presse semble parfois se complaire à entretenir le sentiment d'insécurité ; il n'en reste pas moins vrai que la sécurité représente un coût important pour le pays et pour les entreprises.

Face à cet enjeu tous ceux qui ont choisi de rester se mobilisent. La communauté d'affaires, en réponse à un appel de Nelson Mandela, s'implique et contribue aux réflexions et aux actions gouvernementales. La vision commune qui découle de ces travaux ne peut qu'étonner un Français. Et pourtant, face à une insécurité qui sape même les potentiels de développement, quel autre chemin prendre que celui de cette intelligence commune des subterfuges du crime, de cette mise en œuvre coordonnée de parades efficaces ? L'exemple de l'Afrique du Sud -extrême sans être fondamentalement différent- nous a semblé particulièrement intéressant d'observer.

I INSECURITE ET SOUS-DEVELOPPEMENT

I-1. La situation particulière de l’Afrique du Sud

Nous l’avons mentionné dans notre introduction, l’insécurité en Afrique du Sud est extrêmement vive. Les particularités tiennent également aux situations historique, régionale, et économique de ce pays.

I-1.1 Des crimes violents et nombreux³

L’Afrique du Sud serait le deuxième pays non en guerre le plus violent du monde avec un taux annuel d’homicide de 54,1 pour 100 000 (soit pratiquement un meurtre toutes les 20 minutes). L’explosion des trafics d’armes et de drogues relayés par une immigration clandestine massive suscitent des réactions de xénophobie souvent radicales, ainsi que la montée en puissance des organisations criminelles qui vont du gang de quartier aux syndicats du crime internationaux.

Le crime atteint toutes les populations. Les premières victimes sont les noirs et en particulier les femmes noires. L’ensemble des Sud-Africains placent la sécurité en tête de leurs préoccupations juste après l’emploi.

Les chiffres sont à peu près stabilisés et même légèrement en baisse mais à des seuils extrêmement hauts, par exemple si on les compare aux statistiques françaises.

	Afrique du Sud	France
Population	43millions	60 millions
Meurtres	25 000	800
Tentatives	26 000	700
Viols (déclarés)	58 000	20 000

L’un des crimes les plus répandus est le « hijacking », vol à main armée d’un véhicule. Les attaques de banque aussi sont nombreuses (plus de 300 l’an dernier). On assiste à une surenchère de la violence face à la sophistication des protections.

³ Un document de l’Ambassade de France, en cours de finalisation, intitulé « L’état de la criminalité en Afrique du Sud et les réponses de l’Etat » présente les évolutions et les spécificités de la criminalité en Afrique du Sud ces cinq dernières années ainsi que les questionnements, les conséquences qu’elle engendre.

Ce sont souvent des bandes organisées qui agissent, mobilisant pour un coup jusqu'à 50 personnes. L'ouverture des frontières décidée en 1994 a provoqué un appel d'air pour le grand banditisme international. L'Afrique du Sud lui offre un terrain d'action privilégié avec des infrastructures routières et de télécommunication de très bon niveau (les meilleures du continent) voisinant avec une très grande pauvreté. La mafia internationale (trafics de drogues et d'humains), dans ses rites d'initiation, fait commettre un meurtre et un viol avant l'âge de 16 ans.

La violence domestique, le harcèlement des femmes, très peu poursuivis dans « l'ancien régime » font l'objet de législations nouvelles.

Parfois l'insécurité ne tue pas mais fait fuir. L'émigration préoccupante des jeunes diplômés et professionnels Sud-Africains a mis le gouvernement en alerte. Par exemple, une campagne des autorités canadiennes pour encourager l'immigration au Canada -où les salaires sont plus élevés et la sécurité mieux garantie- a rencontré des échos si favorables que le Ministère des Affaires Etrangères a demandé officiellement son arrêt. Il n'y a plus de médecins Sud-Africains... le pays fait appel aux Indiens. Un journaliste rencontré désigne cette fuite des cerveaux comme « crime numéro 1 » dans le pays.

I-1.2 Une histoire faite de luttes, de séparations, d'oppressions violentes... et d'actes de paix

L'histoire de l'Afrique du Sud a été lourdement marquée par des luttes, entre blancs et noirs, entre Boers (de Hollande) et Britanniques, entre peuples africains. L'empreinte la plus présente aujourd'hui est bien sûr celle du régime d'apartheid. La description qui suit est celle d'un banquier blanc.

Dès les années 1860 (découverte des premiers diamants), un grand nombre d'hommes noirs sont séparés de leur famille pour travailler dans les mines, c'est le début de générations de familles mono-parentales. En 1913, les terres sont confisquées aux noirs.

L'apartheid institutionnel débute en 1948 ; c'est un système politique d'oppression économique et sociale :

- Les noirs n'ont pas droit à la propriété.
- Ils ne peuvent pas accumuler un capital.
- Les postes de cadre ou d'agent de maîtrise sont interdits aux noirs, nul droit non plus d'exercer une activité commerciale à son compte (toutes les compétences entrepreneuriales sont brisées).
- Le système éducatif (mis en place à partir de 1957) exclue les noirs des écoles et universités puisqu'ils ne seraient pas en mesure

d'utiliser cet enseignement au cours de leur vie professionnelle. Une formation « Bantoue » est alors mise en place dans des établissements contrôlés par l'Etat ; elle enseigne qu'un noir doit travailler dans les usines des hommes blancs. L'illettrisme adulte atteint 60% de la population noire.

- Sur un plan social, Britanniques, Afrikaners, Noirs-Africains sont séparés ce qui suscite de grandes méconnaissances ; la société est basée sur la peur, celle du noir⁴.
- Ce régime a aussi complètement coupé le pays de l'extérieur, nuisant au développement de l'Afrique du Sud.

Cette histoire laisse encore aujourd'hui des traces profondes aux niveaux économique et social. Une majorité de la population a perdu son identité culturelle. Le racisme reste présent...

Et pourtant, le pays a vécu un temps extraordinaire quand une minorité blanche a offert la paix à la majorité noire qui l'a reçue sans actes de revanche ; Nelson Mandela appelant à une construction commune de l'avenir. Ces événements nous ont souvent été présentés par nos interlocuteurs comme un « miracle » historique, qui donne encore plus de responsabilité dans l'écriture des pages nouvelles.

I-1.3 Au sein d'une région où la menace est économique et écologique plus que militaire

L'Afrique du Sud a une superficie grande comme plus de deux fois la France pour environ 43 millions d'habitants. Le pays dispose de ressources minières et agricoles abondantes ; seuls lui manquent le pétrole et l'eau. La population a besoin pour son développement d'un environnement régional stable, les ennemis à combattre étant le sous développement et la désertification. Le concept de « sécurité de l'Etat à l'intérieur de ses frontières », bien que perçu encore parfois en termes de forces militaires et de défense, s'est donc élargi pour englober les préoccupations relatives au développement économique et à l'environnement.

La SADC⁵ a évolué pour prendre en compte par une coopération entre les Etats de la région les questions de sécurité et de développement social. Pour

⁴ Se référer au livre « Pleure mon pays bien aimé » (1948).

⁵ La SADC, Southern African Development Community, a été tout d'abord fondée pour réduire la dépendance économique du cône austral de l'Afrique -14 pays y compris la République Démocratique du Congo- vis à vis du reste du monde.

traiter de ces priorités simultanément, une nouvelle structure s'imposait. A l'image de la CSCE en Europe, l'Afrique du Sud a initié une conférence sur la sécurité reposant sur trois piliers -environnement, sécurité et développement- qui s'appuie sur le développement régional et crée un climat favorable à l'investissement.

Les frontières de l'Afrique du Sud résultent du trait de plume de la Conférence de Berlin (1884-1885)⁶. Des communautés ethniques ont été séparées, et en leur sein, des familles. Cette séparation rend le thème de l'immigration vite émotionnel.

La SADC a prévu un protocole sur la libre migration. La coopération dans ce domaine entre les pays du cône austral est bonne mais le contrôle de l'immigration reste difficile. Des infrastructures de « corridors d'immigration » ont été mises en place aux frontières. D'autres protocoles de coopération régionale traitent de la drogue, des espèces menacées, des pierres précieuses. Il est certain que les flux de migration ont un impact sur le niveau du crime mais il est très difficile de policer les immigrants. L'absence d'archives sur les empreintes digitales rend les enquêtes difficiles. Les armes prolifèrent dans la région, surtout au Mozambique voisin (notamment les AK45 soviétiques des guérillas, rudimentaires mais peu chères) ; elles servent de monnaie d'échange en remplacement des devises traditionnelles.

Au-delà de la zone australe, les Sud-Africains, compte tenu de leur richesse relative, estiment avoir une responsabilité envers le continent africain dans son ensemble. La direction des Affaires Politiques de la SADC au Ministère des Affaires Etrangères a d'ailleurs été renommée « Direction des affaires multilatérales Afrique ». Lancée en 1994, la « Renaissance Africaine » veut obtenir la solidarité des pays riches par des investissements significatifs qui laissent l'Afrique trouver ses solutions. Les Sud-Africains, pragmatiques, savent qu'ils ont besoin d'aide économique pour sortir de la pauvreté et de l'insécurité. Au niveau régional, le dynamisme de leurs organisations non gouvernementales et du secteur commercial libéralisé est parfois perçu comme une re-colonisation... Au niveau mondial, c'est l'afro-pessimisme qu'il faut vaincre...

L'union douanière entre le Botswana, le Lesotho, la Namibie, le Mozambique et l'Afrique du Sud est le plus ancien « marché commun ».

⁶ Où furent fixées les règles du partage colonial de l'Afrique, selon les influences européennes en conflit et les traités conclus avec les indigènes.

I-1.4 L' économie du pays est assainie mais la croissance, insuffisante

L'Afrique Subsaharienne représente 1% du PIB mondial, et l'Afrique du Sud, 40 % du PIB de l'Afrique Subsaharienne soit 0,4 % du PIB mondial.

Le taux de chômage est élevé : 30% de la population active en 1999, avec des taux bien supérieurs dans certaines zones rurales ou périurbaines. L'absence d'emplois qui entraîne pauvreté, inoccupation, insécurité personnelle, est mise en avant comme la première cause de la violence et de la criminalité dans le pays, en particulier par l'ANC⁷, qui souligne qu'une partie des crimes sont commis dans un contexte de survie (notamment quand ce sont des femmes qui sont impliquées).

Le taux de croissance n'est que de 3% (2 points de moins que la moyenne des pays émergents), ce qui est très peu au regard des besoins et notamment de la croissance démographique (la population a doublé depuis 1970). Le marché sud-africain est restreint, le pouvoir d'achat faible (3000 dollars par habitant). Le gouvernement a mené une politique budgétaire rigoureuse et courageuse de redressement des finances publiques, pratiquant également l'ouverture des frontières. Cette politique est un pari risqué. Le montant de l'investissement public a baissé. La faiblesse du taux d'épargne provoque la fuite des capitaux (notamment ceux de l'industrie sud-africaine, formée de groupes miniers ou d'assurances aux ambitions mondiales, qui préfèrent investir à l'étranger). Depuis 1994, la balance des capitaux est très déficitaire, le retour sur investissement reste trop faible sauf à la bourse de Johannesburg (où les fonds sont souvent spéculatifs et volatils). Cette faiblesse du taux de croissance de l'économie, plus que l'insécurité ressentie ou vécue, est un obstacle au développement.

Si l'insécurité provoque néanmoins elle aussi pertes d'investissements et d'emplois, ces pertes génèrent plus de violence encore : c'est un cercle vicieux que le pays s'efforce de briser, d'où la nécessité d'un travail commun entre tous les acteurs de la vie économique et sociale.

Autre caractéristique de l'Afrique du Sud : la forte disparité dans la répartition des richesses, le très grand écart entre riches et pauvres. Sujet bateau. Sujet tabou. Cette réalité nous a été citée à maintes reprises comme déterminante. Cette tension (que l'on retrouve au niveau mondial), difficile à supporter, est peut-être le plus grand défi à surmonter. Pour nos interlocuteurs la seule réponse, la seule alternative à la répression, ce sont

⁷ African National Congress, parti de Nelson Mandela, très largement majoritaire

des programmes de développement « énergiques » et qui engagent la société civile.

I-1.5. Une police désaxée, une justice dépassée

Il faut la transformation complète de notre police et de notre système judiciaire qui ont été constitués pour s'occuper des intérêts d'une seule minorité et pour lutter contre toute forme de résistance plutôt que de s'occuper de la sécurité des personnes. Nelson Mandela au cours d'un séminaire « Investment against Crime ».

Il n'y a pas si longtemps, la police sud-africaine était une force blanche de répression ; les brutalités policières ne sont pas lointaines. Les unités de chiens (« Dog Units ») en sont une illustration pénible ; les chiens y avaient été dressés à attaquer les personnes de couleur. Il y avait en fait onze polices au temps de l'apartheid correspondant en partie aux divisions du pays en bantoustans, avec onze uniformes différents, onze systèmes de promotions, etc. Aujourd'hui, il n'y a plus qu'une police dans le pays, chargée de la sécurité des citoyens. Elle est constituée en grande majorité par les anciens policiers et c'est encore un grand puzzle chaotique⁸ vis à vis duquel la population éprouve un sentiment négatif.

Ce sentiment négatif repose sur des tares véritables : mauvaise organisation, brutalité (des années de formation ne seront pas effacées par magie), analphabétisme, corruption, lacunes en « management », carte des commissariats peu en rapport avec les réalités démographiques. Ces problèmes sont connus de l'état-major actuel qui travaille à une gestion beaucoup plus rigoureuse, à des normes économiques et de « qualité de service » comme on en trouve dans les entreprises. Cet état-major conduit un véritable changement d'orientation (qui prendra plusieurs années), aidé dans cette démarche par l'expérience du secteur privé. Nous y reviendrons dans la deuxième partie.

Cette nécessaire transformation de la police est un des points essentiels de la lutte contre la criminalité. D'autant plus qu'elle est nécessaire pour « légitimer la loi ». Or elle suppose des moyens budgétaires importants. Entre autres, il faut gérer le départ de milliers d'officiers de police qui acceptent des postes dans les sociétés privées, et dans le même temps,

⁸ La police chargée de la circulation ne s'occupe pas du maintien de l'ordre et n'a d'ailleurs pas les mêmes fréquences radio que les autres services, les commissariats ne se ressemblent pas...

intégrer et former des policiers noirs. Aujourd'hui l'une des grosses difficultés est le sous-financement chronique des services de police.

Du côté de la justice, la situation est presque plus difficile. Les prisons sont surpeuplées et accueillent des criminels de plus en plus jeunes, elles sont devenues « l'université du crime ». Le manque de coordination entre les services de police et de justice est flagrant : il est courant que la police continue à rechercher un criminel en prison. Selon un journaliste rencontré, le crime ne serait pas une si mauvaise affaire pour un criminel. Dans ce secteur aussi des projets sont en cours. Ils prendront du temps.

Le nouvel Etat d'Afrique du Sud, depuis son arrivée au pouvoir, a dû mener de front beaucoup de chantiers : transformer l'éducation nationale, lutter contre le SIDA, restaurer l'armée... Il lui a donc fallu fixer des priorités. L'importance de la sécurité n'a sans doute pas été mesurée dans les premiers temps. Le fait que l'insécurité contribue à développer un secteur économique (assurances, sécurité privée) et des emplois introduirait un élément de confusion supplémentaire, détournant d'une vraie prise en main du problème.

I-2. Conséquences principales de l'insécurité en Afrique du Sud

I-2.1. Un coût supplémentaire pour les entreprises et des conséquences néfastes sur l'investissement

Les entreprises avouent qu'il leur est difficile de procéder à une évaluation réaliste de la menace que peut faire peser l'insécurité sur leur activité. Le personnel local a intégré dans sa manière de vivre les règles élémentaires de sécurité et sous-estime parfois l'étendue du problème, tandis que le personnel externe installé depuis peu dans le pays peut avoir tendance à dramatiser. Cette incertitude supplémentaire ne facilite pas la venue de nouveaux investisseurs.

Fait certain, des investissements non négligeables en infrastructures de sécurité, puis des coûts récurrents (rémunération de sociétés de gardiennage, entretien des infrastructures...) accompagnent obligatoirement l'installation de toute entreprise sud-africaine ou étrangère. Cela constitue un frein à la création d'entreprises et au développement des emplois.

Pour les entreprises étrangères déjà présentes en Afrique du Sud, l'insécurité est un problème majeur et considéré comme un coût important. La quasi

totalité des Directions des Ressources Humaines ont intégré l'aspect sécurité du personnel dans leurs attributions. En voici quelques illustrations :

- Une grande entreprise française du secteur de l'automobile a décidé d'embaucher un « Monsieur Sécurité » à plein temps. Les cadres sont désormais logés dans des logements sécurisés dans un quartier particulier, et les voitures de fonction sont équipées d'un système sophistiqué de défense...
- Une autre grande entreprise de cosmétiques a pu déjouer de justesse une attaque de son entrepôt et a investi dans un système de sécurité impressionnant avec grillages électrifiés, no man's land, guérites et caméras.
- Une exploitation minière a subi un cambriolage dramatique au cours duquel le directeur commercial et le chef de dépôt ont été tués, plusieurs cadres ont finalement quitté la société qui a vu son Etat-Major brutalement décapité.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont fui le centre de Johannesburg réputé pour sa criminalité pour s'installer, suivant le modèle américain, dans des villes satellites⁹.

Comme tout pays émergent, l'Afrique du Sud a besoin de l'investissement étranger pour poursuivre son développement. Le pays ne ménage pas ses efforts à l'instar de la Western Cape Investment and Trade Promotion Agency qui est missionnée pour attirer les investisseurs étrangers dans la région du Cap en leur fournissant des services pour faciliter les contacts. Tous ces efforts n'ont pas empêché les investissements étrangers de chuter de moitié entre 1999 et 2000 pour culminer à 600 millions de dollars seulement.

Si l'insécurité est présentée par beaucoup comme un facteur déterminant, on peut remarquer que c'est aussi la faiblesse actuelle du taux de croissance de l'économie sud-africaine qui décourage certains investisseurs. Ils préfèrent souvent se tourner vers des pays d'Amérique Latine où la criminalité est plus considérable qu'en Afrique du Sud, mais où les taux de croissance sont bien supérieurs. L'insécurité y est supportée par les entreprises comme un simple coût, amorti par un retour sur investissement assuré.

⁹ Celle qui se développe le plus est Sandton.

I-2.2. Un sujet largement médiatisé...

Si certains interlocuteurs insistent sur la perte du pouvoir d'attraction du pays à cause d'une augmentation notable de l'insécurité ces dernières années sans qu'il y ait eu de réponse appropriée au niveau gouvernemental, d'autres estiment au contraire que la sécurité est plutôt meilleure aujourd'hui. Selon eux, le pays quasiment en état de guerre ou en état de siège il y a dix ans connaît actuellement une paranoïa entretenue par un fragment de la population blanche passée brutalement d'une sécurité absolue à un état de sécurité relatif.

Les médias s'avèrent jouer un rôle significatif dans la perception de l'Afrique du Sud, notamment en dehors de ses frontières. Or un sentiment diffus d'insécurité est quotidiennement entretenu par la presse. Contrôlée par quelques grands groupes et lue en majorité par la population blanche, elle assure en grande partie ses tirages sur les faits divers et le crime, n'hésitant pas à mettre vigoureusement en cause la police.

Les journalistes rencontrés reconnaissent que cette attitude va trop loin car elle donne, l'idée -fausse- que l'Afrique du Sud est au bord de la déflagration sociale. Ils reconnaissent que les succès de la police ne sont pas « vendeurs » et que l'attitude de la presse ne contribue pas aux efforts déployés actuellement par le pays pour attirer les investisseurs...

Face à cette médiatisation du crime, l'Etat veille à mener des opérations spectaculaires avec une grande publicité internationale pour montrer aux investisseurs potentiels « qu'en Afrique du Sud, le crime ne paie pas ».

La création d'une force de police spéciale, les Scorpions, à l'image du FBI américain, pour combattre les mafias responsables des vols à main armée de voitures et du trafic de drogue, a été plusieurs fois citée comme exemplaire. Malgré des succès certains, cette force spéciale est aussi critiquée : la création de toutes pièces de cette unité répondrait uniquement à un besoin d'image au niveau international. Elle se situerait trop loin d'une action nécessaire sur le terrain. Pour leurs détracteurs, ces forces d'élite devraient être créées à partir des meilleurs éléments de la base (la perspective de pouvoir intégrer ce corps prestigieux exercerait une véritable émulation).

L'Asset Forfeiture Unit, créée en 1999, est une autre forme de réponse « spectaculaire ». Face à un criminel difficile à prendre en flagrant délit, la force publique au lieu de prouver que la personne est coupable demande au suspect de prouver l'origine de ses biens. S'il n'y parvient pas, ses biens font

l'objet de confiscation voire de destruction très médiatisées. Cette humiliation au sein du quartier et dans les journaux est parfois plus dissuasive qu'une arrestation et un séjour en prison.

I-2.3. L'Etat sud-africain n'a plus le monopole de la violence

Ces opérations spectaculaires ne doivent pas faire oublier que l'Etat sud-africain n'a plus le « monopole » de la violence depuis longtemps.

La réponse insuffisante apportée notamment par l'appareil judiciaire sud-africain au problème de la criminalité a suscité une désillusion et un mécontentement croissants parmi la population. Les initiatives d'autodéfense et autres formes de maintien de l'ordre par la population elle-même font partie du nouveau paysage social des villes sud-africaines.

Ce surprenant transfert, pour nous européens, du maintien de la sécurité de la sphère publique vers le secteur privé est désormais très largement accepté en Afrique du Sud, y compris par le gouvernement qui l'a subi au départ mais reconnaît aujourd'hui qu'il ne peut pas tout faire. La police sait qu'elle n'a pas les moyens de protéger chaque maison, chaque entrepôt et que le secteur privé est une nécessité à l'heure actuelle. On assiste même parfois à des coopérations locales entre la police et les sociétés privées.

Il est devenu très courant que les voisinages se regroupent en faisant appel à des sociétés de sécurité privées qui proposent des prestations équivalentes à celles de la police (garde, patrouilles, enquêtes, filatures, etc...). Un organisme gouvernemental, le Security Office Board, reçoit les demandes d'agrément et donne les authentications.

Une partie du budget familial de nombreux foyers sud-africains est consacrée à la sécurité des biens et des personnes rémunérant ainsi un secteur florissant qui connaît actuellement une croissance de 11% par an et qui emploie près de 360 000 personnes. Certaines des 5000 sociétés de sécurité sont maintenant multinationales et cotées en bourse.

II UNE MOBILISATION DE TOUS LES ACTEURS SUD-AFRICAINS

On l'a vu dans la première partie, les chiffres de la criminalité en Afrique du Sud sont alarmants. L'investissement et la lutte contre le crime sont des

sujets cruciaux pour le pays. L'Etat ne reste certes pas sans réagir mais avec bien des faiblesses.

Si la plupart des pays connaissent une certaine insécurité, en Afrique du Sud le problème est encore plus complexe à cause des défis que pose l'histoire passée. La lutte contre l'insécurité passe avant tout pour le gouvernement par l'éradication de la pauvreté créée par les années d'apartheid.

A tous les niveaux s'affirme une volonté commune de lutter contre le crime : gouvernement et parlement, pouvoirs publics (police et départements ministériels), communauté d'affaires, communautés locales.

L'originalité sud-africaine dans cette lutte réside dans l'action de la société civile : individus au niveau de la communauté locale, professionnels comme le Banking Council, organismes tels que Business Against Crime.

II-1. Une volonté politique de lutte contre le crime pour le développement du pays

II-1.1. Initiatives politiques à destination du monde extérieur sous la pression de l'opinion publique

Les initiatives politiques se succèdent, depuis la « Nation Arc-en-ciel » en passant par l'African Renaissance lancée en 1994, qui trouve un prolongement dans le Millenium African Programm (MAP), présenté à Davos par Thabo Mbeki, avec les deux autres grands pays africains, l'Algérie et le Nigeria. Par ce plan de développement à long terme, pour une renaissance du continent africain dans son ensemble, l'Afrique du Sud adresse aux pays développés en particulier et au monde en général des messages positifs destinés à combattre l'afro-pessimisme et à attirer les investissements.

Depuis 1995/96, sous la pression de l'opinion publique, le gouvernement recherche des solutions à l'insécurité qui soient visibles, au risque de concentrer les moyens sur des solutions à court terme comme la création d'unités d'élites ou les opérations « coup de poing ». Un travail de base, de fond, sur le terrain est en cours ; la France coopère avec l'Afrique du Sud dans ce domaine. Il devrait s'amplifier, en particulier pour favoriser l'émergence de nouvelles élites au sein de la police.

La fermeté récente du discours politique ne se traduit pas encore en actions efficaces, et certains pensent que l'Etat n'en fait pas assez en matière de lutte contre le crime malgré l'annonce de la maîtrise du crime comme priorité nationale avec la « National Crime Prevention Strategy », dont les points fondamentaux sont :

- une coordination accrue entre tous les ministères concernés pour créer un système qui permette de punir les criminels et de diffuser le message que le crime ne paie pas ;
- l'exclusion systématique de la police, du système judiciaire et de l'administration pénitentiaire des éléments corrompus ;
- le durcissement des conditions dans lesquelles une mise en liberté provisoire sous caution est possible ; des peines minimales sont désormais obligatoires.

II-1.2. Initiatives législatives

L' Afrique du Sud est une démocratie libérale. Quatre élections générales se sont déroulées sans incident depuis 1994.

Après l'échec de la politique répressive de l'apartheid (« les barbelés ont éclaté »), il s'agit maintenant de structurer une nouvelle société pour un développement partagé. La tâche est considérable. Après la politique de réconciliation menée entre 1994 et 1997 entre des communautés qui s'étaient longtemps exclues, l'accent est désormais mis sur des thèmes proches du quotidien : l'emploi, la sécurité... et leur mise en œuvre sur le terrain. Le respect des droits de l'homme (la nouvelle Constitution accorde une large place à leur protection) et la place des Noirs dans l'entreprise (par la politique du « black empowerment »), sont également des thèmes politiques de première importance. La grande difficulté est de choisir entre toutes les priorités.

Une législation consistante relative à la sécurité a été rédigée depuis 1994. Les membres du Committee on Safety and Security¹⁰ que nous avons rencontrés travaillent à développer ce corpus.

La violence armée est la plus inquiétante car c'est la plus visible, et elle tue. Un espoir : une loi récente interdit le port de plus d'une arme par personne.

¹⁰ Ce *Committee* est une des 27 commissions du Parlement, pendant des 27 départements ministériels. Dans le régime parlementaire, hérité des Britanniques, le Parlement travaille en accord étroit avec le gouvernement.

Une autre loi prévoit qu'en cas de perte ou de vol d'une arme, il soit impossible d'en acheter une nouvelle. Cela peut paraître insuffisant, mais c'est une avancée majeure dans un pays, où on l'a vu plus haut, il est très facile de se procurer des armes. Une coopération a été établie avec l'Union Européenne sur la prévention du port d'armes légères, elle vise à leur destruction. Selon le Committee il faudrait revoir également le droit du secteur des sociétés privées de sécurité et notamment ses rapports avec la police. Une loi sur la sécurité privée doit d'ailleurs être votée cette année pour mieux encadrer et maîtriser cette activité.

La loi sur la violence domestique s'attaque à de véritables fléaux, les viols subis par de nombreuses femmes noires Sud-Africaines et les châtiments corporels dont sont victimes les enfants. Elle établit la protection des femmes et des enfants.

Au delà du dispositif législatif, les parlementaires nous ont rappelé qu'il était important que le secteur privé assiste le gouvernement pour la mise en œuvre de sa politique de lutte contre le crime. Ils ont insisté sur le moyen le plus efficace selon eux de combattre le crime : la création d'emplois. On peut continuer à lier crime, milieu défavorisé et donc couleur de la peau ; car la pauvreté est bien à l'origine de nombreux crimes surtout dans les zones rurales, pauvres d'entre les pauvres. Le développement rural reste une priorité.

Face à toutes ces urgences, des appels sont lancés à la coopération internationale.

II-2. Les différents acteurs travaillent ensemble

II-2.1. La Police se réforme notamment en lien avec les communautés locales

Au premier rang des acteurs de la sécurité, la Police¹¹. Elle travaille étroitement avec les secteurs de la Justice et de la Défense, en liaison également avec la sphère sociale en particulier le secteur de la Santé. Elle vit

¹¹ La police sud-africaine (SAPS – South African Police Service) emploie plus de 120 000 personnes (70 000 agents en uniforme, 30 000 détectives, 20 000 civils). La structure nationale est déclinée à l'échelon régional (9 provinces) et local.

une véritable révolution culturelle pour devenir de plus en plus un partenaire, des communautés noires en particulier.

On dénombre 1200 commissariats. Des statistiques ont montré que 124 d'entre eux totalisaient la moitié des crimes violents, toujours dans des régions de pauvreté, avec peu d'infrastructures et un taux de chômage élevé. La police a donc décidé de se focaliser sur ces 124 lieux. Avec des moyens budgétaires forcément limités, le choix a été de cibler les actions sur les zones les plus touchées : 43 zones ont été retenues comme prioritaires dans le combat contre le crime.

Il s'agit d'une part d'enrayer la violence, d'autre part de s'attaquer à ses causes d'où un travail avec le monde social. L'action menée vise à renforcer la qualité du commissariat et, dans le même quartier, à procurer de l'eau courante, à installer l'électricité (voir plus bas l'exemple de Khayelitsha), à développer les écoles... Ceci passe par des partenariats entre la police et la communauté locale, les associations, les entreprises... A l'échelon local, ces partenariats sont nombreux.

A côté de ces priorités géographiques, la police axe ses efforts majoritairement contre les crimes violents, la criminalité organisée et les crimes contre les femmes ou les enfants.

Un autre acte important du changement culturel est la mise en œuvre du « Service Delivery Improvement Programme ». Il s'agit de passer d'une culture purement répressive à un comportement de service public. Elaboré en association avec les consultants de Business Against Crime (voir la présentation du projet plus bas), ce programme tend à améliorer sensiblement la qualité de service des commissariats, avec des normes nationales. Il s'agit de ne pas intervenir sans cesse dans l'urgence mais d'avoir une approche « intelligence driven ». Comprendre avant d'agir et pour agir !

Enfin, ces réformes s'accompagnent d'un ample programme de formation, formation aux nouveaux objectifs et moyens, par exemple, il faut désormais former les policiers à l'investigation et aux enquêtes ; porter les efforts non sur la répression de l'opposition mais sur la lutte contre les activités illégales est un fait nouveau, les effets de l'ancienne pratique se font encore sentir. Un nouveau code de bonne conduite a été rédigé, charte signée par chaque agent en fonction.

II-2.2. La « Community »¹² est très présente dans la lutte contre le crime
Un point important de la lutte contre la criminalité est l'implication de la « Community ».

Depuis le 15 décembre 2000, la police métropolitaine a ouvert des services dans les zones locales pour mieux s'y intégrer. Une politique locale nouvelle se développe : il s'agit de voir les choses d'une manière plus cohérente et constructive. Depuis la mise en œuvre de la « Community Policy »¹³, les statistiques ont commencé à changer.

La « Community Development Solution », quant à elle, a pour origine l'idée que les grandes entreprises peuvent contribuer à rediriger les moyens de la police vers les zones défavorisées.

Le rapprochement entre la police et la Community fait naître de l'espoir. Concevoir et mettre en œuvre des mesures de prévention de la criminalité à l'échelon local est un véritable progrès dans un pays où cette tâche était naguère de la responsabilité de l'administration centrale de l'Etat. L'Asset Forfeiture Unit (voir plus haut) s'inscrit bien dans ce contexte. La perte de prestige au sein de sa Community peut avoir une efficacité que n'auraient pas d'autres sanctions moins visibles localement (comme une peine d'emprisonnement).

Une initiative intéressante à souligner est la tenue par la police de forums au sein des communautés. Ces « Community Policy Forum » constituent la première confrontation de la police avec la Community depuis 1948 : la Community devient un partenaire égal et actif de la police, qui de force, devient responsable du service qu'elle offre et va à la rencontre des habitants. Etablis maintenant presque partout dans le pays, ces forums sont essentiels pour construire et faire évoluer les relations entre la Community et la police.

Il reste encore à développer la coopération entamée avec le Ministère de la Justice pour améliorer le système de justice criminelle. La réhabilitation des

¹² La *Community*, notion commune aux pays anglo-saxons, est le sentiment d'appartenance à un même quartier (concept de voisinage). C'est l'échelon local de la vie collective. Les habitants s'organisent pour la vie de leur quartier.

¹³ La première expérience de *Community Policy* a été menée à l'occasion des élections, dans le cadre de l'organisation des bureaux électoraux.

criminels reste un échec. Par manque de moyens, les prisons sont surpeuplées.

II-3. La communauté d'affaires s'implique et offre ses compétences

Deux initiatives de la communauté d'affaires nous ont été présentées et nous ont beaucoup intéressés, par leur originalité et par la volonté affichée d'un travail ensemble pour le pays : celle menée par le Banking Council contre la criminalité qui touche les banques et les transferts de fonds, et celle menée par Business Against Crime, une association d'entreprises qui propose aux pouvoirs publics ses compétences.

II-3.1. L'action du Banking Council

Le Banking Council est la voix représentative de l'industrie bancaire en Afrique du Sud. Ses membres sont aussi bien de grandes banques internationales que des banques d'investissement ou des banques de détail.

Mission du Banking Council et implication dans la lutte contre toutes les formes de criminalité qui affectent son activité

La mission du Banking Council est « d'établir et de maintenir la meilleure des plates-formes sur laquelle les banques puissent être compétitives, rentables, et responsables ».

En charge des intérêts du secteur bancaire, le Banking Council diffuse des informations, formule des suggestions au niveau parlementaire, rencontre régulièrement les médias. Il s'intéresse aux problèmes cruciaux pour l'activité bancaire, notamment à la lutte contre toutes les formes de criminalité (physique et financière) qui ont un impact économique direct ou indirect sur ce secteur.

Trois facteurs simultanés imposent au Banking Council une nouvelle approche des problèmes de sécurité :

- les innovations technologiques
- la dérégulation des marchés
- la mondialisation

Depuis quelques années le Banking Council note avec inquiétude que les progrès et les innovations technologiques dans le secteur bancaire ont entraîné une montée de la criminalité et de la violence qui lui sont associées.

La violence autour des distributeurs automatiques de billets devient très inquiétante.

Une politique d'union sacrée entre le secteur privé et le secteur public

L'ampleur des problèmes de sécurité rencontrés a favorisé un rapprochement entre le secteur public et le secteur privé. Cette « politique d'union nationale » a été initiée par le gouvernement et chaque acteur semble s'impliquer très fortement. Le Banking Council travaille désormais en très étroite collaboration avec des partenaires du secteur privé comme les sociétés de convoyage de fonds, avec la South African Police (SAP), le National Director of Public Prosecutions (Ministère de la Justice).

A l'échelon international, le Banking Council a intégré la Southern African Development Community (SADC) Banking Association qui a été fondée par 11 des 14 pays de la région avec trois grands chantiers :

- la mise en commun des meilleures pratiques bancaires (benchmarking entre pays),
- la mise en place d'une législation commune en matière de blanchiment d'argent (suite à la publication commune d'une liste de 40 actions prioritaires définies par une commission spéciale baptisée Financial Action Task Force),
- la mise en place d'une politique commune de lutte contre le crime organisé qui profite de l'ouverture totale des frontières et qui jongle avec les législations différentes d'un pays à l'autre.

Le Banking Council évite soigneusement de se positionner en groupe de pression vis à vis du gouvernement, et encore moins en donneur de leçon vis à vis de ses partenaires du secteur public. Il propose simplement ses compétences organisationnelles et financières à la Police ou au Ministère de la Justice en se définissant comme un « facilitateur ».

Cette collaboration pragmatique des secteurs privé et public, impensable encore aujourd'hui dans certains pays européens semble porter ses fruits depuis 1999.

Des résultats dans la prévention des attaques violentes

Les statistiques montrent que le nombre de hold up et d'attaques de convoyeurs de fonds qui avait atteint des niveaux très inquiétants a diminué de 25 % depuis l'établissement du Banking Council's Crime Strategy Department en 1998.

Les banques sud-africaines ont diminué les pertes liées à la criminalité de 136 à 68 millions de rands (d'environ 150 à 75 millions de francs).

Des initiatives spécifiques et spectaculaires relatives à la prévention et aux enquêtes sur les attaques de banques comme l'opération « Dalmatiens 1001 » ont permis 500 arrestations dont celles de suspects recherchés depuis plusieurs années.

En revanche le Banking Council est encore déçu des résultats de son action en matière de crimes liés aux distributeurs automatiques de billets. Il y a 1100 à 1500 « incidents » par semaine, avec une violence accrue (par exemple on a vu intervenir un bulldozer arrachant un distributeur avec son pan de mur). Une nouvelle approche de ce problème est en cours.

Des résultats au niveau de l'établissement de bases de données efficaces dans lutte contre le crime

Le Banking Council s'est vu confier l'établissement de bases de données chiffrées inexistantes jusqu'ici. Ces bases concernent aussi bien les statistiques des différentes formes de criminalités que les éléments des enquêtes en cours.

Ces données sont désormais partagées par les Etats de la zone australe et reprises officiellement par les services gouvernementaux concernés.

Des résultats au niveau judiciaire

Le Banking Council a joué en liaison avec Business Against Crime (voir plus bas), la South African Police et le Ministère de la Justice un rôle moteur dans le « Pretoria Special Commercial Court Pilot Project ». Ce projet a débouché sur la mise en place d'un tribunal spécialisé dans le traitement des affaires de criminalité financière qui est devenu opérationnel à Pretoria. Des poursuites ont pu enfin être engagées avec succès et l'extension de cette initiative aux villes de Johannesburg, Durban et Le Cap est désormais étudiée.

Ces dernières années, le système judiciaire n'avait pas pu engager de poursuites contre des criminels notoires faute de preuves suffisantes et la publicité de ces impunités a eu des effets désastreux. Le Banking Council a joué un rôle important dans un amendement récent des lois et les autorités se montrent désormais très agressives dans leurs poursuites.

II-3.2. « Business Against Crime »

En 1996, Nelson Mandela lance un appel au secteur privé pour qu'il aide le gouvernement dans son combat contre le crime et ses causes : la communauté d'affaires répond par la création de « Business Against Crime » (BAC), organisme de réflexion et d'action « en amont », mené par la communauté d'affaires.

Cette initiative nous a semblé particulièrement intéressante. Au-delà de la réalisation de projets concrets et professionnels, elle établit des transferts de compétences entre les sphères publique et privée, ainsi que des visions d'avenir communes. La lutte contre la violence est rendue plus efficace par ce partenariat, et donne de la crédibilité à l'appel aux investissements directs étrangers en Afrique du Sud. Car dans cet engagement de la communauté d'affaires, il y a certes la conscience d'une responsabilité sociale, mais aussi la certitude que la santé de l'économie (croissance, attraction de capitaux étrangers...) dépend de la sécurité de l'environnement.

Il ne s'agit ni d'un groupe de pression, ni d'un organisme gouvernemental, il s'agit « d'élever le niveau » par l'expérience et les compétences développées dans le secteur privé, en particulier la vision stratégique et la maîtrise des technologies. Les membres de BAC se présentent comme des « consultants experts », des « facilitateurs professionnels ». Ils ne revendiquent pas de compétence dans l'art de gouverner aussi n'est-ce pas le privé qui investit le public : ce sont des savoir-faire qui se réunissent pour faire progresser ensemble le pays au plus vite et au mieux.

BAC, constitué d'un bureau central et d'un bureau par province, emploie 50 personnes ; 150 entreprises ont directement contribué à son action (financièrement ce qui donne lieu à un avantage fiscal- ou par des « prêts » de spécialistes), environ 1 000 autres entreprises ont été impliquées. Ce succès au niveau de la participation des entreprises s'explique par leur volonté d'afficher une implication réelle dans la vie du pays tout en entrant en contact avec le milieu d'affaires de façon conviviale.

L'action de BAC est organisée en projets. Chaque projet donne lieu à de nouveaux partenariats avec entreprises, ONG ou communautés. Le projet est mené par une personne d'expérience avec une méthodologie courante : comité de pilotage -constitué par des représentants du gouvernement, des entreprises engagées, de la communauté civile-, analyse de l'existant, définition du périmètre, étude des processus... site pilote etc... L'objectif est

toujours de chercher des solutions aussi bien à court terme qu'à long terme. Ci-après, quelques exemples de projets.

« Vehicle Crime Project »

Comme nous avons eu l'occasion de le signaler, le « hijacking » (vol à main armée d'un véhicule sur la route) est en Afrique du Sud l'un des crimes les plus répandus et les plus violents. Le projet vise à combattre ce fléau.

Chef de projet : Graham Wright

Equipe projet : 5 autres personnes à plein temps

Comité de pilotage : présidé par un directeur de la police sud-africaine et constitué de membres du Ministère des Transports, du contrôle douanier, de l'association des usines de production automobile en Afrique du Sud, du « Banking Council », de compagnies d'assurance, et de plusieurs autres entités impliquées.

Etat des lieux : chaque année 120 000 voitures (sur 6 millions) sont volées de manière violente. Le coût pour le pays est évalué à 10 milliards de rands (environ 11 milliards de francs), sans compter les coûts indirects pour les victimes ou la police. Par ailleurs cette forme de crime est perçue de manière particulièrement négative par l'opinion publique et la communauté internationale.

La moitié des véhicules volés sont retrouvés, les « débouchés » pour l'autre moitié consistent en ré-immatriculations frauduleuses (32 000), exportations (18 000), mises en pièce pour un commerce de pièces détachées (10 000).

Axes d'action :

- casser le marché des voitures volées
- contre les ré-immatriculations : travailler avec les constructeurs automobiles, sur l'identification de chaque véhicule (point majeur, en cours de mise en oeuvre), s'associer au travail contre la corruption
- contre les exportations : établir une vigilance spécifique aux frontières
- contre la mise en pièce : mettre en place un contrôle policier sévère et systématique des commerces de pièces détachées, et mener des opérations coup de poing (le 3 novembre 2000, par l'intervention de la police, d'une unité spécialisée, de l'armée, 100 personnes ont été mises en cause suite à la découverte de 80 voitures volées et 23 000 pièces).
- améliorer les capacités d'investigation et de poursuite par la police, chaque fois qu'une voiture est retrouvée

Commentaires : ce projet, lancé il y a quatre ans, est particulièrement transverse avec une grande implication de la police. La définition des priorités a constitué l'apport majeur de BAC.

« Tiisa Thuto » (ces mots signifient : « nous renforçons l'éducation »)

Ce projet est mené dans Soweto, dans quatre zones où sévissent pauvreté et criminalité et il concerne 40 écoles (soit environ 70 000 enfants). Il a été lancé en avril 2000 grâce à un don anonyme. C'est un partenariat entre plusieurs initiatives, qui ont toutes pour but de renforcer l'éducation et de créer un environnement scolaire plus sûr.

- BAC est chargé de la conduite du projet et de son déploiement.
- « Both Sides of the Story » travaille avec les parents et les professeurs. En particulier, cette association aide les professeurs et les parents à ne plus utiliser les punitions corporelles, à convaincre les parents qu'ils sont concernés par l'école, qu'ils doivent prévenir les viols, et surveiller l'accès des intrus dans la maison.
- Un centre d'étude sur la violence et la réconciliation travaille - surtout avec les professeurs- sur l'éducation à la « maîtrise des traumatismes ». L'environnement des enfants est très violent (un exemple : parmi 71 enfants réunis un jour à Soweto, 45 avaient un frère en prison). La responsable du projet Tiisa Thuto insiste sur l'importance pour les enfants d'une approche non violente de la réalité pour la prévention du crime.
- « Sport for Peace » aide les enfants et les éducateurs à développer leurs qualités personnelles à travers des jeux ou des travaux en équipe, des ateliers de création, l'attention à l'environnement. Il s'agit aussi de redonner une fierté sud-africaine aux uns et aux autres, à travers des réalisations concrètes.
- La police locale apporte elle aussi sa coopération au projet, en particulier en veillant à la sécurité des établissements scolaires.

Le premier site pilote est achevé et le fait que les enfants jouent désormais dans la cour d'école au lieu de se battre nous a été présenté comme un résultat très positif. Pour étendre le projet à d'autres écoles, de nouveaux partenariats et fonds sont nécessaires.

« Integrated Justice System Programme »

Ce projet vise à améliorer le fonctionnement de la justice. Celui-ci a été analysé comme une chaîne de processus : depuis le crime commis jusqu'à

une réintégration sociale de son auteur, en passant par l'arrestation, le jugement et la prison.

Le système judiciaire n'utilise pas les nouvelles technologies et n'est pas performant. Un travail collectif a permis d'identifier 146 points de blocage. D'où un plan stratégique, la décomposition du projet en étapes, avec à chaque étape des objectifs d'amélioration de la performance.

Cela a été l'un des premiers projets lancés par BAC. Aujourd'hui on est arrivé à un système semi-automatisé. Le besoin d'automatisation a été décrit. Pour le réaliser, il sera nécessaire d'obtenir des fonds internationaux.

« Service Delivery Improvement Programme »

Il a pour but essentiel de placer le citoyen au centre du système policier, comme « client ». Beaucoup d'intelligence, de travail en commun entre la police, les communautés locales et le monde des affaires sont nécessaires pour transformer ce corps de l'Etat -sans renouvellement massif du personnel-, pour l'amener à servir tout Sud-Africain et affermir la démocratie !

L'état-major de la Police s'est pleinement approprié le plan stratégique, la mise en œuvre n'est pas toujours aussi simple... BAC s'est attaché en particulier à la mise au point d'un système d'évaluation de la performance des commissariats.

« Surveillance Unit »

Projet commun entre la police, diverses autorités locales, le « South African Bureau of Standards » et BAC, il s'attache à contrer le crime de rue. Pour cela un « modèle » a été réalisé au Cap : système performant de caméras reliées aux commissariats, accompagné de procédures et formations adéquates. Dans le périmètre où ce système a été installé le crime de rue a diminué de 80%. Ce système de surveillance a même été certifié ISO 9001.

« Commercial Crime »

La criminalité financière coûte 35 milliards de rands au pays chaque année. C'est une évaluation car la plupart de ces délits financiers ne sont pas déclarés. Dans 75% des cas, ils sont commis par les employés. L'équipe projet s'est focalisée sur la mise en place d'une cour de justice spécialisée, la qualification de détectives spécialisés, et une réforme des lois.

« Safety and Security for Tourism Infrastructure »

Dernier projet lancé, il se spécialisera dans la protection des zones touristiques...

Business Against Crime a maintenant une présence dans la plupart des grandes villes et son influence dans la lutte contre le crime augmente. Dans un discours récent, Nelson Mandela a de nouveau souligné le rôle critique du secteur privé pour créer des richesses, et la responsabilité du gouvernement pour favoriser l'émergence d'un secteur privé florissant et attirer l'investissement étranger qui permettra de promouvoir la croissance, l'emploi et l'innovation.

II-3.3. Khayelitsha : un exemple de moindre insécurité et de développement par l'apport d'infrastructures

Khayelitsha est un township de 500 000 habitants à une vingtaine de kilomètres du Cap, au bord de la mer. Une action y est menée dans le cadre du programme « Electricity For All » engagé par le gouvernement sud-africain.

Jusqu'en 1994, les habitants ne s'éclairaient qu'à la paraffine, ce qui provoquait de nombreux incendies domestiques, dramatiques dans les constructions de fortune.

Cette année-là, Eskom, la compagnie sud-africaine d'électricité, l'anglais East Midlands et Electricité de France fondent la société « Phambili Nombane », ce qui signifie en langue xhosa « en avant pour l'électricité ». Son objectif est l'électrification du township par une opération menée avec la participation de la population et de ses organismes représentatifs. Depuis, sous la houlette de Bruno Gugger Services (avec qui nous avons pu visiter le township), détaché par EDF auprès de la nouvelle compagnie PN Energy, plusieurs dizaines de milliers de branchements ont été effectués.

Les rues sont désormais éclairées la nuit, ce qui diminue l'insécurité. Un système original de cartes prépayées permet aux habitants d'acheter leur électricité chez des revendeurs du township selon leurs ressources ; ces cartes sont introduites dans les compteurs pour l'éclairage des maisons. Cette opération est une réussite et le taux de satisfaction de la clientèle est très élevé.

Conclusion

Un exemple auquel s'intéresser de près ?

L'Afrique du Sud n'est pas une économie de pillage. Il existe un système social : écoles gratuites, allocations chômage, accès aux soins pour tous. Ici pas d'investissement au mépris des règles et des lois, de plus le gouvernement joue le jeu de l'ouverture des frontières. Cela exclut un certain nombre d'investisseurs qu'on retrouve au Congo, en Angola, au Nigeria ou en Amérique Latine... Ce fair-play du pays se révélera-t-il comme un handicap sur la scène économique internationale ? Les Sud-Africains ont conscience de vivre des années historiques : s'ils s'en sortent ce sera un véritable signe d'espoir pour l'Afrique et dans le cas contraire quelque chose d'assez dramatique pour le continent comme pour le monde.

L'époque où les communautés vivaient divisées en Afrique du Sud est toute proche. Pourtant, malgré ces antagonismes encore récents, face à l'ampleur des problèmes de sécurité, les acteurs du monde des affaires et ceux du gouvernement ont su adopter une démarche pragmatique, où chacun apporte ses compétences au service d'une lutte commune contre le crime sous toutes ses formes. Par delà l'originalité des solutions mises en œuvre (à relativiser car les processus du crime connaissent eux aussi leur « mondialisation »), c'est bien la maturité des rapports entre les secteurs public et privé en Afrique du Sud qui peut intéresser l'Europe, elle aussi aux prises –à une échelle moindre– avec de nouvelles formes d'insécurité qui peuvent peser sur le développement économique global, ou du moins local.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes rencontrées pour la richesse des informations et analyses qu'elles nous ont transmises et pour la chaleur de leur accueil. Nous remercions en particulier Madame Nelia Barnard, du Ministère des Affaires Etrangères sud-africain, grâce à qui les rencontres ont été programmées ainsi que Madame Lopez de la FNEP.

ANNEXE 2

Contacts pris par la Mission

France

M. Alain OHREL, Conseiller d'Etat en service extraordinaire
Préfet notamment des Régions Nord Pas de Calais, Pays de Loire et Picardie
Conseil d'Etat
PARIS

M. RIO, Responsable de la sécurité
CGFTE Bordeaux
BORDEAUX

M. HENGEN, Directeur adjoint chargé du suivi du CLS
Mairie de Bordeaux
BORDEAUX

M. MARIE
Délégation Interministérielle de Lutte contre le Travail Irrégulier (DILTI)
PARIS

Mme de GEOFFROY
M. GREENWALD
Agence Urgence Réhabilitation Développement (URD)
PARIS

M. LE GRAND, Directeur de la sécurité
FNAC.Com
CLICHY

M. HERBST, Directeur central adjoint
Direction Centrale de la Sécurité Publique
PARIS

M. SENERS, Conseiller d'Etat
Commandant RODRIGUEZ
Centre de prospective de la Gendarmerie Nationale
PARIS

Mme SPINOSI, Directeur chargé de la sécurité rattachée au Président
Electricité de France (EDF)
PARIS

M. WALMETZ, Directeur de la Sûreté
Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF)
PARIS

M. CARSENTI, Directeur
M. AUMONIER
M. FILIPOWICZ
Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure
PARIS

M. MUNOS, Directeur
Projet VAL d'EUROPE
MARNE-LA VALLEE

M. GOMMIER, Directeur Général Adjoint Ile de France
Entreprise Générale Léon GROSSE
NANTERRE

Mme GUEYDAN, Conseiller auprès du Secrétaire d'Etat
Secrétariat d'Etat au Logement
PARIS

Mme SAULNIER
Médecins Sans Frontières
PARIS

M. BROT, Conseiller technique au Cabinet du Président de la République
Présidence de la République
PARIS

M. PAUTRAT , Préfet de Région
M. FRANQUET , Préfet délégué à la sécurité
Préfecture de la Région Nord Pas de Calais
LILLE

Mme LASCAUX LE NABEC, Responsable Sûreté
Syndicat des Transports en Ile de France
PARIS

Capitaine RIQUART
Cellule de sécurité pour le secteur économique
Direction départementale de la sécurité publique de Seine Saint Denis
BOBIGNY

M.Jean-Michel HALLEZ, Directeur du Magasin Haussmann
M.HERNANDEZ, Adjoint du Directeur du Magasin, Responsable Sécurité,
Représentant au *Comité Haussmann*
Galeries Lafayette
PARIS

M. Francis IDRAC, Préfet de Région
Préfecture de Basse Normandie
CAEN

M. Xavier RAUFER
Institut Etudes et Recherche Sécurité Entreprises
PARIS

M. Jean-Marie BOCKEL, Ancien Ministre, Député-Maire de Mulhouse
MULHOUSE

Responsables et collaborateurs de la Direction de la Surveillance du
Territoire

Afrique du Sud

M. G.J. GROBLER, Directeur, Direction Europe II
Mme Nelia BARNARD, Direction Europe II
M. J. van NIEKERK, Direction Europe II
M. Horst BRAMMER, SADC, Affaires politiques
Department of Foreign Affairs
PRETORIA

M. PETIT, Attaché de police
Ambassade de France
PRETORIA

Mme Hélène BEZUIDENHOUDT, General Manager
Chambre de commerce franco-sud africaine
BENNMORE

Mme Vicky MUNDELL, Directrice
M. Philippe PAPIN, Délégué aux implantations industrielles
EDF Délégation Afrique australe
STRATHAVON,

M. Bruno GUGGER, Operations Manager
PN Energy Services
KASSELSVLEI,

M. Jean-Jacques CORNISH, journaliste indépendant
M. Johan SCHRONEN, criminologue, journaliste au Cape Argus

M. Joe TUCKER, Président
M. P.P. MYBURG, General Manager, Crime Strategies,
M. Jac SPIES, Project Manager, Crime Prevention Initiatives
The Banking Council
MARSHALLTOWN

M. L.J. ELOFF, Deputy Commissioner
Commissioner JONES
M. van der WESTHUIZEN
Mme Nerina DELPORT
Department of Safety and Security (SAPS Head Office)
PRETORIA

Captain Rod BEER, Provincial Communication Service
Cape Town South African Police Service
CAPE TOWN,

M. Tom BOUWER, Project Director, Commercial Crime
Dr Graham WRIGHT, Project Director, Organised Crime
M. David C. SPINDLER, Executive Director, Service Delivery
Improvement Programme
M. Elco van der COLFF, Project Director
Mme Tenji MAYEKISO, Project Director, Tiisa Thuto
M. Thierry Alban REVERT, Sport for Peace
Business Against Crime
SANDTON

M. Mluleki Editor GEORGE, Président, Député, ANC
Mme Myameaeli BOOI, Député, ANC
M. Paul ZOMBO, Député, ANC
M. Jabu SOSIBO, Député, ANC
Parliament Portfolio Committee on Safety and Security
CAPE TOWN

Mme Karin K. PICKARD, Director, Foreign Investment Europe
Western Cape Investment and Trade Promotion Agency
CAPE TOWN

M. A. HUCHON, Président
Maison française du Cap
ROGGEBAAI

M. Roland LOMME, Managing Director
Chambre de commerce française du Cap
CAPE TOWN

M. Jean-Michel BELLIARD, Consul de France
Consulat de France au Cap
CAPE TOWN

Brésil

M. Paulo de MESQUITA NETO, Secrétaire exécutif
Institut de Sao Paulo contre la violence
SAO PAULO

M. Jose Roberto SGARBI, Gérant de société
Responsable de la sécurité pour le site de DUPONT de NEMOURS
Infra4 (groupe ACCOR)
SAO PAULO

M. Marcos PRADO, Directeur des ressources humaines
M. Marcio PRUDENTE, Directeur juridique
M. GALVAO de FRANCA, Directeur de la formation
M. Jean-Pierre MESSINGER, Adjoint de Direction
Entreprise PIRES
SAO PAULO

M. Maurice COSTIN, Directeur du département Affaires internationales et
Commerce extérieur
M. José Augusto CORREA, Directeur du département de la Technologie
Fédération des Industriels de l'Etat de Sao Paulo
SAO PAULO

M. Nilson TAVARES, Responsable de la sécurité
ALCATEL
SAO PAULO

M. André BLONDEAU, Directeur
Saint GOBAIN
SAO PAULO

M. Christian PEHUET, Représentant Général au Brésil
M. Christo DEMETRIOS KIRHAKOS, Corporate Finance
CREDIT LYONNAIS
SAO PAULO

Mme Hélia NACIF XAVIER, Secretaria Municipal de Urbanismo
Mme Rosane BIASOHO
M. Pedro TEIXEIRA
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro
RIO DE JANEIRO

Major Rogério SEABRA MARTINS, Subsecretaria de Planejamento
Estratégico
Secretaria de Estado de Segurança Pública
RIO DE JANEIRO

M. Christino AUREO DA SILVA, Coordenador
M. Pedro FRANCISCO DE OLIVEIRA FILHO, Assessor Especial
Coordenadoria de Desenvolvimento Econômico
Secretaria Executiva do Gabinete do Governador
Governo do Estado RJ
RIO DE JANEIRO

M. Caio DE MELLO FRANCO, General Manager
International Business Center
FIRJAN (Federation of Industries of the State of Rio de Janeiro)
RIO DE JANEIRO

M. G. Gilles GERTEINY, International Marketing Consultant
SEBRAE (Brazilian Small Business Agency)
RIO DE JANEIRO

Mme Adriana DE ARAUJO LARANGEIRA, Diretora
Centro de Documentação Técnica
Secretaria Municipal de Habitação
Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro
RIO DE JANEIRO

Mme Ana Beatriz TOMAS SALLES, Diretora de Estudos e Promoção de
Negócios
Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro
RIO DE JANEIRO

Mme Roberta SIMOES MAIA, Superintendente
Departamento de Relações Empresariais
Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro
RIO DE JANEIRO

M. Michel GAILLARD, Président
LIGHT/EDF
RIO DE JANEIRO

M. Olivier MATHIEUX, Diretor – Presidente
ESSILOR Brasil
RIO DE JANEIRO

Colonel Nilton DE BARROS Jr., Coordenador General
Defesa Civil
Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro
RIO DE JANEIRO

Mme Rosangela MATHEUS, Secretaria de Estado de Ação Social e
Cidadania
Governo do Estado RJ
RIO DE JANEIRO

M. Albert CORCOS, Presidente
LAFARGE
RIO DE JANEIRO

M. Albert CORCOS, Presidente
Chambre de Commerce Franco-Brésilienne
RIO DE JANEIRO

M. Gilles ROCHE, Diretor
Diretoria Local para o Rio de Janeiro
Centro, Norte e Nordeste do Brasil
AIR FRANCE
RIO DE JANEIRO

Mme Michelle OUDOT LE LOUS, Diretora Executiva
Camara de Comercio França – Brasil
RIO DE JANEIRO

M. Neuriel A. O. FILHO, Service Commercial
Camara de Comercio França – Brasil
RIO DE JANEIRO

Mme Marcia FONSECA, Responsable de la *Favela de CAJU*
RIO DE JANEIRO

M. Yves BERGOUNOUX, Traducteur-Interprète
RIO DE JANEIRO

Espagne

M. Roger BOUILLER, Officier de liaison Immigration
Comisaria General de Extranjeria y Documentacion
MADRID

M. Rodrigo MARTINEZ-VAL PENALOSA, Gerente
Agencia para el Desarrollo
Comunidad de Madrid
MADRID

M. Juan SANCHEZ HERNANDEZ, Jefe de Servicio de Desarrollo
empresarial y financiero
Comunidad de Madrid
MADRID

M. Gérard LUBRANO, Officier de Liaison
Ministère de l'Intérieur de France
MADRID

M. José Luis FRESNO RODRIGUEZ, Director General
PROSEGUR Compania de Seguridad, S.A.
MADRID

M. Joaquin MARTINEZ GOMEZ, Subsecretario de Empleo
Conselleria de Economia, Hacienda y Empleo
Generalitat Valenciana
VALENCE

M. Jose Eugenio MARTINEZ FALERO, Viceconsejero de Economia y
Empleo
Comunidad de Madrid
MADRID

M. Jean-Pierre GUERRERO, Attaché de Police
Ambassade de France
MADRID

M. Fabrice ETIENVRE, Conseiller Commercial
*Adjoint au Ministre Conseiller pour les Affaires Economiques et
Commerciales*
Ambassade de France
MADRID

M. Daniel GARCIA AMOR, Jefe de Relaciones Externas
M. Federico TORRES MONFORT, Jefe del Departamento Conservacion,
Seguridad y Medio Ambiente
Autoridad Portuaria de Valencia
VALENCE

M. Alfonso BILBAO, Director Marketing
SECURITAS
MADRID

M. Enrique FERNANDEZ MIRANDA, Delgado del Gobierno para la
extranjeria y la emigracion
MADRID

M. Manuel PRIETO MONTERO, Comisario General de Extranjeria y
Documentacion
MADRID

M. Julio CORROCHANO PENA, Jefe Superior de Policia
MADRID

M. Jesus ESPIGARES MIRA, Comisario General de Policia Judicial
MADRID

M. Jose-Vincente HERRERA ARRANDO, Subdelegado del Gobierno
VALENCE

Dr Jose LAHOSA Y CANELLAS, Asesor Tecnico Seguridad Ciudadana
Ayuntamiento de Barcelona
BARCELONE

M. Jesus Angel OJUEL, Comisario Coordinador del Programa Policia 2000
Delagacion del Gobierno en Cataluña
BARCELONE

M. Christian ROUYER, Consul Général de France
BARCELONE

M. Alex BAS I VALAFRANCA, Director del Gabinet de Estudios
Departament d'Interior
Generalitat de Catalunya
BARCELONE

Mme Véronique SINCLAIR
Poste d'Expansion Economique
Ambassade de France
MADRID

Etats Unis d'Amérique

M. J-F BOITTIN, Ministre plénipotentiaire
M. Denis GARDIN, Conseiller économique et industriel
M. Emile PEREZ, Attaché de Police
Ambassade de France
WASHINGTON DC

Mrs Billie P. WEISS, Director
Oscar GRANT
Injury and Violence Prevention Program
Department of Health Services
County of Los Angeles
LOS ANGELES

Mrs Eileen O'CONNEL ANDARY, Director of BID Services
Hiram K. BREWTON, Director of Environmental Services
JEREMY et THERESA, employés
Business Improvement District
WASHINGTON, DC

Anthony C.E. QUAINTON, President and Chief Executive Officer
National Policy Association
WASHINGTON, DC

Terry HOLZHEIMER, Director, Office of Business Investment
Department of Economic Development
ARLINGTON

David WHITE, Director of Communications
Julian « Jack » BOWLES, Deputy Director for Operations
White House Task Force on Livable Communities
WASHINGTON, DC

Tom LABONGE, Director of Community Relations
Department of Water and Power
City of Los Angeles
LOS ANGELES

Hector de la TORRE
Corporate Contributions
Southern California EDISON
ROSE MEAD

Paul SUPNIK
SUPNIK Law Firm
LOS ANGELES, CA

Ronald T. WILLIAMS , Chief Executive Officer
David TUBBS, Executive Vice President, Chief Technology Officer
Richard L. JONES, Executive Vice President, Chief Operating Officer
Thomas F. STILL, Chief Financial Officer
TALON Executive Services, Inc.
FOUNTAIN VALLEY, CA

Mrs Patty POGGEMILLER
ARTHUR ANDRESEN
LOS ANGELES, CA

Camille LAURENT-NAHAB, Adjointe du Chef de Poste
Poste d'Expansion Economique pour l'Ouest des Etats-Unis
LOS ANGELES, CA

Michael, Chauffeur de taxi
Olympic Cab
WASHINGTON , DC

Harlan CHRISTIANSON
Breakthrough Environmental Technologies
LOS ANGELES, CA

M . Kenneth ADAMS
M. Joe CHAN
Mrs Jackie WILLIAMS
Brooklyn Chamber of Commerce
NEW YORK

Sergent Charles DUFFY
New York Police Department
Liaison on sécurité with the NY Business Community
NEW YORK

M. Cary TAMPLER, Special Assistant to the Coordinator
Office of the Mayor's Criminal Justice Coordinator
NEW YORK

M. Ray PEREZ , Director of Communications
Upper Manhattan Empowerment Zone
NEW YORK

M. Preston NIBLACK, Associate Director
Independent Budget Office
NEW YORK

M. Stanley SCHAIR, Esquire, Labour Law Expert
The Benetar Firm
NEW YORK

M. Jean-Christophe DONNELIER, Consul Economique et Commercial
Consulat de France
NEW YORK

Mr Naren PARSAD, Coordinator of Research and Evaluation
Mrs Pamela THOMAS, Deputy Commissioner
Mr Otis OMENAZU, Environmental Engineer
City of Chicago
Department of the Environment
CHICAGO

Dr Belkis M. SANTOS, Director
School Partners Program
Chicago Public Schools
CHICAGO

Mr Julian RUMOWSKI, Manager, Facilities Maintenance
Mr Jesus VEGA, Manager, Bus Operations
Chicago Transit Authority (CTA)
CHICAGO

M. Olivier VASSEROT, Commissioner
French Trade Commission
CHICAGO

Mrs Anne AGHION
US Department of State Interpreter
NEW YORK

Grande-Bretagne

Mr John P. A. MORGAN
Ms Kara MacPherson
Ms Hattie PEGRAM, Liaison Officer
Foreign and Commonwealth Office
LONDRES

Mr Miles EDGE
COI Communications West Midlands
BIRMINGHAM

Mr Roger PEARSON
Crime Reduction Unit
Home Office
LONDRES

DCI Dave MIRFIELD
Mr Peter STURGEON, Neighbourhood Watch Support Officer
Inspector Henry ALLCOCK
Neighbourhood Watch Program – Police Station
COVENTRY

Mr Trevor LOCK, Managing Director
Maples Systems
COVENTRY

Mr Chris PINDER, Membership Liaison Manager
Ms Catherine PARK
British Security Industry Association
WORCESTER

Ms Viv TAYLOR, Head of the Community Safety Co-ordination Team
Handsworth Community Fire Station
HANDSWORTH

Mr Patrick WILLCOCKS, Lead Officer-European Funding
Ville de Birmingham
BIRMINGHAM

Sergeant Bal BILN, Liaison Officer
National Police Training Bramshill
BRAMSHILL

Mr Danna STRYDOM, Managing Director
Mr Chris BOLLAND, Customer Services, Director of CES
CHUBB Electronic Security Limited
SUNBURY-ON-THAMES

Mr Adrian DWYER
Chief Inspector Alan CLARK, Chief Inspector Territorial Operations
Mr Vince SMITH
British Transport Police
LONDRES

Mr James WILDSON, Senior Policy Adviser
Forum for the Future
LONDRES

Mr Peter PLUNKETT, Special Accounts Manager
Ms Vivi HANNIBAL, Subscriptions Manager
Mr Jeremy PHIPPS, Director Special Accounts
Control Risks Group
LONDRES

Mrs Naz KOSER
Angela Mortimer HR
Mrs Angela STEATHAM
How2 Limited
Mrs Caroline COATES
Buller Jeffries
Mr Richard JINKS
Bland Bankart
Birmingham Future
BIRMINGHAM

Hongrie

Philippe CARLEVAN, Attaché pour la science et la technologie
Georges LOUF, Adjoint de l'attaché pour la science et la technologie
Institut français
BUDAPEST

Jacques-Yves MULLIER, Directeur général
Crédit Lyonnais Hongrie
BUDAPEST

Dr Laszlo PAP, Directeur du Département Réseaux
Dr Laszlo JEREB
Université Technique et Economique de Budapest
(Budapesti Muszaki es Gazdasagtudomanyi Egyetem Villamosmernoki Kar)
BUDAPEST

Dr Valer DANOS, Igazgato (Général de brigade)
Institut de Recherches sur la Police (BM Rendeszeti Vezetokepzo,
Tovabbkepzo es Kutatointezet)
BUDAPEST

Dr Csaba MOLNAR, Head of Departement
Anti money Laundering Departement
National Police Headquarters
Organises Crime Directorate
BUDAPEST

M. Pal BAAN , International Liaison Officer
M. Karoly MAZULA
National Crime Prevention Council
BUDAPEST

M.Philippe LEBAS, Directeur
CORA
TÖRÖKBALINT

Jacques PEYRUSAUBES, Président
Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Hongroise
BUDAPEST

M. Gyorgy BESSENYEI, Chef adjoint de la section Stratégie
M. Gabor PAPP
M. Laszlo MURARIK
MAV – Chemins de fer hongrois
Direction générale
BUDAPEST

Mme Ildiko HORVATH, Conseiller général du département Régulation et
Entreprises
Mme Piroska OSVATH, Directeur Général adjoint du Département de Droit
Mme Gyorgyi BUZNA, Directrice des Finances Internationales
Ministère des Finances
BUDAPEST

Janos ALL, Président
Philippe MONTAGNY, Directeur
Raymond LARDELLIER
Alliance Française de Miskolc
MISKOLC

Arpad HORANSZKY
Chambre de Commerce et d'Industrie du Borsod
MISKOLC

Vilmos KORMOS, Chargé de l'éducation, de la culture et des minorités
Mairie de Miskolc
MISKOLC

Mihaly VÖRÖSMARTI
Gyorgy SZOVENYI
Szemely, Vagyonvedelmi s Magannyomozoi Szakmai Kamara
BUDAPEST

Stanislas PIERRET, Conseiller de Coopération et d'Action culturelle
Frédéric DUBOT, Deuxième secrétaire
Jean-Emmanuel GALZY, Attaché de police
Hervé FLAHAUT, Conseiller pré-adhésion
Ambassade de France
BUDAPEST

M. Alain JOURDAN, Managing Director
M. Bertrand DUFAYET, Financial Manager
Transparts
BUDAPEST

Pologne

M. Stefan KAMINSKI, Président
*Chambre de Commerce et d'Industrie du secteur de l'Electronique et des
Télécommunications (Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i
Telekomunikacji)*
VARSOVIE

M. Zbigniew SZKLARCZYK, Président
Société INFONET
VARSOVIE

M. Axel BAROUX, Adjoint du conseiller économique et commercial
Poste d'expansion économique
Ambassade de France
VARSOVIE

Mme Iwona CHOJNOWSKA-HAPONIK, Directrice de secteur
PAIZ (agence nationale des investissements étrangers)
VARSOVIE

M. Alessandro MISSIR di LUSIGNANO
Union Européenne
Délégation de la Commission Européenne en Pologne
VARSOVIE

M. Jean CAILLOT, Président
THOMSON CSF Pologne
VARSOVIE

M. Jean CAILLOT, Président
M. Piotr BYCZKOWSKI, Directeur
Chambre de Commerce et d'Industrie Française de Pologne
VARSOVIE

Mme Anna MARSZALEK, Journaliste spécialisée dans les questions de
sécurité
Rzeczpospolita
VARSOVIE

M. Jan SZUSTKIEWICZ, Vice Directeur du département de l'intégration
Européenne
M. Marek ROZANSKI, Responsable France du département de l'intégration
Européenne
M. GALAS, Directeur du département de la Politique Industrielle
M. CWALINA, Directeur du département de la stratégie économique
Ministère de l'Economie
VARSOVIE

M. Tomasz DOMANSKI, Doyen d'Université
LODZ

M. Michael LOUF, Directeur du site de LODZ
GO SPORT
LODZ

M. Bartłomiej WALAS, Président du Directoire
Société EUREXIA Polska
LODZ

M. Jacek RODZIEWICZ
Ville de LODZ
Property Management Department
Investor Services Section
LODZ

M. Przemyslaw ZAWADZKI, Directeur du département de l'énergie
Ministère de l'Economie
VARSOVIE

M. BACONIN, Conseiller Pré adhésion jumelage justice
Délégation de l'Union Européenne
VARSOVIE

M. Andrzej JANIK, Traducteur
VARSOVIE

Commissaire DARRAS, Attaché de police
M. Romuald NOWAKOWSKI, Attaché douanier
Ambassade de France
VARSOVIE

Institutions de l'Union Européenne

Mme SORASIO, Directrice pour les affaires de coopération judiciaire et policière

Direction Justice et Affaires Intérieures

Commission Européenne

BRUXELLES

M. LOBKOWITZ, Chef d'Unité « Elargissement de l'UE et relations extérieures »

Direction Justice et Affaires Intérieures

Commission Européenne

BRUXELLES

M. de KERCHOVE, Directeur

M. Dietrich NEUMANN

M. DARCY

Direction Coopération policière et judiciaire

Secrétariat Général du Conseil

BRUXELLES

M. MASUREL, Préfet coordonnateur des affaires JAI

Représentation Permanente Française

BRUXELLES

Mme d'ARRIGO

M. GEE

Unité « Coopération en matière de drogue »

Commission Européenne

BRUXELLES

M. MARGUE Tung-Lai, Chef d'Unité

M. NUSS

Unité « Criminalité organisée

Direction Justice et Affaires Intérieures

Commission Européenne

BRUXELLES

M. CALLOVI, Chef d'Unité « frontières extérieures, libre circulation des
personnes, politique des visas et citoyenneté »
Direction Justice et Affaires Intérieures
Commission Européenne
BRUXELLES

PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de Haute-Normandie.
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Alcatel CIT.
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement, GFF.
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Maître, Cour des Comptes.
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Commercial près de l'Ambassade de France à Vienne, Direction Régionale du Commerce Extérieur, Ministère du Commerce Extérieur.
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Directeur marketing et méthodes, Conseil en informatique et techniques opérationnelles.
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la sécurité nucléaire, CEA.
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Directeur Administratif et Financier, Ciments Français.
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseil Général du GREF.
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Secteur Technologie de l'information, Stratorg.
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur général, SOGEA.
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines, Professeur à l'Université de Rennes 2.

Pays visités :

Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

Etudes sur :

L'Ombudsman

Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France

La perception des aspects négatifs de l'industrie

Politiques nationales et marché mondial

parues dans « Pangloss » n° 1

PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Trésorier, Banque Nationale de Paris.
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Administrateur - Directeur Général, Matra - Hachette.
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Conseiller du Président, FIMAGEST.
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Sous-Directeur, Direction régionale de l'Agriculture et de la forêt de Bretagne.
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur technique pôle Eau, Compagnie Générale des Eaux.
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Maire de Moulins.
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat.
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'équipement, DDE du Val d'Oise.
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs, Directeur Qualité, Compagnie Générale de Chauffe.
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la Prévention de la pollution et des risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

Pays visités :

Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuéla) et Sénégal

Etudes sur :

Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française

parues dans « Pangloss » n° 2

PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Direction Générale Ato Wuhan Organic Chemical Co., groupe ELF.
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie, PDG, Société du Ferro Manganèse.
BOUTEILLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, PDG, Société Nord-Est.
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Ingénieur de l'Armement, DGA/DAT, Bureau du Programme Franco-Allemand, Ministère de la Défense.
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Membre du Directoire du CEPME.
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Services Législatifs et Economiques, Conseil Economique et Social.
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Vice-Président Directeur Général Ediradio - RTL.
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de Bureau des Affaires Européennes, Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Adjoint au Directeur Général, Compagnie Française Développement Fibres Textiles.
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale l'Administration, Chargé de mission, Direction des Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur :

Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France

parues dans « Pangloss » n° 3

PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ingénieur en Chef des Mines, Président du Conseil de Surveillance, Stotz-Krämer, AG Fordersystem Automation.
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil Hors-Classe, Directeur Adjoint, Centre d'Etudes en sciences sociales de la Défense.
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Chef de division, Direction PA ACP, Banque Européenne d'Investissements.
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique de l'Energie Electrique et des Grands Barrages, DIGEC, Institut du Pétrole.
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, CNET PAA/TIM.
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Allied Signal Engines.
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Inspecteur Général des P et T, Direction des Postes et des Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM, Principal Engineer, Walbro Automotive Corporation.
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur, Délégation interministérielle à la coupe du monde de football 1998.
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Sous-Directeur à la Direction de la Circulation, des Transports et du Commerce, Préfecture de Police de Paris.
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Délégué Général aux relations internationales, Mairie de Paris.

Pays visités :

Ceylan, Pakistan, Turquie

Etudes sur :

Développement industriel et relations extérieures

parues dans « Pangloss » n° 4

PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Hors-Classe, Directeur Délégué du Service de Sécurité des Télécommunications, France Télécom.
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur, Direction Générale de la Production et Commercialisation des céréales, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
FRANGIALLI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Général Adjoint, Organisation Mondiale du Tourisme.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur du Développement, EDF.
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Général Adjoint, Siemens SAS.
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Directeur des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, Sanofi Santé Nutrition Animale.
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chargé de mission UAP Prévention.
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, PDG, Cofratel - Teleinvest.
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG, Retraité.

Pays visités :

Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

Etudes sur :

Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle

parues dans « Pangloss » n° 5

PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, France Télécom, branche grand public.
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Secrétaire Général EDF/GDF.
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Délégué de la logistique et des achats AXA, UAP.
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Ressources Humaines, Péchiney Balzac.
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Conseiller Technique, Etat-Major des Armées, Ministère de la Défense.
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur, Direction de l'Economie, de la Stratégie et des Investissements, SNCF.
MENY Yves	Docteur en Droit, Agrégé des Facultés de droit.
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Sous-Directeur chargé de l'Extension du Secteur Public, Direction de la Promotion, Direction Générale des Postes et Télécommunication.
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat, Directeur Général du service juridique, Conseil des Ministres de la Commission Européenne.
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, PDG, PR Europe, groupe Pernod-Ricard.
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Division Radiocommunications Professionnelles, Matra Communication.
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Conseiller auprès du ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Fondé de Pouvoir, Direction du Trésor et des Affaires Financières Internationales, BNP.
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Directeur Délégué, Délégation Midi-Atlantique, La Poste.

Pays visités :

Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

Etudes sur :

La condition du travail dans la grande industrie

parues dans « Pangloss » n° 6

PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business, Adjoint au Représentant de la BNP pour l'Amérique Centrale - Siège à Panama.
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts, Economiste, Directeur des Financements Internationaux, Lyonnaise des Eaux.
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Gérant au CIP Deutschland.
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques, Banquier Conseil, Société Générale.
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres, Présidente de la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence.
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Préfet du Val de Marne.
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en Economie Appliquée, Directeur, Rothschild et Associés.
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général en service extraordinaire, I.G.A.S., Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie, Conseiller d'Etat, Directeur de la Direction des Affaires Juridiques, Ministère des Affaires Etrangères.
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie, Directeur, Clinvest.
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, ATFH, Alcatel Thomson.
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français, Contrôle Général AXA France Assurances.
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Directeur adjoint à la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales de la ville de Paris.

Pays visités :

Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :

Démographie française : quelle politique pour la France

parues dans « Pangloss » n° 7

PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au Corps des Mines, Président Directeur Général, Le Fer Blanc SA, Groupe Usinor-Sacilor.
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur Civil, Contrôleur d'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Direction du Courrier, La Poste.
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres, Professeur Agrégé d'anglais, Présidente, MAI (Management Associates Int.).
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Responsable Ministériel pour les normes, Ministère de l'Environnement.
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Préfet, Préfet Délégué pour la sécurité et la défense, Préfecture de la Région Rhône-Alpes.
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Député des Yvelines.
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondé de Pouvoir, BNP.
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement international, SNCF.
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous Directeur, Sous-Direction des Industries du Bois, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur Adjoint au Corps de l'Inspection Générale, UAP.
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
NEME Jean-Paul	Ingénieur Agronome, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Technique du Directeur Environnement et Aménagement rural, Ministère du Développement rural et de l'Environnement, Mauritanie.
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'Armement, Directeur du développement groupe, SNECMA.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur des Participations, Banexi (BNP).

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

Etudes sur :

Enseignement supérieur et vie professionnelle

parues dans « Pangloss » n° 8

PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Directeur, MSD Chibret.
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques, Maître de conférence en Littérature Médiévale, UER Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris XII.
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique, Chercheur, Observatoire de Paris, CNRS.
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences, Directeur Adjoint, Direction de l'Equipe/CNET, EDF.
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie, Administrateur Civil.
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques, Chargé de Mission Europe, EDF.
LAINÉ Sylvie	DESS de Droit des affaires, Directeur, Présences.
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur - Adjoint, BNP.
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Breveté d'Arabe Maghrébin, Attaché au Ministère de l'Intérieur.

Pays visités :

Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

Etudes sur :

***Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des médias***

parues dans « Pangloss » n° 9

PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil.
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur Général Adjoint, société Mors.
CACAS Joël †	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de la Section Qualité des Eaux, Pêche et Pisciculture, CEMAGREF Aix-en-Provence.
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Exécutif, Société Sollac, Groupe Usinor-Sacilor.
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Président Directeur Général, Sofirad.
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Services administratifs et financiers, OMS Oncho - Ouagadougou.
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Délégué Orientation et Valorisation, Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Direction de l'Innovation, AXA Assurances.
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur secteurs technologies de l'information, STRATORG.
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion, Sous-Directeur d'Agence, BNP.
RIBAULT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat, Tribunal de Grande Instance de Paris.
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines, Spécialiste méthodes d'évaluation des gisements, EEP - Zones nouvelles, Elf Aquitaine.
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG, Architecte-Urbaniste, Cabinet J.M. Ruols.
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA), Chargé de Mission à la Délégation aux Affaires Internationales, Ministère de l'Industrie.
WOEHLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public, Président du Tribunal administratif de Strasbourg.

Pays visités :

Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique,

Norvège

Etudes sur :

La Mer

parues dans « Pangloss » n° 10

PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau de la viticulture, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Télécommunications, Directeur Général, Nexus International.
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, Professeur, Département d'Economie, Université de Chicago.
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, Conseiller Technique, Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Inspecteur, Inspection Générale de l'Administration, Ministère de l'Intérieur.
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur Général Administratif et Financier, Promodès.
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Espaces Ruraux, DATAR.
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Directeur des Relations Humaines et Sociales, Champagne Pommery Lanson.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur des Ports, Direction du Transport Maritime des Ports et du Littoral, Ministère des Transports, de l'Equipeement et du Logement.
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général pour les affaires régionales, SGAR, Préfecture de région Champagne-Ardenne.
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Sous-Directeur, Direction Réseau Bassin Parisien, BNP.
TIMSIT Alain [†]	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :

Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuéla

Etudes sur :

L'emploi

parues dans « Pangloss » n° 11

PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Banque Hervet.
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur Général de l'Hôpital St Joseph.
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique, Directeur commercial France, Aérospatiale Missiles.
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Assistant Manager of the US Commissary, US Embassy, Rangoon.
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique, Directeur de l'hôpital d'Orsay.
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie, Chercheur, Institut Cochin de génétique moléculaire à l'INSERM .
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris, Directeur de Recherche à l'INSERM.
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Bossard Consultants.
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Vice-Président, Northern Central Europe, Global One.
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Laboratoire Métabolismes ARN, Institut Pasteur.
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine, Chef de Clinique-Assistant, clinique Urologique, Hôpital Necker.
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur d'Armement, Directeur à la Direction Internationale, Compagnie Générale de Chauffe.
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine, Interne des Hôpitaux de Paris.
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Affaires de Santé, Pierre Fabre Participations
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes, Maître de conférences en Histoire de l'Art, Université de Provence d'Aix-Marseille I.
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chargé de mission Asie, Ouest Atlantique.

Pays visités :

Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

Etudes sur :

La Santé

parues dans « Pangloss » n° 12

PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit, Directeur du Département Santé, Société Auxiliaire d'Entreprise.
BARBEROUSSE Patrice	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur, Hôpital National de Saint Maurice.
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires, Gérant Paneurisk UAP.
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Procureur Général, Cour d'Appel de Lyon, Ministère de la Justice.
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public, Maître de conférences en droit public, Université de Perpignan.
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Organisateur bancaire, BNP.
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du GREF, Enseignement Gestion de l'Eau, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplômé d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Département Communication interne, Direction de la Communication, SNCF.
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales, Direction du Marketing et du Développement International, Matra BAE Dynamics..
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes, Direction de la Production des avions, Aérospatiale.
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Administrateur de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur d'études, Département des Recherches Techniques, Office National des Forêts.

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

Etudes sur :

Le consumérisme : consommateurs et vie économique

parues dans « Pangloss » n° 13

PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Direction des Hôpitaux de Paris, Directeur Général Adjoint, Mutualité de la Loire.
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Directeur Agence Technique Régionale Paris Normandie Centre, S.F.R.
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Délégation Russie, Elf.
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public, Management Consultant, IBM Consulting.
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef de Produit Amériques, Direction Générale France, Air France.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale, Attaché Ferroviaire, Poste d'Expansion Economique Français, Pékin (Chine).
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de la Sous-Direction des Risques Majeurs et Délégué Adjoint, Direction de la Prévention de la Pollution et des Risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Environnement.
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie, Ingénieur, Sous-Direction Recherche et Développement, La Poste.
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, General Manager Bayerische-Vereinsbank, AG.
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, CEMAGREF.
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Directeur Général, Caminno.
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur du Département Ingénierie, Banexi - BNP.
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Sous-Directeur responsable Commercialisation et Structuration Financière, Banque Indosuez.

Pays visités :

Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur : **Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion**

parues dans « Pangloss » n° 14

PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du Développement, Secrétariat d'Etat à la Coopération.
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chargé de Mission auprès du Directeur de la Statistique d'Entreprises, INSEE.
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur Chercheur, département TERA, le CIRAD.
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur de département, Adjoint au Directeur du fret, Direction du fret à la SNCF.
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines, Directeur de la division Gisements RFOO, Institut Français du Pétrole.
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires, Directeur Général, Action Communication Finance.
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social, Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales, EDF-GDF.
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de mission, département des études informatiques, NATEXIS Banque.
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Clientèle Française et Multinationale, BNP Singapour.
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques, Direction Générale Affaires Internationales, Caisse des dépôts et consignations.
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur, Giat Industries.
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Responsable Informatique Spatiale, Matra Marconi Space.
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat.
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, STS.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

Etudes sur :

Le commerce extérieur et la balance des paiements

parues dans « Pangloss » n° 15

PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux, Magistrat au Tribunal de Grande Instance de Paris, Mission de codification, sous-direction des compétences et des institutions locales, Direction Générale des Collectivité Locales, Ministère de l'Intérieur.
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Assistante normalienne, Agrégée à l'Université de Paris-Dauphine.
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Ingénieur Agronome, Agrégé de Sciences Naturelles, Conservatoire botanique national de Porquerolles.
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur de la Stratégie, Nucléotides, groupe Aérospatial.
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Rédacteur Principal, BNP.
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Responsable de la Production Scientifique, Département Audiovisuel, CNRS.
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieures des Mines de Paris, Cadre à EDF, Centrale Nucléaire de Saint Alban.
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes, Directeur-Adjoint, Hôpital Saint-Antoine.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Secrétaire Général, CNRS.
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, ATLAS France S.A.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :

La sauvegarde de l'environnement

parues dans « Pangloss » n° 16

PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Enseignant-Chercheur, UFR Economie et Gestion, Université de Marne-la-Vallée.
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieurs des Télécommunications, Attaché à la Direction du développement Arjo Wiggins.
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Rapporteur à la Cour des Comptes.
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes, Administrateur Civil, Sous-Directeur de l'Evaluation et de l'Organisation Hospitalière, Direction des Hôpitaux, Ministère de la Santé Publique et de l'Assurance Maladie.
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris, Premier substitut, Parquet du Tribunal de Grande Instance de Paris.
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Doctorat en Géographie Economique, Direction Générale des Postes et PTT, Chargé de Mission, Direction Générale des Postes et PTT, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directrice Centre Hospitalier Jeanne-Delanoue.
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Adjoint au responsable des opérations second, nouveaux marchés et introduction en bourse, Direction Actions, Société Générale.
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur, Directeur associé, Electra-Fleming.
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cadre EDF-GDF.

Pays visités :

Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur :

Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique

parues dans « Pangloss » n° 17

PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens, Chargée de Mission pour la Communication Interne des Réseaux Commerciaux, UAP.
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Crédits syndiqués et financements spéciaux, Division financière, BNP.
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Chargé de mission, Direction Internationale, Elf Atochem.
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chef du Service Marketing Industrie, Direction Commerciale, GDF.
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, Conseil en Ressources Humaines.
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Chercheur à la Fondation Thiers, Institut de France.
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques, Sous-directeur des Enseignements et diplômes, Directeur Général, Centre National de Documentation Pédagogique.
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Adjoint au Directeur des Ressources Humaines, Caisse des dépôts et consignations.
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Centre de recherches en économie et statistiques, section formation professions, INSEE.
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers, Manager Composants Opto Electroniques, Corning Europe Inc.

Pays visités :

Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :

Entreprise et système éducatif

parues dans « Pangloss » n° 18

PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Responsable Produit Sol-Vol, Direction Générale Antilles, Guyane, Océan Indien, Air France.
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Attaché de Direction, Direction des Etudes Economiques et Financières, Banque Paribas.
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T., Docteur en Economie, ENS PTT.
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie, Direction Internationale - Asie, EDF.
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée de Direction au Centre Hospitalier Esquirol.
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Ground Handling Agreements Manager, Air France.
MARMONIER Luc†	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie). Elève-fonctionnaire stagiaire, Université Paris X.
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée, Direction du Trésor, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres, Conseiller technique au Cabinet du Ministre, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur , Klee (SSII).

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :

La communication interne et externe des grandes entreprises

parues dans « Pangloss » n° 19

PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, EDF-GDF Services.
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général, Centre National d'Etudes Vétérinaires et Alimentaires.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Ingénieur Chef du Projet Emeraude, Division Valorisation, Elf Aquitaine.
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur du Département Marketing et Animation des Ventes, TéléDiffusion de France.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Auditeur financier, Cabinet Robert Mazars.
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques, Chef de la Division Equipements des Matériels Médicaux, et Innovations Technologiques, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, Lyreco Office Products.
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs, Chef du service maritime, Direction départemental de l'équipement du Var.
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises, Télécom Développement.
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Direction du fret, Délégation du développement, SNCF.
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur au Corps des Mines, Directeur Général, AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit, Conseiller, Direction adjoint ressources humaines, Production-Transport, EDF-GDF.

Pays visités :

Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur

Les nouvelles formes de management face à la compétition économique

parues dans « Pangloss » n° 20

PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Relations Institutionnelles, Eurodisney.
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée EDF, bureau de Bruxelles.
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Chargé de recherches, Centre d'Etudes Franco-Italienne, CNRS.
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur économiste, Direction de la Stratégie, EDF.
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Commission des Communautés Européennes.
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique, Direction des Affaires Internationales, Assistance Publique de Paris.

Pays visitée :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Les nouvelles entreprises de la culture

parues dans « Pangloss » n° 21

PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique, Bureau du financement des hôpitaux, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie, Auditeur, Inspection Générale, EDF.
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale du Sud-Ouest, TéléDiffusion de France.
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire, Chef du Bureau des Concours de recrutement des Professeurs agrégés et certifiés, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer, Chargée de projets de Développement Urbain sur l'Afrique du Nord, World Bank.
JOUBE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne), Directeur-Adjoint, BNP, Philippines.
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Enseignant-chercheur à l'Université Paris III Sorbonne et à HEC.
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'armement, SPAé/STA, Ministère de la Défense.
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du bureau de l'Union Européenne, Direction de la production et des échanges, Sous-Direction des Affaires Européennes, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Pays visités :

Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Quelle place pour quelle Europe ?

parues dans « Pangloss » n° 22

PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Attachée de Direction, Centre Hospitalier Spécialisé Valvert de Marseille.
CHOUCHET (du) Sandrine	Ingénieur Agronome, Agronomie tropicale, France-Active.
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur-Adjoint, Direction départementale des Alpes Maritimes.
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Sous-Préfet, Chef de Cabinet du Directeur Général de la Police Nationale, Ministère de l'Intérieur.
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Sous-Préfet auprès du Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais.
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Projet, Service Information et Communication, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Tourisme.
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Ingénieur, Comité de la Prospective, EDF production Transport.
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef du Service Régional de l'Environnement Industriel, Adjoint au Directeur régional, DRIRE Pays de Loire.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Chef de la Division de la Prévention des Risques Professionnels, Direction des Ressources Humaines, SNCF.
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Délégué Régional, l'Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier.
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT, Administrateur, Sommepest.
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives, Commissaire de Police, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, Ministère de l'Intérieur.
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique, Commissioner Purnea Division Bihar
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique), Administrateur Principal Adjoint, Direction informatique, centre de calcul, Commission Européenne.
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Responsable Conjoncture Allemande, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation
Etudes sur : *Europoles et banlieues*

parues dans « Pangloss » n° 23

PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris Adjoint du Service Eclairage Public, EDF-GDF Services.
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, France-Télécom.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Chef du Bureau des Affaires Internationales, Direction Générale des Postes et Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau des fruits et légumes et de l'horticulture, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche.
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique, Directeur Commercial, SCHNEIDER ELECTRIC, Moscou.
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Stratégie Internationale, Direction du Développement International, Direction Générale, France Télécom.
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Programmation, Direction Déléguée à l'aménagement et au patrimoine - Agence d'Etudes des Gares, SNCF.
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Chef du service production exploitation, Direction de la Recherche - Département réservoirs souterrains, GDF.
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, Ingénieur de Recherche, C.E.A., MARCOULE.
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes, Administrateur, Commission Européenne.
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy, Analyste Industriel, BNP

Pays visités :

Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

Etudes sur :

Entreprise et Environnement

parues dans « Pangloss » n° 24

PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Service Commercial de la Région Ile de France, GDF.
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Etablissement d'Even-Nancy- Bar le Duc, SNCF.
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur d'Hôpital, Directeur Général de l'Association Elan Retrouvé.
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômée d'Etudes Supérieures d'Administration Publique, Chargée de Mission au Cabinet du Ministre, Ministère de la Coopération.
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais, Chargée des Ressources Humaines à la Délégation Interministérielle à la Ville et au Développement Social Urbain.
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Expert National Détaché, Commission Européenne.
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public, Adjoint au Sous-Directeur des Affaires Administratives, Chef du Service d'Evaluation de Contrôle de gestion, Direction de l'Administration Pénitentiaire, Ministère de la Justice.
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines), Institut International d'Administration Publique, Secrétaire Général Adjoint, Ministère de la Planification, Bombay (Inde).
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances, Crédit Agricole.

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Responsabilité individuelle, garanties collectives

parues dans « Pangloss » n° 25

PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique, Direction Production Transport de la Région Ile de France, Gaz de France
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques, Responsable Formation de Développement Professionnel, La Poste
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur des Postes et Télécommunications, Agence Nationale des Fréquences.
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger, auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris.
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes, Economiste au Service Economie et Prospective, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix, Direction Départementale Gironde, Direction Commerciale Grand Public, La Poste.
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X, Chef de bureau infrastructure, financement et domaine, Direction des transports terrestres, sous-direction des transports par voies navigables, Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement..
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens, Ingénieur Commercial, EDF-Entreprises Sud-Ouest.
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Agence de Haute-Provence, EDF-GDF Services.
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Contrôle de gestion, SNCF Région de Lyon.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur, Air France
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon, Adjoint au Chef d'Agence de Saint-Nazaire, EDF-GDF Services Saint-Nazaire, Loire Océan.

Pays visités

Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

L'insertion professionnelle des jeunes

parues dans « Pangloss » n° 26

PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, Ingénieur généraliste - DEA robotique, La Poste.
BUCHEL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur Commercial, EDF-GDF Services Val de Charentes.
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (1988), Sous-Préfet, Secrétaire Général pour les affaires régionales, Préfecture de la Région de Haute-Normandie.
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Docteur Ingénieur , Chef de la Division de Sciences Physiques, Direction de la Recherche, SNCF.
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finance, Paris IX, OAT, Groupe Air France.
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie -, DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2.
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis, Chef du Service Aménagement à la D.D.A.F. de l'Essonne, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
RIBAULT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, CREREG, Université de Rennes I.
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Directeur des Finances à l'hôpital Saint-Louis.
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications, Directeur Technique Réseau Local, France Télécom Bourgogne

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

Etudes sur :

Administrations, entreprises et aménagement du territoire

parues dans « Pangloss » n° 27

PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence, Direction des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II, Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique - Paris.
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique, Ingénieur de recherche, Observatoire Astronomique de Strasbourg.
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale Est, TéléDiffusion de France.
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims, Air France Industries.
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil, Ministère de l'Intérieur.
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications, Responsable Département Formation Commerciale, France Télécom - SNE Nantes.
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Corps des Télécommunications, MBA Theseus, Directeur Financier - France Télécom - Direction Régionale Bourgogne.
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques, Corps des télécommunications, France Télécom - Transpac.
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion - et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Enseignant - Chercheur, Université de Marne-la-Vallée.
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ingénieur de Recherche, chargée d'études, Ministère de la Culture et de la Communication
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur d'hôpital, chargé de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Pays visités

Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

Etudes sur :

L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication

parues dans « Pangloss » n°28

PROMOTION 1998

Helen BURZLAFF	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines Détachée permanente d'EDF à la Fédération Chimie Energie - CFDT, Branche des Industries Electriques et Gazières
Didier CAZELLES	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris - Directeur de l'Etablissement Exploitation de l'Oise - SNCF
Patrick DUPONT	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Responsable du Département Organisation et Méthodes de Maintenance - TéléDiffusion de France
Pierre FLICOTEAUX	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Directeur Adjoint de la Gare du Nord - SNCF
François GOULETTE	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Enseignant - chercheur à l'Ecole des Mines de Paris Secrétariat d'Etat à l'Industrie
Valérie GUIGUE	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications - Administrateur des Postes et Télécommunications - Adjoint au Chef de bureau « Affaires Internationales » - Service des Postes - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
Yasmina KHADIR	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit Professeur d'Economie et de Droit Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
Jean-Pierre LE PADELLEC	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation Responsable projet informatique décisionnelle Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre Ministère de la Défense
Jean-Michel MALÉ	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts - Ingénieur I.G.R.E.F - Chef du Service des relations européennes et internationales - Cemagref (Institut de Recherche pour l'Ingénierie de l'Agriculture et de l'Environnement) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
Bernard MALHERBE	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P, Conseiller Social à la Direction du Personnel et des Relations Sociales EDF-GDF
Charles-Louis de MONTESQUIEU	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique Chef de Projet SAP - Siemens

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède
Etudes sur : "Le travail : mode d'emploi" parues dans « Pangloss » n°29

PROMOTION 1999

Bruno AUGER	Ecole des Mines de Nancy Responsable Production Exploitation Qualité Mission Eurostar Société Nationale des Chemins de Fer Français
Aymeric BLANC	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Chargé de mission à la Direction Générale de l'Industrie, Des Technologies de l'Information et des Postes Secrétariat d'Etat à l'Industrie
Rosine LHEUREUX	Ecole Nationale du Patrimoine Ecole Nationale des Chartes Ecole du Louvre Conservateur du Patrimoine Centre d'Accueil et de Recherche des Archives Nationales Ministère de la Culture et de la Communication
Pierre SABLIER	Ecole Polytechnique Cadre supérieur chargé de l'observation sociale Direction des Ressources Humaines Société Nationale des Chemins de Fer Français
Renu SHARMA	Maîtrise de Sciences Politiques, DEA de Philosophie de Sciences Politiques Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde Ecole Nationale d'Administration Indienne Institut International d'Administration Publique de Paris Secrétaire Adjoint – Direction de la Fonction Publique de l'Etat de Delhi, Inde
Patrick VIEU	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie – Administrateur Civil Rapporteur en mobilité à la Cour des Comptes Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
Daniel VINAR ULRIKSEN	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications Directeur de Projet – Ingénieur réseaux Internet Siemens Business Services

Pays visités

Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède
Etudes sur « *L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration* »

parues dans « Pangloss » n° 30

N° I S N 0243 – 8259

Copyright FNEP 2001

Le thème d'étude proposé à la mission FNEP 2000 porte sur la sécurité et le développement économique au XXIème siècle. Pourquoi le lien entre sécurité et développement économique prend-il un relief particulier en France et dans le monde, et quelles sont ses conséquences possibles -voire souhaitables- sur les prises de décisions des responsables économiques, politiques et administratifs français?

Le développement économique et la compétition économique sont générateurs de richesse mais ils renforcent également les inégalités sociales et peuvent dans une certaine mesure favoriser une logique de ghetto. C'est le cas en particulier lorsque d'autres facteurs aggravants, tels que le chômage ou l'échec scolaire placent certains groupes sociaux à l'écart de cette dynamique de prospérité dans un pays tel que la France. En outre, le développement économique fait émerger une compétition entre des territoires attractifs et des territoires répulsifs pour les acteurs économiques. Il en résulte une disqualification économique de certains territoires, et, finalement une marginalisation de leurs habitants.

A une échelle plus vaste, les mouvements de mondialisation croissante des échanges économiques, l'ouverture toujours plus large des marchés à la concurrence internationale dans le cadre par exemple de l'OMC, la dérégulation financière ou la généralisation des moyens de communication informatique à l'échelle planétaire, entraînent une remise en cause du rôle des Etats et de l'autorité publique dans ses fonctions les plus régaliennes de sécurité et de justice. Pour autant, toutes les entreprises ne sont pas exposées au même type de risques en termes de sécurité, selon leur taille, leur secteur d'activité, le degré de mobilité géographique de leurs actifs physiques ou encore la part respective entre leurs actifs matériels (usines, machines, véhicules ...) et leurs actifs plus immatériels (marques et brevets, bases de données informatiques, savoir-faire et expérience du personnel ...).

Devant une telle atomisation des acteurs du développement économique à l'origine de la création de richesse, les auteurs de l'étude prennent le parti de retenir, comme fil conducteur de leurs comparaisons internationales, quelques enjeux que fait apparaître aujourd'hui selon eux le lien entre sécurité et développement économique: les prises de décision des chefs d'entreprises pour la localisation physique de leurs implantations en France ou dans des pays étrangers, l'adaptation territoriale des politiques publiques de sécurité aux besoins des entreprises dans un contexte où la prestation de sécurité tend à se "privatiser" et à devenir un nouveau bien économique, la place d'une éthique des affaires dans la confrontation des cadres français à des modèles culturels et des pratiques variables selon les pays, enfin, les espoirs et les lenteurs liés à l'émergence d'une offre publique de sécurité au niveau "domestique" de l'Union européenne, et au-delà, à l'échelle de la coopération internationale mondiale.