

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

**Institut mezinárodních studií
Katedra západoevropských studií**

Bc. Tereza Holubová

**Management krizí ve francouzské zahraniční
politice: Centre de crise**

Diplomová práce

Praha 2010

Autor práce: **Bc. Tereza Holubová** (roz. Sojková)

Vedoucí práce: Doc. Michel Perottino, PhD.

Datum obhajoby: **2010**

Bibliografický záznam

HOLUBOVÁ, Tereza. *Management krizí ve francouzské zahraniční politice: Centre de crise* Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií, 2010. 84 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Michel Perottino, PhD.

Anotace

Diplomová práce Management krizí ve francouzské zahraniční politice: Centre de crise pojednává o Centru krizí (CDC), které bylo otevřeno na francouzském Ministerstvu zahraničních a evropských záležitostí (MAEE) v červnu 2008. Jedná se o inovativní nástroj řešení mezinárodních krizí, který vznikl fúzí dvou starších orgánů, které se separátně zabývaly pomocí francouzským občanům v krizových situacích v zahraničí a humanitární a další pomocí místním populacím v oblastech postižených krizí, ať už se jedná o přírodní katastrofu, ozbrojený konflikt nebo teroristický útok. Nově založené Centrum kombinuje oba tyto přístupy. Proto se jedná o velmi specifický nástroj řízení rizik a krizí v zahraniční politice. Je to příklad aplikace teorie krizového managementu na oblast zahraniční politiky. Cílem práce je analyzovat francouzskou zahraniční politiku z hlediska krizového managementu se zaměřením na zahraniční krize prostřednictvím analýzy Centre de crise Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí.

Annotation

Diploma thesis Crisis management in French Foreign Policy: Centre de crise deals with the Crisis Centre (Centre de crise, CDC) which was inaugurated on the French Ministry of Foreign and European Affairs in July 2008. It is an innovative tool of treating crises abroad that arose from fusion of two older agencies that separately focused on help to French nationals in crisis situations abroad and humanitarian and other aid to local civilians in areas afflicted by a crisis, whether a natural disaster, armed conflict or a terrorist attack. The newly founded Centre combines both of these attitudes. It thus presents a very specific tool for treating risks and crises in foreign policy. It is an example of application of theory of crisis and risks management to field of foreign policy. The aim of the work is to analyse the French foreign policy from point of view of crisis management with focus on treatment of crises in abroad through analysis of the Crisis Centre of the Ministry of Foreign and European Affairs.

Klíčová slova

Centrum krizí, krizový management, francouzské Ministerstvo zahraničních a evropských záležitostí, mezinárodní krize, CDC

Keywords

Crisis Centre, crisis management, French Ministry of Foreign and European Affairs, international crisis, CDC

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 19.5.2010

Tereza Holubová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu této diplomové práce Doc. Perottinovi, PhD. za jeho vedení, podporu, trpělivost a rady při jejím vypracování.

Obsah

OBSAH.....	3
<u>1. ÚVOD.....</u>	<u>4</u>
<u>2. VZNIK CDC A JEHO CÍLE.....</u>	<u>11</u>
2.1. PŘÍČINY ZALOŽENÍ CDC- APLIKACE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V DIPLOMACII.....	11
2.2. MODERNIZACE MINISTERSTVA A INSTITUCIONÁLNÍ VÝVOJ CDC.....	19
2.3. POSTAVENÍ CDC A JEHO SOUČASNÁ STRUKTURA.....	26
2.4. HUMANITÁRNÍ CÍLE CDC V KONTEXTU KONCEPTU SÉCURITÉ HUMAINE	34
<u>3. REÁLNÉ FUNGOVÁNÍ CDC A JEHO LIMITY.....</u>	<u>38</u>
3.1. PŘÍKLADY KRIZÍ SPOJENÝCH S FRANCOUZSKÝMI OBČANY V ZAHRANIČÍ.....	40
3.2. PŘÍKLADY HUMANITÁRNÍCH KRIZÍ V ZAHRANIČÍ ŘEŠENÝCH CDC.....	46
3.3. TYPOLOGIE KRIZÍ A POSTUPY JEJICH ŘÍZENÍ CDC.....	57
3.4. KULTURA NULOVÉHO RIZIKA A LIMITY CDC.....	66
<u>4. ZÁVĚR.....</u>	<u>71</u>
<u>5. POUŽITÁ LITERATURA.....</u>	<u>75</u>
<u>6. INTERNETOVÉ ZDROJE.....</u>	<u>77</u>
<u>7. PŘÍLOHY.....</u>	<u>78</u>

1. Úvod

V této úvodní části práce bude prezentována její problematika, rozebrány její cíle a teoretický rámec, dále rozebrána stávající literatura a na závěr úvodu bude prezentována struktura této práce.

Krizové centrum (Centre de crise, CDC) bylo na francouzském Ministerstvu zahraničních a evropských záležitostí (MAEE) otevřeno v červnu 2008. Jedná se o inovativní nástroj řešení krizí na mezinárodním poli, který vznikl sloučením dvou starších agentur, které se separátně zabývaly pomocí francouzským občanům v krizových oblastech a humanitární pomocí v zahraničí v oblastech postižených krizí, ať již přírodní katastrofou, ozbrojeným konfliktem či teroristickým útokem. Tyto dva přístupy nově vzniklé centrum spojuje. Představuje tak velmi specifický nástroj k práci s riziky a řešení krizí v zahraniční politice. Jde o příklad konkrétní aplikace teorie managementu krizí a rizik na oblast zahraniční politiky.

Co se týče výběru tématu a jeho relevance, tak tato problematika není pokryta odborným výzkumem, je praktickou aplikací managementu krizí na zahraniční politiku a také je aktuální, protože „není týdne, který by nebyl poznamenán brutálním přerušením situacemi, které jsou často explozivní, vždy delikátní, vyžadují přesné odpovědi, ale zároveň jsou také situovány do překvapivě složitého kontextu, kde se zdá, že vždy zvítězí opačný efekt“¹.

Jelikož se práce zabývá fenoménem krizí a jejich managementu v kontextu francouzské zahraniční politiky a jejího nástroje- Centra krizí- je třeba se pokusit o definici krize. Z hlediska širšího pojmu krize uvádí Patrick Lagadec, že „pojem krize je extrémně relativní“² a odlišuje krizi od „běžného chodu“ a pouhé „nehody“, která nemá pravděpodobně rozsáhlé konsekvence. Vzhledem k velmi různorodému charakteru krizí, kterými se CDC zabývá je velmi složité je univerzálně definovat, nicméně různí autoři definují některé konkrétnější krize. Např. Michael Brecher v publikaci *Crisis in World Politics*³ definuje mezinárodní krize „a) změnou v typu a/nebo nárůstem intenzity rozvrtných interakcí mezi jedním nebo více státy se zvýšenou pravděpodobností ozbrojených nepřátelských aktů a b) destabilizováním jejich vztahu a způsobením problémů ve struktuře mezinárodního systému“. Lagadec definuje krizi několika

¹ Lagadec, P.: *La gestion des crises: Outils de réflexion a l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris 1991, p. 1

² Ibid, p. 24

³ Brecher, M: *Crisis in world politics: Theory and reality*, Pergamon, Oxford 1993, str.3

faktory: silné nejistoty, vysoký počet účastníků, poměrně dlouhé trvání, vážné problémy s komunikací, rozsáhlé důsledky, které zdaleka přesahují pouze okamžité operativní aspekty. Další složkou pojmu krize by mohl být pojem katastrofa⁴, o kterém Rhona Flin uvádí, že „neexistuje žádná definice termínu katastrofa, na kterém by se všichni shodli. Ale dnes většina autorit v oboru definuje katastrofy měřítkem této události (např. počet obětí, velikost postiženého území apod.), zatímco jiní zdůrazňují, že katastrofy jsou kvalitativně odlišné od nehod a „každodenních stavů nouze“ v tom směru, že rozbourávají konstrukci společnosti“⁵. Allan McConnel a Lynn Drennan uvádějí, že „krize může být definována pozitivisticky (rigidním seznamem kritérií) nebo interpretativně (kde existence krize závisí zcela na individuální percepci) (...), nicméně existuje silná shoda o tom, že je zde trend, že krize bude charakterizována třemi podmínkami (...): vážné a povětšinou neočekávané hrozby, vysoká nejistota a potřeba naléhavosti v rozhodovacím procesu“⁶.

Co se týče definice managementu rizik, kterému se CDC také věnuje, tak John Salter ho definuje jako „systematickou aplikaci politik managementu, procedur a praktik na úkoly identifikace, analýzy, vypořádávání se s riziky a jejich monitoring“⁷.

Cílem práce je analyzovat francouzskou zahraniční politiku z hlediska managementu krizí se zaměřením na krize spojené s mezinárodně-politickými problémy a přírodními katastrofami a to prostřednictvím analýzy Centra krizí Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí. Hlavní výzkumnou otázkou práce je, jak funguje Centre de crise- nakolik odráží teorii managementu krizí, jak je možné aplikovat management krizí v zahraniční politice. Dále se práce pokusí zodpovědět otázku, jak a proč dochází k adaptaci na nové výzvy v přístupu ke krizím ve francouzské zahraniční politice. Jde tedy o problematiku toho, s jakými cíli a v jakém kontextu CDC vzniklo a jak tyto principy dodržuje ve svém reálném fungování tak, jak jsme ho doposud mohli pozorovat. Jinými slovy, jestli je v činnosti, které se má věnovat, efektivní.

CDC lze totiž interpretovat jako výraz snahy zavést do zahraniční politiky přímé humanitární akce jako politiky státu, ačkoliv se jedná primárně o téma neziskového

⁴ anglicky „disaster“

⁵ Flin, R.: Safety Condition Monitoring: Lessons from Man-Made Disasters, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.6, No.2, June 1998, pp. 88-92

⁶ McConnell, A., Drennan, L.: Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.14, No.2, June 2006, p. 59

⁷ Salter, J.: Risk management in a Disaster Management Context, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.5, No.1, March 1997, p. 60

sektoru, ze kterého vzešel ministr zahraničních věcí Bernard Kouchner. Cílem práce je analýza činnosti Centra z hlediska mezinárodní politiky, primárně tedy nikoli z hlediska sociologie organizace.

Z hlediska metodologie se jedná o instrumentální případovou studii. U ní, jako u každé případové studie, by měl být případem „objekt nebo uzavřený systém, který má jasné hranice a svou vnitřní logiku fungování a svou specifickou podstatu“⁸, tzn. tématické ohraničení případu- tím je v této práci CDC a jeho fungování. Případ by měl být zároveň dostatečně ohraničený časově- z tohoto hlediska je hlavním časovým rámcem založení CDC v polovině roku 2008 (s tím, že v některých částech práce bude nutný mírný přesah do období předchozího kvůli objasnění jeho vzniku). Pokud je tedy stanoven případ, je možné přistoupit k případové studii- tzn. pokusit se o „detailní analýzu případu, který byl zvolen jako objekt výzkumu. Jejím cílem je poskytnout (...) porozumění nebo příčinné vysvětlení vybraného případu (...) fenoménu, či děje a musí zároveň poskytnout komplexní obrázek (...)“⁹ a při tom zohlednit kontext objektu- sociální (viz kapitola 3.4- Kultura nulového rizika a limity CDC), politický (viz kapitoly 2.2- Modernizace Ministerstva a institucionální vývoj CDC, 2.4 Humanitární cíle CDC v kontextu konceptu sécurité humaine) a historický (viz kapitola 2.1- Příčiny založení CDC- aplikace krizového managementu v diplomacii).

Vzhledem k tomu, že se jedná o instrumentální případovou studii, neměla by být pouze detailní analýzou vybraného případu, ale měla by dále pracovat s teoriemi. Zde je rámcovou teorií, ke které se práce vztahuje, teorie krizového managementu (viz kapitola 2.1- Příčiny založení CDC- aplikace krizového managementu v diplomacii), jejíž prvky lze, což je hypotézou této práce, identifikovat v jeho struktuře (viz kapitola 2.3- Postavení CDC a jeho současná struktura) a fungování (viz kapitoly 3.1- Příklady krizí spojených s francouzskými občany v zahraničí, 3.2- Příklady humanitárních krizí v zahraničí řešených CDC a 3.3 Typologie krizí a postupy jejich řízení CDC).

Kromě prozkoumání této hypotézy tato případová studie bude „hledat podmínky, za nichž dochází ke specifickým jevům“¹⁰ (zde faktory ovlivňující, zda a jak výrazně CDC zasahuje v případě jednotlivých humanitárních krizí- není zde otázka zásahu v případě pomoci francouzským občanům, protože to je povinností CDC, kdežto rozsáhlá humanitární pomoc jí není, tudíž závisí na politické vůli a liší se v jednotlivých

⁸ Druhá P.(ed.): Jak zkoumat politiku. Kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích, Portál, Praha 2008, p.33

⁹ Ibid, p.33

¹⁰ Ibid, p.35

případech), „a mechanismy, skze něž k nim dochází“¹¹ (zde procedury a postupy, které lze vysledovat v činnosti CDC u jednotlivých typů krizí). Za tímto účelem je v práci na základě případů krizí, které CDC řešilo, vytvořena jejich typologie (kapitola 3.3) - tzn. typologie krizí, které se řeší v té diplomatické praxi, kterou se CD zabývá, tj. pomoci vlastním občanům v zahraničí a poskytování humanitární pomoci v krizových situacích.

V případě hledání podmínek, za kterých dochází k danému jevu (poskytnutí rozsáhlejší humanitární pomoci) jsou nezávislými proměnnými (faktory) dané charakteristiky těchto krizí (např. charakteristika země, kde ke krizi došlo). Závislými proměnnými pak je výsledek- tzn. zda CDC poskytlo v dané humanitární krizi rozsáhlejší pomoc či ne.

Jelikož je hlavní předmět této práce relativně novým fenoménem, i když jeho vzniku předcházela poměrně dlouhý vývoj již od osmdesátých let, přímo Centrem krizí na francouzském ministerstvu zahraničí se dostupná odborná literatura věnuje jen velmi málo¹². Nicméně jsou dostupné primární prameny produkované na toto téma samotným Ministerstvem zahraničních a evropských záležitostí (hlavně komuniké CDC k jednotlivým krizím a k tomu, jak s nimi Centrum naložilo, dále pak různá vyjádření ministra zahraničních věcí Bernarda Kouchnera ke konkrétním problémům, kterými se CDC zabývá atp.), dále vládní dokumenty jako je např. pověřovací dopis prezidenta republiky ministru zahraničních věcí Bernardu Kouchnerovi, Kouchnerův proslov z inaugurace Centra, dále rozsáhlé a informativní internetové stránky Centra krizí a Bílá kniha zahraniční politiky Francie a Bílá kniha národní obrany.

Významným zdrojem informací byla také exkurze do Centre de crise, které se autorka práce osobně zúčastnila (shodou okolností den po tragické havárii letadla Air France u Brazílie) v červnu 2009 a pak také absolvování kurzu Management des risques et gestion des crises (Management rizik a řízení krizí) během studijního pobytu na oboru Affaires internationales (Mezinárodní vztahy) na Sciences Po v Paříži v letním semestru akademického roku 2008/2009. Tento kurz vedl Bruno Lartigue, který pracoval na francouzském Ministerstvu zdravotnictví v oblasti krizového managementu.

¹¹ Ibid

¹² např. Gressier, M., Pipelier, V.: Le Centre de crise du ministere des Affaires étrangères et européennes: Un véritable outil de gestion de crise au sein du ministere des Affaires étrangères et européennes, Diplomatie 34, juillet-aout 2008, pp.48-51

Z hlediska významných autorů literatury věnované problematice managementu krizí se ve francouzském akademickém prostředí lze jmenovat např. Patricka Lagadeca¹³, který je výzkumným pracovníkem na Ecole Polytechnique, je členem Académie des technologies de France, zakladatelem a jedním z vedoucích členů European Crisis Management Academy (ECMA) a členem ediční rady Journal of Contingencies and Crisis Management sídlícího v Oxfordu.

Tento odborný časopis je také velmi významným zdrojem informací ohledně současného vývoje v managementu krizí. Journal of Contingencies and Crisis Management (JCCM) je čtvrtletní odborný časopis vydávaný nakladatelstvím John Wiley and Sons spadajícím pod nakladatelství Blackwell. Je to multidisciplinární recenzované akademické periodikum, které se věnuje všem praktickým a teoretickým aspektům spojeným s krizovým managementem. Konkrétně se zabývá problematikou krizových plánů, analýzou krizových scénářů a krizovým managementem ve veřejném i soukromém sektoru. Zaměřuje se na příležitosti a rizika, kterým takové organizace čelí. Publikuje současné analýzy a případové studie o prevenci krizí, krizovém plánování, obnově a managementu cyklu krizí. Příspěvky zasílají přispěvatelé z celého světa včetně firem, vládních agentur, think tanků a vlivných akademiků. Jedná se o významný nástroj pro výměnu strategických a operačních zkušeností, informací a znalostí.

Jde o přední odborný časopis věnující se krizovému managementu. Byl založen v roce 1993 profesory Urielem Rosenthalem a Alexanderem Kouzminem. Současnou editorkou je profesorka Dr. Ira Helsloot z Fakulty sociální věd Vrije Universiteit Amsterdam v Nizozemí. Mezi tématy, která pokrývají články publikované v tomto časopise, se objevuje krizový management, krizové plány, zahraniční politika, ekologické krize, mezinárodní vztahy, bezpečnostní politika a řešení konfliktů.

V redakční radě za Evropu jsou zástupci z Velké Británie (University of Reading, University of Aberdeen, Staffordshire University, University of Strathclyde, Cardiff University a University of Glasgow), Ruska (Ruská akademie věd), Švédska (University of Uppsala) a Francie (Patrick Lagadec z Ecole Polytechnique v Paříži a

¹³ - Lagadec, P.: La gestion des crises: Outils de réflexion a l'usage des décideurs, McGraw-Hill, Paris 1991

- Lagadec, P.: Apprendre a gérer les crises: société vulnérable, acteurs responsables, Ed. d'organisation, Paris 1993

- Lagadec, P.: Cellules de crise: les conditions d'une conduite efficace, Ed. d'organisation, Paris 1995

- Lagadec, P.: Etats d'urgence: défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Seuil, Paris 1988

- Lagadec, P., Guilhou, X.: La Fin du risque zéro, Eyrolles, Paris 2002

- Lagadec, P.: Crisis Management in France: Trends, Shifts and Perspectives, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.10, No.4, December 2002

Christophe Roux-Dufort z EM Lyon Business School). Dále zde jsou redakční rady za Blízký východ, Asii a Pacifik a nejpočetnější je za Severní Ameriku, kde jsou např. zástupci Louisiana State University, University of California, New Jersey Institute for Technology, University of Southern California, Stanford University, National Science Foundation a dalších institucí.

Uriel Rosenthal, spoluzakladatel časopisu, je profesorem na Leidenské univerzitě a kromě dalšího autorem publikací *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities* (2001), *Coping With Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism* (1989), *Complexity in Urban Crisis Management* (1994), *The Evil of Terrorism: Diagnosis and Countermeasures* (2008), *Crisis Management and Decision Making* (1991) nebo *Flood Response and Crisis Management in Western Europe* (1998).

Alexander Kouzmin, druhý spoluzakladatel časopisu, je profesorem na School of Management na University of South Australia a byl hostujícím profesorem managementu na School of Public Policy and Management na University of Plymouth. Také byl výzkumníkem na Rutgers University a na Leidenské univerzitě. V letech 1992- 1994 byl členem mezinárodní expertní skupiny pro výzkum a publikování ve veřejném managementu pro Divizi OSN pro nadnárodní korporace a management. V letech 1991- 1992 byl členem komise Commonwealthu, která hodnotila program týkající se přírodních katastrof a civilní obrany ministerstva obrany Austrálie. V roce 2002 předsedal mezinárodnímu panelu, který hodnotil „International Nuclear Information System“ v rámci Mezinárodní agentury pro atomovou energii. Současná editorka časopisu, profesorka Ira Helsloot, je z Vrije Universiteit Amsterdam, kde vyučuje krizový management a bezpečnost.

Z hlediska této diplomové práce o krizovém managementu ve francouzské zahraniční politice- Centru krizí francouzského ministerstva zahraničních věcí, se jedná o velice cenný a bohatý zdroj informací. Obzvláště přínosné je speciální vydání časopisu z prosince 2002 věnované výzkumu krizí ve Francii. Dále v časopise probíhá rozsáhlá odborná diskuse o definici rizik, krizí a managementu krizí, což je jistě také přínosné. Problematice se dále věnuje také např. D. Guinier¹⁴. Práce se tedy opírá o kvalitativní analýzu primárních a sekundárních pramenů.

¹⁴ Guinier, D.: *Catastrophe et management: Plans d'urgence et continuité des systemes d'information*, Masson, Paris 1995

Z hlediska struktury má práce dvě hlavní části. V první části se věnuje vzniku a cílům Centre de crise, ve druhé jeho reálnému fungování a limitům jeho činnosti. Každá část práce je dále členěna na čtyři kapitoly. Část Vnik CDC a jeho cíle se tedy dále věnuje příčinám založení CDC- aplikaci krizového managementu v diplomacii (kapitola 2.1), modernizaci Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí a institucionálnímu vývoji CDC (kapitola 2.2), dále pak postavení CDC ve struktuře aktérů určujících a realizujících francouzskou zahraniční politiku a současnou strukturu Centra (kapitola 2.3) a humanitární cíle CDC v kontextu konceptu sécurité humaine (kapitola 2.4).

V druhé části práce věnované reálnému fungování CDC a jeho limitům se rozebírají konkrétně příklady krizí spojených s francouzskými občany v zahraničí (kapitola 3.1), příklady humanitárních krizí v zahraničí řešené CDC (kapitola 3.2), typologie krizí a postupy jejich řízení CDC (kapitola 3.3) a nakonec kultura nulového rizika a limity činnosti CDC v kapitole 3.4.

2. Vznik CDC a jeho cíle

Tato část práce se zaměřuje na analýzu toho, jak CDC funguje, proč je strukturováno právě tak, jak je, v kontextu jakých politických iniciativ probíhal jeho vznik nebo jaké instituce s obdobnými cíli mu předcházely. Dále se tato část věnuje postavení CDC z hlediska systému aktérů, kteří rozhodují o francouzské zahraniční politice a kteří ji realizují, dále pak z pohledu jeho současné struktury a širšího kontextu jeho humanitárních cílů.

2.1. Příčiny založení CDC- aplikace krizového managementu v diplomacii

Na úvod je třeba si položit otázku, proč je krizový management ve francouzské zahraniční politice vůbec aplikován, jaký je jeho význam a co by měl splňovat krizový štáb, jakým CDC je, aby byl dle poznatků badatelů v této oblasti efektivní.

Širším vysvětlením vzniku CDC je pokus o proces učení se, který by dle teorie krizového managementu měl nastat vždy po ukončení krize, aby bylo možné v dalších krizích reagovat vhodněji. Někteří autoři¹⁵ si v této souvislosti kladou otázku, zda je vůbec možné, aby se vlády, tzn. politici- ti, kteří činí rozhodnutí- učili. Nicméně tvrdí, že podmínky spojené s krizemi vnímanými jako významné mohou proces učení usnadnit a urychlit, protože pomáhají překonat netečnost vůči dané problematice a posunout ji v žebříčku priorit. Někteří diskutují schopnost či efektivitu organizací v procesu učení se a tvrdí, že „zkušenost s konkrétním sociálním problémem může odhalit mezery v technické infrastruktuře nebo v aktivitách jednotlivců a institucí. Vědomé pokusy o vyplnění takových mezer (znovu-)navržením pravidel a organizačních procedur s cílem vypořádat se s budoucími variantami takového problému mohou být považovány za pokusy o učení se na základě zkušenosti”¹⁶.

Literatura často zmiňuje význam prožití krize, které často usnadňuje proces reformy institucí tak, aby byly připravenější na příští krizi. „Prožití krize výrazně mění způsob, jak lidé myslí. Zkušenost s krizí má za následek změnu tacitních nebo explicitních představ o aktérech stojících na druhé straně konfliktu či krize, o charakteru

¹⁵ Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997

¹⁶ Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997, p.2

prostředí (sociálního a fyzického) a o adekvátnosti existující organizačních a politických struktur, jejichž posláním je vyrovnávat se s tímto prostředím¹⁷. V souvislosti s CDC je někdy zmiňována zkušenost s tsunamí v roce 2004. V souvislosti s osobou Bernarda Kouchnera je uváděna válka v Biafře (občanská válka v Nigérii/nigerijsko-biafarská válka) v letech 1967- 1970 mezi federálními jednotkami Nigérie a secesionistickou krátce existující republikou Biafra na jihovýchodě Nigérie. Odhady počtů obětí tohoto konfliktu se pohybují mezi 200 000 a 1 milionem osob, z čehož velkou část tvořili civilisté¹⁸. Zde Kouchner pracoval jako lékař pro Červený kříž a viděl malou ochotu mezinárodních organizací překonat právní a administrativní překážky, aby pomohly civilistům, kteří byli cílem vojenských útoků a obětí hladomoru v důsledku vojenských blokad.

Těžko postižitelným faktorem, který je ale také třeba brát v potaz, jak v procesu učení se organizací, tak v analýze mnoha sociálních fenoménů, je problém „dilematu učení se: nejlépe se učíme ze zkušenosti, ale nikdy nemáme přímou zkušenost s důsledky mnoha z našich nejdůležitějších rozhodnutí“¹⁹.

Jedním z důvodů, proč je krizový management ve francouzské zahraniční politice zaváděn, je to, že jak uvádí J. Rektořík, „zkušenosti ukazují na vzrůstající význam krizového managementu ve veřejné správě“²⁰. Důvodem pro tento trend je postupující výzkum dynamiky a povahy různých krizí, který nejen, že analyzuje proběhlé krize, ale také z nich vyvozuje obecnější závěry a doporučení, která, pokud jsou správně aplikována napomáhají eliminaci, či alespoň zmírnění krizí, které mohou nastat v budoucnosti. Vztaheno na francouzskou realitu, lze říci, že francouzský krizový management byl po dlouhou dobu centralizovaný a do značné míry jím i nadále zůstává, i když méně než dříve. K tomu došlo v důsledku nárůstu počtu aktérů, kteří se do řešení krizí zapojují, ať již se jedná o složky různých ministerstev, nebo různé nižší samosprávné celky. P. Lagadec to popsal tak, že „francouzský park se změnil ze svých klasických versailleských rovných linií do chaotické dynamiky. To znamená, že je třeba rozvíjet nové přístupy, pokud chceme zůstat efektivními“²¹.

¹⁷ Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997, p.5

¹⁸ Université de Sherbrooke: Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945, <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMListeConflits?type=EW>, staženo 15.4.2009

¹⁹ Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997, p.8

²⁰ Rektořík, J. a kol.: Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe, Ekopress, Praha 2004, str.9

²¹ Lagadec, P.: Crisis Management in France: Trends, Shifts and Perspectives, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.10, No.4, December 2002, p.162

Z hlediska teorie krizového managementu existuje cyklus krize o čtyřech fázích: prevence-příprava-řízení krize- nápravy škod a učení se, po kterém nastává opět prevence, tzn. nový cyklus. Jiní autoři²² uvádějí fáze dvě: přípravnou a realizační. Přípravná fáze se dělí na krizové plánování a zajištění připravenosti. Zajištění připravenosti znamená vycvičení osob a nezbytné materiální potřeby a služby. Realizační fáze je autora řešením krizové situace- tj. provádění činností s cílem překonat, potlačit a zmírnit následky.

Tyto fáze se neustále cyklicky střídají a je třeba se jim věnovat všem, aby bylo možné adekvátně reagovat v situaci, kdy krize vypukne. V ten moment je totiž již na mnohá potenciální opatření pozdě a dotčení aktéři a lidé, kteří mají o situaci rozhodovat nemají dostatečné informace či nástroje, aby mohli vhodně minimalizovat eskalaci problému nebo minimalizovat škody.

Proto je třeba se na případné krize připravovat předem, vytvářet struktury schopné na ně profesionálně reagovat a cvičit je. Rektorič uvádí, že vývoj krizových situací do značné míry závisí na dovednostech orgánů a pracovníků veřejné správy, kteří uvedených událostem čelí. Jejich připravenost je významným faktorem, který napomáhá eliminovat vzniklá nebezpečí a generované škody, a rovněž tak urychluje proces obnovy. Připravenost kromě vybudování kapacit spočívá také v analýze rizik, kterou definuje jako „proces identifikace hrozeb a zranitelnosti území, které je v působnosti zpracovatele krizového plánu nebo v jeho věcné působnosti, stanovení možných rizik, jejich závažnost, důsledky a dopady na rozsah možných ztrát na životech nebo zdraví obyvatelstva, jeho majetku a na životním prostředí“²³.

Tato problematika přípravy na krize byla dlouhodobě podceňována. Na tento problém upozorňovali odborníci na management krizí již od sedmdesátých a hlavně od osmdesátých let dvacátého století. Např. Lagadec tvrdí, že „dnešní odpovědností analytika je připomínat, že především disponujeme: a) základními dále rozvíjenými operativními znalostmi o krizích a jejich řízení, b) zkušenostmi týkajícími se strategie a operativního řízení procesu přípravy na krize“²⁴. Celkově lze říci, že akademici věnující se problematice managementu krizí a rizik zdůrazňovali a zdůrazňují význam prevence a tudíž aplikaci výsledků analýz již proběhlých krizí a tím „vznik společnosti

²² Rektorič, J. a kol.: Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe, Ekopress, Praha 2004, p.81

²³ Ibid, p.99

²⁴ Lagadec, P.: Cellules de crise: Les conditions de conduite efficace, Ed. d'organisation, Paris 1995, p.7

zodpovědnější ke svému vývoji²⁵. Dlouhodobé upozorňování akademiků na potřebu aplikace výsledků výzkumů v oblasti krizového managementu do všech významných institucí státu i soukromého a neziskového sektoru bylo reflektováno i ve francouzské zahraniční politice postupnou strukturální krystalizací institucí, na které CDC navazuje.

Vytvoření CDC je z hlediska managementu krizí jejich prevencí, protože se jedná o úvahu ex-ante vůči krizi, která se předpokládá v budoucnu. Vznik CDC odpovídá hlavním zásadám prevence krizí- tj. identifikace možných rizik, vytvoření týmu pro řešení krizí se systémem indikátorů blížící se krize, vytvoření fyzické infrastruktury v blízkosti rozhodujících odpovědných činitelů s vhodnými autonomními prostředky komunikace a stanovenými pravidly jednání pro případ krize.

Z hlediska déle trvajících krizí se ukazují jako zásadní operativní nároky na každý krizový štáb, jakým je i CDC- tzn. akční kapacity a schopnost učit se. Studie již proběhlých krizí v minulosti ukázaly, že v krizi jsou důležité dobré akční kapacity a že jakýkoli nedostatek v přípravě systému jako celku, krizových štábů, či samotných řídicích kruhů, nezbytně povede k nebezpečnému nedostatku kapacit bez ohledu na to, jaké byly plány- tzn., že „pokud nejsou pracovníci krizového štábu a především jeho týmy a vnější sítě opakovaně trénovány, zkušenost ukazuje, že existuje jen malá naděje, že se v hodině, kdy uhoří rozličné požadavky krize, zázračně objeví nové kapacity.“²⁶

Akademici zabývající se krizovým managementem dlouhodobě upozorňovali na problémy krizových štábů, které jim znemožňovaly výkon jejich funkce. Tyto prvky patologie lze nalézt v návrhu CDC, z jehož prvků lze usoudit, že bylo navrženo tak, aby se jim vyhnulo. Patří mezi ně nefunkční poplašné systémy, problémy svolat krizový štáb, samotný štáb v krizi: neorganizovanost a nekoherentní aktivismus, neexistující vybavení. Výzkumy prokázaly, že je třeba specifické místnosti, kde by se mohli shromáždit odpovědní pracovníci, že je potřeba pracovních nástrojů, které umí členové krizového štábu ovládat bez administrativních pracovníků (ty je nemožné mobilizovat ihned), existujících procedur, přípravy organizace práce, zajištění kapacity kontroly a mobilizace, seznámení se s místností krizového štábu a používáním jeho vybavení, nebo třeba praktická znalost fungování krizového štábu.

Mezi další problémy krizových štábů, na které výzkumníci upozorňovali a které CDC reflektuje jsou některé mechanismy, které během mnoha krizí v minulosti chyběly jako je např. non-stop hlídka, postupná mobilizace s rozšiřováním poplachu na postupné

²⁵ Lagadec, P.: Cellules de crise: Les conditions de conduite efficace, Ed. d'organisation, Paris 1995, p.7

²⁶ Ibid, p.10

stupně- na to je třeba se moci spolehnout na dobré vzdělávání- není těžké mobilizovat na základě jasného a výjimečného poplachu, mnohem těžší je rozvinout dynamiku spolupráce, která by byla citlivější k slabějším signálům. Vytvoření hlídky, domluva na předčasné mobilizaci, vytvoření systému poplachů, to již vyžaduje kulturu krizového managementu založenou na kvalitním interním klimatu. Co se týče prostor krizového štábu, tak se upozorňovalo na to, že je třeba mít místnost krizového štábu, která je dostatečně velká, aby se do ní všichni pohodlně vešli a která je zároveň chráněna před různými vpády lidí zvenčí, ale která může s vnějším světem efektivně komunikovat, kde je možné vylepit mapy, zapisovat viditelně stav situace, kde je možné zasedat 24 hodin denně, kde jsou zapojené telefony, vhodné vybavení, kde je počítač i s tiskárnou, kde je dostatek zásuvek pro notebooky všech zúčastněných atd. Lagadec ve své práci *Cellules de crise* uvádí, že „v nedostatečně připravené organizaci lze vidět soubor odpovědných pracovníků, kteří jsou samozřejmě aktivní, ale bez strukturované vize situace, bez analýzy úkolů, které je třeba udělat, bez strukturace práce a rozdělení rolí, bez jasně určené vedoucí role“²⁷.

Výše uvedené problémy se týkají organizací, které dosud nerozvíjely své kapacity krizového managementu nebo jen velmi málo. Nicméně i v organizacích, které do jisté míry rozvíjely přípravu na krizové situace byly analyzovány jisté patologie a problémy s udržení strategických kapacit po celou dobu trvání krize, interní dynamikou krizového štábu, expertízou bez rozhodování, právními problémy a řízením vnějších vztahů. Samostatnou problematickou kapitolou fungování krizových štábů je vztah s médii, která jsou samostatným světem, který může přinášet opačné efekty a který je sám v krizi aktérem.

Dle Lagadeca existují organizace, které si vyvinuly jasné kapacity krizového managementu, které jsou dobře organizované, na které dohlíží tým interních a externích odborníků, kde je dobré zásobování informacemi, které jsou vypracovávány podle referenčních pravidel, a kde je tato příprava dovršena nacvičováním, ale i těm stále ještě chybí několik prvků pro dokonalé zvládnutí krize. V těchto organizacích je vnitřní kultura otevřena otázkám krizového managementu a nejvyšší ředitelé se osobně účastní těchto kolektivních snah. Nejsou zde tedy evidentní nedostatky. Vyskytují se zde ale problémy vyšší složitosti, než jaká se obvykle předpokládá. Týkají se dlouhé série faktorů, které se akumulují a začnou navzájem rezonovat v nejsložitějších případech.

²⁷ Lagadec, P.: *Cellules de crise: Les conditions de conduite efficace*, Ed. d'organisation, Paris 1995, p.57

Jedním z významných aspektů krizového managementu je vnitřní dynamika vývoje krizového štábu. Tu ovlivňuje celá série faktorů, které jsou vlastní životu krizového štábu, každé lidské skupině, která je v pozici o něčem rozhodovat a které jednoznačně budou komplikovat úkol štábu. Krize uvádí v nejistotu příliš radikálně rozdělení moci na to, aby byla snadno akceptována a aby se k ní frontálně, otevřeně přistoupilo. Je potřeba solidních, až dramatických důkazů, abychom přijali, že je možné např. porušit privilegia toho či onoho. Před tímto stádiem se nejdříve vyskytnou všechny mechanismy negace, obcházení či racionalizace. Každá organizace prochází obrovskými problémy s tím, že by měla vykročit ze svých zaběhnutých stereotypů a začít si klást fundamentální otázky. Krizový štáb se pro to cítí málo legitimní. Krize vyžaduje zásadní rozchod s vizí světa, která nemůže poskytnout nic jiného než neporozumění zamlčení a odmítnutí. Krize od organizace vyžaduje, aby přijala fakt, že bude třeba sami sobě zásadně změnit každodenní fungování, čelit krizi, u které si nikdo není jist ani její existencí ani její formou, protože se nedá předem vytušit.

Výzkumníci tvrdí, že nevycevičené krizové štáby nebudou mít žádnou šanci nalézt způsoby řešení v současných krizích. Anebo tak učiní za značných lidských, ekonomických a sociálních ztrát. Zde jasně vidíme, že krizový management se nemůže omezit na uvědomění si několika základních pravidel. Na základě výzkumu průběhu mnoha krizových situací proběhlých v minulosti vědci definovali obecné základní organizační předpoklady managementu krizí, a to prostředky a podmínky spuštění poplachu, posílené hlídky, postupná mobilizace a struktura připravená na krize. Celkově se od nich odvíjí tři základní požadavky na dobré fungování štábu: 1) vnímání fenoménu krize, 2) mobilizace systému (celkově nebo postupně), 3) organizace flexibilního řízení na základě základní struktury.

Pro včasné zachycení krize v rané fázi, kdy lze nejefektivněji minimalizovat její dopady, je třeba mít velmi diverzifikované zdroje spuštění poplachu a jednotliví zaměstnanci dané organizace musí vědět, že každé zpoždění iniciační informace bude přísně trestáno. Tudíž musí být každý extrémně bdělý vůči jakémukoli znamení abnormální situace. Zde je třeba především zdůraznit, že je třeba zjistit pomalu se vyvíjející situace, které působí znepokojivě (málo známá rizika, které postihují velké části populace „nedobrovolným“ způsobem), na které se nemusí spustit běžné způsoby spuštění poplachu organizace, že je třeba se zabývat problémy v jejich prvotní fázi a že média, kterým bude eventuálně pomáhat konkurent, budou obecně reagovat rychleji. Problém včasného rozeznání rizik a krizí je velmi důležitý, protože v prvotní fázi krizí

většinou nejde o jasně definované události, u nichž by každý věděl, jak reagovat. Ve většině krizí je třeba včas identifikovat mnohem nejasnější a rychleji se vyvíjející fenomén.

Výzkumníci identifikovali hlavní prvky krizí v počáteční fázi, podle kterých lze rozhodnout, zda se o krizi jedná. Jejich obdobu používá i CDC, které neustále monitoruje situaci ve světě a situace, které by se mohly v krizi vyvinout hodnotí škálou barev podle závažnosti. Obecně lze krize identifikovat na základě zhodnocení jejich závažnosti v několika oblastech: v jejich důsledcích, důsledcích pro veřejné mínění, příčinách, kontextu, minulosti a případném možném vývoji v budoucnu a celkových charakteristikách situace. Z hlediska důsledků lze určit krizi na základě toho, zda způsobila nebo může způsobit úmrtí, zda se bude dotýkat významného počtu lidí, zda bude mít vážné důsledky pro životy lidí, životní prostředí, ekonomiku, zda způsobí rozsáhlé materiální škody, zda existuje nejistota ohledně rozsahu důsledků a zda hrozí, že expertní pohled nebude stačit na vyřešení situace.

Z hlediska příčin situace může být indikátorem krize nejistota o příčinách situace nebo jasné a závažné chyby na straně organizace. Z indikátorů v oblasti veřejného mínění to pak je událost, která je zajímavá, o kterou se zajímá tisk, která se týká něčeho nového, nebezpečného nebo zásadního, která se dotýká kategorií významných pro veřejné mínění jako je politika, celebrity, děti, postižení atd. Dále může být indikátorem krize ve vztahu k médiím to, že organizace se veřejně o události nijak nevyjadřuje, že její argumenty lze těžko vysvětlit nebo přijmout, nebo že se do věci zapojily známé osobnosti.

Mezi indikátory krize z hlediska kontextu události, její minulosti či potenciálního vývoje se zařazuje to, jestli problém vznikl v citlivé lokalitě, jestli se v daný den nestalo nic významnějšího, jestli je veřejnost k podobné situaci citlivá, jestli nikdo jiný než organizace nehájí její stanovisko, dále jestli se daná situace může zkombinovat s dalšími problémy. Z pohledu celkového hodnocení situace se mezi indikátory krize zařazuje nárůst neslučitelnosti systémů, které jsou do situace zapojeny, nárůst konfliktů mezi zapojenými aktéry, to, že organizace na danou situaci nijak veřejně nereaguje, že má přehnaně optimistická vyjádření nebo příliš přesná čísla.

Dále badatelé upozorňovali na to, že je třeba zavést funkci neustálého monitoringu- hlídek a princip postupné mobilizace, která celou organizaci postupně připravuje na to, že začíná krizový management a zavede pozornější monitoring daného problému/oblasti. Postupná mobilizace spočívá v přiřazení symbolů vyjadřujících

stupeň krize dané situaci (tento princip poté, kromě jiných CDC přijalo- přiřazuje situacím v jednotlivých zemích škálu barev podle závažnosti situace). Díky průběžnému monitoringu je pak také možné mobilizovat větší kapacity pro expertízu, která průběžně informuje činitele činící rozhodnutí.

V této kapitole byly rozebrány důvody, proč byl krizový management aplikován ve francouzské zahraniční politice (tzn. proč bylo založeno CDC). Mezi těmito důvody lze jmenovat celkový nárůst počtu aktérů zahraniční politiky a čím dál tím větší složitost jejich vzájemných vztahů a tudíž i složitější řízení krizí. Dále zde byl uveden argument, že badatelé věnující se analýze proběhlých krizí dlouhodobě upozorňovali na nutnost aplikace výsledků takovýchto zkoumání do praxe firem i státní správy za účelem, aby se neopakovaly tytéž chyby a tudíž, aby budoucí krize měly menší dopady. Dalším důvodem pro vznik CDC je z širšího hlediska proces učení se organizace v důsledku prožitých krizí. Dále se zde projevil vliv osobnosti ministra zahraničních věcí Bernarda Kouchnera, který osobně zažil humanitární krizi v Biafře koncem šedesátých let 20.století. A nakonec měl jistě vliv i cyklus střídání krizí, tzn. že je třeba se připravit na příští krizi a vytvořit podmínky pro to, aby se zvládla lépe než krize předchozí.

2.2. Modernizace ministerstva a institucionální vývoj CDC

Vznik CDC zapadá do širší koncepce přestavby veřejných politik prezidenta Nicolase Sarkozyho a také ve více historické perspektivě navazuje na několik předešlých institucí, jejichž prostřednictvím se různí státní představitelé či zaměstnanci snažili zavést nějakou formu krizového managementu v zahraniční politice.

Vysvětlení, proč badatelé upozorňovali na potřebu rozvoje krizového managementu ve veřejném i soukromém sektoru už od 80. let 20. století a proč se realizuje, např. na MAEE v podobě CDC až téměř o třicet let později, je, že reforma institucí je dlouhodobý proces, který vyžaduje více než pouhé upozorňování ze strany jednotlivců, stojících mimo ně. „Cesta od individuálního vhledu skrz budování koalic a přijetí k implementaci a udržení změny je často dlouhá a složitá“²⁸. Širším kontextem vzniku CDC je kromě dlouhodobého trendu aplikace poznatků výzkumu na téma krizového managementu také modernizace Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí (MAEE) spolu s rozsáhlejším projektem prezidenta Nicolase Sarkozyho reformovat všechna ministerstva.

Ve svém proslovu z 27.srpna 2007 ministr Kouchner představil svůj náhled na francouzský diplomatický aparát, jeho vhodnost a schopnost intervenovat. Zde položil otázku, zda Francie má prostředky odpovídající jejím ambicím, čímž mínil rozpočet svého ministerstva, ale i francouzskou kapacitu ovlivňovat vývoj mezinárodních vztahů. Francouzskou ambicí je „diplomacie více vyzařující, aktivnější a efektivnější“, zmiňuje se zde o „diplomacii obrácené směrem k člověku“²⁹. V rámci tohoto proslovu řekl, že byl prezidentem a premiérem požádán o vypracování Bílé knihy o zahraniční a evropské politice. Také rozebíral metody používané francouzskou diplomacií, vyzval k užší spolupráci s nižšími samosprávnými celky, institucemi, nadacemi, neziskovými organizacemi, podniky a univerzitami, stejně jako s ostatními vládními rezorty.

Ovšem z hlediska CDC je hlavní, že Kouchner uvedl, že aby se francouzská diplomacie stala moderní a efektivní, bude třeba zlepšit její vybavení pro monitoring a reakci na krize. V této souvislosti řekl, že vytvořil první krizový štáb před dvaceti lety, když byl státním sekretářem, ale ten se nerozvinul tak, jak si představoval. Řekl, že je „přesvědčen, že Francie stejně jako její hlavní partneři, si zaslouží výkonný a reaktivní

²⁸ Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997,p.9

²⁹ Discours de M.Bernard Kouchner,Ministre des Affaires étrangères et européennes, Paris 27.8.2007

nástroj. V současnosti ho vytváříme, abychom zajistili koordinaci našich kapacit monitoringu, předvídání, plánování a reakce, ať už je povahy politicko-bezpečnostní, konzulární nebo humanitární³⁰.

O problematice modernizace ministerstva se oficiálně Bernard Kouchner vyjádřil také v odpovědi na psanou otázku v Národním shromáždění 18.srpna 2009³¹. Zde se odvolal na širší rámec reformy ministerstva- tedy na „celkovou revizi veřejných politik“ (Révision générale des politiques publiques- RGPP). Reforma ministerstva kromě vzniku CDC zahrnovala také vznik Odboru globalizace (Direction générale de la Mondialisation, du développement et des partenariats- DGM). V této odpovědi B. Kouchner také objasňoval vznik CDC- bylo doporučeno bílou knihou o zahraniční a evropské politice Francie a potvrzeno Radou pro modernizaci veřejných politik (Le Conseil de modernisation des politiques publiques, CMPP) 8. května 2008. Dále uvádí potřebu zachovat rozsáhlou síť ambasád a v důsledku toho musí přistoupit k redukcí počtu zaměstnanců MAEE.

V březnu 2009 Bernard Kouchner uspořádal tiskovou konferenci k modernizaci MAEE, kde uvedl, že "jsme vstoupili do 21.století s jednou ambicí: dát Francii prostředky k tomu, aby mohla odpovídat za svůj osud, aby mohla navrhopvat, jednat, postupovat vpřed, stále se obnovovat a zároveň zůstat věrná svým hodnotám, které ji inspirují"³². V rozhovoru pro týdeník Challenges z 18. září 2008 o reformě ministerstva zahraničí³³ Bernard Kouchner uvedl, že je třeba se zaměřit na mezirezortní koordinaci, protože v současnosti všechna ministerstva pracují na mezinárodní úrovni.

Celková koncepce revize veřejných politik (RGPP) specifikuje konkrétní oblasti modernizace jednotlivých politik a ministerstev. Co se týče rozvojové pomoci, tak oficiální zprávy³⁴ RGPP deklarují, že tato tvoří jeden ze základů francouzské zahraniční politiky a image Francie na mezinárodní i domácí scéně. Její hlavní motivací je princip solidarity, ale také zvyšování vlivu a stabilizace nestabilních států. Jako důvody pro

³⁰ Discours de M.Bernard Kouchner,Ministre des Affaires étrangères et européennes, Paris 27.8.2007

³¹ "La modernisation du ministère se traduit notamment par une évolution de l'organisation de son administration centrale" (18 août 2009), Réponse de Bernard Kouchner à une question écrite de l'Assemblée Nationale (18 août 2009)

³² Bernard Kouchner , http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ministere_817/modernisation_12824/les-enjeux-les-chantiers_12763/reforme-du-ministere_19451/990.conference-presse-25.03.2009_71723.html, staženo 10.3.2010

³³ Entretien de M. Bernard Kouchner, ministre des affaires étrangères et européennes, avec l'hebdomadaire "Challenges" le 18 septembre 2008, sur la réforme du ministère des affaires étrangères, notamment du réseau et de l'action diplomatique, et la question des droits de l'homme, <http://www.diplomatie.gouv.fr>, le 22 septembre 2008

³⁴ [http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/index.php?id=52&tx_ttnews\[tt_news\]=180&tx_ttnews\[backPid\]=40&cHash=a2f9667dea](http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/index.php?id=52&tx_ttnews[tt_news]=180&tx_ttnews[backPid]=40&cHash=a2f9667dea) staženo 27.7.2009

modernizaci této politiky komise RGPP uvádí prostředí realizace této politiky se zásadně změnilo, protože ve třetím světě začaly působit velké nadace, potenciál velkého růstu v rozvoji výrobního sektoru v cílových zemích, potřeba řešit krize, potřeba inovativního financování rozvoje, před deseti lety byla naznačena institucionální reforma, ale nebyla provedena, nečitelná strategie na místě, ačkoliv Francie často zasahuje na místě po krizích, na rozdíl od ostatních západních zemí zde nevytrvá v konsolidaci a rekonstrukci. Cílem reformy v této oblasti je tedy definice jasnější strategie určující priority, uvede spojitost s vnitřními záležitostmi a bude se zaměřovat spíše na výsledky než na náklady. Modernizace tedy má za cíl koncentrovat prostředky francouzské humanitární pomoci geograficky i sektorově a na základě kapacit dosáhnout výsledků, podpořit reformu institucionálně, v omezeném rozpočtu hledat inovativní způsoby financování a zavést speciální instituci zaměřenou na řešení krizí, která by státu umožnila rychle mobilizovat své kapacity.

Co se týče reformy zahraniční politiky státu, tak RGPP uvádí jako její poslání propagovat a bránit v zahraničí zájmy a hodnoty Francie a francouzských občanů. Do toho spadá diplomacie, konzulární služby, kulturní vliv, ekonomická politika a rozvojová pomoc. Jako důvody pro reformu RGPP uvádí internacionalizaci rizik jako je migrace, terorismus, zdravotní hrozby, nedostatek potravin, klimatické změny atd., to, že se na mezinárodní scéně objevili noví aktéři, což vytvořilo více konkurenční prostředí. Proto je v rámci RGPP třeba více koncentrovat prostředky francouzské diplomacie, aby byla čitelnější a viditelnější.

Instituce francouzského státu poskytující humanitární pomoc procházejí postupným institucionálním vývojem od 80. let 20. století. V roce 1985 bylo vytvořeno Oddělení pro naléhavé situace a humanitární monitoring (Cellule d'urgence et de veille humanitaire)³⁵. V roce 1991 byl Bernard Kouchner, ministr, který později založil Centre de crise a i v devadesátých letech se podílel na reformulaci francouzské humanitární pomoci, jmenován státním sekretářem pro humanitární aktivity. Poté roku 1997 vzniklo Oddělení pro naléhavé situace a bezpečnostní monitoring (Cellule d'urgence et de veille sécurité). Institucionální vývoj dále pokračoval v roce 2002, kdy vznikla Delegation pro humanitární akci (Délégation à l'action humanitaire). Na tyto složky navázalo Centre de crise, které bylo založeno 2. července 2008 v rámci Ministerstva zahraniční a evropské

³⁵ Lechervy, C.: L'adaptation continue de l'aide humanitaire de l'État, Médecine tropicale, 62: 440-442, 2002, http://www.revuemedecinetropicale.com/440-442_-_AP_-_lechervy.pdf, staženo 12.4.2010

záležitostí (Ministère des Affaires étrangères et européennes, MAEE) v jeho hlavní budově na nábřeží Quai d'Orsay č.37 v Paříži, kde zabírá jedno menší zadní křídlo o několika poschodích, speciálně upravené pro potřeby CDC se samostatným vchodem zvenčí.

CDC se při svém vzniku částečně inspirovalo Centro di Crisi v Itálii. To ale, na rozdíl od své francouzské obdoby spadá pod úřad italského premiéra. Při přípravě vzniku CDC probíhaly konzultace v italském Centru³⁶.

Ve svém pověřovacím dopise ministru zahraničních a evropských záležitostí Bernardu Kouchnerovi z 27.8.2007 prezident republiky Nicolas Sarkozy vyjádřil přání, aby se ministerstvo „vybavilo kapacitami pro management krizí, které by mu umožnilo plně plnit svou roli koordinace zahraničních aktivit“ s cílem efektivně reagovat na krize jakéhokoli druhu s tím, že „nedávné krize ukazují mnohonásobení a složitost jejich řešení, když je ho třeba“³⁷. CDC ve své koncepci spojuje závěry Bílé knihy o zahraniční a evropské politice Francie³⁸ a Bílé knihy o obraně a národní bezpečnosti³⁹.

CDC je výsledkem fúze dvou dosavadních jednotek MAEE: Kanceláře náměstka pro bezpečnost osob v rámci Správy Francouzů v zahraničí (Sous-direction de la Sécurité des personnes de la direction des Français à l'étranger) a Delegace pro humanitární aktivity (Délégation à l'Action humanitaire). CDC převzalo agendu obou těchto útvarů. Jelikož Centrum má za úkol koordinovat a mobilizovat všechny prostředky Quai d'Orsay a šířeji francouzské aktéry v zahraničí, je CDC podřízeno přímo ministrovì.

CDC má 50 zaměstnanců sloužících primárně Francouzům v zahraničí. Například v roce 2008 provedlo 13 podpůrných misí ve velmi různorodých krizových situacích. Vypořádalo se s evakuací okolo 3 500 lidí v souvislosti s krizemi roku 2008. Jeho Fond humanitární urgencye měl v roce 2008 k dispozici 8,6 milionu euro. V téže roce Centrum monitorovalo 59 únosů rukojmích v 11 zemích. Centrum registrovalo více než 4 miliony připojení na internetové stránky „Rady cestovatelům“, které provozuje a které jsou jeho hlavním nástrojem prevence situací, kdy se Francouzi v zahraničí

³⁶ zdroj: exkurze do CDC, červen 2009

³⁷ Sarkozy, N., Fillon, F.: La lettre de mission du Président a Bernard Kouchner, www.diplomatie.gouv.fr/ministere_817/modernisation_12824/les-enjeux-les-chantiers_12763/19450/lettre-mission-du-president-bernard-kouchner_69924.html

³⁸ Juppé, A., Schwetzer, L. (eds.): La France et l'Europe dans le monde: Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008- 2010, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/2LIVREBLANC_DEF.pdf, staženo 4.10.2009

³⁹ Défense et Sécurité nationale: Le Livre blanc, Odile Jacob/La Documentation française, juin 2008, http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/information/les_dossiers_actualites_19/livre_blanc_sur_defense_875/index.html, staženo 15.10.2009S

dostanou do nebezpečí. CDC funguje 24 hodin denně sedm dní v týdnu, aby zajistilo kontinuální monitoring vývoje problematických situací a případně včas podchytilo vznikající krizi a mohlo na ni tudíž včas a adekvátně reagovat. Z hlediska struktury má 3 hlavní části: Centrum situace a koordinace humanitární politiky, Sekci koordinace a podpory operací a Sekci operací.

Za účelem prevence krizí, ale i jako přípravu řešení krizí CDC navázalo partnerství s mnoha dalšími organizacemi, mezi nimi s francouzskými neziskovými organizacemi. V místě svých operací CDC podporuje aktivity francouzských neziskových organizací, kterým ve zrychleném řízení poskytuje dotace, mezi nimi figurují např. Francouzský červený kříž, Médecins sans frontières, Médecins du monde, Oxfam France, Pompiers de l'urgence internationale a další⁴⁰.

CDC se nevěnuje jen horkým krizím, které jsou silně mediálně pokryty, ale i krizím dlouhodobým a málo sledovaným. Výše ročních dotací pro neziskové organizace činí 4- 9 milionů euro podle roku. Dotace poskytuje z Fondu humanitární urgencye (Fonds d'urgence humanitaire – FUH) a z Konkurzního fondu (Fonds de concours), který sbírá finance z darů samosprávných celků (collectivités territoriales), firem a často i fyzických osob. CDC podporuje a koordinuje aktivity neziskových organizací v zahraničí.

Dalším prvkem toho, jak CDC působí v rámci prevence krizí je jeho spolupráce s francouzskými samosprávnými celky, které mají samostatné zahraniční aktivity, které nabývají mnoha podob. CDC jim poskytuje svou expertízu, informace a rady. Jako příklad lze uvést iniciativu RESACOOOP (Réseau d'appui à la coopération en Rhône-Alpes, Podpůrná síť pro spolupráci v regionu Rhône-Alpes), což je program na podporu organizací z tohoto regionu, které se účastní nebo by se chtěly účastnit mezinárodních humanitárních projektů⁴¹.

Široké veřejnosti jsou pak určeny také informace ve formě „Rad cestovatelům“ včetně toho, co je třeba zařizovat pro skupinové cesty delegací nebo školních skupin do zahraničí.

⁴⁰ Liste des Organisations de solidarité internationale françaises engagées dans l'action humanitaire, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Liste_des_OSI_humanitaires_francaises.pdf, staženo 15.3.2010

- oficiální partnerské organizace pak: http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/action-humanitaire-urgence_1039/colonne-droite_1680/partenaires-multilateraux-nationaux_16706/partenaires-nationaux_50169.html, staženo 15.3.2010

⁴¹ <http://www.resacoop.org/>

Dále v rámci prevence a usnadňování řízení krizí zahrnujících Francouze pracující v zahraničí a jejich rodiny CDC rozvíjí vztahy s podniky. Je to také proto, že ve všech zemích, kde existuje diplomatické zastoupení Francie, tam francouzští diplomaté usnadňují přístup na trh a rozvoj pro francouzské podniky a neziskové organizace. To s sebou nese také starost o bezpečnost zaměstnanců- francouzských občanů. Také proto MAEE založilo CDC jako jedinečný styčný bod pro jejich otázky spojené s bezpečností zaměstnanců v zahraničí. CDC se před krizí, během ní a po ní spojuje s podniky a neziskovými organizacemi, aby usnadnilo kontakt mezi zaměstnanci a dalšími institucemi. CDC jim poskytuje rozsáhlé poradenství i praktickou pomoc a síť svých kontaktů.

Širší sítí, které CDC také ve své práci využívá je evropská spolupráce, v jejímž rámci udržuje každodenní kontakt s krizovými centry v dalších zemích (např. v Itálii) a během krizí si s nimi vyměňuje poznatky. Společně pořádají telekonference a videokonference. Z evropského hlediska se CDC podílí na pomoci občanům zemí EU v zahraničí, kteří v dané zemi nemají zástupce své země, a to v rámci evropské konzulární spolupráce v souladu se Smlouvou o EU. Velmi významnou sítí, o kterou se činnost CDC opírá je síť 250 diplomatických zastoupení Francie ve světě, konkrétně jde o 158 velvyslanectví a 128 konzulátů⁴². Konkrétně jich CDC využívá pro získávání informací z terénu, ověřování na místě (např. při určování počtu obětí nehody, při které zahynuli i francouzští občané), pro informování francouzských občanů, jejich shromažďování v případě evakuace apod.

Co se týče budoucnosti CDC, tak Bílá kniha o francouzské zahraniční politice nazvaná Francie a Evropa ve světě⁴³, tzn. strategický dokument rozvoje francouzské diplomatické sítě a směřování zahraniční politiky státu v letech 2008- 2020 říká o CDC, že posiluje kapacitu koordinace v období krize. Do budoucna ale navrhuje, že CDC by mělo být ve větším kontaktu s jednotlivými dalšími odděleními Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí, „která by mu mohla poskytnout expertízu v geografické oblasti, na kterou se specializují“⁴⁴. Dále by podle tohoto dokumentu mělo

⁴² Gressier, M., Pipelier, V.: Le Centre de crise du ministere des Affaires étrangères et européennes: Un véritable outil de gestion de crise au sein du ministere des Affaires étrangères et européennes, *Diplomatie* 34, juillet-aout 2008, p.51

⁴³ Juppé, A., Schweitzer, L.: La France et l'Europe dans le monde: Livre blanc sur la politique étrangere de la France 2008- 2020, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/2LIVREBLANC_DEF.pdf, staženo 20.11.2009

⁴⁴ Juppé, A., Schweitzer, L.: La France et l'Europe dans le monde: Livre blanc sur la politique étrangere de la France 2008- 2020, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/2LIVREBLANC_DEF.pdf, staženo 20.11.2009, p.68

CDC více spolupracovat s nově vzniklým Oddělením globálních a ekonomických záležitostí Ministerstva, které by mu mohlo pomoci lépe připravovat ukončení angažmá v krizi a zahájení fáze rekonstrukce. Nicméně Bílá kniha potvrzuje, že poslání CDC by mělo být zachováno a ještě posíleno, včetně lidských a materiálních zdrojů, které má k dispozici. Dále autoři Bílé knihy navrhuji, že by CDC mělo úžeji spolupracovat s generálním štábem francouzské armády.

V této kapitole byl vznik CDC zasazen do kontextu plánu prezidenta Sarkozyho na celkovou revizi veřejných politik, která se týká všech francouzských ministerstev, včetně MAEE. Před vznikem CDC proběhl dlouhý posupný proces institucionálního vývoje orgánů, které CDC předcházely. Prosazení zavedení poznatků krizového managementu do praxe zahraniční politiky trvalo poměrně dlouho, i přes upozorňování odborníků, protože reforma institucí je dlouhodobý proces. Vznik CDC odráží také snahu ministra Kouchnera vybudovat diplomatický aparát tak, aby více vyhovoval cílům francouzské zahraniční politiky a doporučení strategického dokumentu- Bílé knihy o francouzské zahraniční politice. Za účelem co nejefektivnějšího plnění své poslání CDC buduje širokou síť partnerských organizací ze státního, soukromého i neziskového sektoru.

2.3. Postavení CDC a jeho současná struktura

Tato kapitola se zaměřuje na umístění CDC v systému aktérů politického systému Francie, kteří se podílejí na definování a realizaci francouzské zahraniční politiky a také na strukturu uvnitř samotného CDC a rozdělení činností v rámci jeho sekcí.

Otázka pravomocí CDC je spojena se strukturou aktérů v rámci formulace a vykonávání francouzské zahraniční politiky, tedy především s pozicí Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí v zahraničněpolitické části francouzského politického systému. Z tohoto hlediska je Francie republikou s charakteristickým systémem nazývaným jako prezidentský/poloprezidentský. Tento pojem vystihuje fakt, že francouzská exekutiva je „dvojhlavá“⁴⁵, protože pravomoci jsou v ní rozděleny mezi prezidenta republiky a premiéra. V případě, kdy jsou z téhož politického tábora, dominuje tvorbě zahraniční politiky prezident. V případě opačném, tedy za kohabitace, je prezident stále hlavním aktérem v její tvorbě, ale tato jeho pozice je oslabena.

V politickém režimu páté republiky má hlavní slovo prezident republiky. Prezident, který je volen přímo občany, má z obecného hlediska velmi silný mandát a od toho se odvozuje jeho pravomoc určovat základní linie a orientaci země včetně její zahraniční politiky. Ta je považována za oblast zvláštního zájmu prezidenta (domaine réservé), protože se do ní zahrnuje „to, co si prezident republiky určí do své výlučné pravomoci“⁴⁶. Eminentní role prezidenta ve francouzském institucionálním systému vyplývá jak z ústavy z roku 1958, tak z praxe uplatňované prezidenty V. republiky. Hlavní role prezidenta v tvorbě zahraniční politiky vyplývá především z článku 5 ústavy, dle kterého je garantem národní nezávislosti, teritoriální integrity a dodržování mezinárodních smluv.

Nicméně, prezident není přes své dominantní postavení jediným představitelem exekutivy, část pravomocí sdílí s předsedou vlády. S ním prezident na tvorbě zahraniční politiky spolupracuje. Jelikož se v osobě prezidenta kumuluje mnoho kompetencí v téměř všech oblastech chodu státu, konkrétní rozhodnutí v oblasti zahraniční politiky dělá ministr zahraničí a premiér. Prezident spíše předem určí priority a pak případně zasahuje, odsouhlasí nebo modifikuje rozhodnutí přijatá vládou na konci procesu tvorby zahraniční politiky.

⁴⁵ Vital-Durand, E.: *Mémento des institutions politiques françaises*, Hachette, Paris 2000, pp.9-10

⁴⁶ Kessler, M.-Ch.: *La politique étrangère de la France. Acteurs et processus*, Presses de Sciences Po, Paris 1999, p.24

Nadřazenost prezidenta v politickém systému není statická, závisí na tom, jestli se prezidentská většina shoduje s většinou parlamentní. Pokud se nejedná o tutéž většinu, tedy v období kohabitace, je pozice prezidenta republiky oslabena tím, že musí brát v úvahu vládu z opačné strany politického spektra, která má obvykle rozdílné názory a zdůrazňuje jiná hlediska.

Druhým nejvýznamnějším aktérem tvorby francouzské zahraniční politiky je premiér, kterého jmenuje prezident. Předseda vlády řídí aktivity vlády a je v čele státní administrativy. Ohledně postavení premiéra ve vládě existují dvě koncepce, a to koncepce prvního mezi ministry, tedy koncepce pouhého koordinátora vládních činností, a na druhé straně koncepce premiéra jako vůdce parlamentní většiny.

Ministr zahraničních věcí není tak významným aktérem v tvorbě zahraniční politiky, jedná se spíše o vykonavatele a koordinátora naplňování zahraniční politiky stanovené prezidentem a premiérem. Francouzský parlament má v zahraniční politice zřetelně omezenou roli, jeho hlavní kompetencí je schvalování mezinárodních závazků země, ale má funkci kontroly vlády.

Hlavním aktérem v tvorbě francouzské zahraniční politiky je tedy prezident republiky, a to díky významným pravomocem, které mu uděluje ústava republiky a institucionální praxe. Zahraniční politika je jednou z oblastí, které spadají pod výlučnou autoritu prezidenta. Druhým nejvýznamnějším aktérem tvorby zahraniční politiky je předseda vlády, který by s prezidentem měl na její formulaci a aplikaci spolupracovat. Role premiéra a prezidenta jsou pozměněny v případě kohabitace, tedy za situace, kdy prezidentská většina neodpovídá většině parlamentní. Po premiérovi ovlivňuje tvorbu zahraniční politiky též ministr zahraničních věcí a parlament, i když v omezenější míře. Politiku, na které se tyto dva aktéři shodnou vykonává ministr zahraničních věcí a jeho rezort (tedy i CDC, které je jeho součástí) a často navrhuje zpět směrem nahoru konkrétní řešení či stanoviska k dílčím problémům zahraniční politiky.

Výše uvedená struktura aktérů francouzské zahraniční politiky je zprůměrovaným a statickým obrazem dynamické reality, která se v čase mění. Je proto také třeba se podívat na to, jaký vliv má na tuto danou strukturu současné vedení Francouzské republiky, tedy prezident Nicolas Sarkozy a jeho personální obsazení výše uvedených postů.

Ve výše uvedeném rámci tvorby a realizace francouzské zahraniční politiky je umístěno CDC, které podléhá ministrovi zahraničních věcí⁴⁷. Z hlediska struktury samotného CDC pak ministru přímo podřízený je ředitel Centra, kterého v jeho činnosti podporují zdravotnický poradce, sekretariát, Centrum archivace a dokumentace (Centre d'Archives et de Documentation) a zástupce ředitele (viz Příloha 1- Organigram CDC). Pod ředitele CDC a jeho zástupce spadají tři hlavní sekce Centra: Centrum situace a koordinace humanitární politiky (Centre de situation et de coordination de la politique humanitaire), Sekce koordinace a podpory operací (Pôle Coordination et Appui aux Opérations) a Sekce operací (Pôle Opérations).

Centrum situace a koordinace humanitární politiky má dvě části: Oddělení plánování a koordinace humanitární politiky (Quart de planification et de coordination de la politique humanitaire) a Oddělení monitoringu (Quart-veille). Oddělení plánování a koordinace humanitární politiky zajišťuje permanentní sledování událostí v zahraničí a koordinuje humanitární politiku. Dále má funkci plánování, má na starosti analýzu potenciálního budoucího vývoje v oblasti bezpečnosti a hodnocení rizik (politických, kriminálních, teroristických, zdravotních, seismických, meteorologických, průmyslových, environmentálních)- tzn. sleduje vývoj situace a vyhodnocuje o jak závažnou situaci se jedná a nakolik je nebo bude v blízké budoucnosti potřeba zasáhnout. Za tímto účelem provádí centrum syntézu dostupných informací a plánuje opatření, která bude třeba přijmout, především dělá supervizi bezpečnostních plánů ambasad v zahraničí. Také se podílí na provádění humanitární politiky- je pověřeno sledováním humanitárních otázek na evropské úrovni- zajišťuje analýzu různých humanitárních krizí, dlouhodobých i náhlých, definuje vhodné reakce a zapojuje humanitární pověřence na ambasádách.

Oddělení monitoringu je bodem styku CDC s vnějšími partnery, který zajišťuje neustálé sledování situace v zahraničí. Je v neustálém kontaktu s diplomatickými a konzulárními posty, krizovými centry v rámci francouzské a zahraničních administrativ, s podniky, neziskovými organizacemi a veřejností. Jelikož funguje 24 hodin denně, je jeho fungování rozděleno na denní a noční směnu s odlišnými úkoly a pravomocemi. Denní směna (la veille de jour) provádí první analýzu a syntézu všech informací z otevřených zdrojů (více než 600 vybraných internetových stránek, blogů, fór, think tanků a televizního zpravodajství) a stejně tak i tajných zdrojů, které okamžitě předává

⁴⁷ Organigramme du Centre de crise,
<http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/uploads/media/decretmae160309.pdf>, staženo 12.9.2009

odborníkům a vedoucím činitelům, kterých se to týká. Noční a víkendové směny nejsou pro toto zcela kompetentní, protože nemohou zastupovat celé ministerstvo. Jejich pravomoci jsou přizpůsobeny požadavkům, které jsou na CDC kladeny v noci a které se týkají několika typů problémů⁴⁸. Jedná se o ochranu Francouzů v zahraničí (pomoc Francouzům v tíživé situaci jako je útok, přírodní katastrofa, válečné situace, únos) a vztahy se zahraničními představiteli ve Francii- CDC hraje roli prostředníka s jinými ministerstvy pro usnadnění výkonu funkcí a ochrany zahraničních občanů a ambasád a konzulátů. Dalšími problémy, které řeší jsou výkony funkcí jako je autorizace přeletů, provádění inspekci, ke kterým Francii zavazují její mezinárodní závazky, politický a humanitární monitoring prostřednictvím diplomatických telegramů, urgentních depeší, jiných státních služeb jako SGDN (Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale- agentura podléhající premiérovi a úzce spolupracující s úřadem prezidenta republiky, věnující se otázkám bezpečnosti a národní obrany), Ministerstvo vnitra, obrany, životního prostředí. Noční směny z tohoto monitoringu sepisují bulletin aktualit a výběr depeší, které jsou rozesílány v 8 hodin ráno vedoucím pracovníkům ministerstva.

V rámci této první části CDC působí také podsekcce kartografie, která vytváří a dohlíží na soubor geografických informací Centra. Tato jednotka vytváří dva typy tématických map: mapy humanitární situace- např. mapy lokalizace neziskových organizací v měřítku země a mapy pro operační plánování- mapy ilustrující bezpečnostní plány, kde figurují shromaždiště evakuovaných osob, hlavní body pro vedení operací apod.

Druhá hlavní část CDC, Sekce pro koordinaci a podporu operací má 4 podsložky: Oddělení mezirezortní koordinace a vnějších vztahů/komunikace (Coordination interministerielle, Relations extérieures/Communication), Oddělení vnějších vztahů a vztahů s podniky (Relations extérieures Entreprises), Oddělení vztahů s neziskovými organizacemi a samosprávnými celky (Relations avec les ONG et les Collectivités territoriales) a Sekci administrativy a logistické podpory (Unité de gestion administrative et de soutien logistique). Oddělení mezirezortní komunikace a vnějších vztahů/komunikace zajišťuje především styk s veřejností, což je významným prvkem řešení krizí, protože během nich informovanost a připravenost ke komunikacemi s různými zapojenými aktéry z řad veřejnosti napomáhá zvládnout eskalaci krize. Proto

⁴⁸ MAEE: Centre de crise, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/29-Centre_de_crise-plaquette.pdf, str.18, staženo 23.7.2009

vždy, když se objeví nějaká významná krize, CDC vyhlásí „zelené číslo“ (numéro vert)-telefonní linku, která je k dispozici široké veřejnosti. Např. během tsunami 2004 s tímto centrem proběhlo 125 000 telefonátů, nebo 6 500 telefonátů během 10 dní během atentátů v Bombaji nebo více než 13 000 telefonátů v souvislosti s chřipkou A/H1N1.

Oddělení mezirezortní koordinace a vnějších vztahů/komunikace se zabývá primárně úkolem mezirezortní koordinace, který byl Ministerstvu zahraničních a evropských záležitostí znovu potvrzen dekretem z 16. března 2009⁴⁹, který specifikuje, že CDC koordinuje aktivity oddělení ministerstev v otázce bezpečnosti Francouzů v zahraničí a že zodpovídá za operace urgentní humanitární pomoci, o které rozhodne vláda. Za tímto účelem CDC využívá vládní síť, která spojuje některé státní služby podléhající premiérovi (Secrétariat général de la Défense nationale, Délégué interministériel à la lutte contre la grippe aviaire) a dalších služeb centrální státní správy. Dále pak spolupracuje se sítí specializovaných operačních center dalších ministerstev (Centre de planification et de conduite des opérations du Ministère de la Défense, Centre opérationnel de gestion interministérielle des Crises du ministère de l'Intérieur, Département des Urgences Sanitaires du Ministère chargé de la Santé).

Sekce administrativy a logistické podpory disponuje rozpočtem 10 milionů euro ročně a jejím prostřednictvím CDC poskytuje ambasádám a konzulátům prostředky na vytváření zásob nutných pro evakuaci, rezervy pro případ nečekaných výdajů nutných pro humanitární pomoc nebo bezpečnost Francouzů v zahraničí a vytváření výkonné komunikační sítě mezi konzulární sítí a Francouzi v zahraničí (rádia, satelit, GSM...). období krize se jednotka podílí na urgentních operacích jako pronájem letadel nebo lodí pro transport humanitární pomoci nebo na evakuaci nebo na organizaci zásobování materiálem a humanitární pomocí pro nejvyšší nouzi.

Třetí hlavní část CDC, Sekce operací, má dvě podsložky: Jednotku řízení individuálních případů (Unité de gestion des Affaires individuelles) a Jednotku řízení naléhavých situací. Jednotka naléhavých situací je složena z týmu profesionálů pro naléhavé situace, kteří jsou připraveni vést krizový štáb ministerstva a/nebo jet pracovat přímo do terénu. V případě, že CDC vyhodnotí konkrétní situaci v zahraničí jako krizovou, zahájí činnost specializovaný krizový štáb (cellule de crise). Jeho aktivace je klíčovým opatřením ministerstva pro reakci na krize, které se náhle objeví v zahraničí nebo ohrozí bezpečnost francouzských občanů v zahraničí nebo kde jsou významně

⁴⁹ Décret no. 2009-291 du 16 mars 2009 portant organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangères et européennes, Journal officiel de la République française, 17 mars 2009, texte 5, <http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/uploads/media/decretmae160309.pdf>, staženo 20.9.2009

ohrožení civilisté. Krizový štáb je jednotkou do značné míry odrážející teorii managementu krizí⁵⁰, je to nástroj pro fázi řízení v cyklu krizí a s koncem krize je opět uzavřen a jeho kapacity jsou připraveny vyhodnotit jeho fungování a řešit další krize, které přijdou. Tento štáb je moderně vybaven a může být aktivován velmi rychle. Jeho funkcí je zajišťovat permanentní spojení s ministerským kabinetem, generálním sekretářem, řediteli jednotlivých oddělení ministerstva, ambasádami, kterých se krize týká a týmy pracujícími v terénu. V krizovém štábu pracují zaměstnanci CDC, kteří jsou případně doplněni diplomaty z jiných částí ministerstva či jinými partnery ze spolupracujícího soukromého nebo neziskového sektoru. Je to složka ministerstva, která je schopna okamžitě nebo velmi rychle reagovat na složité situace všeho druhu (více viz kapitola 2.1).

Pokud to CDC vyhodnotí jako vhodné řešení, vysílá podpůrné mise do krizových situací. CDC je k tomu čím dál tím více vyzýváno. Jedná se např. o mise na podporu v řízení krizí na francouzských ambasádách a konzulátech konfrontovaných s problematickými akutními situacemi. Mise pomáhají připravovat plány, hledat, shromažďovat a evakuovat francouzské občany, organizovat logistiku a distribuovat humanitární pomoc. Tyto činnosti spadají pod velvyslance v dané zemi.

Centrum krizí se zabývá také individuálními případy, např. úmrtími Francouzů v zahraničí, jejich únosy či podezřelými zmizeními. Práce na těchto případech se často pojí se silným emocionálním aspektem a velmi často se jim hodně věnují média. V případě úmrtí má tým CDC na starosti informovat rodinu a poskytnout jí informace týkající se převozu ostatků nebo uspořádání pohřbu v zahraničí. V případě teroristických atentátů nebo kolektivních nehod se CDC věnuje obětem ve spolupráci s Národním institutem pomoci obětem a mediace (Institut national d'aide aux victimes et de médiation, INAVEM- nevládní sdružení francouzských lokálních neziskových organizací poskytujících pomoc obětem) a Garančním fondem pro oběti teroristických činů a jiných přestupků (Fonds de garantie des victimes d'actes de terrorisme et d'autres infractions, FGTI). V případě únosů nebo podezřelých zmizení Centrum provádí hledání či akce na osvobození za respektu k národní suverenitě dané země. Dále CDC poskytuje pomoc rodinám obětí a poskytuje jim psychologickou a morální podporu, a to především vysíláním týmů, ve kterých jsou zastoupeni i psychologové, na místa krizí (např. na pařížské letiště, kam mělo přiletět havarované

⁵⁰ viz např. Lagadec, P.: Cellules de crise: Les conditions de conduite efficace, Ed. d'organisation, Paris 1995

letadlo z Brazílie, kde zahynulo mnoho Francouzů- psychologická pomoc pozůstalým, setkání rodin s ministrem zahraničních věcí, který jim vyjádřil osobně svou soustrast atd.).

Dalším možným strukturálním dělením CDC je na část expertní a na část politickou. V obecnější rovině tedy otázka kombinace expertízy a rozhodování. Tzn. otázka, co by mělo kdy převážet, jak tyto přístupy k rozhodování zkombinovat. Jinými slovy se jedná o otázku, zda je třeba politizovat vědu nebo učinit politiku více vědeckou⁵¹. Co se týče definice experta, pak neuznávanější definicí je, že „experti jsou schopni podávat vysoký, výjimečný a vynikající výkon specializovaný na jednu oblast, stálý v čase a vztažený ke zkušenosti a praxi. Navíc někteří autoři považují znalosti za zásadní součást expertízy”⁵². Je možné pozorovat narůstající trend využívání expertízy odborníků jako základ pro politická rozhodnutí a stejný model kopíruje i fungování krizového štábu v CDC. Experti nicméně nerozhodují, protože k tomu za prvé nemají mandát a za druhé jsou kvality expertů v rozhodování minimálně sporné: „Odborný výzkum ukazuje celkově ambivalentní výsledky schopností expertů v činění soudů(...) tento problém je ještě výraznější, když se jedná o různé úrovně expertízy”⁵³. Nicméně expertní hledisko je hodnotné díky zkušenosti, která za ním stojí: „...experti mají velký repertoár prototypů situací. Tyto prototypy obsahují typy situací, co od situace očekávat, vhodné cíle, typický průběh situace a relevantní hlediska (např. která informace má prediktivní sílu pro výsledky, které jsou relevantní pro rozhodování)”⁵⁴.

Expertíza a politické rozhodování jsou dvě vzájemně se doplňující a potřebné složky jednoho procesu, protože expertíza vede většinou k doporučením na zlepšení existujících procedur, uvažování či praxe a ta se potřebují dostat na politickou agendu, aby byla prosazena, kdežto politické rozhodování potřebuje expertízu jako vstupní informace pro svůj rozhodovací proces. Otázka zní „Do jaké míry může přispět kolektivní expertíza nebo širší konzultační procedury k artikulaci a vysvětlení

⁵¹ zdroj: přednášky Bruno Lartigue-a na magisterském programu Affaires Internationales, Sciences Po., Paris, předmět Management des risques et gestion des crises, letní semestr 2008/2009

⁵² Herbig, B., Gloeckner, A.: Experts and Decision Making: First Steps Towards a Unifying Theory of Decision making in Novices, Intermediates and Experts, Max planck Institute for research on Collective Goods, Bonn, January 2009, 2009/2, p.2

⁵³ Herbig, B., Gloeckner, A.: Experts and Decision Making: First Steps Towards a Unifying Theory of Decision making in Novices, Intermediates and Experts, Max planck Institute for research on Collective Goods, Bonn, January 2009, 2009/2, p.2

⁵⁴ Herbig, B., Gloeckner, A.: Experts and Decision Making: First Steps Towards a Unifying Theory of Decision making in Novices, Intermediates and Experts, Max planck Institute for research on Collective Goods, Bonn, January 2009, 2009/2, p.3

technických a politických rozměrů kolektivního rozhodování?”⁵⁵. M. Bungener uvádí, že, „politické rozhodování se nemůže odkazovat ve svém obsahu pouze na expertízu, protože tato nezajistí sociální přejetí doporučených opatření ani podmínky jejich implementace”⁵⁶. Tvrdí, že rozdíl v přístupu experta a politika spočívá v tom, že expertní pohled je jedno-dimenzionální, zaměřené na jednu disciplínu, kdežto rozhodovací proces je komplexní.

Zapojení expertízy do politického rozhodování v krizových situacích je problematické také proto, že je třeba promyšleně zacházet s nejistotami, které jsou vlastní vědeckým výsledkům.

V této kapitole bylo analyzováno postavení CDC v systému aktérů podílejících se na formulaci a realizaci francouzské zahraniční politiky. Tu definuje prezident ve spolupráci s premiérem, realizuje ji ministr a jeho ministerstvo, jehož je CDC součástí. Nicméně poslední dva jmenovaní mohou zpětně ve struktuře směrem nahoru navrhovat řešení partikulárních problémů. Náplň a metody práce jednotlivých složek struktury samotného CDC v mnoha ohledech odráží poznatky krizového managementu. Kromě tradiční struktury organizace lze v CDC nalézt také dělení na expertízu a politické rozhodování, které se vzájemně doplňují a potřebují.

⁵⁵ Oudiz, A.: Crisis Research: French Decision Makers' Expectations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.10, No.4, December 2002

⁵⁶ Bungener, M.: Scientific Expertise in the case of public health crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.10, No.4, December 2002, p.204

2.4. Humanitární cíle CDC v kontextu konceptu sécurité

humaine

Celá polovina cílů a aktivit CDC se týká humanitární pomoci a monitoringu humanitárních krizí ve světě. Přiřazení mezinárodní humanitární pomoci do krizového managementu MAEE naznačuje, že je jí přiřazována velká priorita a že je cílem francouzské administrativy tuto pomoc poskytovat co nejúčinněji a nejrychleji. Na otázku, proč je tomu tak je možné nalézt několik vzájemně se doplňujících odpovědí. Jednou z nich je kontext konceptu sécurité humaine, který je objasněn v této kapitole.

Jednou ze základních otázek je, nakolik se stát hodí na funkci instituce, která zajišťuje humanitární pomoc- zda mu poskytování humanitární pomoci k ničemu neslouží, či zda je pro něj humanitární pomoc užitečným nástrojem řízení krizí. CDC definuje humanitární politiku Francouzské republiky. Jak uvádí B. Schweizer ve svém článku nazvaném Morální dilemata pro humanitární práci v éře „humanitárních“ vojenských intervencí, tak „90.léta 20.století transformovala humanitární aktivity ze zřetelného, ale úzkého rámce navrženého k zmírňování dopadů války na organizující princip zahraničních vztahů, především na Západě. Bolestné lekce z Bosny, Somálska a Rwandy inspirovaly velké množství pokusů, především v USA a EU, o zahrnutí humanitární pomoci do politického rámce reakce na konflikt“⁵⁷. Výše jmenované případy z 90. let byly počátkem nového uvažování o humanitární pomoci, protože veřejnost nabyla dojmu, že „jsme svědky čím dál tím narůstající zranitelnosti civilních populací v průběhu mezinárodních a vnitřních konfliktů“⁵⁸.

Kontextem vzniku CDC, které se do značné míry věnuje poskytování humanitární pomoci je osobnost ministr Kouchnera. Stern uvádí, že „abychom pochopili určitou politickou iniciativu, je důležité rozvinout pochopení politického (a intelektuálního) kontextu, ve kterém tento krok vznikl“⁵⁹. Ministr zahraničních věcí Bernard Kouchner pochází z prostředí neziskových organizací. Narodil se v roce 1939 v Avignonu, vystudoval medicínu a zahájil svou politickou dráhu ve Francouzské komunistické straně, odkud byl v roce 1966 vyloučen. Byl jedním ze zakladatelů

⁵⁷ Schweizer, B.: Moral dilemmas for humanitarianism in the era of „humanitarian“ military interventions, RICR, Septembre 2004, Vol.86, No.855, pp.547- 564, p.553

⁵⁸ Trintingnac, F.: A Case by Case Analysis of Recent Crises Assessing 20 years of Humanitarian Action: Iraq, Somalia, the former Yugoslavia, Rwanda, Burundi, the former Zaire, Chechnya and Kosovo, Médecins du Monde, Paris 1999. p.3

⁵⁹ Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997, p.7

mezinárodní neziskové organizace Lékaři bez hranic- Médecins sans frontières (MSF). Kouchner popsal svou vizi poskytování humanitární pomoci tak, že „nejde tolik o to, aby se humanitární pracovníci naučili být politickými, jako o to, aby se státy naučily být humanitárními“⁶⁰. V tomto nahlížení problému se lišil od ostatních spoluzakladatelů MSF, kteří považovali politickou nezávislost za důležitý prvek humanitární pomoci, proto Kouchner odešel z této organizace a založil organizaci Lékaři světa- Médecins du Monde (MDM). Tento jeho názor se silně projevil v jeho pozdějších aktivitách ve státních strukturách francouzské republiky a v založení CDC, když se stal ministrem zahraničních věcí. Tento přístup je samozřejmě v obci humanitárních pracovníků i v oblasti mezinárodních vztahů velice diskutabilní. Argumenty proti jsou např. to, že vnější aktéři si při zásahu do vnitřních záležitostí určitého státu nárokují moc a morální autoritu vnášet své představy o fungování společnosti do zcela jiných kulturních okruhů. Dále je diskutabilní zda vnější intervence může do společností rozdělených válkou přinést usmíření a mír udržitelný bez vnější pomoci.

K přijetí humanitární pomoci jako politiky státu Schweitzer uvádí, že „původní dohoda mezi humanitárními pracovníky a státy spočívala v tom, že humanitární pracovníci byli na bitevním poli tolerováni, pokud se nezapojovali do bojů samotných. Tak vznikl prostor pro nezávislou humanitární činnost. Od 90. let 20. století tento humanitární prostor postupně ztrácí svou nezávislost hlavně proto, že jsou mezinárodní humanitární instituce financovány státy, které postupně objevily užitečnost humanitární pomoci jako nástroje zahraniční politiky⁶¹. Dodává ale, že i tyto formy humanitární pomoci mohou mít morální opodstatnění.

Kouchner byl také vysokým představitelem Organizace spojených národů v Kosovu, bývalým francouzským ministrem zdravotnictví a současně je ministrem zahraničních věcí. Silně se v minulosti zasazoval o rychlé a účinné poskytnutí humanitární pomoci ohroženým populacím a to i za cenu porušení státní suverenity. Někteří autoři ho proto nazývají vizionářem nebo otcem moderního intervencionismu⁶². Doktrínu humanitární intervence poprvé uvedl v knize *Le devoir d'ingérence* (Povinnost intervenovat), kterou napsal spolu s profesorem Mariem Bettatim ze Sorbonny.

⁶⁰ Kouchner, B., in: Schweizer, B.: Moral dilemmas for humanitarianism in the era of „humanitarian“ military interventions, RICR, Septembre 2004, Vol.86, No.855, pp.547- 564, p.554

⁶¹ Schweizer, B.: Moral dilemmas for humanitarianism in the era of „humanitarian“ military interventions, RICR, Septembre 2004, Vol.86, No.855, pp.547- 564, p.563

⁶² Marczuk, K.: Vizionář a praktik: Idea moderního intervencionismu Bernarda Kouchnera a protipovstalecká teorie Davida Kilcullena, *Obrana a strategie* 2/2007, pp.109- 116

Doktrína se týká především situace nefunkčního státu (État failli (fr.), failed state (ang.)) a tvrdí, že v případě, že v nějakém státě dochází k rozsáhlému a vážnému porušování lidských práv, tak ostatní státy nemají pouze právo, ale mají morální povinnost intervenovat ve prospěch ohrožených populací na úkor státní suverenity. Bernard Kouchner a Michel Rocard prezentovali tento koncept v Organizaci spojených národů, které poté přijaly dvě rezoluce týkající se „práva intervenovat“ a které zdůrazňují nezbytnost volného přístupu k obětem přírodních katastrof a podobných krizových situací a umožnily vytvoření humanitárních koridorů pro distribuci lékařské a potravinové pomoci.

S konceptem mezinárodního intervencionismu se pojí termín „zodpovědnost chránit“ (fr. la responsabilité de protéger), který vychází z názvu zprávy z roku 2001 napsané Mezinárodní komisí pro intervenci a státní suverenitu (CIISE- Commission internationale de l'intervention et de la souveraineté des Etats), což byl nezávislý orgán vytvořený na podporu OSN financovaný kanadskou vládou a vedený alžírským diplomatem Mohamedem Sahnounem. V předmluvě této zprávy se uvádí proslov z roku 2000 generálního tajemníka OSN Kofi Annana, který se v něm ptal, „jak máme reagovat na situace, jimiž jsme byli svědky ve Rwandě nebo v Srebrenici, situacím, kde jsou flagrantně, ve velkém měřítku a systematicky porušována lidská práva, pokud je nepřijatelné humanitární intervencí narušit státní suverenitu?“⁶³. Přínos této zprávy spočíval ve změně diskurzu od pojetí práva intervenovat na povinnost chránit, což je mnohem přijatelnější koncept. Zodpovědnost chránit znamená revidované pojetí státu zaměřené na jeho povinnosti, jako povinnost chránit své obyvatele⁶⁴. K. Marczuk definuje humanitární intervenci jako „donucovací akci podniknutou státy z jejich iniciativy, která zahrnuje použití ozbrojených sil s cílem předejít nebo ukončit rozsáhlé porušování lidských práv, obzvláště práva na život, na území jiného státu“⁶⁵.

Bylo by možné ho nazvat i propagátorem politiky human security (fr. sécurité humaine, „lidské bezpečnosti“) ve třetím světě. Koncept sécurité humaine se objevil ve zprávě Rozvojového programu OSN (UN Development Programme) v roce 1994. Od té doby lze pozorovat nárůst zájmu o tento koncept ze strany mezinárodních organizací

⁶³ Mbonda, E.-M.: La sécurité humaine et la „responsabilité de protéger“: vers un order international plus humain?, Université catholique d'Afrique centrale, Yaoundé, <http://www.aceci.org/documents/CollResp2Protect.pdf>, staženo 15.2.2010, p.7

⁶⁴ Evans, G.: From humanitarian intervention to responsibility to protect, *Winsconsin International Law Journal*, Vol.24, No.3, pp.703-722

⁶⁵ Marczuk, K.: Vizionář a praktik: Idea moderního intervencionismu Bernarda Kouchnera a protipovstalecká teorie Davida Kilcullena, *Obrana a strategie* 2/2007, pp.109- 116, p.110

a států, který se projevuje vznikem mezinárodních a národních institucí pověřených jeho realizací⁶⁶. Koncept *sécurité humaine* představuje posun pojmání bezpečnosti od států jako jejích hlavních jednotek (tzn. „*sécurité nationale*“) směrem k jednotlivcům. Koncept *human security* je také popisován jako „svoboda od strachu“. S tímto konceptem se ovšem pojí otázka státní suverenity a principu nevměšování se do vnitřních záležitostí (Charta OSN, čl.2 § 7).

Na závěr této kapitoly je možné shrnout, že jedním z důvodů, proč je cílem francouzské zahraniční politiky poskytovat účinnou humanitární pomoc (prostřednictvím CDC) je kontext konceptu *sécurité humaine* (lidské bezpečnosti), který na rozdíl od tradičního pojetí mezinárodní bezpečnosti jako bezpečnosti států upřednostňuje bezpečnost jednotlivců (a to v nejzávažnějších případech i na úkor státní suverenity), což je úzce spojeno s konceptem povinnosti intervenovat, kterou kdysi formuloval sám Kouchner.

⁶⁶ Mbonda, E.-M.: *La sécurité humaine et la „responsabilité de protéger“: vers un order international plus humain?*, Université catholique d’Afrique centrale, Yaoundé, <http://www.aceci.org/documents/CollResp2Protect.pdf>, staženo 15.2.2010, p.1

3. Reálné fungování CDC a jeho limity

Od své inaugurace 2.7. 2008 se CDC vypořádávalo s mnoha krizovými situacemi různého druhu⁶⁷. Různorodost krizí, kterými se CDC zabývá, je nejlépe vidět na chronologickém přehledu. Od svého založení v červenci 2008 do konce tohoto roku zasahovalo CDC při letecké havárii v Madridu (srpen), na Haiti po cyklonu Gustav (srpen), řešilo únos humanitárních pracovníků v Somálsku (listopad), přepadení francouzské lodi v kamerunských vodách (listopad), v Zimbabwe se snažilo asistovat při epidemii cholery (prosinec) a zabývalo se atentáty v Bombaji (listopad).

V roce 2009 patřilo mezi hlavní krize, které CDC řešilo zemětřesení v Kostarice (leden), humanitární pomoc do pásma Gazy (únor), atentát v Káhiře s raněnými Francouzi (únor), únos francouzského humanitárního pracovníka na severu Dárfúru (březen), pomoc po povodních na severu a severovýchodě Namibie (duben), havárie autobusu s francouzskými turisty v Kalifornii (duben), humanitární katastrofa na Srí Lance (duben), epidemie chřipky A(H1N1) v Mexiku (duben), letecká havárie na Komorech (červenec).

Dále to byla letecká havárie letu IY626 v Jemenu (srpen), pomoc Taiwanu po tajfunu Morakot (srpen), pád letu AF477 u Brazílie (červen), pomoc iráckým zraněným v důsledku atentátů (září), humanitární pomoc v Guinei (září), epidemie chřipky A na Ukrajině (listopad), urgentní humanitární pomoc po zemětřesení v Indonésii (říjen), informování o chřipce H1N1- prevence (listopad), informace poutníkům do Mekky- prevence (listopad) a únos francouzského občana na severu Mali (listopad).

V roce 2010 se CDC zabývalo např. nehodou autobusu v Egyptě (leden), zemětřesením na Haiti (únor), zemětřesením v Chile (únor) nebo mobilizací ministerstva na pomoc francouzským občanům blokováným v zahraničí v důsledku zastavení letecké dopravy nad Evropou kvůli vulkanickému prachu. Z tohoto neúplného přehledu vyplývá různorodost problémů, kterými se CDC zabývá, a to jak do významu, tak do počtu zasažených osob, rozlohy zasaženého území a mnoha dalších charakteristik.

Celkově je možné tématicky rozdělit krize, které CDC řeší na dva okruhy, definované již posláním CDC, tedy na krize spojené s francouzskými občany v

⁶⁷ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/gestion-crises_19298/gestion-crises-une-question-solidarite-influence-securite_64054.html, staženo 9.10.2009

zahraničí, kteří se nacházejí v krizové situaci, a na krize spojené s humanitárními problémy zahrnujícími ohrožené populace mimo Francii.

Na, v podkapitolách této části práce uvedených, příkladech ilustrujících praktickou stránku činnosti CDC a její různorodost lze vysledovat obecnější postupy pro jednotlivé typy krizí, tzn. jakým systémem prakticky funguje krizový management ve francouzské diplomacii.

Na základě těchto konkrétních příkladů je také možné se šířeji zamyslet nad limity kapacit CDC a vztahem jeho aktivit s očekáváním veřejnosti.

3.1. Příklady krizí spojených s francouzskými občany v zahraničí

V prvním okruhu- pomoci Francouzům v krizových situacích v zahraničí lze z již řízených krizí vyvodit několik typických situací. Jedná se o únosy Francouzů, evakuace Francouzů ze zemí, kde probíhá nějaká krizová situace (přírodní katastrofa, nepokoje, ozbrojený konflikt), havárie dopravních prostředků (letadel, autobusů) s francouzskými občany v zahraničí, epidemie přenosných nemocí v zemích, kde žije velký počet Francouzů, teroristické útoky v oblasti, kde mohli být zasaženi i Francouzi, dále je to prevence krizí (informování francouzských turistů směřujících do zahraničí), nebo situace, kdy jsou francouzští občané blokováni v zahraničí s malou nebo žádnou možností návratu do vlasti. Pro představu, jak vypadají takové situace konkrétně a jak na ně obvykle CDC reaguje, bude třeba rozebrat specifické případy.

Významnou součástí práce CDC je evakuace francouzských občanů ze zemí, kde dochází k rozsáhlým nepokojům, ozbrojenému konfliktu či jinému rozsáhlému krizovému vývoji. Během prvního roku svého fungování CDC provedlo tři velké evakuace francouzských občanů a to z Gruzie, Indie a Thajska, celkem se jednalo o více než 1000 lidí.

CDC také muselo řešit únosy několika Francouzů. V těchto případech CDC zajistilo psychologickou pomoc rodinám obětí a rozšířilo potřebné informace mnoha dotčeným orgánům. Rodinám a zaměstnavatelům obětí pomáhali specializovaní zaměstnanci CDC, diplomaté, lékaři, psychologové, specialisté na krizovou komunikaci a byli jim k dispozici 24 hodin denně, aby jim pomohli vyřešit jejich situaci.

Příkladem atentátů/teroristických útoků je případ atentátů v Bombaji v prosinci 2008, kdy bylo CDC mobilizováno 24 hodin denně. Za účelem poskytování informací týkajících se této události veřejnosti, založilo CDC telefonickou informační linku s celodenním provozem. Zde pracovalo deset pracovníků ministerstva spolu s dobrovolníky z Francouzského červeného kříže. Centrum přijalo 1500 telefonátů. Krize probíhala simultánně s krizí v Thajsku. Díky telefonické lince bylo možné sestavit seznam Francouzů pobývajících v Bombaji, kteří se nepřihlásili krizovému štábu generálního konzulátu na místě. Na místo byla vyslána dvanáctičlenná mezirezortní skupina složená z pracovníků Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí, Ministerstva zdravotnictví a civilní ochrany. Tato skupina ve spolupráci s konzulátem koordinovala návrat francouzských občanů do vlasti, lékařskou a psychologickou

pomoc nejpostiženějším lidem, sestavení seznamů klientů hotelů a systematické prohlížení nemocnic za účelem nalezení případných zraněných. Bylo tak nalezeno přibližně 400 francouzských občanů nahlášených jejich blízkými prostřednictvím telefonní linky CDC. Ve spolupráci s dalšími evropskými zeměmi francouzská diplomacie pomáhala s návratem dalších evropských či jiných občanů, především Italů, Němců a Španělů. Speciální letadlo přivezlo 77 lidí do Francie a část z nich byla hospitalizována. Během atentátů v Bombaji zemřeli dva francouzští občané⁶⁸.

Dalším případem atentátu spojeným s francouzskými občany v zahraničí byl atentát v Káhiře v lednu 2009, při kterém jich bylo několik zraněno a jedna Francouzka zemřela. Okamžitě po události bylo mobilizováno CDC, které společně s ambasádou v Egyptě poskytovalo obětem pomoc a zařizovalo jejich převoz do vlasti. Zároveň CDC otevřelo speciální telefonní linku pro rodiny obětí. Aby vyjádřil solidaritu státu, ministr Kouchner se setkal s několika zraněnými a byl přítomen příletu těch, kteří byli zraněni vážněji a ve svém komuniké vyjádřil soustrast obětem a jejich rodinám⁶⁹.

V případě přepadení francouzské lodě v kamerunských vodách u poloostrova Bakassi v listopadu 2008 proběhla mobilizace CDC s cílem dosáhnout osvobození zajatých. Ministr Kouchner rozhodl, že tento případ se bude monitorovat kontinuálně. Kvůli této krizi proběhla v CDC v neděli mezirezortní schůze pod vedením státní sekretářky pro zahraniční věci a lidská práva Ramy Yade, která byla v pravidelném telefonickém kontaktu s kamerunským ministrem zahraničních věcí. Zajato bylo deset z patnácti členů posádky francouzské lodi, z nichž šest bylo francouzskými občany. Z důvodu efektivity řešení takových případů ministerstvo nezveřejnilo více informací⁷⁰.

Příkladem únosu je případ francouzského humanitárního pracovníka v lokalitě Saraf Omra na severu Dárfúru v Súdánu v březnu 2009. CDC nejdříve tuto skutečnost ověřilo a potvrdilo a zároveň z iniciativy ministra Kouchnera mobilizovalo svou činnost, kontaktovalo rodinu uneseného a prostřednictvím své ambasády v Chartúmu vyjednávalo s únosci⁷¹.

⁶⁸ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2008_19618/attentats-bombay-bilan-action-du-ministere-affaires-etrangeres-europeennes-01.12.08_68872.html staženo 9.10.2009

⁶⁹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/attentat-au-caire-22.02.09_70913.html, staženo 15.2.2010

⁷⁰ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2008_19618/attaque-un-navire-francais-dans-les-eaux-camerounaises-31.10.08_67844.html staženo 19.10.2009

⁷¹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/enlevement-un-humanitaire-francais-au-nord-du-darfour-11.03.09_71344.html staženo 15.2.2010

V případě únosu francouzského občana na severu Mali v listopadu 2009 nejdříve tuto událost ověřilo a potvrdilo, poté došlo k mobilizaci CDC v Paříži a francouzské ambasády v Bamaku s cílem ho osvobodit a vydalo varování pro cestování do Sahelu z důvodu zhoršení bezpečnostní situace v oblasti⁷².

Příkladem činnosti CDC v oblasti prevence krizí jsou rady cestovatelům, konkrétně např. rady pro pout' do Mekky vydané v listopadu 2009. Ve spolupráci s dalšími dvěma ministerstvy, představiteli francouzských muslimů a Francouzskou radou pro muslimské náboženství (Le Conseil français du culte musulman- CFCM) vydali přepracovanou informační brožuru na pomoc poutníkům. V oficiálním prohlášení stojí, že „francouzská vláda přikládá velkou důležitost, aby tento významný okamžik v životě francouzských muslimů proběhl v dobrých podmínkách“⁷³. Brožura uvádí vhodná administrativní, právní a zdravotní opatření v rámci přípravy na hadždž a kontaktní instituce v případě potřeby ve Francii a v Saudské Arábii. Brožura vyšla v nákladu 50 000 výtisků a byla distribuována prostřednictvím regionálních muslimských rad, očkovacích center, asociací na ochranu spotřebitelů a asociací cestovních kancelářů.

Dalším příkladem prevence krizí CDC je vydání doporučení týkajících se chřipky A(H1N1) založená na doporučení Světové zdravotnické organizace.

Zdravotnickou krizí se zabývalo CDC v listopadu 2009 v souvislosti s epidemií chřipky A na Ukrajině (v době mobilizace CDC 15 000 nakažených, 80 mrtvých a šířila se ze západu země směrem na Kyjev)⁷⁴. Francouzský velvyslanec v Kyjevě proto shromáždil zástupce francouzské komunity a aktivoval plán boje proti chřipkové pandemii, spočívající především v poskytnutí ochranných masek, antivirotik v případě symptomů a zajištění vakcinace francouzské komunity proti chřipce typu A H1N1. CDC na místo vyslalo vysoce specializovaného odborníka na přenosné choroby, který se účastnil setkání francouzské komunity a dále se setkal s ukrajinskými hygieniky a zástupci Světové zdravotnické organizace. Poté odjel do Moldávie, kde také zhodnotil zdravotnickou situaci v zemi.

Z hlediska pomoci francouzským občanům byl patrně nejvýznamnější operací CDC pád letu AF447 1.6. 2009, kde zemřelo 228 lidí 33 národností, z toho 72 francouzských občanů, dále pak většinou Brazilců a Němců. V souvislosti s touto

⁷² http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/enlevement-un-ressortissant-francais-dans-nord-du-mali-26.11.09_78023.html staženo 19.10.2009

⁷³ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/pelerinage-mecque-information-conseils-aux-voyageurs-10.11.09_77749.html staženo 9.10.2009

⁷⁴ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/ukraine-grippe-05.11.09_77674.html staženo 22.10.2009

tragédií byl jmenován velvyslanec pro styk s rodinami obětí Pierre-Jean Vandoorme, jehož posláním bylo je informovat, být jim plně k dispozici pro telefonický kontakt, sepsat společně s CDC důvěrný informativní dopis a vytvořit internetovou stránku přístupnou pouze jim⁷⁵. Odletěl do Rio de Janeiro, kde se setkával s rodinami obětí, brazilskými vojenskými a civilními představiteli a francouzskými vyšetřovateli. Pracoval na koordinaci francouzského námořnictva a brazilským operačním centrem, které se havárií zabývalo. Dále zprostředkoval kontakt mezi rodinami a aktéry pracujícími na nehodě, ať již z řad úřadů, letecké společnosti, či vyšetřovatelů. Byl v kontaktu s brazilským ministerstvem zahraničních věcí, zajišťoval co nejrychlejší předání informací rodinám obětí, ambasádám a konzulátům zemí, odkud byli další oběti. Také zastupoval Francii v jednání s rodinami cizích státních příslušníků, kteří se také stali oběťmi havárie, především v Berlíně. Setkal se se zástupci brazilské policie, která prováděla identifikaci obětí. V Paříži vedl informační schůzku společně s brazilským generálním konzulem a získal informace o obětech, které pomohly k jejich identifikaci⁷⁶.

Po nehodě svolal 7.června 2009 premiér Fillon schůzku ministrů, kde na návrh Bernarda Kouchnera rozhodl o jmenování velvyslance pro vztahy s rodinami obětí. Vyšetřování vedl Úřad vyšetřování a analýz (Bureau d'enquêtes et d'analyses- BEA), které bylo zapojeno i do dalších vyšetřování leteckých havárií, které řešilo CDC, jim poskytovalo technickou podporu Ministerstvo obrany⁷⁷. Do Rio de Janeiro přijel v souvislosti s havárií z 4.června 2009 také Bernard Kouchner, který se zúčastnil ekumenické ceremonie na památku obětí v místní katedrále určené rodinám obětí, které se zúčastnil také brazilský ministr zahraničních věcí Celso Amorim. Tomu ministr Kouchner poděkoval za všechny snahy Brazílie po havárii a pochválil úzkou spolupráci obou zemí na tomto problému. Dále ministr navštívil francouzské lyceum v Riu, jehož komunita byla tragédií obzvláště zasažena.

⁷⁵ Accident du vol AF 447 - Entretien de Pierre-Jean Vandoorme avec le quotidien "Aujourd'hui en France" (1er septembre 2009), http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/accident-du-vol-af-447-entretien-pierre-jean-vandoorme-avec-quotidien-aujourd-hui-france-01.09.09_76151.html staženo 22.10.2009

⁷⁶ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/mission-au-bresil-pierre-jean-vandoorme-ambassadeur-aupres-familles-victimes-accident-du-vol-af-447-13-16.06.09_73921.html staženo 2.5.2009

⁷⁷ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/vol-af-447-designation-un-ambassadeur-charge-relations-avec-les-familles-passagers-cooperation-entre-les-services-francais-les-autorites-etrangeres-concernees-par-catastrophe-7-juin-2009_73486.html staženo 12.5.2009

Po havárii byla mobilizována na žádost prezidenta Sarkozyho celá francouzská administrativa. CDC se plně zaměřilo na poskytování informací a pomoci rodinám obětí, spojení s brazilskými úřady, francouzskou ambasádou v hlavním městě Brasílii, generálním konzulátem v Riu de Janeiro a společností Air France. Celé jedno patro křídla budovy MAEE, které obývá CDC se věnovalo ihned po tragédii hledání zmizelého letadla, zatímco druhé patro CDC se věnovalo hledání a informování rodin obětí⁷⁸. CDC otevřelo zvláštní telefonní linku a otevřelo specializovaný krizový štáb. Také vešlo v kontakt s ambasádami zemí, jejichž občané byli na palubě letadla. Letiště Charlese de Gaulla v Paříži, kam letadlo mířilo navštívil prezident Sarkozy se čtyřmi ministry včetně Bernarda Kouchnera, aby se setkali s rodinami obětí a vyjádřili jim svou soustrast⁷⁹.

Další leteckou havárií, po které bylo CDC mobilizováno byl pád jemenského letu IY625 u Komor. Na palubě bylo přes 130 lidí, podařilo se zachránit jednu francouzskou dívku. CDC bylo mobilizováno na základě zprávy od francouzské ambasády v Moroni, okamžitě otevřelo krizový štáb a sestavilo seznam informací o každé oběti. Komory požádaly o pomoc s vyšetřováním. Na místo vyslala francouzská armáda 30 odborníků z Réunionu- lékaře, psychology, potápěče. V tomto případě byla velvyslankyní pro vztahy s rodinami obětí jmenována Christine Robinchon, která odletěla na místo nehody⁸⁰. Zde předala dopis premiéra Françoise Fillona jemenskému premiérovi, setkala se s jemenským ministrem zahraničních věcí a ujistila na místě o odhodlání Francie vyšetřit příčiny neštěstí. Ověřila si, že funguje spolupráce mezi komorskými, jemenskými a francouzskými odborníky, setkala se s pozůstalými. Mezitím francouzští odborníci prováděli nezávislý výzkum příčin nehody. Dále byli na místo vysláni dva pracovníci CDC s posláním, kooperovat práci různých ministerstev na průzkumu, záchraně a identifikaci obětí. Na komorskou žádost byl na místo vyslán tým specializovaný na identifikaci obětí katastrof. Několik těl obětí bylo nalezeno na pobřeží Tanzánie, kam byl také vyslán tým pro identifikaci, převezení a předání ostatků rodinám⁸¹.

⁷⁸ informace z exkurze do CDC, konané 2.6.2009- den po havárii

⁷⁹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/disparition-avion-air-france-447-provenance-rio-janeiro-01.06.09_73336.html staženo 3.6.2009

⁸⁰ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/catastrophe-aerienne-iy-626-deplacement-mme-robichon-sanaa-16-17.08.09_75870.html staženo 12.10.2009

⁸¹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/catastrophe-aerienne-aux-comores-point-situation-10.07.09_74918.html staženo 12.10.2009

Dalším příkladem fungování CDC v případě letecké havárie byla nehoda letadla Spanair na madridském letišti 20.srpna 2008. Tehdy francouzská ambasáda ve Španělsku a CDC byly v kontinuálním spojení se španělskými úřady, uvědomili rodiny obětí a zajistili jim psychologickou pomoc a ve spolupráci se španělskou policií provedli identifikaci obětí a zorganizovali převoz ostatků obětí francouzské státní příslušnosti.

Simultánně s mexickou epidemií chřipky probíhala nehoda autobusu v Kalifornii se stala 29.4.2009 u města Soledad a jejími účastníky bylo 34 francouzských občanů, z nichž 4 zemřeli. Na místo jel generální konzul ze San Francisca. Zranění byli umístěni ve čtyřech okolních nemocnicích, z toho jeden Francouz byl vážně zraněný. CDC okamžitě navázalo kontakt s rodinami obětí a ve spolupráci s generálním konzulátem udržovalo kontakty s místními úřady, nemocnicemi a cestovní kanceláří⁸².

V lednu 2010 bylo CDC mobilizováno kvůli nehodě autobusu v asuánském regionu, konkrétně 7.ledna. Účastníky nehody bylo 33 Francouzů, z toho bylo osmnáct zraněno, přičemž 3 vážně. Ti byli hospitalizováni ve vojenské nemocnici Maadi v Káhiře. Na místo byl vyslán pracovník CDC a zdravotník z organizace Mondial Assistance, který ve spolupráci s místním francouzským velvyslanectvím a generálním konzulátem v Káhiře zjistil detailní informace o zdravotním stavu těchto francouzských občanů a zajistil jim potřebnou pomoc. Jeho práce se zúčastnil také lékař, který zhodnotil možnosti převozu zraněných do Francie. Pro aktivity spojené s řešením této krize bylo mobilizováno Ministerstvo zahraničních a evropských záležitostí v Paříži o ambasáda a generální konzulát v Káhiře. Ty požádaly francouzského občana žijícího v oblasti a také honorárního konzula Francie v Luxoru, aby zraněné navštívili. MAEE využilo svého partnerství s jednou cestovní kanceláří a díky tomu zajistilo francouzským občanům návrat do vlasti.

V dubnu 2010 bylo CDC mobilizováno kvůli zastavení letecké dopravy v Evropě kvůli vulkanickému prachu z islandské sopky v ovzduší, kteréablokovalo v zahraničí asi 150 tisíc Francouzů⁸³. V tomto případě se pomoc ze strany CDC zaměřovala na ty Francouze, kteří zůstali ve vzdálených lokalitách v Japonsku, v Severní Americe, Thajsku, na Blízkém Východě (především v Turecku, Jordánsku a Izraeli), odkud nebylo možné využít alternativní způsoby dopravy jako v Evropě nebo

⁸² http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/accident-autocar-californie-29.04.09_72566.html staženo 2.7.2009

⁸³ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2010_19951/informations-aux-voyageurs-nuage-cendres-volcaniques-au-dessus-europe-23.04.10_81774.html, staženo 29.4.2010

ze Severní Afriky. Ve spolupráci s leteckou společností Air France a dalšími byly odbaveny dodatečné lety (asi 120), které dopravily do země Francouze, kteří byli blokováni v zahraničí delší dobu a těmto byla také poskytnuta další pomoc a finanční podpora na dodatečné výdaje spojené s nepředpokládaně prodlouženým pobytem v zahraničí (celkem jeden milion euro). Zároveň byla uzavřena dohoda s leteckými společnostmi, že budou přednostně odbavováni lidé blokováni v zahraničí, že se provede co největší počet dodatečných letů s cílem je dopravit do vlasti a že prioritně se z bezpečnostních důvodů vypraví cestující z Thajska. Hlavní činností CDC bylo informovat Francouze blokováni v zahraničí a pomoci jim. Zároveň byly mobilizovány francouzské konzuláty a velvyslanectví ve světě, CDC založilo speciální telefonickou linku informující o nastalé situaci a poskytovalo aktuální informace na svých internetových stránkách. Navíc byly v nejvíce turisty navštěvovaných lokalitách jako je New York nebo Tokio postaveny na letištích stánky informující francouzské občany.

3.2. Příklady humanitárních krizí v zahraničí řešených CDC

Druhým okruhem krizí, kterými se CD zabývá jsou humanitární katastrofy spojené s přírodními pohromami (záplavy, zemětřesení, cyklony apod.), ozbrojenými konflikty či nepokoji nebo zdravotními krizemi. Společným znakem všech těchto krizí je, že vážně ohrožují civilní populace v oblasti nebo zemi.

Mezi ozbrojenými konflikty, kterými se CDC zabývalo lze uvést např. konflikt v Gruzii v létě 2008. Zde byla Francie mezi prvními zeměmi, které zahájily humanitární pomoc- dva francouzské armádní letouny dovezly okolo 30 tun kriticky potřebného materiálu a vybavení a přivezli do Francie občany Francie a EU spolu s dalšími cizími občany. Dále byl odbaven třetí letoun s humanitárním nákladem (60t), který převzala francouzská nezisková organizace *Première urgence*.

Dalším ozbrojeným konfliktem, kde se CDC humanitárně angažovalo, byla v dubnu 2009 humanitární krize na Srí Lance. Francie se podílela na svolání Rady bezpečnosti OSN, kde bylo odsouzeno rozhodnutí jedné ze stran konfliktu- Tygrů osvobození tamilského Ílámu- nepouštět desítky tisíc civilistů z bojové zóny, což odporuje mezinárodnímu humanitárnímu právu. Ministr Kouchner rozhodl o vyslání francouzské humanitární pomoci. Byl zvýšen příspěvek Francie Vysokému komisaři pro uprchlíky věnujícímu se Srí Lance z 500 000 euro na milion a byl zdvojnásoben příspěvek z Urgentního humanitárního fondu francouzským neziskovým organizacím, které byly na ostrově přítomny a kterým francouzský stát poskytl finanční podporu již v únoru téhož roku (*Acted, Handicap International*). Francouzská ambasáda v Colombu byla pověřena zjistit ve spolupráci s místními představiteli způsoby, jak podpořit nemocnice ve městech Vavunya a Trincomalee, které byly zahlceny zraněnými a chyběl jim zdravotnický materiál. Spolu s ministryní vnitra, zámoří a samosprávných celků Michèle Alliot-Marie Kouchner rozhodl o vyslání francouzské polní nemocnice s týmem chirurgů a ortopedů. Vyslání této nemocnice vedlo CDC. Taktéž byl vyslán zdravotnický tým francouzské civilní ochrany o 72 lidech s 40 tunami materiálu. Na žádost ministra Kouchnera se 22.dubna konala v CDC schůze ministrů na téma krize na Srí Lance. Proběhla také konzultace s britskou diplomacií s cílem definování co nejlepších prostředků pomoci postižené populaci. Na společné tiskové konferenci s Ramou Yade Kouchner prohlásil, že je odpovědností srílanského státu zajistit dopravu

humanitární pomoci civilní populaci, protože přístup k nim a jejich evakuace jsou klíčové⁸⁴.

Krizí spojenou s ozbrojeným konfliktem byla v únoru 2009 humanitární situace v pásmu Gazy po izraelských útocích na toto území a jeho blokadě, po nichž zůstalo bez přístřeší 45 000 lidí. Francie se snažila o dosažení příměří a poskytnout do oblasti mezinárodní humanitární pomoc - tu organizovalo CDC za využití prostředků ministerstev vnitra, obrany a zdravotnictví. Francouzská pomoc byla jednou z prvních, která byla do oblasti dopravena. Na místo CDC vyslalo dva týmy na zhodnocení situace - z Egypta a z Izraele, podporované francouzským diplomatickým personálem v oblasti. Den po vyhlášení zastavení palby byla na místo vyslány 4 letouny s humanitární pomocí přes Egypt - 7 tunami léčiv a zdravotnického materiálu pro 500 zraněných, velkokapacitní stanici na výrobu vody, tři týmy specialistů na traumatologickou chirurgii a tým odborníků na zajištění nevybuchlých bomb. Celkem se jednalo o asi 80 lidí, kteří byli do pásma Gazy vysláni mezi 20. a 30. lednem. Zároveň bylo posláno 140 tun potravinové a zdravotnické pomoci, kterou CDC shromáždilo částečně ze svých zdrojů a částečně za pomoci darů od různých organizací a samosprávných celků (le Secours islamique français, la Voix de l'Enfant, la Fondation des entreprises du médicament Tulipe, le Syndicat de la meunerie SYMEX a francouzský region Provence-Alpes- Côte d'Azur). Na francouzská zastoupení v Tel Avivu, Káhiře a Jeruzalémě bylo také vysláno 10 pracovníků CDC, aby koordinovali dodání francouzské pomoci. Kromě výše uvedené technické a materiální pomoci poskytla Francie také pomoc finanční ve výši 3 milionů euro, které MAEE poskytlo ve formě příspěvků organizacím UNWRA (Agentura OSN na pomoc palestinským uprchlíkům na Blízkém Východě), Francouzskému Červenému kříži, Egyptskému červenému půlměsíci, palestinské neziskové organizaci (PMRS- Palestinian Medical Relief Society, Palestinská společnost pro lékařskou pomoc), izraelské neziskové organizaci (Physicians for Human Rights) a také francouzským organizacím (Première urgence, Secours islamique français). Personál vyslaný do Gazy byl také pověřen zhodnocením potřeb území z hlediska dlouhodobé rekonstrukce a to ve spolupráci s agenturou France Coopération Internationale. Byly vypracovány dvě zprávy, jedna o zdravotnickém systému v Gaze, což byla systematická analýza patnácti nemocnic v pásmu a druhá o distribuci a úpravě pitné vody v jedné úžeji definované lokalitě. Celkově se francouzská

⁸⁴ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/sri-lanka-aide-humanitaire-urgence-france-24.04.09_72399.html staženo 19.10.200

pomoc vyšplhala na 6,5 milionu euro, v souvislosti s touto krizí bylo mobilizováno 200 lidí MAEE, ministerstva obrany a vnitra, zdravotníků a diplomatů.

Další významnou krizí, kterou se CDC zabývalo bylo krvavé potlačení mírumilovných demonstrací 28.9.2009 v Guinei. Ty Francie razantně odsoudila a předložila tento problém Radě bezpečnosti OSN, EU a začala připravovat reakci v radě lidských práv v Ženevě. Konkrétní stránkou pomoci bylo zaslání několika tun humanitární pomoci a poskytnutí zdravotníků a léků. Francouzská ambasáda na místě byla mobilizována, aby zajistila bezpečnost 2 500 Francouzů v Guinei a aby jim pravidelně poskytovala bezpečnostní doporučení⁸⁵. Preventivně bylo uzavřeno francouzské gymnázium v Conakry a francouzsko-guinejské kulturní centrum.

Příkladem rozsáhlého humanitárního problému spojeného se zdravotní situací je případ cholery v Zimbabwe v prosinci 2008, kde Francie uvolnila na pomoc 200 000 euro a CDC koordinovalo pomoc ve formě urgentní humanitární pomoci a zavedení preventivních opatření ve spolupráci s francouzskými neziskovými organizacemi přítomnými v zemi a Mezinárodním výborem červeného kříže⁸⁶. Kromě finanční pomoci Francie přispěla materiálním vybavením, léky a přípravky na přípravu pitné vody. Ty byly převezeny do Harare a francouzskou ambasádou předány francouzské neziskové organizaci Action contre la faim a Mezinárodnímu výboru červeného kříže. Aby bylo možno situaci vyhodnotit a lépe zacílit pomoc, byla odsouhlaseno vyslání multidisciplinární skupina specialistů na humanitární pomoc, lékařů- epidemiologů a inženýrů z nadace firmy Veolia Water Force. Nicméně skupině nebyl povolen vstup na území ze strany zimbabwských autorit.

Obdobu krizové situace epidemie chřipky A(H1N1) na Ukrajině řešilo CDC i v Mexiku, a to v květnu 2009 (24.4.2009 bylo 800 nakažených, z toho asi 60 lidí zemřelo). Zároveň s touto situací řešilo CDC i humanitární krizi na Srí Lance a havárii autobusu s francouzskými občany v Kalifornii. V reakci na tamní situaci darovala Francie Mexiku 100 000 kusů léku Tamiflu. CDC také zavedlo speciální telefonickou linku ve spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví, jejímž cílem bylo informovat lidi chystající se k cestě do Mexika.

⁸⁵ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/aide-humanitaire-guinee-30.09.09_76689.html staženo 21.10.2009

⁸⁶ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2008_19618/aide-humanitaire-au-zimbabwe-04.12.08_69114.html staženo 9.10.2009

Příkladem řešení krizí spojených s přírodními katastrofami je případ cyklonů Gustav, Hanna a Ike na Haiti v září 2008, kam vyslalo CDC ve spolupráci s Ministerstvem obrany a Ministerstvem vnitra, zámoří a samosprávných celků loď s humanitární pomocí. Na místo byla vyslána skupina expertů pro zhodnocení situace složená ze zástupců civilní ochrany a CDC. Ministerstvo obrany poskytlo loď a vrtulníky. O konkrétní formě pomoci se rozhodla po konzultacích s humanitárními organizacemi na místě, francouzskou ambasádou v Port au Prince, s prefekturami a zástupci místních samospráv na Guadeloupe a Martiniku. Na tomto základě byla vyslána skupina šedesáti hasičů z Antil specializovaných na pomoc obětem přírodních katastrof, z toho 8 lékařů a zdravotníků. jejich pomoc byla zaměřena na město Cabaret, které bylo z 80% cyklonem zničeno a kde se nacházely desítky tisíc obyvatel bez přístřeší. Poskytli lékařskou pomoc 160 lidem a vrátili do původního stavu mateřskou školku. Dále byla na Haiti postupně dopraveno 7 tun humanitární pomoci. Jednalo se tablety na čištění vody na zajištění pitné vody pro 200 000 osob na 6 dní. Dále byli na Haiti vysláni inženýři s úkolem zhodnotit škody a možnosti oprav na mostech, kteří měli určit počet potřebných provizorních mostů. Na poskytnutí humanitární pomoci se podílelo MAEE, antilská civilní ochrana, antilská místní samospráva a sbírky, neziskové organizace a Červený kříž. Materiální pomoc byla předána agenturám OSN v Port au Prince, místním pobočkám neziskových organizací a Červenému kříži, které je dále distribuovaly místní populaci. Dále bylo rozhodnuto o výjimečné finanční pomoci v hodnotě 4 milionů euro na řešení zhoršujících se problémů se zásobováním haitského obyvatelstva potravinami⁸⁷.

Další humanitární krizí spojenou s přírodní pohromou, kterou se CDC zabývalo, byly povodně na severovýchodě Namibie v dubnu 2009. CDC finančně podpořilo Namibijský červený kříž, aby mohl nakoupit prostředky humanitární pomoci, především zdravotnický materiál a prostředky na čištění vody. Tato pomoc byla poskytnuta jako reakce na výzvu Organizace spojených národů a namibijské vlády⁸⁸.

Dále se v lednu 2009 se CDC věnovalo zemětřesení, které proběhlo v Kostarice 8.ledna, při kterém zahynuli čtyři lidé a 200 bylo zraněno. V tomto případě ministerstvo vyjádřilo postiženým a jejich rodinám svou soustrast a prostřednictvím svého místního velvyslanectví zkontrolovalo, že je všech 31 francouzských turistů, kteří

⁸⁷ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2008_19618/aide-urgence-haiti-france-envoie-un-navire-charge-aide-humanitaire-15.09.08_66190.html staženo 19.10.2009

⁸⁸ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/aide-humanitaire-francaise-namibie-02.04.09_71901.html staženo 15.2.2010

se v době seismické činnosti pohybovali v okolí sopky Poas v pořádku. Protože CDC dostalo od francouzských občanů v zemi zprávu, že se nacházejí v obtížné situaci, vstoupila ambasáda v Kostarice do kontaktu s místním ministrem turistiky a zorganizovala druhý den evakuaci svých občanů za využití amerických vrtulníků, které se nacházely v oblasti. Také velvyslanectví v San José provedlo ověření, že se nikdo z přibližně 1 730 francouzských občanů žijících v této zemi nestal obětí zemětřesení. V případě této krize bylo CDC mobilizováno hned po ohlášení seismické činnosti v oblasti a poskytovalo informace veřejnosti. Navázalo kontakt s cestovní kanceláří a jejím partnerem v Kostarice, díky kterým zajistilo dobrou kvalitu podmínek návratu francouzských občanů z této země⁸⁹.

Dalším zemětřesením se CDC zabývalo v případě Indonésie v říjnu 2009. Toto zemětřesení způsobilo smrt asi 1000 lidí a které zasáhlo asi 2 miliony lidí, byla vyslána spěšná humanitární mise speciálním letadlem do Padangu na ostrově Sumatra v reakci na indonéskou výzvu k mezinárodní pomoci. Jednalo se o 75 lidí z civilní ochrany a CDC s 25 tunami primární humanitární pomoci. Mise navázala okamžitý kontakt s místními koordinačními složkami a odpovědnými činiteli OSN, EU a neziskových organizací na místě⁹⁰. Mise zhodnotila místní podmínky a rozhodla o prioritách intervence. Jednalo se o lékařskou pomoc postiženým, oprava poničených veřejných budov, aby mohl co nejdříve začít provoz škol a dalších institucí, zajištění pitné vody. Mise se vrátila do Paříže asi po 14 dnech. Celou její operaci řídilo CDC.

Jednou z nejrozsáhlejších krizí a reakcí na ně ze strany francouzského ministerstva zahraničních věcí bylo zemětřesení na Haiti 19. února 2010. Zemětřesení bylo o 7 stupních RichtEROVY škály a jeho epicentrum se nacházelo blízko jeho hlavního města Port-au-Prince. Způsobilo smrt více než 222 500 lidí a zásadním způsobem poničilo infrastrukturu země. Den po katastrofě vystoupil ministr Kouchner s prohlášením, že ihned mobilizoval CDC Ministerstva s primárními cíli navázat kontakt s francouzským velvyslancem v Port-au-Prince, zjistit první dostupné informace o francouzské komunitě v této zemi a ve spolupráci s civilní ochranou zajistit a dopravit základní rychlou humanitární pomoc do haitského hlavního města. CDC otevřelo speciální telefonní linky, jejichž prostřednictvím organizovalo nabídky pomoci,

⁸⁹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/tremblement-terre-au-costa-rica-09.01.09_69917.html, staženo 19.10.2009

⁹⁰ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/intervention-humanitaire-francaise-urgence-indonesie-04.10.09_76796.html staženo 22.10.2009

poskytovalo informace lidem, kteří měli někoho blízkého na tomto ostrově v době zemětřesení, informovali veřejnost o možnosti adopce dětí, které na Haiti v důsledku zemětřesení osiřely.

Francouzské operace na Haiti se skládaly z několika okruhů aktivit: evakuace a návrat do Francie, poskytnutí okamžité humanitární pomoci a rekonstrukční práce. Evakuace a repatriace probíhaly v prvních dnech a týdnech po zemětřesení, od 13. ledna do 18. února. Z praktického hlediska se jednalo o pět denních leteckých rotací mezi Haiti a francouzskými Antilami. takto bylo evakuováno 3 007 lidí, z toho 1 311 Francouzů, 1 217 Hait'anů, 50 Evropanů, 57 lidí jiných národností a 372 dětí k adopci⁹¹. Francouzské státní instituce zorganizovaly 150 přijetí lidí z těchto letů na francouzských Antilách a v samotné Francii. Bylo zjištěno 29 úmrtí a 10 zmizení Francouzů za této krize. CDC přijalo 18 500 telefonátů v období mezi 13. a 28. lednem, které se týkaly situace přibližně 4 500 lidí.

Druhá část práce francouzských institucí včetně CDC ohledně situace na Haiti se týkala okamžité humanitární pomoci. První mezinárodní záchranný tým dorazil z francouzských Antil den po zemětřesení. Francouzské Ministerstvo zahraničních a evropských záležitostí vyslalo na ostrov v jedenácti letadlech armády a civilní ochrany a díky dvěma plavidlům námořnictva přes francouzské Antily 1 173 lidí francouzského personálu a 2000 tun materiálu. Jednalo se o 1 500 stanů, 500 příkrývek, 200 plachet a 14 elektrických generátorů. Od 13. do 22. ledna na místě působilo 250 francouzských záchranářů. pracovali na devatenácti lokalitách a vyprostili 16 přeživších ze sutin. Záchrané práce trvaly dva týdny. Zdravotnická pomoc začala působit na místě také 13. ledna. Byla zde umístěna polní nemocnice civilní ochrany s personálem o sedmdesáti zdravotnicích, doplněná dalšími zdravotnickými týmy, celkem zde působilo 160 zdravotníků. Ti provedli 17 000 vyšetření, 2 550 hospitalizací a 1 300 operací. Na místo byly dopraveny a do chodu uvedeny čtyři jednotky na výrobu vody, a to v období od 16. ledna do 17. února. ty vystačily na zásobování vodou pro 40 000 lidí, celkem vyrobily 689 000 litrů vody.

Rekonstrukční práce začaly po konci února 2010, kdy se stahovala primární humanitární pomoc obětem zemětřesení. V této fázi se Francie soustředila na pomoc místnímu obyvatelstvu. Šlo o vybudování několika stanových městeček okolo hlavního města Port-au-Prince a okolo města Hinche. V rámci následné rekonstrukce

⁹¹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2010_19951/seisme-haiti-05.02.10_78972.html#sommaire_1, staženo 2.4.2010

zůstalo na ostrově působit několik stovek francouzských pracovníků, jejichž práce organizuje posílená ambasáda. Proběhlo na místě počátkem února zhodnocení možností střednědobých aktivit na formaci a posílení kapacit haitské policie. Tým civilní ochrany se podílel na misi zdravotnického a logistického zhodnocení oblasti Léogane a Gressier. Začátkem února byla na Haiti vyslána také mezirezortní komise expertů s posláním zhodnotit možnosti rekonstrukce země.

Haiti navštívil i prezident Nicolas Sarkozy a to 17. února 2010. Jednalo se o první návštěvu hlavy francouzského státu na Haiti od jeho vyhlášení nezávislosti pv roce 1804. Na místě oznámil finanční pomoc ve výši 326 milionů euro v průběhu dvou let a pomoc s rekonstrukcí univerzitní státní nemocnice v Port-au-Prince. Také zdůraznil společné dědictví obou zemí. Během návštěvy se setkal s haitským prezidentem René Prévaalem a premiérem Jean-Max Bellerivem. Také oznámil plán celkové rekonstrukce země. Z hlediska finanční pomoci oznámil detailně rozebral pomoc ve výši výši 326 milionů euro. Šlo o anulování haitského dluhu ve výši 56 milionů euro, prostředky vložené do rozvojových programů rozdělované ministerstvy v rámci stávajících rozpočtů na rok 2010 a 2011 (40 milionů euro), okamžitá humanitární pomoc (24 milionů euro), francouzský příspěvek na pomoc ze strany EU (65 milionů euro z celkových 330 milionů euro), materiální pomoc v hodnotě 40 milionů euro a další prostředky (100 milionů euro). V oblasti pomoci se zajištěním bezpečnosti, civilní ochrany a administrativy francouzský prezident oznámil poskytnutí 250 vozidel policie, hasičů a sanitek, vzdělávání policejních velitelů, hasičů a záchranářů, poskytnutí hektaru plochy v centru města na přemístění části administrativních služeb, dlouhodobé zajištění technické pomoci a vzdělávání pracovníků státní správy. Co se týče vzdělávání a zdravotnictví, tak Francie poskytla 1 000 stanů, 16 000 pokrývek, 2 500 lůžek, stovky světel, to vše pro asi 200 000 lidí. Dále byla oznámena pomoc s rekonstrukcí státní univerzitní nemocnice v Port-au-Prince. Bylo vysláno 150 dobrovolníků ze státní správy pro znovuzavedení školní docházky. Na Antilách a v Guayaně bylo přijato 700 haitských studentů navíc. Z hlediska ekonomického rozvoje francouzský plán rekonstrukce Haiti obsahoval poskytnutí rozpočtové pomoci ve výši 40 milionů euro, poskytnutí několika desítek tun hnojiva a osiva. V oblasti úpravy terénu Francie nabídla spolupráci v oboru seismologie, protipovodňovou ochranu, pomoc se zavedením katastru pozemků a pomoc s decentralizací. Z hlediska kultury plán obsahoval pomoc s restaurací a ochranou kulturních památek. Dodatečná materiální pomoc dorazila na ostrov letecky a lodí 22. února, šlo o 1 000 stanů, 16 tisíc přikrývek, 2 500 lůžek,

několik stovek balíků osvětlení. To vše pro dočasné ubytování asi 200 tisíc lidí. vysláno bylo také 250 vozidel policie, četnictva (gendarmerie), ambulance a hasičů.

Mezirezortní komise, kterou vedl Pierre Duquesne, byla pověřena koordinací a organizací francouzské pomoci a přípravou konference o rekonstrukci Haiti, která se konala v březnu 2010 v New Yorku. Ještě předtím se na francouzských Antilách konala mezinárodní konference samosprávných celků.

Silnou pozornost nejen médií si získala situace dětí, které v důsledku zemětřesení osiřely, nebo byly z rodiny silně postižené touto událostí. Situace haitských dětí byla v centru pozornosti, protože se jednalo o obzvláště zranitelnou skupinu obyvatelstva, jejíž bezpečnost bylo třeba zajistit prioritně. Do popředí se tak dostala problematika dětských domovů a adopcí. Konzulární posily vyslané na francouzské velvyslanectví z CDC měly za úkol také monitoring místních dětských domovů, sirotčinců a dětí z hlediska jejich potřeb. Velvyslanectví v Port-au-Prince v této souvislosti vykonávalo systematické návštěvy dětských domovů týmem složeným z pracovníka konzulátu, zdravotníka a stavebního inženýra. Tyto návštěvy pomohly detailně vyhodnotit potřeby těchto zařízení, zajistit potřebnou humanitární a lékařskou místním dětem a nalézt děti, které bylo možné zařadit do francouzského adopčního řízení. o všech dětských domovech francouzští pracovníci informovali UNICEF (Dětský fond OSN). Do těchto domovů dodával zásoby potravin MINUSTAH (Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti- Stabilizační mise OSN na Haiti). Části návštěv těchto zařízení se účastnili francouzští lékaři, kteří zde odborně pomáhali, obzvláště v případě dětí trpících podvýživou. Co se týče adopcí haitských sirotků, podařilo se CDC spolu s francouzskou ambasádou a ve spolupráci se Službou pro mezinárodní adopce (Service de l'adoption internationale- SAI) shromáždit informace o místních rodinách po zemětřesení a místních orgánech pro adopci. To bylo nezbytné pro to, aby se mohlo přistoupit k zahájení adopcí. O adopci požádalo prostřednictvím SAI 904 rodin a jednalo se o adopci asi 450 dětí. Francie dodržovala v adopčních procedurách své mezinárodní závazky a haitské zákony, jednala v zájmu dětí a zúčastněných rodin. děti, které prošly procedurou adopce byly převezeny do Francie. na tom, aby byly děti přijaty do co nejlepších podmínek spolupracovalo CDC, SAI, francouzská záchranná služba a Francouzský Červený kříž.

Celkově bylo na Haiti za Francii nasazeno během prvního měsíce 1 140 lidí (503 z Ministerstva vnitra, 612 vojáků- z toho 168 z letectva a 435 z námořnictva), 16 pracovníků z Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí a 9 z Ministerstva

zdravotnictví. Celkem Francouzi na ostrov dopravili 1 630 tun materiální pomoci. Francouzská nákladní loď pomáhala s dopravou humanitárního zásobování z Port-au-Prince.

Francouzskou pomoc organizovalo velvyslanectví v haitském hlavním městě, které bylo posíleno 16 pracovníky z MAEE. Ambasáda se stala operačním centrem a rezidence velvyslance základnou záchranných týmů a překladištěm. Obě tyto budovy byly hlídány 18 četníky. V Paříži pracovalo na koordinaci francouzské pomoci padesát pracovníků Centre de crise, ke kterému se připojila skupina sedmi pracovníků zabývajících se mezinárodními adopcemi. Dále se zde vystříдалo 155 dobrovolníků z řad ostatních zaměstnanců MAEE, kteří pracovali na telefonních linkách CDC a přijali 17 500 hovorů týkajících se této krize.

Koncem ledna (24.- 25.1.) 2010 se v kanadském Montréalu uskutečnila přípravná konference o rekonstrukci na Haiti, které se zúčastnil haitský premiér Jean-Max Bellerive a francouzský ministr zahraničních věcí Bernard Kouchner. Zde byly stanoveny dlouhodobé strategické cíle rekonstrukce země: posílení demokratické správy, udržitelný sociální a ekonomický rozvoj, udržitelná stabilita a respektování právního státu. Na konferenci byl také stanoven postup rekonstrukce, kde prvním krokem byla mezinárodní dárcovská a partnerská konference pořádaná v sídle OSN v New Yorku v březnu 2010, kterou vedla haitská vláda. Klíčovými dárcovskými státy na ní byla Kanada, Brazílie, USA, EU, Španělsko a Francie.

Rozsáhlou pomoc Haiti poskytly francouzské samosprávné celky (collectivités territoriales), především prostřednictvím Delegace pro zahraniční aktivity samosprávných celků (la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales, DAECT), která jejich pomoc koordinovala, evidovala a informovala je. Evidenci prováděla prostřednictvím internetového formuláře, který shromažďoval informace o pomoci Haiti ze strany samosprávných celků z celé Francie.

V březnu 2010, měsíc po Haiti, bylo CDC mobilizováno opět kvůli zemětřesení, ale tentokrát v Chile. Zde mělo epicentrum ve středu země a vyžádalo si přes 70 životů. V reakci na chilskou žádost o pomoc, CDC vyslalo do hlavního města speciálním letadlem tým vědců, techniků a humanitárních pracovníků. V něm byli zastoupeni seismologové z l'Institut national des sciences de l'univers a dále odborníci na infrastrukturu z Ministerstva obrany. Tým přivezl tunu materiální pomoci, hlavně seismologické stanice, solární panely, satelitní telefony, přístroj na provádění dialýzy a

GPS. Spolu se zdravotnickým materiálem do Chile přiletěli dva lékaři. Zároveň byla ambasáda v Chile posílena o pracovníky Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí, jejichž úkolem bylo pomoci s vyřizováním potíží francouzských občanů, kteří se v zemi nacházeli a nedařilo se jim se z ní dostat. Také proběhla v součinnosti s chilskými úřady operace na vyhledání a pomoc devíti Francouzům, kteří se nacházeli na vulkanickém Ostrově Robinsona Crusoe, vzdáleném 670 km od chilských břehů. jednalo se o devět francouzských archeologů- potápěčů, kteří zde vedli se svými chilskými kolegy výzkum, když byla v důsledku seismické činnosti část ostrova zatopena. Celá expedice byla nalezena chilským námořnictvem v pořádku na vyvýšeninách ostrova, kam se uchýlila, a odvezena na pevninu.

Během krize CDC vyřídilo několik stovek telefonátů týkajících se situace francouzských občanů nacházejících se v Chile, průběžně zveřejňovalo zprávy se zjištěnými informacemi ohledně toho, jestli se mezi oběťmi nacházejí nějakí Francouzi, ve svých komuniké vyjádřilo sympatie a soustrast s obyvateli Chile. Dále ministr Kouchner nabídl Chile francouzskou pomoc ve spolupráci s evropskými partnery, která byla dále specifikována dle toho, jaké potřeby formulovala chilská strana.

Zvláštním případem pokrízové pomoci organizované CDC bylo přijetí iráckých zraněných po dvou atentátech z 19.srpna 2009 poblíž Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva financí v Bagdádu. Během těchto útoků zemřelo 95 lidí a 600 bylo zraněno⁹². Vzhledem k nedostatečnosti místní zdravotnické infrastruktury, vydala irácká vláda žádost o mezinárodní pomoc. V reakci Francie přijala 15 vážně zraněných ve svých veřejných a vojenských nemocnicích především na výkony plastické chirurgie, neurochirurgie a traumatologie. Letadlo jim zajistilo CDC.

⁹² http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/centre-crise_19143/evenements_19297/2009_19617/france-accueilli-blesses-irakiens-02.09.09_76271.html staženo 13.9.2009

3.3. Typologie krizí a postupy jejich řízení CDC

Aby bylo možné stanovit, jakými mechanismy funguje konkrétní fenomén, je třeba si stanovit typologii situací, ve kterých funguje, což jsou v této práci krize řešené CDC. O takovouto typologii usiluje tato kapitola a dále pak detailně rozebírá obecný postup CDC v případě jednotlivých typů krizí.

Na příkladech uvedených výše v předminulé kapitole ilustrující praktickou stránku prvního okruhu činnosti CDC- tzn. pomoci Francouzům v zahraničí lze vysledovat obecnější postupy pro jednotlivé typy krizí, tzn. jak prakticky funguje krizový management ve francouzské diplomacii. Níže uvedená typologie těchto krizí si neklade za cíl být vyčerpávajícím seznamem, jelikož CDC funguje ještě relativně krátce a také ve světě krizí je vždy přítomný silný prvek nejistoty či neznáma, tzn. že mnoho krizí má takový charakter, že až doby, než se stanou, jsou spíše nepředvídané.

Typy krizových situací spojených s francouzskými občany v zahraničí, aktivit CDC na jejich prevenci či zmenšování rozsahu jejich dopadů na francouzské občany v zahraničí:

- 1) evakuace francouzských občanů ze zemí/oblastí, kde probíhá rozsáhlá krize (např. přírodní katastrofa, občanské nepokoje, ozbrojený konflikt atp.)
- 2) únos francouzských občanů
- 3) atentáty/teroristické útoky, jejichž oběťmi mohou být /jsou francouzští občané
- 4) prevence výskytu krizových situací v zahraničí, které by se týkaly francouzských občanů
- 5) zdravotnické krize (epidemie apod.)
- 6) havárie dopravních prostředků s francouzskými občany (letadel, autobusů)
- 7) zablokování Francouzů v zahraničí

Pro každý z výše uvedených typů krizí nebo aktivit CDC s nimi spojených lze z konkrétních příkladů uvedených výše v této kapitole vyvodit obecný postup krizového

managementu, jak ho aplikuje CDC v činnosti francouzské diplomacie. Pořadí jednotlivých kroků je zprůměrovaným průběhem a může se u konkrétních případů lišit, někdy se nevyužívá celá škála opatření, někdy se používají i jiné než níže vyjmenované prostředky. Také pořadí jejich použití není naprosto uniformní a mnoho z nich probíhá paralelně. Nicméně, obecné postupy krizového managementu v typových situacích zahrnujících francouzské občany v zahraničí jsou následující:

ad 1) evakuace francouzských občanů ze zemí/oblastí, kde probíhá rozsáhlá krize

(např. přírodní katastrofa, občanské nepokoje, ozbrojený konflikt atp.):

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu situace v problematických oblastech
- za spolupráce s velvyslanectvím/konzulátem/francouzskými organizacemi či občany na místě vytvoření seznamu Francouzů v zemi/oblasti
- kontaktování Francouzů v zemi/oblasti, informování o situaci (přímý kontakt, internet, rádio atd.)
- shromáždění daných osob na místě předem určeném v evakuačním plánu vypracovaném za spolupráce velvyslanectví s CDC (realizuje většinou místní francouzské velvyslanectví posílené z Francie vyslanými odborníky, pracovníky Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí, vojáky atp.)
- přesun na místo, odkud je možný transport ze země/oblasti
- transport ze země/oblasti (za využití prostředků francouzských soukromých, např. leteckých, společností, nebo francouzské armády či námořnictva či za využití prostředků jiné země ochotné pomoci)
- pozn: Často se neevakuují pouze Francouzi, ale i vybraní místní obyvatelé, nebo lidé třetích národností (často především občané zemí EU)

ad 2) únos francouzských občanů

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu situace v problematických oblastech či informace od důvěryhodného zdroje
- ověření, že k únosu došlo (za pomoci místního francouzského velvyslanectví či místních státních orgánů)
- kontaktování rodiny oběti

- psychická pomoc rodině
- jednání se zúčastněnými aktéry (únosci, místní orgány atd.)
- případná osvobozovací akce
- pozn: K případům únosů existuje z bezpečnostních důvodů jen málo veřejně přístupných informací, obzvláště pak procedur nakládání s těmito krizovými situacemi, takže výše uvedený postup je pouze přibližný.

ad 3) atentáty/teroristické útoky, jejichž oběťmi mohou být /jsou francouzští občané

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu situace v problematických oblastech či informace od důvěryhodného zdroje
- kontakt s veřejností- internetové stránky, telefonická linka- sběr informací o francouzských občanech, kteří se pohybovali v krizové oblasti
- vytvoření seznamu Francouzů v oblasti
- ověření lokality, kde se lidé z výše uvedeného seznamu nacházejí, jaký je jejich zdravotní stav a potřeby (za využití místního francouzského velvyslanectví/konzulátu/francouzských neziskových organizací či soukromých společností či občanů, popř. orgánů spolupracujících států)
- poskytnutí pomoci obětem (lékařská, psychologická, finanční, atd.)- může být poskytnuta za využití vyslání týmu odborníků z Francie
- poskytnutí informací rodinám a blízkým
- informování veřejnosti spojené s prohlášením (MAEE, ministra či prezidenta podle závažnosti krize) vyjadřujícím postoj Francie k dané situaci, soustrast s oběťmi a jejich rodinami, poděkování státům, které poskytly pomoc francouzským občanům
- repatriace obětí
- případné setkání zástupce francouzského státu (ministra/členů vlády/prezidenta/zvláštního velvyslance pro styk s rodinami obětí) s oběťmi nebo jejich rodinami

ad 4) prevence výskytu krizových situací v zahraničí, které by se mohly týkat francouzských občanů

- CDC ji realizuje průběžně (na internetových stránkách) či při významné příležitosti (velká turisticky navštěvovaná událost, nebo krize v určité turistické destinaci)
- spolupráce s dalšími odborníky na obsahu poskytnutých informací a formě jejich podání
- publikace (brožury, internetové stránky)
- šíření (ve spolupráci s neziskovými organizacemi, samosprávnými celky či institucemi, které vcházejí do kontaktu s cílovou skupinou)

ad 5) zdravotnické krize (epidemie apod.)

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu situace v problematických oblastech či informace od důvěryhodného zdroje
- kontaktování a/nebo shromáždění francouzské komunity v dané zemi/oblasti
- informování francouzských občanů v zemi o charakteru situace a doporučených ochranných prostředcích
- poskytnutí léků/ochranných prostředků
- vyslání odborníka pro zhodnocení situace

ad 6) havárie dopravních prostředků s francouzskými občany (letadel, autobusů)

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu médií a dalších zdrojů informací
- ověření informace o havárii (prostřednictvím místního francouzského velvyslance/konzula)
- vytvoření seznamu obětí- za využití kontaktu s veřejností či s jiným partnerem (cestovní kancelář, letecká společnost atp.)
- záchranné akce (za využití prostředků francouzské armády, námořnictva či za využití prostředků jiné země ochotné pomoci, specialistů- jejich koordinaci a styk se zemí, kde k havárii došlo zajišťuje CDC)
- pomoc obětem

- informování rodin obětí (telefonáty, osobní kontakt, osobní dopisy, speciální internetové stránky pro rodiny obětí), zprostředkování jejich kontaktu se institucemi zapojenými do záchranných prací či vyšetřování, u významnějších událostí jmenování zvláštního velvyslance pro styk s rodinami obětí
- kontakt s vládou a úřady země, kde k nehodě došlo
- u významných událostí zorganizování setkání členů vlády, které rozhoduje o dalším postupu
- návštěva obětí/rodin/místa neštěstí zástupcem francouzského státu
- vyšetřování nezávislé na místních institucích, někdy ve spolupráci s nimi

ad 7) zablokování Francouzů v zahraničí

- vytvoření seznamu postižených (spolupráce s dopravními společnostmi, veřejností, postiženými)
- vytipování nejohroženějších skupin (cestující bez dostatečných finančních prostředků, ve vzdálených či nebezpečných lokalitách, nejdéle zablokováni)
- pomoc postiženým (poskytnutí náhradní dopravy ve spolupráci se soukromými firmami, poskytnutí základních finančních prostředků, informací- internetové stránky, stánky na letištích v nejnavštěvovanějších turistických lokalitách atp.)
- informování veřejnosti (prevence rozšíření problému)

Co se týče typologie druhého okruhu činností CDC- zahraničních humanitárních krizí, kterými se Centrum zabývalo, tak lze rozlišit tři typy:

- 1) humanitární krize spojené s ozbrojenými konflikty či nepokoji
- 2) humanitární krize spojené s přírodními katastrofami (záplavy, zemětřesení, cyklony apod.)
- 3) zdravotní humanitární krize

U každého z těchto typů humanitárních krizí lze z příkladů uvedených v předchozí podkapitole vyvodit obecné procedury managementu krizí, které na ně užívá CDC:

ad 1) humanitární krize spojené s ozbrojenými konflikty nebo nepokoji

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu médií a dalších zdrojů informací
- kontrola, zda mezi oběťmi nebo ohroženými nefigurují francouzští občané (pokud ano, tak dochází k paralelnímu fungování podle procedur prvního i druhého okruhu činností CDC- tzn. zároveň s humanitární pomocí místnímu obyvatelstvu probíhá pomoc, evakuace a repatriace Francouzů, kteří se v oblasti vyskytovali)
- snaha zajistit ukončení konfliktu, nebo alespoň bojů, nebo, pokud ani to není možné, tak zajistit ochranu civilního obyvatelstva v oblasti bojů (a pokud není možné ani to, tak zajistit možnost jejich odchodu z oblasti)
- konzultace s humanitárními organizacemi působícími na místě, místní francouzským zastoupením(velvyslanectví, konzulát), místními úřady, mezinárodními organizacemi (agentury OSN např.)
- vyslání týmu expertů pro zhodnocení situace a potřeb zasažené populace (to mohou být např. inženýři, lékaři, diplomaté, pracovníci civilní ochrany, záchranáři, seismologové atp.)
- vyslání první rychlé humanitární pomoci
- určení priorit pomoci a jejího rozsahu (politické rozhodnutí založené mj. na expertíze)
- koordinace v rámci mezinárodní humanitární pomoci
- vyslání odborného personálu (např. zdravotníci)
- vyslání konkrétnější a potřebám více přizpůsobené materiální pomoci (např. stany, příkrývky, osvětlení, přípravky na čištění vody, zdravotnický materiál, léky, potraviny)- za využití prostředků jiných ministerstev, nebo států
- distribuce materiální pomoci (prostřednictvím neziskových organizací, agentur mezinárodních organizací apod.)
- poskytnutí finanční pomoci (různé formy- viz příklad zemětřesení na Haiti- např. odpuštění dluhu, poskytnutí dotací neziskovým organizacím nebo agenturám mezinárodních organizací působícím na místě, atd.)
- příprava dlouhodobého plánu a realizace rekonstrukce oblasti/země
- ukončení primární humanitární pomoci, stažení odborného personálu (přibližně po několika týdnech)

- zahájení dlouhodobé rekonstrukce infrastruktury, fungování státní administrativy, služeb

ad 2) humanitární krize spojené s ozbrojenými konflikty či nepokoji

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu médií a dalších zdrojů informací
- konzultace s humanitárními organizacemi působícími na místě, místní francouzským zastoupením (velvyslanectví, konzulát), místními úřady, mezinárodními organizacemi (agentury OSN např.)
- kontrola, zda mezi oběti nebo ohroženými nefigurují francouzští občané (pokud ano, tak dochází k paralelnímu fungování podle procedur prvního i druhého okruhu činností CDC- tzn. zároveň s humanitární pomocí místnímu obyvatelstvu probíhá pomoc, evakuace a repatriace Francouzů, kteří se v oblasti vyskytovali)
- vyslání týmu expertů pro zhodnocení situace a potřeb zasažené populace (to mohou být např. inženýři, lékaři, diplomaté, pracovníci civilní ochrany, záchranáři, seismologové atp.)
- zjištění, zda existuje žádost místní vlády o pomoc, nebo zda tato s nabízenou pomocí souhlasí
- vyslání týmu expertů pro zhodnocení situace a potřeb zasažené populace (to mohou být např. inženýři, lékaři, diplomaté, pracovníci civilní ochrany, záchranáři, seismologové atp.)
- informování případných příbuzných či blízkých ve Francii
- vyslání první rychlé humanitární pomoci
- určení priorit pomoci a jejího rozsahu (politické rozhodnutí založené mj. na expertíze)
- koordinace v rámci mezinárodní humanitární pomoci
- vyslání odborného personálu (např. zdravotníci)
- vyslání konkrétnější a potřebám více přizpůsobené materiální pomoci (např. stany, příkrývky, osvětlení, přípravky na čištění vody, zdravotnický materiál, léky, potraviny)- za využití prostředků jiných ministerstev, nebo států
- distribuce materiální pomoci (prostřednictvím neziskových organizací, agentur mezinárodních organizací apod.)

- u významných krizí návštěva zástupce francouzského státu na místě- deklarace solidarity, prohlášení o tom, jakou pomoc Francie poskytne
- poskytnutí finanční pomoci (různé formy- viz příklad zemětřesení na Haiti- např. odpuštění dluhu, poskytnutí dotací neziskovým organizacím nebo agenturám mezinárodních organizací působícím na místě, atd.)
- příprava dlouhodobého plánu a realizace rekonstrukce oblasti/země
- ukončení primární humanitární pomoci, stažení odborného personálu (přibližně po několika týdnech)
- zahájení dlouhodobé rekonstrukce infrastruktury, fungování státní administrativy, služeb

ad 3) zdravotní humanitární krize

- aktivizace CDC, vytvoření speciálního krizového štábu pro danou krizi, na základě průběžného monitoringu médií a dalších zdrojů informací
- konzultace s humanitárními organizacemi působícími na místě, místní francouzským zastoupením(velvyslanectví, konzulát), místními úřady, mezinárodními organizacemi (agentury OSN např.)
- kontrola, zda mezi oběti nebo ohroženými nefigurují francouzští občané (pokud ano, tak dochází k paralelnímu fungování podle procedur prvního i druhého okruhu činností CDC- tzn. zároveň s humanitární pomocí místnímu obyvatelstvu probíhá pomoc, evakuace a repatriace Francouzů, kteří se v oblasti vyskytovali)
- prevence šíření nákazy (např. poskytování informací turistům směřujícím do oblasti)
- zjištění, zda existuje žádost místní vlády o pomoc, nebo zda tato s nabízenou pomocí souhlasí
- vyslání týmu expertů pro zhodnocení situace a potřeb zasažené populace (to mohou být např. lékaři, diplomaté, pracovníci civilní ochrany, záchranáři, epidemiologové atp.)
- vyslání první rychlé humanitární pomoci
- určení priorit pomoci a jejího rozsahu (politické rozhodnutí založené mj. na expertíze)
- koordinace v rámci mezinárodní humanitární pomoci

- poskytnutí materiální pomoci (léky, zdravotnický materiál, ochranné prostředky jako masky apod.)
- vyslání odborného personálu (např. zdravotníci)

Všechny výše uvedené procedury krizového managementu CDC nemusí být definitivní, je možné že se budou nadále vyvíjet, např. vlivem personální výměny na MAEE, procesem učení se v rámci CDC, vývojem charakteristického průběhu typových krizí v budoucnu či výskytem dalších typů krizí.

3.4. Kultura nulového rizika a limity CDC

Jedním z problémů, se kterým se nutně ve své praxi setkává každá západní struktura zabývající se managementem krizí, je tzv. kultura nulového rizika, o které Patrick Lagadec uvádí, že „se postupně pomalu usídlila v naší kultuře“⁹³. Je zde tendence k větší senzitivě veřejnosti ke krizím- větší tlak na aktivitu státu v zahraničí, jak humanitární, tak na ochranu francouzských občanů v zahraničí. Veřejnost má velká očekávání ohledně toho, co vše má mít stát v tomto ohledu pod kontrolou, na která rizika má jak reagovat. Politiky odpovídající na tento trend ve veřejnosti výrazně zvyšují náklady na záchranné mise a to i v případě, že si francouzští občané v zahraničí krizovou situaci přivodili sami svým riskantním jednáním jdoucím proti doporučením ministerstva zahraničí pravidelně aktualizovaným a zveřejňovaným na jeho internetových stránkách. To se liší např. od přístupu Velké Británie, který spočívá v tom, že do určitých oblastí jdou britští občané jen na vlastní nebezpečí bez nároku na rozsáhlé záchranné akce⁹⁴. Zároveň s růstem očekávání ze strany veřejnosti jde ale trend zmnohonásobení cest Francouzů do zahraničí, a to i do nestabilních oblastí. Každý rok vyjede do zahraničí 20,2 milionu Francouzů, z toho 5,9 milionu mimo Evropu⁹⁵. Významným prvkem je také to, že 2,2 milionu Francouzů v zahraničí žije. Z nich toho polovina je registrována Ministerstvem zahraničních věcí (pro lepší koordinaci v případě krize).

Kulturu nulového rizika ilustruje aféra Tanit, která se týkala francouzské jachty téhož jména, jejíž posádka nerespektovala jasné nedoporučení týkající se trasy své cesty ze strany francouzského námořnictva. To se v Indickém oceánu podílelo na mezinárodní operaci Atalante, jejímž cílem bylo zajistit bezpečnost plavidel proplouvajících oblastí v Adenském zálivu v blízkosti Somálska, kde je rozšířeno pirátství. Jachta pokračovala ve své trase a posádka byla 4.4.2009 zajata piráty. Po neúspěšném vyjednávání komando francouzského námořnictva provedlo o šest dní později osvobozovací akci, při které jeden z rukojmích Florent Lemaçon zahynul, jeho manželka a syn byli osvobozeni. Později manželka požadovala od státu přiznání odpovědnosti a odškodnění, přičemž obojího se jí dostalo.

Koncept kultury nulového rizika P. Lagadec pojímá jako přístup lidí a společnosti k potenciálním rizikům. Tvrdí, že po dlouhou dobu tento přístup spočíval ve

⁹³ Lagadec, P., Guilhou, X.: *La Fin du risque zéro*, Eyrolles, Paris 2002, p.11

⁹⁴ zdroj: osobní účast autorky na exkurzi v Centre de crise, červen 2009

⁹⁵ zdroj: osobní účast autorky na exkurzi v Centre de crise, červen 2009

snaze získat nad vším v našem okolí absolutní kontrolu a když se to nedařilo, vyvolávalo to psychický šok. Východiskem je podle něj „přijmout opačné vnímání, vědomě pozitivní. Přijmout jako postulát konec nulového rizika a přijmout princip krizí (...) jako pilíř pro reflexi a činy (...), je třeba vstoupit do této oblasti kreativním způsobem. (...) Jde méně o to představovat si nepředstavitelné, ale spíše o to se nacvičit na to mu čelit“⁹⁶. Vznik nástrojů krizového řízení tomuto konci nulového rizika odpovídá, nicméně nadále zůstává otázka očekávání veřejnosti, jejich splnitelnosti či rozumnosti nákladů spojených s jejich splněním.

D. Heiderich tvrdí, že se vnímání rizik díky jejich stále se rozšiřující prevenci postupně vyvinulo v kulturu strachu, charakteristický způsob vnímání reality-sociologický problém. Strach je základem tohoto problému, má dle něj velkou psychologickou a sociální moc. Tvrdí, že existují přijatelná (dobře známá, spojená s něčím běžným jako je práce, řízení auta) a nepřijatelná rizika (neznámá- jako nové nemoci, zbytečná- ve volném čase, nespravedlivá- atentáty na civilisty), z tohoto hlediska je pro vnímání lidí v kultuře strachu „nepřijatelné, aby někdo zemřel během dovolené“⁹⁷, protože tato je spojována s radostnými zážitky a snahou využít tento čas pro jeho maximální využití.

Otázka kapacit je jistě dalším významným námětem k zamyšlení ohledně limitů CDC, které si svou misi definovalo odpočátku velmi široce a to jak geograficky, tak tématicky. V této souvislosti lze nadnést otázku, aniž by se jí tato práce snažila komplexně objasnit (pravděpodobně bude možné ji více analyzovat až po delším období fungování Centra), jaké krizové situace je CDC schopno smysluplně zvládat, kolik krizí je schopno zvládat zároveň a v kolika oblastech humanitární krize je schopna smysluplně pomáhat s prostředky, které má k dispozici. Z hlediska počtu krizí, ve kterých CDC intervenovalo zároveň, tak nejvyšší počet byl 3 a to koncem května 2009, kdy se zároveň zabývalo epidemií chřipky A/H1N1 v Mexiku, havárií autobusu s francouzskými turisty v Kalifornii a humanitární krizí na Srí Lance.

Problém kapacit je spojen celkově s postavením Francie ve světě, tzn. faktem, že Francie je střední mocností, která má ale v mnoha směrech globální ambice. Pozice francouzské zahraniční politiky, a tudíž i CDC osciluje mezi pozicí globálně

⁹⁶ Lagadec, P., Guilhou, X.: *La fin du risque zéro*, Eyrolles, Paris 2002, p.121

⁹⁷ Heiderich, D.: *La perception du risque dans la société de la peur*, Cahiers Espace no.85, <http://www.communication-sensible.com/download/La-societe-de-la-peur-et-du-risque.pdf>, staženo 22.3.2010

angažované diplomacie s dostatečnými kapacitami i pro rozsáhlé operace a mezi pozici menších zemí, které v důsledku užších národních zájmů a menších kapacit zaměřují svou zahraniční politiku na úzeji definované problémy nebo geografické oblasti. Kapacity francouzské diplomacie se tedy nemohou rovnat kapacitám Spojených států amerických. Nicméně její kapacity jsou zároveň nesrovnatelně větší než např. kapacity ČR, kde neexistuje ekvivalent CDC a pravděpodobně by jeho založení ani nemělo smysl, protože Česká republika nemá významný počet obyvatel v zahraničí, ani skutečně světové ambice či zájmy, nebo oblasti zvláště vysokého zastoupení své přítomnosti jako má Francie ve svých bývalých koloniích. V ČR se krizovým managementem je orgánem specializovaným na krizový management kromě prezidenta, vlády, parlamentu, ústředních správních orgánů Bezpečnostní rada státu, což je pracovní orgán vlády ČR v oblasti bezpečnosti. Rada má 4 výbory- pro branné plánování, civilní nouzové plánování, zpravodajskou činnost a v souvislostech této práce nejvýznamnější pro koordinaci zahraniční a bezpečnostní politiky⁹⁸. Bezpečnostní rada státu koordinuje a vyhodnocuje tuto problematiku a připravuje vládě návrhy opatření k jejímu zajišťování, spolupracuje s bezpečnostními radami krajů, je koncipována jako orgán pro přípravu opatření pro řešení krizových situací, ale zároveň i pro řešení vzniklé krizové situace a je součástí systému BRS jsou 4 stálé mezíresortní pracovní orgány (výbory BRS) a Ústřední krizový štáb jako pracovní orgán vlády k řešení krizových situací. Na českém případě je možné ilustrovat geografické zúžení např. rozvojové pomoci na několik vybraných zemí. Naopak zúžení prioritních témat diplomacie v oblasti rozvojové pomoci je možné ilustrovat na Irsku, které v roce 2006 založilo "Hunger Task Force"- jednotku specializovanou na boj proti světovému hladu inspirovanou irskou zkušeností s hladomorem. Dalším takovým příkladem zúžení témat by mohl být Program transformační spolupráce v rámci rozvojové pomoci ČR, který těží z české tranziční zkušenosti.

Dalším problémem spojeným s limitovanými kapacitami je ve struktuře a cílech Centre de crise jeho zvláštnost ve spojení humanitárních aktivit a aktivit na ochranu francouzských občanů v zahraničí, která může být interpretována také jako nevýhoda. Je tak spojeno několik velmi různorodých agend- od problémů zahraničních diplomatů ve Francii např. s policií, přes rozsáhlé krize poškozující místní civilisty ve třetím světě až po evakuaci všech Francouzů z některé cizí země. Z toho již z definice vyplývá

⁹⁸ Rektořík, J. a kol.: Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe, Ekopress, Praha 2004, p.35

rozptýlení kapacit na velmi odlišné a neúměrné problémy, kterými se CDC zabývá a to jistě musí být i velkou prioritou v rozhodování o prioritách a rozsahu použitých prostředků, obzvláště když se rozhoduje o dvou těžko srovnatelných skupinách-francouzských občanech a populacích především třetího světa v ohrožení.

Další problém spojeným s kapacitami, se kterým se CDC setkává v humanitární oblasti svého působení je otázka ukončení urgentní humanitární pomoci, když už ji francouzský stát zahájil v dané situaci. jedná se o širší otázku, kdy už je možné odejít a zanechat řešení lokální situace na místních, aniž by to bylo nezodpovědné. Také se v této souvislosti vynořuje otázka, jak vůbec zajistit základní potřeby civilistům v situaci tzv. zhroutěného státu (*Etat failli* (fr.)/*failed state* (ang.)) a jak takový stát rekonstruovat, aby tyto potřeby začal alespoň na bazální úrovni naplňovat.

Dále je zde problém rozsahu některých krizí, se kterými se CDC potýká, a to např v případě dlouhodobých a rozsáhlých konfliktů, především v Africe. G. Wachira charakterizuje africké konflikty jako spojené katastrofy, kde "krizové situace s různými důsledky vychází z různých, ale spojených důvodů"⁹⁹. Pojí se s nimi rozsáhlé nucené přesuny obyvatelstva, rozsáhlé hladomory, ničení životního prostředí, struktury získávání obživy, rozsáhlé ztráty na životech civilistů, psychologická traumata velkých segmentů zasažené populace, šíření zbraní a min, přelévání konfliktů mezi jednotlivými státy.

Dalším limitem řešení krizí Centrem krizí je to, kdy se rozhodne otevřít krizový štáb pro danou situaci, aby bylo ještě možné adekvátně reagovat aniž by to znamenalo přehnané výdaje. To je problém, který je nutné řešit pro každou krizi a jen těžko lze určit nějaké obecné pravidlo. To dokládá velká variabilita rozsahu operací podniknutých ze strany CDC v rámci jednoho typu krize (např. v případě zemětřesení se reakce lišila-na Haiti CDC nezasahovalo stejně jako v Chile nebo v Indonésii, ač je postihl podobný problém). Do značné míry se jedná o problém kapacit, ale také o problém politické vůle- především v případě humanitární oblasti činnosti CDC (kde zasažené populace nejsou tak silně spojené/nesplývají s voliči). Z příkladů praktického fungování CDC v humanitárních krizích je možné určit několik (z jistě většího počtu) faktorů, na kterých závisí rozsah zapojení CDC do určité humanitární krize:

⁹⁹ Wachira, G: Conflicts in Africa as Compound Disasters: Complex Crises Requiring Comprehensive Responses, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.5, No.2, June 1997, pp.109-117,p. 109

- fakt, zda se jedná o bývalou francouzskou kolonii nebo frankofonní oblast (kulturní, historická, ekonomická blízkost s Francií)
- geografická blízkost zasažené země k Francii nebo jejímu zámořskému území (např. francouzským Antilám)
- stupeň rozvoje dané země (chudší země potřebují a někdy i přilákají více pomoci)
- mediální pokrytí krize (možnost se zviditelnit, budovat pozitivní image země)
- velikost francouzské komunity žijící v dané zemi (spojení obou okruhů činnosti CDC a také, když už v dané krizi CDC působí kvůli přítomným Francouzům, tak je více obeznámeno se situací na místě a je ochotnější se zapojit i do humanitární stránky problému)
- zda již v období před krizí v zemi/oblasti Francie nebo francouzští aktéři poskytovali pomoc a v jakém rozsahu

Nicméně je třeba si v úvahách o těchto faktorech uvědomit, že, jak uvádí Drulák, „za podmínek ekvifinality (kdy určitého konečného stavu mohlo být dosaženo více různými procesy a prostředky) a multikauzality (kdy konečný stav může být výsledkem několika různých příčin) je (...) vždy sporné, zda daná podmínka je skutečně dostatečná a nezbytná i v ostatních případech. (...) Přítomnost dané proměnné přispívá k určitému výsledku, nelze však říct, že vždy, když je přítomná, očekávaný výsledek nastane“¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Drulák P.(ed.): Jak zkoumat politiku. Kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích, Portál, Praha 2008, p.40

4. Závěr

Centrum krizí (Centre de crise, CDC) francouzského Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí je relativně novým nástrojem aplikace teorie managementu krizí do praxe francouzské zahraniční politiky. Dvěma hlavními poslánímí jsou pomoc francouzským občanům v zahraničí a zahraniční humanitární pomoc. Ve své struktuře a fungování odráží základní principy této teorie jako je prevence krizí, příprava na krize, jejich řízení a proces učení se z krizí. Přípravou na krize je v činnosti Centra permanentní monitoring situace v zahraničí, připravování evakuačních plánů, přípravou technického vybavení a procedur pro fungování krizového štábu. Krizový štáb (cellule de crise) Centra je zase příkladem managementu krizí v případě, že krize již vypukla.

CDC vzniklo v reakci na dlouhodobé upozorňování vědců specializujících se na management krizí, že tato oblast je velmi podceňována v soukromém i veřejném sektoru. Management krizí ve francouzské zahraniční politice prošel od 80. let 20. století postupnou institucionální krystalizací, do které se do značné míry zapojoval z různých funkcí Bernard Kouchner, který má zkušenostmi z neziskového sektoru a působil v rozvojovém světě. Ten se také zasloužil o založení CDC v roce 2008.

Vytvoření a fungování Centra reflektuje teorii krizového managementu- tzn. že krize se cyklicky vracejí a je třeba je řídit, učit se z nich a připravovat opatření pro lepší řízení krizí následujících. Jednak svou vlastní existencí odráží tvrzení teoretiků krizového managementu, že je třeba předem připravit instituci určenou pro řízení krizí, která bude vhodně materiálně a personálně vybavena, která bude nacvičena na krizové situace, která je bude anticipovat, zajistí expertízu problému a bude dostatečně blízko (svou pozicí geografickou i mentální) těm činitelům, kteří o reakci na krizovou situaci přímo rozhodují a mají kompetence využít pro řízení krize dostatečné diplomatické, vojenské a další nástroje.

Za druhé CDC odpovídá teorii krizového managementu v mnoha různých detailech svého uspořádání, a fungování- např. tím, že neustále monitoruje situaci v různých částech světa a vyhodnocuje případné krize a jejich závažnost, ale i svým vybavením a prostorovou dispozicí (např. velká konferenční místnost se vším potřebným vybavením přímo v budově Ministerstva poblíž kanceláři ministra). Centrum také shromažďuje a permanentně vyhodnocuje situaci v zahraničí a podává informační servis odpovědným činitelům na ministerstvu.

Vznik CDC také zapadá do širšího rámce modernizace Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí (MAEE), které je součástí ještě širší celkové reformy veřejných politik (RGPP) prezidenta Nicolase Sarkozyho, která má za cíl reformovat jednotlivé činnosti všech francouzských ministerstev.

Činnost a pravomoci CDC jsou definovány postavením ministra zahraničních věcí ve francouzském politickém systému a konkrétněji ve způsobu formulace a výkonu francouzské zahraniční politiky. V tomto prezidentském systému definuje zahraniční politiku prezident spolu s premiérem, nicméně protože tyto dvě funkce zahrnují také mnoho dalších pravomocí a povinností, většinu konkrétních rozhodnutí činí premiér spolu s ministrem zahraničních věcí. V praxi tedy politiku, na které se shodnou prezident s premiérem, provádí ministr zahraničních věcí a jeho ministerstvo, kteří opět o úroveň výše podávají informace o aktuálním vývoji a jeho možných řešeních a tato po schválení realizují. Zde je v systému formulace a aplikace francouzské zahraniční politiky umístěno CDC pro oblast managementu krizí.

Aby mohlo Centrum adekvátně reagovat na vzniklé krize všeho druhu od přírodních, válečných až po např. průmyslové havárie v zahraničí, vytváří podpůrné sítě, se kterými úzce spolupracuje. Jedná se o partnerství s podniky, neziskovými organizacemi, samosprávnými francouzskými celky, styk s veřejností, mezirezortní spolupráce s odborníky a útvary dalších ministerstev a síť diplomatických zastoupení Francie po celém světě.

Humanitární část práce CDC nese největší vliv současného ministra zahraničních věcí Bernarda Kouchnera, původním povoláním lékaře, který působil v 60. letech v projektech Červeného kříže v humanitárních krizích v Africe a který se dlouhá desetiletí věnoval humanitární pomoci z postů v neziskovém i veřejném sektoru. Ten také dlouhodobě prosazuje, aby se dávala přednost bezpečnosti lidí (*sécurité humaine*) před bezpečností států v případě rozsáhlého a závažného porušování základních lidských práv (hlavně práva na život). Ve svém díle *Le devoir d'ingérence* tvrdí, že státy nemají pouze právo, ale povinnost v takovém případě na území cizího státu zasáhnout. Koncept povinnosti zasáhnout z důvodů praktické politiky, ale i pravomocí a kapacit CDC (a Francie) se na činnosti Centra neprojevuje tolik (když Zimbabwe francouzskou pomoc nabízenou CDC odmítlo, tak k žádnému zásahu zvenčí nedošlo), ale koncept *sécurité humaine* ve smyslu upřednostňování pomoci zasaženým populacím v činnosti CDC zastoupen je.

Situace, které CDC vyhodnotilo jako krize a pro které otevřelo speciální krizový štáb (což je samo o sobě pro mnoho vlád indikátorem závažnosti situace, pokud ji sami příliš detailně nemonitorují) mají velmi různý charakter. Z humanitární části jeho činnosti se jedná o situace spojené s přírodními katastrofami (záplavy, cyklony- Barma, zemětřesení- Sumatra, Haiti, Chile,), rozsáhlé zdravotnické problémy (epidemie chřipky- Ukrajina a Mexiko či cholery- Zimbabwe), ozbrojené konflikty (Srí Lanka, pásmo Gazy), zásahy proti civilnímu obyvatelstvu (Guinea) teroristické útoky (Irák) Z hlediska ochrany francouzských občanů CDC řeší krize spojené s únosy, napadeními, nehodami autobusů či letadel (USA, Brazílie, Jemen), ale i činí prevenci (např. rady cestujícím na pouť do Mekky).

Tyto krize lze rozdělit do dvou okruhů a ty dále na typy krizí. V prvním okruhu- pomoci Francouzům v krizových situacích v zahraničí- lze z již řízených krizí vyvodit několik typických situací. Jedná se o únosy Francouzů, evakuace Francouzů ze zemí, kde probíhá nějaká krizová situace (přírodní katastrofa, nepokoje, ozbrojený konflikt), havárie dopravních prostředků (letadel, autobusů) s francouzskými občany v zahraničí, epidemie přenosných nemocí v zemích, kde žije velký počet Francouzů, teroristické útoky v oblasti, kde mohli být zasaženi i Francouzi, dále je to prevence krizí (informování francouzských turistů směřujících do zahraničí), nebo situace, kdy jsou francouzští občané blokováni v zahraničí s malou nebo žádnou možností návratu do vlasti.

Druhým okruhem krizí, kterými se CD zabývá jsou humanitární katastrofy spojené s přírodními pohromami (záplavy, zemětřesení, cyklony apod.), ozbrojenými konflikty či nepokoji nebo zdravotními krizemi. Společným znakem všech těchto krizí je, že vážně ohrožují civilní populace v oblasti nebo zemi.

Z hlediska limitů práce CDC lze zmínit problematiku kombinace expertízy a politického rozhodování, limity finanční a kapacitní, rozptyl pozornosti v široce definované oblasti působnosti v důsledku kombinace přístupu humanitárního a přístupu ochrany francouzských občanů v zahraničí. Otázka kapacit CDC je spojena s problematikou postavení Francie jako mocnosti střední velikosti s nicméně globálními ambicemi ve světě a vztahu cílů její diplomacie s jejími kapacitami.

Problematika kombinace expertízy a rozhodování v CDC při řízení krizí, které obvykle vyžadují rychlé rozhodování na základě znalosti malého počtu vstupních informací. Expertíza a politické rozhodování se vzájemně doplňuje v rozhodovacím procesu. Nicméně expertíza nemůže a není jediným zdrojem rozhodování politiků,

protože ta je ze své definice jedno-dimenzionální, tzn. zaměřená pouze na svůj obor, kdežto rozhodování, obzvláště v krizích, které jsou často komplikované, musí vždy záviset na faktorech z více rozměrů daného problému a brát v potaz i takové aspekty jako, jak dané řešení přijde společnost. Z hlediska expertízy je třeba při krizovém rozhodování vědět, kde jsou její limity, které neznámé a nejistoty v sobě odborné podklady k rozhodování obsahují.

Dalším problémem, kterému CDC čelí jsou očekávání společnosti, jejíž citlivost vůči krizím a jejich dopadům se postupně zvyšuje. Tento způsob vnímání krizí společností odborná literatura označuje jako kulturu nulového rizika, ve které lidé krize neočekávají a nejsou připraveni nést jejich důsledky, i když před nimi byli varováni a očekávají rozsáhlé záchranné či jiné operace, a to i za cenu neúměrných vynaložených prostředků.

Plně bude možné činnost CDC vyhodnotit po delším fungování tohoto orgánu, kdy v něm dojde k personální obměně a kdy projde větším počtem krizí různého charakteru. Nicméně je možné říci, že z hlediska efektivity činnosti CDC ve vztahu k cílům, které si kladlo při svém vzniku, účinně pomáhá Francouzům v krizových situacích v zahraničí a v mnoha případech úspěšně koordinovalo rozsáhlou humanitární pomoc. Tu poskytuje v různých případech v různé míře, což závisí na mnoha faktorech, mezi kterými je možno uvést historické, kulturní a ekonomické vazby na zemi, kde k humanitární katastrofě došlo, to, zda v této zemi již působí francouzské organizace a dalších.

5. Použitá literatura

- Brecher, M: Crisis in world politics: Theory and reality, Pergamon, Oxford 1993
- Bungener, M.: Scientific Expertise in the case of public health crises, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.10, No.4, December 2002
- Drulák P.(ed.): Jak zkoumat politiku. Kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích, Portál, Praha 2008
- Evans, G.: From humanitarian intervention to responsibility to protect, Winsconsin International Law Journal, Vol.24, No.3, pp.703-722
- Flin, R.: Safety Condition Monitoring: Lessons from Man-Made Disasters, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.6, No.2, June 1998
- Gressier, M., Pipelier, V.: Le Centre de crise du ministere des Affaires étrangères et européennes: Un véritable outil de gestion de crise au sein du ministere des Affaires étrangères et européennes, Diplomatie 34, July- August 2008
- Guinier, D.: Catastrophe et management: Plans d'urgence et continuité des systemes d'information, Masson, Paris 1995
- Heiderich, D.: La perception du risque dans la société de la peur, Cahiers Espace no.85, <http://www.communication-sensible.com/download/La-societe-de-la-peur-et-du-risque.pdf>, staženo 22.3.2010
- Herbig, B., Gloeckner, A.: Experts and Decision Making: First Steps Towards a Unifying Theory of Decision making in Novices, Intermediates and Experts, Max planck Institute fro research on Collective Goods, Bonn, January 2009, 2009/2
- Juppé, A., Schweitzer, L.: La France et l'Europe dans le monde: Livre blanc sur la politique étrangere de la France 2008- 2020, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/2LIVREBLANC_DEF.pdf, staženo 20.11.2009
- Lagadec, P.: Apprendre a gérer les crises: société vulnérable, acteurs responsables, Ed d 'organisation, Paris 1993
- Lagadec, P.: Cellules de crise: les conditions d'une conduite efficace, Ed. d 'organisation, Paris 1995
- Lagadec, P.: Crisis Management in France: Trends, Shifts and Perspectives, Journal of Cintingencies and Crisis Management, Vol.10, No.4, December 2002, pp.159- 172
- Lagadec, P.: Etats d'urgence: défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Seuil, Paris 1988
- Lagadec, P.: La gestion des crises: Outils de réflexion a l'usage des décideurs, McGraw-Hill, Paris 1991

Lagadec, P., Guilhou, X.: La Fin du risque zéro, Eyrolles, Paris 2002

Marczuk, K.: Vizionář a praktik: Idea moderního intervencionismu Bernarda Kouchnera a protipovstalecká teorie Davida Kilcullena, Obrana a strategie 2/2007

Mbonda, E.-M.: La sécurité humaine et la „responsabilité de protéger“: vers un order international plus humain?, Université catholique d’Afrique centrale, Yaoundé, <http://www.aceci.org/documents/CollResp2Protect.pdf>, staženo 15.2.2010

McConnell, A., Drennan, L.: Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.14, No.2, June 2006

Oudiz, A.: Crisis Research: French Decision Makers’ Expectations, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.10, No.4, December 2002

Rektořík, J. a kol.: Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe, Ekopress, Praha 2004

Salter, J.: Risk management in a Disaster Management Context, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.1, March 1997

Schweizer, B.: Moral dilemmas for humanitarianism in the era of „humanitarian“ military interventions, RICR, Septembre 2004, Vol.86, No.855

Stern, E.: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997

Trintingnac, F.: A Case by Case Analysis of Recent Crises Assessing 20 years of Humanitarian Action: Iraq, Somalia, the former Yugoslavia, Rwanda, Burundi, the former Zaire, Chechnya and Kosovo, Médecins du Monde, Paris 1999

Vital-Durand, E.: Mémento des institutions politiques françaises, Hachette, Paris 2000

Wachira, G.: Conflicts in Africa as Compound Disasters: Complex Crises Requiring Comprehensive Responses, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.5, No.2, June 1997

6. Internetové zdroje

<http://perspective.usherbrooke.ca>

<http://www.revuemedecinetropicale.com>

<http://www.diplomatie.gouv.fr>

<http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr>

<http://www.resacoop.org>

<http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr>

7. Přílohy

Příloha č. 1: Organigram Centre de crise francouzského Ministerstva zahraničních a evropských záležitostí (MAEE)



Organigramme du Centre de crise,

<http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/uploads/media/decretmae160309.pdf>, staženo 12.9.2009, překlad Tereza Holubová