LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°53 - MARS 2017

ACTUALITÉ NATIONALE

LES EXERCICES RICHTER :
outils de préparation des acteurs de la gestion de crise

POINT DE VUE

VERS UNE CRISOLOGIE
fondée sur l'opportunité de la crise ?

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ
liée à une rupture dans la *supply chain*

DOSSIER THÉMATIQUE

ATTENTATS TERRORISTES: *ce qui a changé en France*

INHESJ

LIREC
Lettre d'information sur les Risques et les Crises

n°53 MARS 2017

INHESJ

INSTITUT NATIONAL DES HAUTES ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE

DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES

Directrice de la publication :
Hélène CAZAUX-CHARLES

Directrice de la rédaction :
Carole DAUTUN

Rédacteur en chef :
Joseph BALLU

Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officieuse de ses rédacteurs ou des services de l'État.

Faites nous parvenir toute information concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article sur : **lirec@inhesj.com**

Site internet de l'INHESJ :
www.inhesj.fr

ISSN 2265 - 464X

Suivez nous aussi sur :

facebook twitter linkedin

Photo de couverture :
© raresgud - Fotolia

ÉDITORIAL

HÉLÈNE CAZAUX-CHARLES

Magistrate – Directrice de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice

Deux ans après les attentats ayant visé la rédaction du journal Charlie Hebdo et la vague d'attentats sans précédent qui a suivi, la France a dû adapter son arsenal juridique et pénal et ses dispositifs, réviser sa politique de sécurité, de sûreté ou de surveillance, améliorer sa réponse en termes de secours, de prise en charge des victimes ou encore d'intervention et de coordination des forces de l'ordre et des unités d'élite… L'équipe de la LIREC a souhaité, au sein de ce **dossier thématique**, effectuer un état des lieux général - mais non exhaustif - de ces évolutions qui ont permis à la France de tenter de répondre depuis janvier 2015, à une menace terroriste protéiforme et en perpétuelle mutation.

La lettre traite, dans la rubrique « **Actualité nationale** », des exercices « RICHTER », initiés dans le cadre du « Plan Séisme »[1] et conduits annuellement, afin de permettre aux acteurs français impliqués dans la gestion opérationnelle du risque sismique de se préparer efficacement à faire face à un séisme de grande ampleur. Cette préparation est d'autant plus importante que la sismicité modérée de la France métropolitaine limite l'expérience des services concernés dans le traitement d'événements destructeurs. Ces exercices reposent sur une méthodologie éprouvée, alliant la modélisation d'un scénario sismique réaliste et l'implication forte des acteurs concernés. Ils permettent ainsi de tester une multitude d'objectifs organisationnels et opérationnels, aussi bien pendant la phase aigüe de la crise que durant la période de retour à la normale.

La rubrique « **Actualité européenne** », se penche sur l'ICMS[2], la nouvelle plateforme pour la gestion de crise et la planification d'urgence en Belgique, entrée en fonction le 1er janvier 2017. Il s'agit d'une plateforme web nationale et sécurisée intégrant les autorités, les services et partenaires belges impliqués dans la gestion d'incidents et de crises. Ce système quadrilingue permettra aux différents acteurs de travailler en collaboration, tant au niveau de la communication, qu'au niveau de la gestion des moyens ou des données géographiques.

Les aspirations à voir naître une « science de la crise » et de conceptualiser ce qui « fait crise », sont multiples depuis quarante ans. Pourtant, la *crisologie* peine encore aujourd'hui à trouver ses lettres de noblesse : les difficultés d'ordre méthodologique, ontologique voire épistémologique sont nombreuses et bien connues. Bien qu'elle soit nécessaire, surtout dans une société du risque globalisé où tout parait être en crise, une telle entreprise semble encore difficilement réalisable… Penser une science de la crise au regard de l'opportunité de la crise, ne permettra sans doute pas de répondre pleinement à cet impératif, mais aura au moins pour mérite de penser une « autre » *crisologie*. C'est tout l'enjeu de ce « **Point de vue** », tiré d'un travail plus large, réalisé dans le cadre de recherches universitaires.

Enfin, le risque d'interruption de la *supply chain* - chaîne logistique d'approvisionnement et de satisfaction des besoins clients - est le thème abordé dans la rubrique consacrée au « feuilleton » de la **Continuité d'activité**. De plus en plus d'acteurs prennent en effet conscience de l'importance des impacts en cas de défaillance de la *supply chain* et incitent ainsi à la mise en place de plans de Continuité d'Activité et de son système de management.

Bonne lecture !

.....
(1) 2005-2010
(2) Incident & Crisis Management System

4

BRÈVES

6

ACTUALITÉ NATIONALE

• Les exercices RICHTER : outils de préparation des acteurs de la gestion de crise à la survenue de séismes de grande ampleur

12

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

• Le renforcement des capacités de gestion de crise stratégique par la formation

13

FORMATION

14

DOSSIER THÉMATIQUE

ATTENTATS TERRORISTES : ce qui a changé en France

• Avant propos

• Interview de Laurent Prévost, *Préfet et directeur général de la Sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC)*

• Nouveau dispositif Vigipirate

• Coopération transfrontalière

• Optimiser la coordination interservices

• Interview de Jean-Michel Fauvergue, *Chef du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion)*

• Une nouvelle doctrine d'intervention des secours

• Etablissements de santé : élaboration d'un plan de sécurité

• Mesures de sécurisation des établissements publics

• Sécurité dans les transports en commun

• Favoriser la résilience des populations

27

POINT DE VUE

• Vers une crisologie fondée sur l'opportunité de la crise ?

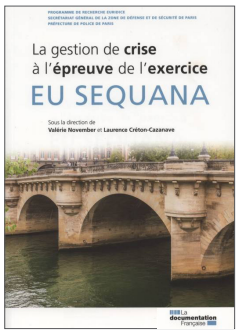
30

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

• La continuité d'activité liée à une rupture dans la *supply chain*

BRÈVES

PUBLICATION D'UN OUVRAGE SUR L'EXERCICE « EU SEQUANA 2016 »



L'exercice de crue majeure de la Seine « **EU** Sequana 2016 », s'est déroulé l'année dernière, durant deux semaines, du 7 au 18 mars 2016.

Le Département Risques et Crises (DRC) de l'INHESJ, a accompagné la Zone de défense et de sécurité de Paris dans l'écriture du scénario et la mise en œuvre de cet exercice, auquel ont participé près de 90 partenaires privés et publics.

L'ouvrage *La gestion de crise à l'épreuve de l'exercice EU Sequana,* est le fruit d'un travail croisé entre les personnels du Secrétariat général de la Zone de défense et des chercheurs du programme Euridice ainsi que des membres du DRC, qui ont suivi de près l'organisation et le déroulement de l'exercice.

L'ouvrage est disponible à la Documentation française et en librairie, depuis le 22 février 2017.

POUR EN SAVOIR PLUS :

→ https://www.prefecturedepolice.interieur.gouv.fr

LE BAROMÈTRE 2016 DE L'IRSN, SUR LA PERCEPTION PAR LES FRANÇAIS DES RISQUES ET DE LA SÉCURITÉ

Chaque année, l'*Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire* (IRSN) publie le « Baromètre », une étude sur la perception par les Français des risques et de la sécurité, établie à partir d'une enquête d'opinion.

Il ressort de cette **édition 2016**, la marque profonde laissée par les attentats : en effet le terrorisme devient la première préoccupation des Français.

Au-delà de cette question, les principaux constats dressés par l'IRSN sont que :

✓ Les Français portent un regard confiant sur les experts et sur les institutions scientifiques et techniques intervenant dans le domaine nucléaire. Les Français se déclarent favorable à rendre publics les résultats d'expertise pour se construire leur propre opinion.

✓ Les énergies renouvelables sont les énergies préférées des Français : les énergies solaire et éolienne supplantent l'énergie nucléaire d'un point de vue économique et poursuivent leur progression par rapport aux chiffres 2013.

✓ Si 46% des sondés estiment que toutes les précautions sont prises pour assurer un très haut niveau de sûreté dans les centrales nucléaires françaises, les accidents graves, comme ceux de Tchernobyl et de Fukushima, restent l'argument le plus fort contre l'énergie nucléaire.

En outre, l'IRSN ouvre les données du Baromètre et ses archives : il met ainsi en ligne un site internet offrant la possibilité de consulter les résultats de l'année en cours complétés par l'ensemble des données des années antérieures, permettant ainsi à chacun de construire sa propre analyse ; rassemble l'ensemble des informations autour des enquêtes et études sur la perception des risques et de la sécurité, en complément des éditions papiers ; facilite les interactions avec ceux qui souhaitent échanger avec l'équipe de l'Institut en charge du Baromètre IRSN.

PUBLICATION

La revue *Contrôle* n°201, de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), publiée en décembre 2016, traite de la gestion des situations d'urgence et des exercices de crise. Il y est aussi question des impacts de Fukushima en Europe et en France et de la situation actuelle au Japon. Elle est téléchargeable sur le site Internet de l'ASN.

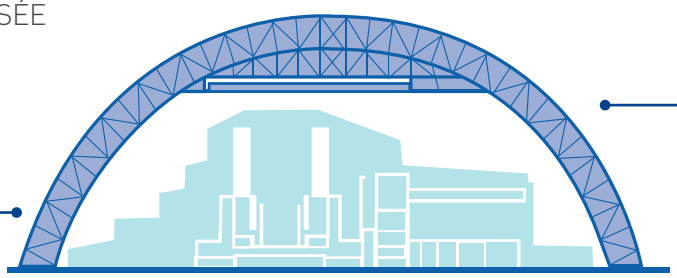
TÉLÉCHARGER LA REVUE CONTRÔLE :

→ www.asn.fr/Informer/Publications/La-revue-Controle

EN CHIFFRE
L'ENCEINTE DE CONFINEMENT DE TCHERNOBYL

Une enceinte de confinement (SARCOPHAGE) A ÉTÉ POSÉE LE 29 NOVEMBRE 2016 sur le réacteur de Tchernobyl, en Ukraine

10 000 personnes, ISSUES D'UNE TRENTAINE DE PAYS, ont travaillé ensemble à ce projet.



Source : Novarka / novembre 2016

LA STRUCTURE PÈSE **36 000 tonnes,** soit trois fois et demie, le poids de la tour Eiffel.

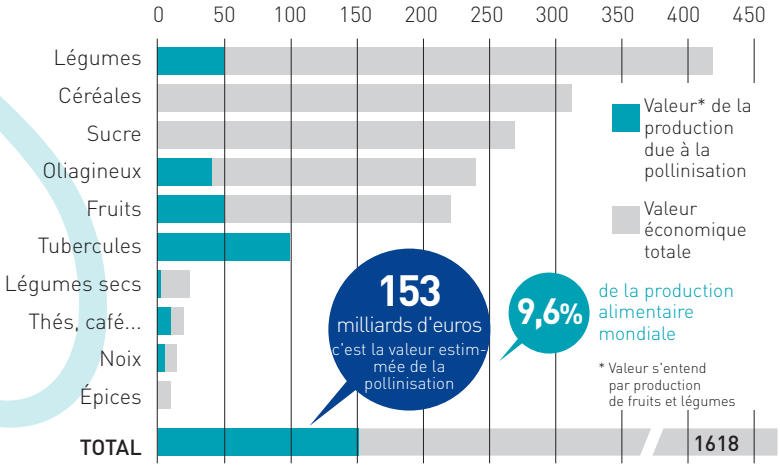
ELLE EST TELLEMENT **imposante** qu'elle pourrait contenir le stade de France

ELLE A COÛTÉ **1,5 milliard d'euros**

LE POIDS ÉCONOMIQUE DE LA POLLINISATION DANS L'AGRICULTURE MONDIALE (EN MILLIARDS D'EUROS)

Sur **100** espèces cultivées assurant 90% de la nourriture mondiale, **71** sont pollinisées par les abeilles

Selon un rapport publié dans la revue *Nature*, l'extinction des pollinisateurs menacerait gravement l'équilibre alimentaire. Leur disparition, impactant négativement la production de divers arbres fruitiers, semences et production, aurait des répercussions sur l'apport en vitamines et en calcium nécessaire à chaque être humain. Le rapport indique que la recrudescence des maladies liées aux carences en nutriment, pourrait entraîner des milliards de décès par an. En outre, le nombre d'emplois menacés par le déclin des pollinisateurs serait de 1,4 milliard, selon les chercheurs.



Sources : UNEP/FAO (2010) / Infographie : Sciences et Avenir

« *LE CHANGEMENT DU MONDE N'EST PAS SEULEMENT CRÉATION, PROGRÈS, IL EST D'ABORD ET TOUJOURS DÉCOMPOSITION, CRISE.*

Alain TOURAINE, sociologue français

ACTUALITÉ NATIONALE

LES EXERCICES RICHTER : OUTILS DE PRÉPARATION DES ACTEURS DE LA GESTION DE CRISE À LA SURVENUE DE SÉISMES DE GRANDE AMPLEUR

par Samuel AUCLAIR*, Séverine BÈS DE BERC*, Emilie CROCHET**
JULIEN REY*, OLIVIER SEDAN*, Thierry WINTER*

Initiés dans le cadre du Plan Séisme[1], les exercices « RICHTER » sont conduits annuellement afin de permettre aux acteurs français impliqués dans la gestion opérationnelle du risque sismique, de se préparer efficacement à faire face à un séisme de grande ampleur. Cette préparation est d'autant plus importante dans des contextes de sismicité modérée tels que celui de la France métropolitaine, où les périodes de retour des séismes destructeurs limitent l'expérience des services concernés. Ces exercices reposent sur une méthodologie éprouvée alliant la modélisation d'un scénario sismique réaliste et l'implication forte des acteurs concernés. Ainsi, ils permettent de tester une multitude d'objectifs tant organisationnels qu'opérationnels, aussi bien pendant la phase aigüe de la crise que durant la période de retour à la normale. Les retours d'expériences réalisés à l'issue de ces exercices sont enfin précieux pour l'identification de pistes d'amélioration de notre capacité collective à faire face aux séismes.

Malgré la relative rareté des séismes destructeurs survenant sur le territoire français, l'occurrence d'une telle catastrophe n'est pas à exclure, ce qui pose la question de notre capacité collective à l'affronter. Se préparer à faire face à un tel événement dont les conséquences pour la population, l'économie et l'environnement seraient dramatiques, est une mission essentielle de l'ensemble des acteurs concourant à la réponse de sécurité civile. Cette préparation est d'autant plus importante dans des contextes de sismicité modérée tels que celui de la France métropolitaine, où les périodes de retour des séismes destructeurs limitent l'expérience des services concernés.

Dans le même temps, l'un des principaux leviers pour améliorer l'aide à la prise de décision en situation de crise est de faire en sorte que chaque individu puisse s'entrainer aux dispositifs, outils et interfaces qu'il aura à mettre en œuvre lors de la crise mais aussi, à la mobilisation de ses connaissances et de ses capacités de réflexion (Fredholm, 1999). L'étude du retour d'expérience d'un certain nombre de crises montre par ailleurs, qu'indépendamment de l'origine de la crise et de la compétence des personnes impliquées, et bien que certaines procédures existent déjà pour prévenir et gérer des accidents ou des catastrophes, ce sont principalement des éléments relevant de la perception (représentation mentale souvent non partagée), de la coopération, et de la communication entre acteurs qui déterminent les réactions et les décisions stratégiques qui sont prises. Ainsi, est-il manifeste que l'expérience acquise au quotidien n'est le plus souvent pas suffisante pour constituer un moyen d'apprentissage continu, performant et suffisant, du fait de la rareté des évènements catastrophiques tels que les séismes (Borodzicz et al., 2002).

Dans ce contexte, les exercices de formation à la gestion de crise sont indispensables. En plus de permettre aux acteurs impliqués de se perfectionner à la gestion d'équipe, à la communication, ainsi qu'aux modes de raisonnement stratégiques, ces exercices sont également les garants d'une bonne appropriation des outils utiles à la gestion de crise.

Initiés dans le cadre du Plan Séisme (2005-2010), la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) réalise chaque année depuis 2007 un scénario départemental de crise sismique avec l'appui scientifique du BRGM. Ces exercices, appelés « RICHTER », permettent, outre l'entraînement des services gestionnaires de la crise (préfectures, services déconcentrés, communes, etc.), une forte sensibilisation des acteurs et en particulier des collectivités locales.

PRÉPARATION DES EXERCICES RICHTER

Définition des objectifs et implication des acteurs

Comme pour la réalisation de tout autre type d'exercice de sécurité civile, la définition des objectifs constitue le fondement des exercices RICHTER : outre les objectifs généraux et intermédiaires qui viennent véritablement cadrer l'exercice, il faut également souligner l'importance des objectifs particuliers que peuvent se fixer chaque service joueur, lesquels viennent enrichir le scénario et permettent de tester de multiples procédures clés de la gestion de la crise sismique. Ces objectifs peuvent concerner tout ou partie des

* BRGM, 3 avenue C. Guillemin, BP 36009, 45060 Orléans Cedex 2
** Ministère de l'intérieur, DGSCGC/SDPGC/BAGER

(1) 2005-2010

quatre grandes phases que compte la gestion d'une crise (DGSCGC, 2012) :

✓ L'évaluation de l'ampleur de la crise et de ses impacts ;

✓ La gestion de l'urgence ;

✓ La gestion de la crise dans la durée ;

✓ La gestion post-crise.

A noter que ces objectifs doivent prendre en compte les spécificités des territoires affectés, qu'il s'agisse de spécificités naturelles conduisant à considérer des effets induits tels que des mouvements de terrain, des tsunamis ou encore des avalanches, ou des enjeux particuliers posant la question des « effets dominos » ou des risques industriel voire nucléaire (ex. tableau 1).

A l'instar de la gestion opérationnelle des crises qui répond, à travers le dispositif ORSEC (organisation de la réponse de sécurité civile), à une organisation pyramidale en fonction de l'importance du sinistre dans sa dimension territoriale et sa complexité, les exercices RICHTER doivent associer l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion de crise : depuis le plus haut échelon politique du territoire visé (Ministère de l'intérieur, Etat-Major interministériel de zone de défense et de sécurité ou préfecture selon qu'il s'agisse d'un exercice d'ampleur nationale, zonale ou départementale), jusqu'à l'échelon local de la commune, en passant par l'ensemble des services et opérateurs - publics et privés – et du secteur associatif ayant compétence dans les thèmes abordés par l'exercice.

Aussi est-il fondamental d'impliquer précocement l'ensemble des acteurs concernés par les objectifs principaux de l'exercice de crise sismique projeté, pour identifier avec eux leurs objectifs particuliers respectifs.

Tableau 1.

Liste des exercices RICHTER réalisés et planifiés à ce jour ainsi que leurs objectifs spécifiques

ZONE	PÉRIODE	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES
Bouches-du-Rhône	février 2007	Tester le COD pour un risque sismique
Antilles	novembre 2008	Tester les renforts locaux et nationaux et la gestion des décédés massifs
Hautes-Pyrénées	avril 2009	Tester la chaîne de commandement depuis la commune jusqu'à l'Europe
Haut-Rhin	février 2010	Tester le risque de sur-accident et l'appel aux ressources des pays limitrophes
Isère	avril 2011	Tester le déport complet du COD et du CODIS dans une autre commune
Cadarache (13)	février 2012	Tester la dichotomie des consignes entre le risque sismique (évacuez et éloignez-vous des bâtiments) et le risque nucléaire (rentrez chez vous et confinez-vous)
Hautes-Pyrénées	mai 2012	Tester le mécanisme européen et engager des manœuvres de grande ampleur avec l'Espagne et des renforts portugais et italien
	novembre 2012	Tester l'impact des décisions prises « à chaud » sur le retour à la normale (phase d'anticipation)
Alpes-de-Haute-Provence	octobre 2013	Tester l'adaptation de la réponse à deux secousses significatives séparées dans le temps et sur deux zones distinctes du département
Haute-Savoie	juin 2014	Exercice intégré dans un exercice zonal (4 départements impliqués), avec pour but de tester le déport du COD, et de réaliser d'importantes manœuvres terrain pendant 36h. Tester l'impact des décisions prises « à chaud » sur le retour à la normale (phase d'anticipation)
Alpes-Maritimes	octobre 2016	Tester la réponse à un séisme avec les axes de communications très endommagés dans un département ayant un maillage très particulier. Tester l'impact des décisions prises « à chaud » sur le retour à la normale (phase d'anticipation)
Arc des petites Antilles	mars 2017	Tester les renforts locaux, nationaux et internationaux lors de l'occurrence d'un séisme de très forte magnitude (Mw>8.0) générant un tsunami majeur à l'échelle du bassin de la Caraïbe (exercice couplé avec CARIBE WAVE 17).
Algérie	2018	Tester les renforts locaux, nationaux et internationaux lors de l'occurrence d'un séisme de très forte magnitude.

Réalisation du scénario

Compte-tenu de ces objectifs, il convient ensuite de bâtir un scénario crédible tant sur le plan scientifique que sociétal.

Concernant les exercices RICHTER, la DGSCGC confie ainsi au BRGM la réalisation d'un atlas de crise permettant une quantification spatialisée des dommages au bâti d'habitation et des victimes, à partir d'une modélisation d'un séisme de scénario et de la prise en compte de la vulnérabilité du bâti (Winter et al, 2008 ; Sedan et al., 2013).

Cet atlas – dont des exemples sont présentés sur la figure 1 – garantit la crédibilité du scénario (et par conséquent favorise l'appropriation du risque par l'ensemble des acteurs territoriaux) et offre un cadre pour la rédaction du script qui, minute après minute, doit rythmer l'exercice.

L'une des spécificités des exercices RICHTER étant d'impliquer des représentants de l'ensemble des services et des organismes joueurs à la rédaction du script, cela permet une plus grande cohérence d'ensemble et une meilleure appropriation de l'exercice.

Lors de cette phase de rédaction du script, les réseaux ainsi que les enjeux spécifiques en présence (établissements scolaires et de santé, casernes de pompiers, installations SEVESO, etc.) sont également pris en compte.

SUITE P.8 ...

D'autres incidents tels que la survenue de répliques peuvent également être inclus dans le script, de manière à sensibiliser les services de secours aux risques ultérieurs au premier engagement.

MISE EN SITUATION

Les participants ou « joueurs » sont toutes les personnes qui jouent le rôle qu'elles devraient tenir en situation réelle en cas de survenue d'un séisme. Afin de ne pas fausser le déroulement de l'exercice, il est essentiel que les joueurs n'aient pas pris part au montage de l'exercice et découvrent le scénario le jour J à travers le déroulé du script.

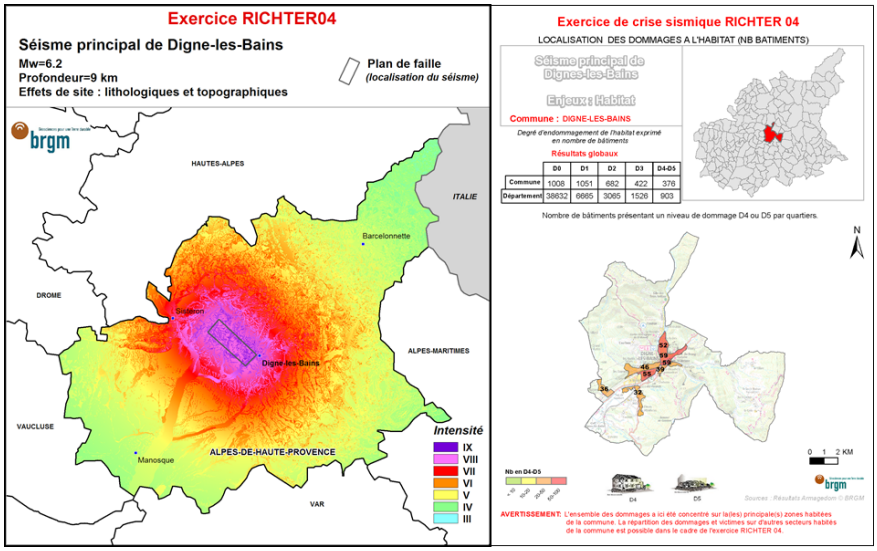
La gestion de l'urgence

Comme précédent indiqué, la survenue d'un séisme majeur sur un territoire est génératrice d'une crise de grande ampleur dont la gestion suit plusieurs phases. Ainsi, après une première phase d'évaluation de l'ampleur de la crise et des impacts du séisme, la gestion de crise se concentre sur la gestion de l'urgence dominée par le secours aux personnes et l'assistance aux populations sinistrées. Le dispositif ORSEC - complété à l'échelle communale par les plans communaux de sauvegardes (PCS) - ayant comme mission première de répondre aux problématiques posées lors de ces deux phases, ces dernières sont systématiquement « jouées » au cours des exercices RICHTER. Ces exercices sont en premier lieu des exercices cadres[2] d'état-major permettant le test des cellules opérationnelles de gestion de crise, au premier rang desquelles le centre opérationnel départemental (COD) dirigé par le préfet. Aussi, l'animation des joueurs, en lien direct avec le COD, suit-elle généralement une cinétique en temps « compressé » permettant de jouer sur une journée des problématiques dont le développement prendrait en temps normal plus de 24h.

De tels exercices sont également l'occasion pour les communes de tester leur PCS, et d'activer leur poste de commandement communal. La mobilisation d'équipes municipales et de leurs services pendant une journée entière étant parfois difficile à assurer, notamment pour les communes les plus petites, il leur est généralement proposé de choisir entre plusieurs niveaux de jeu, depuis une participation maximale et un jeu en temps réel, en connexion directe avec les autres joueurs, jusqu'à un niveau de jeu déconnecté de la cinétique globale de l'exercice, ayant pour but de réfléchir à un certain nombre de problématiques via la réalisation de points de situation à destination du COD.

Figure 1.

Extrait de l'atlas de crise de l'exercice RICHTER 04 (Alpes-de-Haute-Provence) avec à gauche la cartographie de l'intensité macrosismique liée au séisme de scénario, et à droite la restitution cartographique communale du nombre de bâtiments en classes de dommage D4 (effondrement partiel) et D5 (effondrement total) sur la commune de Digne-les-Bains



© BRGM, 2013

Enfin, certains exercices RICHTER s'accompagnent-t-ils aussi d'une phase « terrain » consistant à la conduite de manœuvres sur le terrain, le plus souvent sur la thématique du sauvetage/déblaiement, de l'évacuation d'établissements scolaires (activation des Plans Particuliers de Mise en Sécurité - PPMS), ou encore des tests de procédures internes de mise en sécurité dans les entreprises publiques comme privées. Dans la mesure du possible, ce volet terrain est conduit de manière synchrone et cohérente avec l'exercice cadre de manière à offrir un maximum de réalisme et de tester la remontée d'information depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique (cf. figure 2 et DGSCGC, 2011).

Le retour à la normale

Une fois l'urgence des premières 24 à 48h écartée, la gestion de crise entre dans une nouvelle phase : celle « post-crise » ou « de retour à la normale ». Déterminante dans la manière dont un territoire pourra se relever de la catastrophe, cette phase consiste notamment à assurer un suivi et un soutien aux populations sinistrées, à restaurer les infrastructures critiques ainsi que les services publics essentiels, et plus largement à rétablir au plus vite toutes les fonctions vitales du territoire (logement, approvisionnement, activité économique, transports, etc.).

Bien que les premières décisions concourant au retour à la normale soient, en général, prises dès la phase « aigue » de la crise, cette phase monte réellement en puissance à l'issue de la phase de gestion de l'urgence, et peut perdurer en dehors du cadre ORSEC dans des actions de moyen et long-terme. Malgré son importance, cette phase est de fait rarement testée dans le cadre des exercices de sécurité-civile. Plus particulièrement, l'impact positif ou négatif des décisions prises dans la phase d'urgence « à chaud » sur le retour à la normale n'est que très rarement analysé et capitalisé.

Aussi, les exercices RICHTER conduits depuis 2012 intègrent-ils désormais une seconde phase de jeu transportant les participants quelques heures à quelques jours après le séisme, afin de réfléchir sur l'anticipation et le retour à la normale.

(2) Le titre 3 de l'annexe de la loi du 13 août 2004 sur la modernisation de la sécurité civile, utilise le qualificatif « d'exercice cadres ». Il s'agit d'exercices sur table, en salle de crise, n'impliquant pas d'engagement de moyens sur le terrain. Les joueurs reçoivent des informations par radio, téléphone, fax, télévision, messagerie internet et doivent analyser, synthétiser, puis réagir, rendre compte, faire des propositions, définir des priorités et faire des choix.

Figure 2.

Phases cadre et terrain durant un exercice RICHTER :
à gauche, aperçu du COD lors du RICHTER 04 (Alpes-de-Haute-Provence) ,
et à droite, exemple d'une manœuvre de sauvetage-déblaiement menée durant l'exercice RICHTER 74 (Haute-Savoie)

© BRGM, 2013

© DGSCGC, 2014

RETOUR D'EXPÉRIENCE

A l'issue d'un exercice, la dernière étape de « retour d'expérience » est une phase clé qui constitue aujourd'hui un axe de recherche important pour l'amélioration de la formation à la gestion de crise car il permet entre autres de valider les apprentissages.

Dans le cadre du programme RICHTER, ce retour d'expérience ne s'arrête pas à identifier les points ayant bien ou mal fonctionnés ainsi que des points d'amélioration. Ce retour d'expérience doit en effet permettre de définir la portée des objectifs des exercices à venir.

Les effets dominos que l'on peut constater sur un séisme de grande ampleur démontrent en particulier qu'il est impossible de tout visualiser et de tout tester dans le cadre d'un seul exercice. Il faut donc évaluer avec beaucoup d'attention les exercices précédents pour tester un panel d'événements différents à chaque exercice. Afin de faciliter la réalisation de ces retours d'expériences, des évaluateurs sont désignés pour chaque exercice avec pour rôle d'observer et d'analyser leurs déroulements.

Ainsi, l'une des remarques fréquemment faites à l'issu de ces exercices - aussi bien par les observateurs que par les joueurs eux-mêmes - concerne la difficulté pour les communes d'interagir avec la préfecture durant la période aigue de la crise, pointant à la fois la nécessité pour le COD de prévoir une « cellule » dédiée aux communes, et pour les communes d'être en mesure de se débrouiller seules pendant les premières heures (voir les premiers jours) et d'adapter leurs PCS en conséquence.

D'autre part, la communication entre les différentes cellules constitutives du COD demeure un point faible souvent constaté, lié notamment au fait que la gestion de crise fait intervenir un grand nombre d'acteurs aux priorités, langages, échelles de travail, cinétiques et outils parfois très différents, entre lesquels le partage d'information est de fait souvent difficile. Cela incite en particulier les experts scientifiques et techniques amenés à intervenir en COD, à faire l'effort de bien comprendre les contingences des gestionnaires de crise, de manière à pouvoir faire le pont entre leur domaine d'expertise et les besoins opérationnels.

Enfin, les phases « retour à la normale » mises en œuvre depuis 2012 démontrent la pertinence d'une cellule « Anticipation » au sein du COD et ce dès le début de la crise ; sa mission est de se détacher de l'urgence immédiate, de préparer la phase « retour à la normale » en vérifiant que les décisions prises « à chaud » dans la phase urgence n'impactent pas de manière durable les conditions d'un retour à la normale optimisé.

A la suite des exercices RICHTER déjà menés à ce jour, des avancées notables ont par ailleurs été mesurées dans la prise en compte du risque sismique par les collectivités territoriales au sein de leurs PCS, par les opérateurs dans leurs plans de continuité d'activité, et par les préfectures dans leur perception de la nécessité de redimensionner voire de déporter leurs centres de gestion de crise face aux potentielles conséquences des séismes.

Le séisme du 7 avril 2014, un événement riche de nombreux enseignements

A cet égard, le cas du séisme de magnitude 5,2 survenu dans l'Ubaye le 7 avril 2014 est particulièrement instructif dans la mesure où un exercice de crise sismique RICHTER avait était conduit quelques mois plus tôt sur le territoire même des Alpes-de-Haute-Provence. Ainsi, les échanges réalisés avec les acteurs locaux de la gestion de crise (préfecture, services de secours, communes, etc.) suite à ce séisme ont permis de souligner l'apport que constituent les exercices RICHTER, notamment dans le renforcement des coopérations entre services (Marçot et al., 2014).

SUITE P.10 ...

En plus de la coopération renforcée entre pompiers et gendarmes pointée par la gendarmerie, le SDIS du département des Alpes-de-Haute-Provence insiste pour sa part sur l'apport qu'ont constitué pour ses services certaines notions introduites à l'occasion de l'exercice RICHTER 04.

Ainsi, le fait, d'une part, de mieux appréhender la notion d'intensité et de niveaux de dommages au bâti, ainsi que, d'autre part, d'avoir conscience de la nécessité de mettre en place rapidement une sectorisation par bassin de dégâts présumés, permet aux services de secours « *d'avoir un cadre en tête nécessaire à l'organisation de l'intervention* ». De plus, le SDIS insiste également sur l'importance pour lui de pouvoir appréhender les conséquences humaines potentielles non seulement sur la base des dégâts constatés sur le terrain, mais également en prenant en compte les données pouvant être communiquées par les scientifiques.

En ce qui concerne les communes, ce sont les plus petites d'entre-elles (dont les équipes n'ont guère l'occasion de tester leurs capacités à gérer des crises) qui indiquent avoir le plus bénéficié de l'expérience acquise au cours de l'exercice RICHTER 04 pour gérer le séisme du 7 avril 2014. Ces communes avaient en effet pu, en octobre 2013, se confronter à la problématique de la gestion de crise pour ensuite réfléchir aux réponses à apporter à leur échelle. Pour leur part, les communes plus importantes ont également pu tirer très rapidement bénéfice de leur participation à l'exercice, à l'image de la commune de Barcelonnette qui avait révisé son PCS dans la foulée de l'exercice.

Planification de la réponse opérationnelle et exercices : un aller-retour continu grâce au retour d'expérience

Depuis le séisme meurtrier d'Irpinia[3] de 1980, le processus de planification de la gestion de crise sismique est considéré en Italie comme l'un des principaux moyens d'atténuer les conséquences d'un séisme par l'amélioration de la capacité d'apporter une réponse rapide et efficace en cas d'urgence.

En France, une démarche de planification de la gestion de crise propre au risque sismique a été initiée en 2008 par la zone de défense et de sécurité Antilles, puis a été menée en Métropole par les zones de défense et de sécurité Sud-Ouest en 2011 et Sud en 2013. Accompagnant les dispositions générales du plan ORSEC zonal, les dispositions spécifiques séismes fixent à l'échelon zonal les conditions de coordination des opérations de secours et d'attribution des moyens et de leur emploi, pendant les phases d'urgence, d'accompagnement et de retour à la normale.

Il s'agit en particulier d'identifier et de recenser avec précision les moyens publics et privés disponibles à l'échelle régionale et susceptibles d'être mis en œuvre en cas de séisme. Ces informations sont organisées sous forme de fiches « moyens ».

En complément de ces fiches « moyens », des fiches « acteurs » recensent les acteurs clés spécifiques à la gestion du risque sismique, ainsi que leurs rôles respectifs, et pouvant être mobilisés par les autorités. De tels documents de planification spécifiques au risque sismique peuvent également être déclinés à l'échelle départementale dans les dispositifs ORSEC départementaux.

A l'instar du travail réalisé par le SDIS du département des Alpes-Maritimes, une planification « séisme » peut également être menée pour l'organisation des secours, et répercutée à l'échelle locale dans les PCS.Indispensables et par nature perfectibles, ces éléments de planification sont rarement éprouvés du fait de la relative rareté des séismes survenant sur le territoire français.

A défaut de pouvoir les tester en situation réelle, il est donc important de les tester en conditions réalistes lors d'exercices de crise sismique, puis d'adapter l'ensemble des procédures et outils prévus par ces plans en fonction des retours d'expériences. En outre, ces exercices permettent également de faciliter la mise en cohérence entre les différents échelons et/ou secteurs d'intervention : planification ORSEC zonale et départementale, plans communaux de sauvegarde, planification « séisme » de certains SDIS, planification de diagnostic bâtimentaire d'urgence par l'AFPS (Association Française du Génie Parasismique)...

> « *LA COMMUNICATION ENTRE LES DIFFÉRENTES CELLULES CONSTITUTIVES DU COD DEMEURE UN POINT FAIBLE SOUVENT CONSTATÉ*

Un espace de rencontre entre experts et gestionnaires de crise

Principalement menés à destination des principaux acteurs impliqués dans la gestion de crise, les exercices RICHTER constituent également une opportunité pour les professionnels, spécialisés dans l'étude du risque sismique et du génie parasismique, de rencontrer et de mieux comprendre l'ensemble de ces acteurs « opérationnels ». Cependant, ces scientifiques doivent être capables de prendre de la hauteur par rapport à leur travail académique afin de s'approprier puis délivrer des informations signifiantes pour une aide à la décision « opérationnelle » en matière de gestion de crise. A titre d'exemple, ces exercices ont permis de tester la transposition de démonstrateurs scientifiques[4] en des outils de réponse rapide utilisables par les gestionnaires de crise. Il est ainsi apparu que la production rapide de cartes d'intensité (production de ShakeMaps et/ou recueil de témoignages macrosismiques par internet) pouvait être très utile dans les premières heures de la crise, pour guider un certain nombre d'actions de secours (priorisation des reconnaissances aériennes, procédures d'évacuation, etc.).

Elles ont cependant nécessité en amont, d'une part des explicitations importantes sur leur signification et leurs limites afin que puisse être établi une doctrine d'utilisation par les gestionnaires de crises, d'autre part d'adapter leur sémantique ainsi que leur mode de représentation et de diffusion, afin de s'intégrer de manière cohérente dans la boite à outils plus ou moins normalisée des gestionnaires de crise.

BILAN ET PERSPECTIVES

Près de dix ans après leur mise en place dans les Bouches-du-Rhône, les exercices RICHTER constituent aujourd'hui un rendez-vous annuel permettant aux

(3) Italie du Sud.
(4) Il s'agit de développement d'outils réalisés par des équipes de recherches (publiques ou privées) qui sont testés lors de ces exercices. Cela permet en général d'affiner les outils pour mieux répondre aux besoins exprimés par les acteurs opérationnels de la gestion de crise. Dans l'échelle TRL (*Technology readiness level*) permettant d'évaluer le degré de maturité atteint par une technologie, cela correspond au niveau 6 (http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/innovation/tc2015/technologies-cles-2015-annexes.pdf).

acteurs français impliqués dans la gestion opérationnelle du risque sismique, de se préparer efficacement à faire face à un séisme de grande ampleur. Cette préparation est particulièrement importante du fait que ces séismes de grande ampleur sont d'autant plus complexes à gérer qu'ils sont rares et sont susceptibles d'affecter des territoires étendus et de plus en plus urbanisés. En outre, ces exercices font l'interface entre, d'une part les acteurs de la prévention des risques et d'autre part les gestionnaires de crise, et permettent ainsi d'améliorer le cycle de gestion des crises (Cutter, 2003).

Après la réalisation de onze exercices RICHTER à ce jour (les 12ème et 13ème sont en préparation), un large panel de thématiques autour du séisme a été abordé tout en faisant travailler ensemble un grand nombre d'acteurs venant d'horizons très variés, des services de l'Etat et des collectivités aux opérateurs de réseaux, en passant par les associations et les scientifiques, voire nos partenaires internationaux.

La seconde phase de l'exercice sur le retour à la normale menée depuis 2012 a permis d'intégrer une nouvelle dimension à ces exercices, mais surtout de mettre en place une réflexion sur cette phase post-crise peu ou pas travaillée habituellement dans les exercices.

Au cours du temps, la méthodologie des exercices RICHTER s'est consolidée et les derniers exercices ont gagné en complexité. Ainsi, il devient difficile de pouvoir traiter certains thèmes, par exemple les effets dominos ou les durées réelles des coupures de réseaux, dans le cadre d'un seul exercice. Les futurs RICHTER pourraient ainsi être des exercices multi-risques qui impliqueraient davantage de problématiques ■

BIBLIOGRAPHIE

Borodzicz E.P., VanHaperen K., « Individual and group learning in crisis simulations », *Journal of contingencies and crisis management*, vol.10, n°3, 2002, p. 139-147.

Cutter S.L., « GI Science, Disasters, and Emergency Management ». Transactions in GIS, Vol. 7, n°4, 2003, p.439-445.Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC), « Exercices de sécurité-civile – Guide thématique sur les exercices « Séismes » », 2012, ISBN 978-2-11-129861-3

Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC), « Exercices de sécurité-civile – Guide méthodologique sur les exercices cadre et terrain », 2011, ISBN 978-2-11-128272-8

Fredholm L., « Emergency management as coordinated cognitive modeling on different timescale»,, Lunds tekniska högskola.

Marçot N., Verrhiest-Leblanc G., Auclair S., Fontaine M., De Michele M., Raucoules D., Fissier L., Genois J-L., « Séisme de l'Ubaye du 7 avril 2014. - Rapport de retour d'expérience. », 2014, Rapport BRGM/RP-63789-FR.

Sedan O., Negulescu C., Terrier M., Roullé A., Winter T., Bertil D., « Armagedom – A Tool for Seismic Risk Assessment Illustrated with Applications *Journal of Earthquake Engineering*, vol. 17, n°2, 2013, p. 253-281.

Winter T., Bes de Berc S., Cova P., Sedan O., Audru J.C., Terrier M., « Méthodologie pour la réalisation d'un exercice de crise sismique de type Richter », Rapport BRGM/RP-57237-FR, 2008, 229 p., 31 fig., 14 tabl., 4 ann.

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

NOUVELLE PLATEFORME POUR LA GESTION DE CRISE ET LA PLANIFICATION D'URGENCE

En Belgique, une nouvelle plateforme pour la gestion de crise et la planification d'urgence est entrée en fonction le 1er janvier 2017: ICMS (pour Incident & Crisis Management System). Il s'agit d'une plateforme web nationale et sécurisée qui intègre, dans un cadre de gestion collaborative et intégrée des situations d'urgence, les autorités, services et partenaires belges impliqués dans la gestion d'incidents et de crises.
Ce système quadrilingue permettra aux différents acteurs de travailler en collaboration, aussi bien au niveau de la création de documents, de bases de données et d'outils de communication, qu'au niveau de la gestion des moyens et des demandes (matériel, personnel…), ou de la visualisation et de l'interprétation de données géographiques.

PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS

ICMS présente une série de modules qui permettront une meilleure collaboration et un échange d'informations entre l'ensemble des acteurs de la gestion de crise, que ce soit lors de la planification ou des situations d'urgence.

✓ Une base de données actualisée reprend l'ensemble des contacts ainsi que les coordonnées d'infrastructures (écoles, hôpitaux, centres d'évacuation…) utiles à la planification et à la gestion de crise. Ces données seront actualisées deux fois par an par les intéressés eux-mêmes.

✓ Une bibliothèque rassemblera l'ensemble des plans d'urgence des autorités. Les coordonnées des personnes mentionnées seront liées à la base de données, afin d'avoir des plans d'urgence continuellement à jour.

✓ Un gestionnaire d'exercice(s) permettra de planifier des exercices et de rassembler l'ensemble des documents s'y rapportant.

✓ Plusieurs logbooks[1]

- Un *logbook* multidisciplinaire et commun au PC-Opérationnel et au Centre de crise.

- Des *logbooks* mono-disciplinaires qui permettront l'échange d'informations plus techniques ou plus confidentielles.

✓ Des modèles de SITREP[2] afin de pouvoir faire le point sur l'état de la situation à un moment donné, que cela soit avec d'autres utilisateurs ICMS ou avec des partenaires extérieurs.

✓ Une cartographie dynamique, reprenant l'ensemble des informations nécessaires à la gestion de crise. Une cartographie modifiable, géolocalisant les infrastructures reprises dans la banque de données et permettant la visualisation de nombreuses autres informations (par ex. zones d'intervention).

✓ Un gestionnaire de capacité des lits d'hôpitaux.

ICMS se veut évolutif et d'autres intégrations (d'outils existants ou de nouvelles technologies) sont prévues tout au long du projet.

Entre mars et juillet 2016, des représentants de toutes les disciplines et autorités amenées à gérer une situation d'urgence, se sont réunis chaque semaine afin d'élaborer et opérationnaliser cet outil. Durant le mois de novembre 2016, des formations ont été données dans chaque province pour former une première vague d'utilisateurs aux fonctionnalités de gestion de crise.

En 2017, des formations plus poussées seront organisées afin de renforcer les connaissances des utilisateurs et d'étendre leur nombre ■

Centre de Crise, Service Public Fédéral Intérieur

POUR EN SAVOIR +

Vous trouverez de plus amples informations sur :
→ http://www.icmsystem.be

(1) Registre, journal de bord.
(2) *Situation report* : rapport de situation.

FORMATION

5e SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2017 – 2018

La cinquième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2017.

Cette formation d'excellence a pour objectif de permettre aux participants de mettre en place dans leurs structures une politique efficace de gestion des risques et de réponse aux crises.

ORGANISATION DE LA SESSION

✓ Des séminaires mensuels

Leur progression vise à couvrir tous les champs du processus de crise, de la prévention au retour à la normale. Cet objectif intègre l'enjeu majeur d'une coopération et d'une coordination entre pouvoirs publics et acteurs privés.

✓ Des grands témoins

Tout au long de l'année, les séminaires associeront de nombreux intervenants qui partageront leurs savoir-faire et leurs expériences sur de nombreuses crises nationales et internationales. Ils échangeront avec les auditeurs et apporteront leurs conseils pour définir des stratégies et mettre en place une culture de crise pérenne.

✓ Des exercices

Les installations techniques du centre de formation à la gestion de crise du département «Risques et Crises » seront utilisées pour les exercices de mise en situation. Les auditeurs seront ainsi immergés dans des situations de crise réalistes permettant d'appréhender les contraintes de la prise de décision en environnement c omplexe.

✓ Des visites de centres opérationnels

Elles seront organisées dans des structures nationales (ministérielles, régionales...) ou au sein de sièges de grandes entreprises.

✓ Des travaux de groupe

Les auditeurs seront répartis en plusieurs groupes, travaillant en mode collaboratif.

PUBLIC

Cette formation s'adresse principalement aux cadres de l'entreprise ou du secteur public ayant en charge la gestion des crises ou étant appelés à y participer au sein des cellules dédiées.

Formation organisée au profit d'une quinzaine de personnes.

TÉMOIGNAGES D'ANCIENS AUDITEURS

Ecoute, dialogue, professionnalisme, bonne humeur : une véritable pause de bien-être dans un agenda pro.

La mixité privé/ public, donneurs d'ordres/ consultants a été un des facteurs du succès.

Très grande richesse grâce à des profils très différenciés avec des attentes complémentaires et étendues.

INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DE L'INHESJ

Recrutement sur dossier :

Le dossier de candidature est disponible sur le site de l'INHESJ

Renseignements et inscriptions :

Nacera AMRAOUI

→ formationcrise@inhesj.com

Tél : +33 (0)1 76 64 89 00 - Fax : +33 (0)1 76 64 89 44

DOSSIER THÉMATIQUE

ATTENTATS TERRORISTES :
ce qui a changé en France

© naftizin - Fotolia

AVANT-PROPOS

Les journées noires des 11 au 22 mars 2012, à Toulouse et Montauban, ont été le signe avant-coureur d'une gestion méthodique et réfléchie de la barbarie par une organisation terroriste internationale, complexe et protéiforme, stratégie reprise et amplifiée par les assassinats terroristes des 7, 8 et 9 janvier 2015, à Paris et à Chatillon, ceux commis au Bataclan, le 13 novembre 2015, jusqu'à ceux du 14 juillet 2016, à Nice, sans oublier ceux commis sur le lieu de travail, à Saint-Quentin-Fallavier, dans une église, à Saint-Etienne-du-Rouvray, ou au domicile de policiers, au cœur de leur intimité, à Magnanville, ni encore ceux, nombreux, déjoués par nos services de renseignement.

La France a modifié, de façon irréversible, le regard qu'elle portait sur elle-même. Plus précisément, le sacrifice de centaines de victimes, sur notre sol, nous a brutalement rappelé que la paix civile et la sécurité n'étaient pas une rente mais bien un héritage fragile à entretenir, et sans doute même désormais, à reconquérir. Au-delà des manifestations de solidarité et de courage, c'est aussi cette prise de conscience que les français, en défilant par millions, ont signifié, certains en toute lucidité, d'autres à leur insu, d'autres encore, à leur corps défendant.

Nous avons répondu avec sang-froid, sur plusieurs fronts, en même temps : pas moins de trois lois ont renforcé et adapté la législation antiterroriste, un cadre juridique a été donné au renseignement et un service du renseignement pénitentiaire créé, des moyens jamais égalés ont été attribués en peu de temps aux forces de sécurité intérieure, aux forces armées et à la justice, nos armées se sont engagées au Sahel et au Levant, avec le concours d'une diplomatie à l'œuvre autour d'alliances ou de refus d'alliance d'une sensibilité extrême, un dispositif de prise en charge des victimes unique au monde par sa générosité et son professionnalisme a été consolidé, le dispositif médico-social s'est adapté, l'éducation nationale a formé ses personnels pour protéger nos très jeunes et prévenir leur radicalisation tout en les éclairant sur les enjeux du siècle qu'ils vont devoir habiter, la recherche s'est structurée pour comprendre et analyser ce que recouvrent les mots de terrorisme islamiste ou de radicalisation, le travail social tente de trouver les voies d'un accès à la raison de ceux qu'il faut ramener vers la République.

Le temps est ainsi révolu où la barbarie des actes perpétrés par un individu laissait le pays en état de sidération, ne pouvant penser le drame qu'en usant d'une rationalisation factice, celle de la folie ou de l'embrigadement sectaire d'un loup solitaire.

Nous le redoutons, la France aura d'autres épreuves, aussi lourdes et dramatiques à traverser. Nous devons nous préparer, anticiper, apprendre à vivre avec le risque et l'incertitude car notre démocratie ne pourra continuer à fonctionner sous régime d'état d'urgence, sous peine d'abolir l'efficacité symbolique et opérationnelle des procédures déployées. Nous ne pouvons vivre en état de crise permanente.

A ce stade, arrêtons-nous un instant sur l'étymologie du mot « crise ». Ce sont sans doute Edgard Morin et André Béjin[1] qui analysent de façon la plus féconde qui soit l'origine de ce terme en rappelant que, dans la langue religieuse de la Grèce ancienne, « *krisis* » signifiait : interprétation (du vol des oiseaux, des songes), choix (des victimes sacrificielles). Et c'est bien de cela dont il s'agit : interpréter les bouleversements du monde et du siècle qui vient, afin de décider ce que nous voulons léguer aux générations qui vont nous succéder.

Il faut donc aujourd'hui analyser le bilan des réponses apportées à ce qu'il est convenu d'appeler la radicalisation et le terrorisme islamistes pour consolider une réponse globale, c'est à dire pour agréger, avec cohérence, autour d'un diagnostic et d'un questionnement partagés, une diversité de dispositifs.

Ainsi, avant de lancer, au long des prochains mois, une réflexion de fond au sein de l'INHESJ sur ce que signifie et implique à la fois le phénomène de « radicalisation » et du terrorisme islamistes, il nous a paru indispensable de poser une première brique : celle du recensement et de l'étude de l'ensemble des réponses apportées au cours de ces cinq dernières années par les femmes et les hommes engagés au service de la protection de nos concitoyens.

Tel est le sens du dossier thématique de ce numéro 53 de la LIREC qui comporte deux volets. Le premier revêt une dimension très opérationnelle, car dédié à l'étude des modes opératoires des services concernés : coordination des actions, création de nouveaux modes d'intervention ou évolution de ceux existant, consolidation des dispositifs de sécurisation. Il s'agit aussi d'observer l'implication de la population dans la résolution des crises, sans laquelle aucune épreuve ne pourra être durablement surmontée. Un second volet, plus analytique et prospectif, suivra, au mois de juin, consacré plus particulièrement à la dimension institutionnelle, juridique, sociale des réponses apportées aux attentats.

L'INHESJ, par sa place unique, au croisement des logiques judiciaire et de sécurité d'une part, de la recherche fondamentale et de l'exigence opérationnelle d'autre part, riche du compagnonnage de l'IHEDN, doit résolument devenir le lieu où s'usine avec rigueur, sans parti-pris, sauf celui de ne jamais céder à la dictature de l'urgence, une pensée en action.

Hélène Cazaux-Charles,
Magistrate, Directrice de l'INHESJ

(1) Communications, 25, 1976. La notion de crise, sous la direction d'André Béjin et Edgar Morin.

Interview de Laurent PRÉVOST,

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ CIVILE ET DE LA GESTION DES CRISES

Préfet et directeur général de la Sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC)

Laurent PRÉVOST

LIREC - Depuis les attentats de janvier 2015, de nombreux chantiers ont été ouverts dans les différents ministères, afin de renforcer la réponse à la menace terroriste. Quelles ont été les actions conduites par la DGSCGC ?

L'évolution brutale de la menace, en capacité de frapper en tout point du territoire et sous des formes très diverses mais surtout la déflagration du Bataclan avec ses très nombreuses victimes par armes de guerre exigeait une adaptation radicale et rapide de nos modes d'action en matière de prise en charge des victimes et de coordination inter-services.

C'est ainsi que nous avons lancé avec le ministère de la santé notre feuille de route commune post-attentats regroupant 12 actions prioritaires : pour en citer quelques-unes, formation des médecins, infirmiers et secouristes de sapeurs-pompiers aux actes élémentaires du « damage control » et adaptation de la doctrine d'emploi des postes médicaux avancés et des points de regroupement des victimes ; clarification du rôle des associations agréées de sécurité civile, coordination des vecteurs aériens, coordination entre le commandant des opérations de secours et le commandant des opérations de police et de gendarmerie, médicalisation de l'avant en ambiance NRBC, développement d'un outil interministériel partagé de dénombrement, d'aide à l'identification et de suivi des victimes…

Depuis 2015, le mouvement d'une approche capacitaire dans l'analyse et la couverture des risques était lancée, du haut vers le bas : national → zonal → départemental avec la généralisation de la démarche du contrat territorial de réponse aux risques et aux effets potentiels des menaces (CoTRRiM) : en 2013, la liste des capacités critiques dont doivent disposer les ministères civils a été dressée par le SGDSN dans le contrat général interministériel (CGI).

La DGSCGC en pilote la démarche territoriale qui doit aboutir à une planification intersectorielle et multi-acteurs dans les territoires en 2017. Cette démarche vaut aussi pour le risque terroriste. En mer, la démarche capacitaire se traduit par la création en novembre 2016 d'une capacité d'intervention nationale à bord des navires « CAPINAV » – réponse en 2 niveaux de renforts sur les 3 façades maritimes –, pas symbolique très important de cette rupture intellectuelle. Dans ce domaine, les services travaillent à définir une doctrine d'intervention pour prendre en compte un scénario de type « Bataclan à la mer ».

Il s'est agit également de renforcer nos forces en matière de déminage (recrutement de 30 nouveaux démineurs déployés au profit des grandes agglomérations) et de conception de système d'information géographique (recrutement de 5 ingénieurs géomaticiens) mais aussi d'augmenter nos capacités d'intervention en cas d'attaque NRBC (plus de 8 millions d'euros investis au titre du pacte de sécurité).

Enfin, au niveau européen, la France est un des moteurs de la coopération en matière de protection civile. Nous avons hélas pu échanger (avec nos collègues belges et allemands notamment qui ont connu des attentats) sur les adaptations de doctrines, sur les enjeux de coordination entre les forces de sécurité intérieure et les secours, mais aussi sur les enjeux de sécurité des intervenants. Enfin, nous avons demandé à tous les préfets concernés de consolider les relations bilatérales avec les pays frontaliers en termes capacitaires et de doctrine d'intervention.

Un des principes de la loi du 13 août 2004 est de faire de chaque citoyen un acteur de la sécurité. Comment ce principe peut-il être traduit dans les faits dans le cadre d'une attaque terroriste, notamment par l'utilisation des réseaux sociaux ?

La question de la sensibilisation des populations est un éternel recommencement. On ne compte plus les recommandations visant à améliorer l'investissement par les citoyens eux-mêmes de leur propre sécurité.

La généralisation sur l'ensemble du territoire des formations aux gestes qui sauvent, la grande cause nationale 2017 des comportements qui sauvent sont autant d'actions qui permettent de démultiplier le message et de sensibiliser nos concitoyens aux risques, notamment terroriste.

Dans le même esprit, nous avons renforcé notre partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale afin de s'approcher de la cible fixée par le législateur de la formation secouriste délivrée à la totalité d'une classe d'âge.

Pour atteindre cet objectif, les associations agréées de secouristes, les services d'incendie et de secours se mobilisent pour délivrer les formations dans les collèges, en appui des secouristes formateurs de l'Éducation nationale.

Sur l'emploi des réseaux sociaux, la coopération entre la direction générale de la sécurité civile et les volontaires internationaux en soutien aux opérations virtuelles (VISOV) est ancienne : en cas d'attentat, mais pas seulement, nous nous appuyons sur cette association pour veiller les réseaux sociaux, comprendre ce qui s'y passe et confronter l'activité virtuelle avec la réalité du terrain.

Dans le même esprit, le développement de l'application pour téléphone mobile du système d'alerte et d'information des populations (SAIP) permet d'alerter les usagers qui ont téléchargé l'application de tout danger dans la zone dans laquelle ils se trouvent et surtout de leur prodiguer les conseils de comportements adaptés en fonction de la situation. Ces alertes SAIP peuvent être relayées sur les réseaux sociaux (Facebook, Twiter) ce qui assure leur viralité et donc une efficacité accrue.

Quels sont les principes de la nouvelle doctrine d'intervention des secours en cas de tuerie de masse ?

Jusqu'alors, le principe était de n'engager les sapeurs-pompiers qu'une fois que l'intervention des forces de sécurité intérieure était terminée. Avec le Bataclan, on s'est rendu compte qu'il est possible d'extraire des victimes d'une zone de danger qui n'est plus directement exposée aux tirs ou à la menace des terroristes, sans pour autant que les actions de vive force soient terminées.

Cela nécessite une parfaite coordination entre les forces de sécurité intérieure et les secours, une protection de nos sapeurs-pompiers, incluant l'équipement en effets de protection balistique et surtout un entraînement régulier en inter-services.

Concrètement, la doctrine prévoit la matérialisation d'une zone d'exclusion où les secours ne peuvent pénétrer, d'une zone de travail ouverte et d'une zone de danger accessible aux secours sous protection des forces de sécurité. Il est évidemment plus facile de l'écrire que de la mettre en œuvre tant les zones sont fluctuantes dans le feu de l'action ■

DERNIÈRE MINUTE

Tous les ressortissants européens bientôt contrôlés dans l'espace Schengen

Le Parlement européen a définitivement adopté une modification du code Schengen, en février dernier, qui prévoit le contrôle systématique de tous les citoyens européens et les ressortissants des pays tiers, à leur entrée ou sortie du territoire de l'UE. Les États membres devront procéder à des vérifications d'identité systématiques.

Les eurodéputés ont également adopté une directive imposant aux États membres de criminaliser l'action de voyager à l'étranger pour rejoindre un groupe terroriste, ou de recruter à des fins terroristes.

© Croix-Rouge française - Christophe HÜE

Nouveau dispositif Vigipirate

Relevant du Premier ministre, le plan Vigipirate est un outil central du dispositif français de lutte contre le terrorisme. Il associe tous les acteurs nationaux – l'Etat, les collectivités territoriales, les entreprises et les citoyens – à une démarche de vigilance, de prévention et de protection.

Une version rénovée du dispositif anti-terroriste lancé en 1978, a été validée par l'Elysée en Conseil de défense en novembre 2016, avant sa présentation par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN).

Alors qu'il se déclinait depuis 2014 en deux niveaux («vigilance» et «alerte attentat») le dispositif pourra désormais passer au niveau «urgence attentat», qui déclenche un état de vigilance et de protection maximal.

Dans le détail, l'«urgence attentat» sera déclenchée soit en cas de menace d'attaque terroriste documentée et imminente, soit à la suite immédiate d'un attentat.

De courte durée, contrairement aux niveaux inférieurs, il prévoit un renforcement de la sécurité et l'activation de mesures additionnelles.Concrètement, le gouvernement prévoit la diffusion d'informations via l'application téléphonique SAIP, les différents sites Internet institutionnels, la télévision ou encore la radio. Par ailleurs, des conseils comportementaux peuvent également être diffusés à la population en cas de risque de sur-attentat.

Parmi les mesures additionnelles contraignantes également envisagées, la fermeture des routes, du métro et l'arrêt des déplacements scolaires.

Cette nouvelle version du plan VIGIPIRATE repose sur trois piliers :

✓ le développement d'une culture de la sécurité individuelle et collective élargie à l'ensemble de la société civile ;

✓ la création de 3 niveaux adaptés à la menace et matérialisés par des logos visibles dans l'espace public :

- Vigilance
- Sécurité renforcée – risque attentat
- Urgence attentat

✓ la mise en œuvre de nouvelles mesures renforçant l'action gouvernementale dans la lutte contre le terrorisme ■

POUR EN SAVOIR +

→ www.gouvernement.fr/vigipirate

LES NIVEAUX VIGIPIRATE

VIGIPIRATE
URGENCE ATTENTAT

URGENCE ATTENTAT
vigilance et protection maximum en cas de menace imminente d'un acte terroriste ou à la suite immédiate d'un attentat

- Concerne l'ensemble du territoire ou peut être ciblée sur une zone géographique
- Mesures exceptionnelles pour prévenir tout risque d'attentat imminent ou de sur-attentat
- Mesures exceptionnelles d'alerte de la population
- Durée limitée à la gestion de crise

VIGIPIRATE
SÉCURITÉ RENFORCÉE
RISQUE ATTENTAT

SÉCURITÉ RENFORCÉE - RISQUE ATTENTAT
face à un niveau élevé de la menace terroriste

- Concerne l'ensemble du territoire ou peut être ciblée sur une zone géographique et/ou un secteur d'activité particulier
- Mesures permanentes de sécurité renforcées par des mesures additionnelles
- Pas de limite de temps définie

VIGIPIRATE

VIGILANCE

- Posture permanente de sécurité valable en tout temps et en tout lieu
- Nombreuses mesures permanentes de sécurité

Coopération transfrontalière

Après trois ans de négociations, les députés européens ont adopté un texte sur le renforcement du budget et des moyens d'Europol, l'agence de police européenne, face à la menace terroriste qui ne connaît pas de frontières. L'adoption d'un nouveau règlement améliore la coopération transfrontalière pour lutter contre la criminalité et le terrorisme.

Depuis le rétablissement des contrôles aux frontières intérieures, près de 4 500 personnels sont postés aux frontières. Ce contrôle, rétablit par la France suite aux attentats de Paris, s'avère efficace puisque depuis le 13 novembre 2016, plus de 61 000 non-admissions ont été prononcées. En outre, plus de 54 000 fiches de recherche, dont plus de 10 000 fiches 'S', ont été détectées.

Les États membres doivent toutefois prendre les mesures nécessaires pour créer leurs unités d'informations passagers afin d'être en mesure d'avoir intégralement transposé la directive européenne relative à l'utilisation des données passagers[2] au plus tard en mai 2018. Pour aider les États membres à accélérer leurs travaux, la Commission débloquera un financement européen supplémentaire de 70 millions d'euros.

En outre, la Commission européenne a pris des mesures pour restreindre l'accès aux précurseurs pouvant servir à fabriquer des explosifs artisanaux et pour garantir la pleine application du règlement sur leur commercialisation et leur utilisation.

> « **170** C'EST LE NOMBRE DE PERSONNELS DES FORCES DE SÉCURITÉ MIS À DISPOSITION DE LA RÉSERVE OPÉRATIONNELLE DE L'AGENCE PAR LA FRANCE

RENFORCER LES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Commission européenne recommande par ailleurs d'améliorer l'échange d'informations et renforcer les systèmes d'information. Pour cela, des mesures ont été mises en œuvre pour que le Centre européen de la lutte contre le terrorisme au sein d'Europol soit en mesure de fournir un soutien aux États membres 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. En outre, une loi relative à la création d'un système européen d'autorisation et d'information concernant les voyages, permettant d'effectuer des vérifications préalables sur les ressortissants de pays tiers exemptés de l'obligation de visa qui se rendent dans l'espace Schengen, a été proposée en novembre 2016. Le *Passenger Name Record* (PNR) permettra de renforcer la sécurité des citoyens européens en repérant d'éventuels mouvements de terroristes empruntant les transports aériens.

La commission souhaite faire adopter rapidement la proposition relative à l'instauration de vérifications systématiques sur les citoyens de l'Union qui franchissent les frontières extérieures de l'UE.

Il est urgent de mettre en place une coopération accrue entre les agences de l'Union européenne compétentes en matière de justice et d'affaires intérieures, en particulier l'Office européen de police Europol, l'unité de coopération judiciaire Eurojust et l'Agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes. Une réelle interopérabilité des fichiers, condition indispensable à un partage efficace des informations relatives à la sécurité, est nécessaire. Il faut également accélérer le projet « frontières intelligentes » afin de permettre des vérifications automatiques sur l'identité des personnes traversant les frontières extérieures de l'Union et pour lutter plus efficacement contre la fraude documentaire.

UNE NOUVELLE AGENCE

La nouvelle Agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes qui succède à Frontex, va permettre de garantir la maîtrise des frontières extérieures de l'UE grâce au doublement de ses effectifs statutaires. Inaugurée en octobre 2016, l'agence procédera à des évaluations et tests de résistance aux frontières extérieures, entre janvier et mars 2017, pour y déceler les aspects vulnérables, avant qu'une crise ne se produise.

L'agence sera également en mesure d'offrir un soutien opérationnel aux pays voisins et de partager des renseignements sur les activités criminelles transfrontières avec les autorités nationales et les agences de l'UE. Elle disposera notamment d'un accès aux bases de données européennes et nationales nécessaires pour effectuer des contrôles sécuritaires renforcés. L'agence aura ses propres équipements, qu'elle pourra déployer lors d'opérations aux frontières. De plus une «réserve d'intervention rapide» composée de 1500 garde-frontières, a été mise à sa disposition ■

(2) http://www.europarl.europa.eu

Optimiser la coordination interservices

Pour répondre aux besoins d'urgence et d'efficacité engendrés par une menace terroriste protéiforme, Bernard Cazeneuve a demandé la mise au point d'un schéma national d'intervention (SNI).

UNE NOUVELLE DOCTRINE D'INTERVENTION

En cas d'attaque terroriste, le facteur temps est devenu l'élément déterminant pour limiter au maximum le nombre des victimes. Les forces d'intervention doivent pouvoir faire face à tous les types d'actions terroristes et disposer d'un haut niveau de préparation et de coordination pour intervenir. Faire cesser le plus rapidement possible une attaque terroriste est une exigence que doit garantir l'État sur tout le territoire national, y compris en cas d'actions terroristes simultanées. Pour se faire, l'Unité de coordination des forces d'intervention (UCoFI) a établi, en lien avec les directions générales et les principales unités d'intervention spécialisée, la mise au point d'un schéma national d'intervention dont la mise en œuvre est immédiate.

Il a pour objectif de :

✓ Garantir la cohérence et l'unité des forces en élargissement de la coopération entre police et gendarmerie.

✓ Anticiper et permettre une intervention plus rapide.

✓ Rationaliser la prise de décisions avec la création de la fonction de commandant et de coordinateur des opérations d'intervention spécialisée lors d'une crise terroriste, notamment en cas de pluralité de forces d'intervention.

✓ Organiser, partager et la mutualiser les unités d'interventions.

✓ Renforcer le positionnement central de l'Unité de Coordination des Forces d'Interventions (UCOFI).

LES MÉTHODES D'INTERVENTION

Les méthodes d'intervention des forces de l'ordre ont changé depuis les attentats. Pour pouvoir intervenir sans attendre l'arrivée du RAID ou du GIGN, des centaines de brigades anti criminalité ont été dotées d'armes lourdes. A Paris, les effectifs de la BRI ont été multipliés par deux. 24h sur 24h, une force d'intervention rapide est prête à intervenir en urgence. Une quinzaine de policiers d'élite dorment chez eux avec tout leur matériel, pour pouvoir se rendre directement sur les lieux d'une attaque.Un décret paru au *Journal officiel* autorise également les agents de police municipale ainsi que les agents des services internes de sécurité de la SNCF et de la Régie autonome des transports publics (RATP) *à être équipés d'armes à feu de poing (de calibre 9 mm), avec des munitions de service à projectile expansif*. Les agents municipaux auront également une formation obligatoire préalable et d'entraînement à l'armement pour certaines *armes de catégorie D*, telles que les matraques et tonfas[3].

C'est toutefois aux maires qu'il revient d'apprécier la nécessité d'armer les agents de leur service de police municipale et il ne peut être envisagé de transposer aux policiers municipaux le régime applicable aux policiers nationaux en matière de port d'arme hors service.

À Paris, la Brigade antigang a entrepris de récupérer les plans de tous les lieux accueillant du public et susceptibles d'être pris pour cibles: salles de spectacles, hôtels, centres commerciaux... De nombreux exercices ont déjà été organisés, et chronométrés (gare Montparnasse, Musée du Louvre, etc.).

BRI, GIGN, RAID : LA FIN DES « RIVALITÉS »

Pour lutter plus efficacement contre les attaques terroristes, un nouveau «plan d'intervention» mettant fin aux rivalités existantes, a été mis en place: police et gendarmerie travailleront désormais de concert.

«*Face à des ennemis déterminés à nous frapper en provoquant le plus de dommages possibles, sans volonté de négocier et dont la propre mort fait partie de la philosophie, de la stratégie, nous avons besoin de forces performantes [...] qui travaillent les unes avec les autres et qui poursuivent les mêmes objectifs*», a affirmé Bernard Cazeneuve.

UN SEUL ET UNIQUE CHEF DES FORCES D'INTERVENTION

L'ensemble des agglomérations et territoires les plus sensibles sera couvert à bref délai et un seul et unique chef des forces d'intervention sera à la manœuvre sur les lieux d'un attentat. La mise en place de ce schéma présenté comme inédit se double d'un protocole et de procédures. Il prendra en compte les capacités spécifiques de chaque unité d'élite : chaque compétence sera ainsi exploitée au mieux et mise en complémentarité en fonction de la situation ■

(3) Matraque à laquelle une poignée latérale a été ajoutée.

Interview de Jean-Michel FAUVERGUE,

Chef du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion)

Jean-Michel FAUVERGUE

LIREC - Depuis les attentats de janvier 2015, de nombreux chantiers ont été ouverts afin de renforcer la réponse à la menace terroriste.

Quelles ont été les actions conduites par le RAID ?

Tout d'abord, les anciens GIPN (groupes d'intervention de la police nationale) implantés dans 7 villes importantes (Lille, Strasbourg, Lyon, Nice, Marseille, Bordeaux et Rennes) ont été intégrés et sont devenus des antennes du RAID.

Ce dernier a donc progressé au niveau de son implantation territoriale sur l'ensemble du territoire national : cela permet de rejoindre plus rapidement les théâtres d'intervention.

A la fin de l'année 2016, trois autres antennes (Toulouse, Montpellier et Nancy) ont été créées, ce qui porte au total à 10 le nombre d'antennes. Avec Bièvres, le RAID est donc présent sur 11 sites, ce qui lui permet de rayonner plus vite avec l'ensemble de ses moyens. Deuxième changement, celui du *process* d'intervention, de la tactique opérationnelle, afin d'intervenir beaucoup plus vite (je ne rentrerai pas dans le détail).

On s'est aperçu que le temps jouait pour les terroristes dans plusieurs domaines si l'on fait durer : d'abord parce qu'ils ont le temps de se reposer avant les assauts, ensuite parce qu'ils ont le temps d'installer des explosifs ou de tuer des otages, et enfin parce qu'ils ont le temps médiatique pour eux, ce qui leur permet de passer sur des chaines d'information continue ou d'aller sur les réseaux sociaux et de publier les films mortifères qu'ils ont tournés.

Quels sont les principes de la nouvelle doctrine d'intervention (SNI[4]) des unités d'élite en cas de tuerie de masse ?

Nous avons dernièrement (au début de l'année 2017) initié une nouvelle tactique d'intervention appelée le « *go and lead* » permettant à des équipes du RAID héliportées de venir renforcer les primo intervenants lors d'une tuerie de masse avant que le reste des colonnes d'assaut rejoignent le lieux de crise par voie routière…

Le rôle des primo-intervenants est d'arriver sur les lieux et d'ouvrir le feu sur les tueurs de masse, puisque c'est le seul moyen pour qu'ils arrêtent de tuer autour d'eux. En effet, dans ce cas ils ripostent et arrêtent donc de viser des civils.

C'est un mode opératoire qui maintenant est institué mais il a fallu que les primo-intervenants ou les forces de deuxième niveau (BRI et BAC) soient équipés de moyens offensifs et défensifs importants.

Le « Plan BAC[5]» a donc permis à la police d'obtenir de casques et des gilets lourds, mais aussi des fusils d'assaut, leur permettant de riposter contre les tueurs de masse, souvent lourdement armés. Ainsi, soit le tueur de masse est neutralisé le plus rapidement possible par les primo intervenants renforcés si possible de l'équipe « go and lead » du RAID soit le tueur de masse s'est retranché et dans ce cas les primo-intervenants maintiennent la pression pour qu'il ne s'échappe pas, avant l'arrivée des colonnes d'assaut du RAID.

Le but est de mettre une pression constante et de sauver la vie des victimes et des otages potentiels.

Ensuite dans le cadre du SNI, le RAID a mis en place une technique encore plus rapide qu'avant : une « équipe rapide d'intervention » a été instaurée depuis 1 an dans chaque antenne. Elle est mobilisable en 10 minutes et se transporte sur place rapidement.

Dans quelle mesure les attentats ont-ils permis d'améliorer la coordination interservices (RAID, GIGN, BRI) en France ?

La coordination entre les services du RAID (ensemble du territoire national) et de la BRI (Paris intra-muros) se fait par l'intermédiaire de la FIPN (Force d'intervention de la police nationale) qui est déclenchée par le Ministre : dans ce cas le chef du RAID prend le commandement des 2 forces, ce qui permet de travailler sur des PC communs, auxquels sont intégrés les officiers et commissaires du RAID et ceux de la BRI, afin de travailler de concert.Pour ce qui est de la coordination entre le RAID et le GIGN[6], elle se fait par des échanges entre les chefs et les unités, mais aussi au travers d'exercices communs.

Est-ce que les évolutions dans le mode opératoire des terroristes, ainsi que les expériences des derniers attentats en France, ont fait évoluer la doctrine du RAID en matière de négociation ?

Oui, le RAID recherche toujours le contact, par l'intermédiaire de ses négociateurs, en ce qui concerne des individus radicalisés, mais ne va pas se lancer dans une négociation longue, comme il le ferait pour des preneurs d'otages qui ont des problèmes psychologiques, ou des forcenés. Pour ces derniers, on donne le temps à la négociation et 80 à 90% des cas se gèrent via la négociation. Pour les radicalisés en revanche, la négociation est transformée en « contact », qui permettra d'inverser la gestion du temps : cette inversion se fera au bénéfice de l'unité d'intervention…

Voyez-vous d'autres aspects qui n'ont pas été mentionnés ?

Il y a aussi de nombreuses évolutions législatives, notamment en ce qui concerne l'usage des armes. En plus de la légitime défense, le « périple meurtrier » permet par exemple aux fonctionnaires de police ou de la gendarmerie nationale, d'utiliser leurs armes si un terroriste armé a commis ou s'apprête à commettre un attentat de masse ■

(4) Schéma national d'intervention

(5) Plan de renforcement des équipements des brigades anti-criminalité - http://www.interieur.gouv.fr

(6) Dès 2014, un protocole d'accord entre les 2 unités d'intervention nationales pour s'épauler dans des cas particuliers et pour des échanges.

Une nouvelle doctrine d'intervention des secours

« TOUT DOIT ÊTRE FAIT POUR QUE LA COOPÉRATION ET LA COORDINATION ENTRE LES SERVICES INTERVENANT SOIENT TOTALES [...]. C'EST UNE PRIORITÉ ABSOLUE. JE NE VEUX AUCUNE CLOISON, AUCUN MALENTENDU NI AUCUNE INCOMPRÉHENSION DANS LA COOPÉRATION ENTRE FORCES DE SECOURS ET DE SÉCURITÉ ; LES FORCES DE SECOURS DOIVENT ÊTRE PARFAITEMENT INTÉGRÉES DANS LE DISPOSITIF D'INTERVENTION DES FORCES DE L'ORDRE »

BERNARD CAZENEUVE, LE 10 JUIN 2016.

Dès juin 2016[7], une nouvelle doctrine opérationnelle d'intervention des secours en cas de tuerie de masse, a été diffusée aux préfets et aux Sdis[8].

Au cas où ce type d'attaque se produit, les autorités définissent désormais un zonage :

✓ Rouge pour la zone d'exclusion, dans laquelle les terroristes exercent des tirs. Non sécurisée, son accès est par conséquent interdit aux moyens de secours. Elle est réservée aux forces de police et de gendarmerie, équipées d'une protection balistique et d'un armement adaptés.

✓ Orange pour la zone partiellement contrôlée, où les forces de l'ordre se positionnent. Son accès est possible pour les secours sous protection et sous commandement des unités de police et de gendarmerie. Il s'agit d'une zone mobile et évolutive qui accueille un « sas d'extraction » (évacuation d'urgence) et de regroupement des victimes.

✓ Vert pour la zone de soutien, où se regroupent les secours. Ce schéma prévoit un corridor d'extraction. Avant même la neutralisation des terroristes, les sapeurs-pompiers protégés par les forces de sécurité peuvent intervenir pour évacuer les premières victimes.

Les forces d'intervention spécialisées agissent en zone rouge uniquement. Les autres zones sont tenues par d'autres forces de police ou de gendarmerie. En outre les secouristes seront formés aux techniques de médecine de guerre, dites « damage control », dans chaque zone de défense, en partenariat étroit avec le service de santé des armées et le ministère de la Santé.

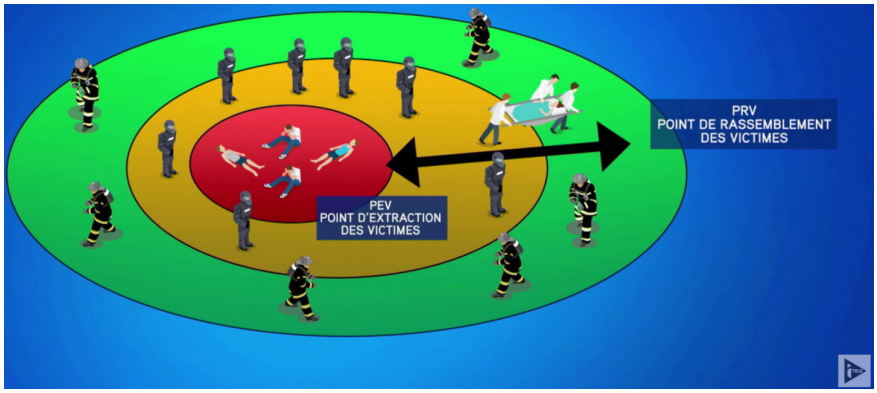
Les sapeurs-pompiers, comme les CRS, pourront désormais être amenés à intervenir dans la zone rouge pour extraire des victimes. Ainsi, 2.000 CRS ont été formés et des pompiers, désormais équipés de matériel de protection indispensable (casques balistiques et gilets porte plaques) pour leur sécurité, lorsqu'ils sont amenés à extraire des victimes de lieux non sécurisés, ont déjà expérimenté ce dispositif lors d'exercices.

D'autre part, les bénévoles des associations agréées de sécurité civile sont pleinement intégrées dans le dispositif de façon plus structurée que par le passé, grâce à un vade-mecum qui précise leurs attributions et leur positionnement auprès du directeur et du commandant des opérations de secours ■

+ POUR EN SAVOIR +

Ce qui va changer après le 13 novembre :

→ http://www.pompiers.fr



(7) Dans la perspective de l'Euro de football 2016.
(8) Services départementaux d'incendie et de secours.

Etablissements de santé :
élaboration d'un plan de sécurité

Les établissements de santé sont par nature des lieux d'accueil et d'ouverture et potentiellement des cibles d'acte terroriste. Pour faire face à ces risques, le ministère des Affaires sociales et de la santé a publié le 30 novembre 2016 une instruction visant à préciser les mesures à mettre en œuvre par les établissements de santé dans le cadre de la politique de sécurisation.

Pilotée par les agences régionales de santé (ARS), une politique régionale de sécurité de l'offre de soins sera réalisée en lien avec les préfets, les collectivités territoriales et les forces de sécurité intérieure. Un mot d'ordre dirige le programme de sécurisation : « Regarder l'hôpital autrement ». Il sera fondé notamment sur l'élaboration d'un plan de sécurité d'établissement (PSE) par les établissements de santé publics et privés pour la fin du 1er trimestre 2017.

Ce plan doit permettre d'avoir une approche globale des questions de sécurité et s'appuyer sur une analyse des risques et un audit de sûreté, avec le concours des forces de sécurité intérieure. Chaque établissement établira ainsi une stratégie de protection en veillant à la cohérence avec les instructions gouvernementales (plan Vigipirate, directives nationales de sécurité, etc.), les préconisations du plan Blanc et leur plan de continuité d'activités.Un commissaire de police est détaché auprès de la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) afin d'épauler les directeurs d'établissement de santé.

Les conventions « santé-sécurité-justice » seront développées sur l'ensemble du territoire en y incluant les risques liés à la menace terroriste. Au 1er janvier 2016, le ministère dénombrait 530 conventions santé-sécurité-justice signées sur le territoire national entre les établissements, les forces de sécurité et les procureurs. Quant à la médecine de ville, 54 départements ont décliné les accords nationaux. Ces accords ont pour objectif d'améliorer la sécurité des professionnels de santé et de renforcer la coopération avec les services de l'État. Ces protocoles renforcent les liens de proximité par la désignation d'un correspondant local police/gendarmerie des professionnels de santé, encouragent des procédures d'alerte particulières, permettent la réalisation de conseils et diagnostics de sécurité, facilitent les démarches avec les services de sécurité de l'État (dépôt de plainte…) et la transmission de l'information judiciaire (suites données…). Une fiche réflexe sur les points clefs d'une politique de sécurité est publiée en complément des « fiches réflexes de réaction » face à une situation de violence. La réussite de cette politique de sécurisation implique la réalisation d'actions de sensibilisation, de formation des professionnels et des usagers du système de santé en matière de vigilance, de prévention et de réaction face à une menace d'attentat mais aussi face aux violences. Une attention particulière sera portée également aux risques liés aux phénomènes de radicalisation pouvant toucher les usagers mais aussi le personnel.

Par ailleurs, « *les menaces pesant sur les systèmes d'information numériques gagnent en intensité et en sophistication et constituent un risque majeur pour le fonctionnement des établissements* », a indiqué le ministère des Affaires sociales et de la Santé. Il souligne que des mesures afférentes à la sécurité des systèmes d'information doivent être mises en œuvre, notamment celles recommandées dans le cadre de la politique de sécurité des systèmes d'information pour les ministères chargés des affaires sociales et de sa déclinaison sectorielle au travers de la politique générale de sécurité des systèmes d'information de santé.

Pour accompagner la mise en œuvre de ces mesures, un abondement de 75 millions d'euros sur les 3 prochaines

années a été prévu, en particulier pour équiper les établissements, publics comme privés, en matériel de vidéosurveillance ou pour sécuriser les accès. Cet argent sera débloqué sur la base d'appels à projets dans le cadre du fonds de modernisation des établissements de santé publics et privés (Fmespp) dès 2017. C'est aux ARS qu'il appartiendra d'affecter préférentiellement ce financement vers la sécurisation des sites à protéger en priorité. Ces crédits viendront compléter les moyens du fonds interministériel de prévention de la délinquance, le FIPD, auxquels les établissements sont d'ores et déjà éligibles, ainsi que ceux des contrats locaux d'amélioration (et de sécurisation) des conditions de travail (Clact)

« Penser la sécurisation des établissements de santé face au risque d'attentat ou face aux violences qui s'exercent au premier chef contre les professionnels de santé, c'est réfléchir à un équilibre entre la nécessité de garantir la sécurité des établissements d'une part et, d'autre part, de faire en sorte que ces établissements restent un lieu accessible à tous » a déclaré la ministre de la santé Marisol Touraine lors de la présentation du plan de sécurisation ■

Mesures de sécurisation
des établissements publics

Afin de répondre aux besoins d'accompagnement et de renforcement de la sécurité du secteur culturel, le ministère de la Culture et de la Communication, en lien avec la préfecture de Police de Paris et le ministère de l'Intérieur, a élaboré une série de mesures visant les établissements, les services et les entreprises du spectacle.
Ce dispositif prend en compte les spécificités de chaque établissement et de chaque lieu, afin d'apporter une réponse au cas par cas.

Des mesures particulières ont également été mises en œuvre concernant plusieurs sites culturels publics jugés particulièrement sensibles : des gardes statiques et des patrouilles mobiles sont désormais mobilisés autour de ces sites prioritaires, compte tenu de leur très forte affluence. Les principales salles de spectacles parisiennes, publiques ou privées, bénéficient également d'une vigilance renforcée.

Ces mesures de sécurité ont été mises en œuvre grâce aux nouveaux moyens financiers et humains déployés dans le cadre de l'état d'urgence.

De plus, pour mieux répondre à l'urgence, un fonds de soutien doté de 4 millions d'euros dédié au spectacle vivant a été créé. Il permettra aux producteurs et aux salles de spectacle du secteur privé, de faire face aux annulations successives subies depuis les attentats, mais aussi de renforcer leurs dispositifs de sécurité.

Enfin, un service d'informations en ligne permettant de répondre aux questions des organisateurs de manifestations culturelles, concernant les dispositifs et consignes de sécurité qui devront être mises en place, a été activé par le ministère.

SERVICES DU MINISTÈRE

✓ La diffusion des consignes à respecter dans le cadre du plan « Vigipirate renforcé » pour assurer la sureté et la sécurité des personnes, des bâtiments et des biens ainsi que des instructions relatives à la tenue et à l'organisation des manifestations culturelles ;

✓ Le renforcement des contrôles d'accès des personnels relevant du Ministère (pièce d'identité, carte, badge, inspection visuelle de sacs), sur décision de la direction de l'établissement concerné ;

✓ La désignation d'un référent sécurité dans chaque DRAC (Direction régionale d'action culturelle) et l'élaboration de la cartographie des zones sensibles dans les départements en lien avec les préfectures ;

ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

✓ Le renforcement des mesures du contrôle visuel systématique des publics extérieurs et de leurs bagages ou encore la limitation des stationnements aux abords des sites sensibles ;

✓ Le déblocage de financements pour renforcer les mesures de sécurité des établissements publics ;

✓ La mise en place d'une protection renforcée dans plusieurs sites culturels publics franciliens jugés particulièrement sensibles ■

MESURES DE SÉCURISATION DES ÉCOLES

Depuis les attentats de Paris, la ministre de l'Éducation nationale a complété les mesures déjà mises en place, avec d'autres dispositions : 3.000 gendarmes réservistes seront désormais en charge de la sécurité des élèves dans toute la France. En outre, des travaux de sécurisation seront demandés aux collectivités locales, aux communes, aux départements et aux régions.

D'autre part, une attention particulière sera portée aux abords des établissements, avec une application plus stricte du plan Vigipirate concernant l'accès aux écoles, mais aussi des contrôles d'identité systématiques lors des entrées pour les visiteurs.

Les personnels devront quant à eux connaître les plans de leur établissement ou les espaces de confinement possibles en cas d'intrusion malveillante.

Enfin, les équipes académiques ont été formées à la gestion de crise, notamment lors d'exercices de mise en situation.

Ce renforcement s'articule autour de 3 grands axes :

√ **L'alerte :** les liens entre l'Éducation nationale, les collectivités et les forces de sécurité ont été renforcés. L'objectif est d'être en mesure de donner une alerte rapide et efficace. Les pourront prévenir instantanément les chefs d'établissement par SMS en cas de risque.

√ **La surveillance :** des patrouilles passeront régulièrement aux abords des établissements scolaires. Les accès de ces établissements seront contrôlés, les portails (l'entrée unique est privilégiée) ne resteront pas ouverts, les regroupements sont à éviter.

√ **La formation :** les élèves de troisième apprendront « les gestes qui sauvent ». Des exercices d'évacuation « anti-intrusion » et de confinement seront effectués une fois par trimestre. Les plans de prévention de mise en sécurité (mis en place dans 95 % des collèges et lycées) seront supervisés par 440 référents sûreté au niveau national.

En outre, des guides destinés aux directeurs d'école, aux chefs d'établissement, et aux parents d'élèves seront mis à disposition. Ces petits guides à destination des familles d'écoliers, de collégiens ou de lycéens informent sur le Plan Particulier de Mise en Sûreté (PPMS) et appellent à la vigilance quotidienne de tous. De plus, chaque établissement devra consacrer un temps à la sécurité et informer les parents des mesures prises pour sécuriser les lieux. Enfin, 3 exercices obligatoires seront à réaliser pendant l'année scolaire, dont un nouveau scénario « attentat-intrusion » d'un terroriste dans l'établissement.

Sécurité dans les transports en commun

© danylamote - Fotolia

Avec l'aide des pouvoirs publics, 300 fonctionnaires de police et de gendarmerie supplémentaires ont été déployés sur le réseau RATP afin de renforcer la sécurité. Dans le même temps, l'entreprise poursuit sa collaboration constante avec les services de police et notamment avec la Brigade des Réseaux Ferrés (BRF), qui a une compétence étendue à la totalité des réseaux ferrés d'Ile-de-France (réseaux RATP et SNCF).

Près de 28 000 caméras embarquées et plus de 9 500 caméras fixes dans les espaces complètent cette présence humaine.

Alors que les signalements de colis suspects ont augmenté de 60% depuis le début de l'année, un nouveau dispositif a été lancé en décembre 2016, pour six mois. Deux équipes cynophiles ont été déployées dans 32 stations de métro et dans le RER A.

L'objectif est de réduire l'impact sur le trafic des alertes aux colis suspects. En effet, chaque intervention impose la mobilisation d'un officier de police judiciaire (OPJ) ainsi que d'une équipe de déminage, entraînant une interruption du trafic de 40 minutes en moyenne.

A la fin de l'expérimentation du dispositif, un premier bilan sera tiré en concertation avec les autorités. En cas de succès, il devrait être étendu sur tout le réseau.

D'autre part, ce nouveau dispositif prévoit :

✓ l'autorisation pour les agents des services internes de sécurité de la SNCF et de la RATP à procéder à des palpations de sécurité uniquement en cas de circonstances graves constatées par le préfet, à l'inspection visuelle des bagages à main et à la fouille de ceux-ci ;

✓ l'élargissement des possibilités, pour les agents des services internes de sécurité de la SNCF et de la RATP, d'exercer leurs missions en dispense du port de la tenue, afin de renforcer l'efficacité des services opérationnels ;

✓ la permission pour les officiers de police judiciaire et les agents de police judiciaire de procéder, en vue de prévenir une atteinte grave à la sécurité des personnes et des biens, à l'inspection visuelle des bagages à main et à leur fouille, avec l'accord du possesseur ou à défaut sur instruction du procureur de la République.

Le Stif prendra également des mesures avec le recrutement de 490 agents de sécurité et médiateurs supplémentaires, l'équipement en vidéoprotection de tous les trains et bus d'ici 2021, et la sécurisation de plus de 70 gares routières d'ici 2017.

De plus, des postes sensibles pourront faire l'objet d'une demande d'enquête administrative par l'employeur : les conducteurs de train, de métro ou de bus, les agents de sécurité de la SNCF et de la RATP, les aiguilleurs et gestionnaires de mouvements des trains...

Les personnels embarqués à bord des navires transportant des marchandises dangereuses sont également visés. Enfin, l'entreprise peut, avant le recrutement ou l'affectation d'une personne sur un emploi correspondant à l'une de ces fonctions, demander au ministre de l'Intérieur de procéder à une enquête destinée à s'assurer que la personne n'est pas susceptible de commettre un acte portant gravement atteinte à la sécurité ou à l'ordre publics.

Un nouveau centre de coordination opérationnel de la sécurité entre la Préfecture de police, la SNCF et la RATP sera créé pour renforcer la rapidité et l'efficacité des interventions, sous l'égide du préfet de police ■

Favoriser la résilience des populations

Après la vague d'attentats à laquelle ont été confrontés les Français, il est apparu nécessaire de développer une véritable « culture de crise ». Pour cela, l'Etat a mis en place des outils, des campagnes d'informations et de sensibilisation permettant de favoriser la résilience des populations face aux crises.

L'APPLI SAIP

À la suite des attentats de janvier et novembre 2015 et à la demande du Premier ministre, la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) du ministère de l'Intérieur et le Service d'information du Gouvernement, ont lancé SAIP (Système d'Alerte et d'Information des Populations[9]), une application mobile d'alerte sur smartphone.

Cet outil s'inscrit dans une démarche de développement d'une culture de vigilance et de sécurité des citoyens, initiée avec la campagne de sensibilisation «Réagir en cas d'attaque terroriste»[10] mise en place suite aux attentats de Paris.

Cette application gratuite, permet d'être avisé via une notification sur smartphone, d'une alerte en cours suite à une suspicion d'attentat ou d'événements exceptionnels de sécurité civile (alerte nucléaire, produits dangereux, rupture d'ouvrage hydraulique...). En plus des messages d'alerte géolocalisés, l'application délivre des conseils comportementaux et consignes à respecter en fonction de la nature de l'alerte et de la zone où l'on se trouve. Pour recevoir des alertes dans une zone où un risque vient d'être détecté par les autorités, l'utilisateur doit se géolocaliser[11].

LES GESTES QUI SAUVENT[12]

Après les attentats de novembre 2015, de nombreux Français ont exprimé le souhait d'être sensibilisés voire formés aux gestes utiles permettant sauver des vies. Pour répondre à cette demande, le ministère de l'Intérieur, avec l'ensemble des acteurs du secours et en partenariat avec l'Éducation nationale, organise désormais des séances d'initiation de 2 heures. Au cours de ces sessions gratuites, certains gestes de premiers secours - alerter les secours, masser, défibriller et poser un garrot - sont enseignés.

Depuis le 1er février 2016, les personnes intéressées peuvent s'inscrire via le site Internet de leur préfecture de département : ces sessions sont organisées sur l'ensemble du territoire français, donnant lieu à la remise d'une attestation, délivrée par le formateur, au nom du préfet ■

DANS LE PROCHAIN NUMÉRO

Le second volet de ce dossier thématique consacré à la dimension institutionnelle, juridique et sociale sera publié en juin prochain.

(9) http://www.interieur.gouv.fr/Actualites/L-actu-du-Ministere/Lancement-de-l-application-mobile-SAIP
(10) http://www.gouvernement.fr/reagir-attaque-terroriste
(11) L'anonymat du citoyen est assuré grâce à une technologie innovante, brevetée et française.
(12) http://www.interieur.gouv.fr/A-votre-service/Ma-securite/Les-gestes-qui-sauvent

POINT DE VUE

VERS UNE CRISOLOGIE FONDÉE SUR L'OPPORTUNITÉ DE LA CRISE ?

Crisologie, vœu pieux ou impératif scientifique ? Quand Edgar Morin a ouvert ce vaste chantier de réflexion[1], les aspirations de voir naître une « science de la crise » et de conceptualiser ce qui « fait crise » étaient nombreuses. Pourtant quarante ans après, la crisologie peine à trouver ses marques de noblesse. Les difficultés d'ordre méthodologique, ontologique voire épistémologique sont nombreuses et bien connues. Bien sûr ce problème n'est pas nouveau, Michel Dobry avait déjà ardemment pourfendu toute tentative d'établir une éventuelle « science de la crise »[2]. À considérer la crise dans une approche événementielle, le constat semble indépassable : « il n'y a pas de science du singulier, il n'y a pas de science de l'événement »[3]. Pour l'heure si de nombreux théoriciens s'accordent à bien vouloir reconnaître l'impératif d'une crisologie, une telle entreprise semble difficilement réalisable.

Elle reste pourtant nécessaire. Et ce d'autant plus dans une société du risque globalisé où tout semble en crise[4]. Penser une « science de la crise » au regard de l'opportunité de la crise ne permettra sans doute pas de répondre pleinement à cet impératif, mais aura au moins pour mérite de penser une « autre » crisologie. C'est tout l'enjeu de cette contribution : approfondir l'avancée d'une crisologie en la confrontant à l'opportunité de la crise, plus à même, selon nous, de développer une « science » plus malléable à la réalité de la crise. Plus qu'un objectif méthodologique, l'enjeu est scientifique. Après tout, « en crise, la première urgence, c'est d'abord de penser »[5].

PENSER UNE CRISOLOGIE FONDÉE SUR L'OPPORTUNITÉ

Penser une crisologie basée sur l'opportunité nécessite en prime abord d'abandonner les définitions apparentant automatiquement crise et danger. Parce que toute science nécessite un objet d'étude clairement défini et une méthode propre, il convient de ne pas rechercher à conceptualiser la notion de « crise » sans prendre en compte les deux aspects de sa nature : danger et opportunité. Si la crise est une période de danger et de montée des incertitudes, elle est aussi une opportunité pour apprendre et se renouveler.

Les tentatives de conceptualisation ne peuvent limiter la nature de l'objet d'étude. De même, le choix d'une méthode propre aux sciences sociales ou d'une méthode pluridisciplinaire, ne doit pas occulter l'aspect opportun de la crise. Le présupposé d'une telle étude nécessite alors de considérer la crise comme une opportunité en soi, une opportunité d'apprentissage et de renouvellement pour les acteurs et le système[6].

Ensuite, une « science de la crise » fondée sur l'opportunité, ne doit pas s'attacher à rechercher l'impératif d'objectivité des sciences « exactes ». Rappelons que la crise est éminemment subjective. Tenter de l'appréhender par une science objective, générale, c'est risquer de mal percevoir ce qui « fait crise ». Le général Lucien Poirier avait relevé cette tentation : « *nous sommes trop engagés dans et par des événements trop proches de notre poste d'observation pour être assuré de l'objectivité* (...) *En outre, et contrairement aux apparences, nous ne sommes pas mieux armés intellectuellement devant le fait-crise que devant le fait-nucléaire* »[7]. Par ailleurs le chercheur et le décideur ne possèdent pas les outils permettant d'appréhender la crise « objectivement » (absence de concept unanimement défini, pluralité de méthodes, subjectivité des décideurs, rationalité interprétative, opportunisme des décideurs, etc.)[8]. Parce que « *le théoricien et le praticien ne disposent que d'un matériel expérimental réduit, très confus* »[9], penser la crise « objectivement » relèverait de la gageure.

La crise est également liée à la perception des acteurs, à leurs représentations. Ce qui fait crise pour un acteur ne l'est pas forcément pour un autre. Une « science de la crise » ne peut s'envisager que comme une « science » cognitive, interprétative et ne peut être appréhendée qu'au prisme des perceptions des décideurs, de leurs représentations. En outre, la « science de la crise » ne peut s'apparenter à l'objectivité des sciences « exactes », puisqu'elle porte en elle les raisons de sa propre remise en question. La *crisologie* doit intégrer les idées de « culture de l'échec », d'apprentissage des erreurs, de réorganisation et de renouvellement des secteurs et systèmes déficients. La « science de la crise » n'est pas basée sur l'omniscience de présupposés scientifiques, mais doit être adaptative à la cinétique de la crise. Ce n'est

(1) MORIN Edgar, « Pour une crisologie », *Communications*, vol. 25, 1976, pp. 149-163.
(2) DOBRY Michel, « Brève note sur les turpitudes de la « crisologie » : que sommes-nous en droit de déduire des multiples usages du mot crise », *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, n° 7, 1991, pp. 290-295.
(3) MORIN Edgar, « Le retour de l'événement », *Communications*, art. cit., pp. 6-21, p. 6.
(4) DE PILLOT DE COLIGNY Amaury, « La France en crise face au terrorisme », *Institut d'Étude des Crises*, publié le 23 octobre 2016, http://institut-crises.org.
(5) LAGADEC Patrick, *La gestion des crises, outils de réflexions à l'usage des décideurs*, New York, McGraw-Hill, 1991, p. 22.
(6) DE PILLOT DE COLIGNY Amaury, « De l'opportunité de la crise à la crise comme opportunité "limitée" », *Lettre d'information sur les Risques et les Crises de l'Institut National des Hautes Études de Sécurité et de Justice*, n° 52, 2016, pp. 30-33.
(7) POIRIER Lucien, *Stratégie théorique*, Paris, Economica, 1997, p. 340.
(8) DE PILLOT DE COLIGNY Amaury, « De l'opportunité de la crise à la crise comme opportunité "limitée" », *Lettre d'information sur les Risques et les Crises de l'Institut National des Hautes Études de Sécurité et de Justice*, n° 52, 2016, pp. 30-33.
(9) POIRIER Lucien, *Stratégie théorique*, op. cit., p. 340.

SUITE P.28 ...

pas tant la formulation d'énoncés de « bonne gestion de crise » qu'elle doit chercher, mais la remise en cause des mauvais processus de gestion de crise.

Enfin pour penser une « science de la crise » fondée sur l'opportunité, il convient que cette science soit « opérationnelle », c'est-à-dire mobilisable sur le terrain par les décideurs et pas seulement utilisable par les seuls théoriciens. La *crisologie* doit porter en elle la possibilité pour les décideurs de saisir les opportunités de la crise. Elle doit être le lieu de l'imagination, de l'innovation intellectuelle, de la créativité, en bref, un savoir-faire de techniques et de connaissances pratiques entre les mains du décideur, lui donnant la possibilité de mieux appréhender les opportunités de la crise.

Cette réflexion induit une interrogation : puisque la gestion de crise est plurielle, qu'elle intègre de nouveaux acteurs dans la recomposition de la décision et que la *crisologie* doit être opérationnelle, « entre les mains » du décideur, ne devrait-on pas plutôt parler de *crisologieS* ? Selon l'étude menée sur le retour d'expérience de la crise de Charlie Hebdo, « *il est en effet tentant, dans le but de former des « professionnels », de construire une doctrine unique s'appuyant sur une connaissance globale de ce qui « fait crise », pour pouvoir préparer les réponses à apporter à chaque nouvelle situation* »[10]. Néanmoins la crise mobilise « *à travers un enchaînement de situations, une pluralité de compétences qui sont à inscrire à la fois dans une dimension temporelle et dans celle des interactions multi-acteurs. L'ambition de développer une unique crisologie avec des recettes miracles, semble alors chimérique* »[11]. Au-delà d'une réflexion sur la *crisologie* entreprise par Edgar Morin, l'étude de l'opportunité l'inscrit dans une dimension plus large et l'interroge autour des *crisologies*. Cette perspective est sans doute plus opérationnelle, mais elle met à mal l'idée de dégager une seule « science de la crise » avec un objet unique et une méthode propre.

UNE CRISOLOGIE FONDÉE SUR L'OPPORTUNITÉ, UNE DIFFICILE MISE EN ŒUVRE

Élaborer une *crisologie* fondée sur l'opportunité reste difficile tant les obstacles méthodologiques et épistémologiques d'une telle entreprise sont importants. Outre les difficultés classiques rencontrées lors d'un travail de conceptualisation, c'est l'idée même de *crisologie* qui est mise à mal. Selon Michel Dobry : « *le jeu ici ne consiste en aucun cas à essayer de produire des connaissances nouvelles. En fait, plutôt que de se livrer à une besogne aussi ingrate, on cherche à voir d'emblée les choses de plus haut ; sans complexe – pourquoi d'ailleurs en avoir ? – à l'abri de l'étiquette que l'on croit inattaquable de "l'inter" ou de la "trans-disciplinarité", on se place à un point de vue "méta-théorique"* »[12]. Dobry va encore plus loin dans sa critique, il poursuit :

« *la "synthèse" (et, au moins aux yeux des profanes, la crédibilité de la démarche) se réalise au moyen de stratégies terminologiques, par la mise en œuvre de labels plus ou moins ésotériques. On l'habille de concepts-labels passe-partout (perturbation, feed-back et parce qu'on en trouve partout et à tout moment, même si c'est moins chic,...changement), on nomme autrement des résultats, éléments empiriques ou percées théoriques déjà acquis par d'autres, dans divers champs de connaissances* »[13].

L'appréhension de la crise comme opportunité, est ici directement visée puisqu'elle repose sur les idées de perturbation, d'apprentissage et de renouvellement – donc de *feed-back* positifs – en bref, de changement. Comment envisager une « science de la crise » basée sur l'opportunité si l'on considère le changement produit par la crise comme illusoire ? Au-delà de ces considérations méthodologiques et épistémologiques, Michel Dobry dénonce la *crisologie* au nom d'un impératif scientifique. « *Le jeu de la science – que personne n'est tenu de jouer – requiert certainement beaucoup plus de rigueur, de contrôle des opérations effectuées, de vigilance critique, de capacité de douter ; il suppose surtout ce dont la "crisologie" en dépit de ses "audaces" terminologiques semble tout autant dépourvue : avoir quelques (bonnes) idées... et un peu d'imagination* »[14]. Au final « *le jugement est sévère. On pourrait même le trouver un peu injuste.* (...) *La "crisologie" – elle n'est pourtant pas toute jeune ! – n'a pour l'instant strictement rien découvert, rien démontré, rien systématisé ; elle n'a pas davantage permis de réorganiser les différents savoirs, disciplines, champs de connaissances et objets de recherche sur lesquels elle a jeté son dévolu* »[15].

Et à Dobry de conclure : « *inutile de poursuivre. Il n'y a en fait qu'un seul moyen de se soustraire aux stériles dilemmes, errements, impasses et turpitudes de la "crisologie" : abandonner son illusion fondatrice, c'est-à-dire abandonner aussi son projet* »[16]. Si l'étude d'une *crisologie* fondée sur l'opportunité semble difficile, la vision de Michel Dobry ne reflète pas la pensée majoritaire des théoriciens. Nombre d'entre eux souhaitent l'établissement d'une *crisologie* – dont l'un des fondements pourrait être l'opportunité. Pour cela il conviendrait tout de même de penser l'opportunité en tant que concept.

Si l'incertitude, le changement ou encore le *chaos* ont fait l'objet d'une réflexion épistémologique, l'opportunité n'a pas été l'objet de préoccupations scientifiques en sciences sociales. Il est difficile d'envisager une « science » dont l'objet d'étude n'a pas été pensé comme concept par le théoricien. Dans l'absolu, une réflexion plus large sur « l'opportunité » en sciences sociales et en science politique s'imposerait avant

(10) ANTOINE Stéphanie, CHOQUEL Héloïse, PFEIFFER Basile, MAURY Baptiste, « La planification de la gestion de crise par les autorités publiques à l'épreuve des "événements Charlie" : Vers une gestion centralisée non-monopolistique », Mémoire de recherche, École des Ponts, Paris, janvier 2016, p. 159.
(11) Ibid., p. 159.
(12) DOBRY Michel, « Brève note sur les turpitudes de la "crisologie" : que sommes-nous en droit de déduire des multiples usages du mot crise », art. cit., p. 292.
(13) Ibid., p. 292.
(14) Idem.
(15) Idem.
(16) Ibid., p. 293.

d'envisager une « science de la crise », fondée sur l'opportunité. L'absence d'une telle réflexion s'apparente à un obstacle à l'étude d'une éventuelle « science de la crise » fondée sur l'opportunité.

En imaginant même qu'une telle réflexion ait eu lieu, persiste le refus de certains théoriciens de penser la crise comme une opportunité. Pour certains d'entre eux, l'étude de l'opportunité pourrait s'apparenter à une « illusion héroïque » c'est-à-dire à l'idée selon laquelle « *les périodes de crises politiques s'opposent aux conjonctures routinières ou stables en ce qu'elles révèlent davantage que ces dernières d'une structure décisionnelle* »[17]. En effet pourquoi les crises, plus que les périodes de stabilité, seraient propices à la saisie d'opportunités ? Si crise signifie danger et opportunité, les périodes « normales » signifieraient-elles sécurité et importunité ? Ou alors, si l'opportunité est en tout temps saisissable, est-ce que tout est crise ? « L'hypothèse de continuité » empêche d'appréhender la crise comme une opportunité. Parallèlement Danny Trom, toujours dans la lignée de Michel Dobry, rompt avec la téléologie marxiste apparentant la crise à une opportunité.

Il distingue ainsi entre deux conceptions marxistes : « *la première consiste à conserver l'épopée (la mythologie) à tout prix en valorisant l'action opportune, volontaire, intentionnelle* »[18], dans laquelle on retrouve les Randolf Starn, Pierre Gaudibert et Hubert Brochier[19] ; « *la seconde, plus radicale en contexte marxiste, consiste à prendre acte de la disjonction, de renoncer à l'épopée, de se débarrasser de tout ce fatras métaphysique et romantique, afin de travailler à une théorie sociologique des crises* »[20]. Les approches classiques de la crise sont ici balayées d'un revers de main et le sens même de ce qui « fait crise », le *kairos*, déprécié au rang de « fatras métaphysique et romantique ». L'étude d'une *crisologie* fondée sur l'opportunité s'en trouve encore davantage mise à mal.

Dès lors s'il reste possible de penser une *crisologie* au prisme de l'opportunité, l'établissement d'une gestion de crise fondée sur l'opportunité reste difficile. Du moins pour le moment. Aussi ambitieuse qu'elle soit, une telle entreprise doit faire face à des obstacles qui semblent inéluctables. Pourtant notre conclusion ne pourrait être celle de l'abandon d'un tel projet au profit peut être d'une « sociologie des crises » plus propice à Michel Dobry. L'objet-crise est suffisamment complexe pour qu'une science s'y apparentant peine à arriver à maturation. Du temps et de l'analyse, voilà les outils dont il faudra s'armer pour appréhender ce qui est consubstantiellement un danger et une opportunité : la crise ■

Amaury DE PILLOT DE COLIGNY

Actuellement à l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, Amaury DE PILLOT DE COLIGNY a intégré l'Institut d'études des crises (IEC), mis en place à l'Université Jean Moulin Lyon 3, où il a également effectué un Master en Relations Internationales, Sécurité et Défense.

Outre ses mémoires de recherche portant sur les cas des crises « Merah » et « Charlie Hebdo », il a publié des articles tels que « *Perceptions, décisions et rationalité dans la gestion des crises. Éléments de réflexion sur la rationalité interprétative dans le cas de l'affaire Merah* », Stratégique, n°109, 2015, pp.140-151, ou encore « *Qui est l'ennemi ? Approche polémologique* », Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégiques, 2015.

(17) DOBRY Michel, *Sociologie des crises politiques*, Paris, Les presses de SciencePo, 2009, p. 75.

(18) TROM Danny, « Répétitions et innovation », in AÏT-AOUDIA Myriam (dir.), ROGER Antoine (dir.), *La logique du désordre : relire la sociologie de Michel Dobry*, op. cit, p. 59.

(19) STARN Randolph, « Métamorphoses d'une notion », *Communications*, vol. 25, 1976, pp. 4-18 ; GAUDIBERT Pierre, « Crise(s) et dialectique », *Communications*, vol. 25, 1976, pp. 118-127 ; BROCHIER Hubert, « Réalités et illusions dans la régulation étatique de l'activité économique. La crise comme nécessité et comme politique », *Communications*, vol. 25, 1976, pp. 73-85.

(20) TROM Danny, « Répétitions et innovation », in AÏT-AOUDIA Myriam (dir.), ROGER Antoine (dir.), *La logique du désordre : relire la sociologie de Michel Dobry*, op. cit, p. 60.

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ LIÉE À UNE RUPTURE DANS LA *SUPPLY CHAIN*

Cet article est issu des travaux du groupe de travail « et continuité d'activité » du Club de la Continuité d'Activité (→ www.clubpca.eu) association de professionnels du management des risques et de la continuité d'activité crée en 2007.

Le Top Ten des risques business dans la zone EMEA[1] réalisé en 2015 sur 500 risk managers et experts de 40 pays indique que le risque d'interruption de la supply chain arrive en tête avec un score de 44 %.

La est un système de management par la valeur économique pour la satisfaction d'un besoin client, depuis le fournisseur et le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. FranceTerme[2] conseille la traduction de *supply chain* par chaîne logistique (chaine d'approvisionnement et de satisfaction des besoins clients). Un exemple récent d'interruption d'activité illustre les graves conséquences : TOYOTA Japon Février 2016 : Arrêt de toutes les lignes de production de ses usines japonaises du 8 au 13 février 2016 soit 84 000 véhicules perdus du fait d'une rupture d'approvisionnement en parties de châssis et systèmes de transmission fournis par le sidérurgiste AICHI STEEL

Les principes généraux pour la continuité d'activité s'appliquent à la S*upply Chain* : Identifier les fonctions critiques et donc les ressources et les flux indispensables pour les assurer ; Évaluer les risques ; Mettre en place et maintenir des mesures de prévention et de protection ; Définir les dispositifs pour pallier l'absence ou l'insuffisance de ressources ou flux critiques ; Préparer la gestion de crise.

RELATION AVEC LES PARTENAIRES D'AFFAIRES

La stratégie générale nécessite de bien connaître les risques de toute la et de pouvoir prendre les mesures pour les limiter et assurer la continuité des activités essentielles. Cependant la chaîne logistique se démarque par ses spécificités et, en premier lieu, la présence de partenaires critiques non maîtrisés, voire par une forte vulnérabilité provenant de leur multiplicité et de la complexité de la répartition de leurs responsabilités.

COMMENT MAÎTRISER LES RISQUES SUR LA *SUPPLY CHAIN* ? QUATRE STRATÉGIES DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ :

Stratégie 1 : Maitriser les fonctions critiques

Une réponse possible consiste à limiter l'occurrence des risques inconnus provenant des partenaires et de la gravité de l'impact de ces risques par une internalisation des fonctions critiques de façon à pouvoir maîtriser ces risques (évaluation des risques, traitement de ces risques).

Cette stratégie peut être conduite de façon limitée dans certains domaines (par exemple internalisation et rapatriement en France d'une activité dans un pays à risques), mais a le gros inconvénient d'être très coûteuse et mobilisatrice en ressources (délai de mise en œuvre, gestion du changement, homogénéisation des processus, alignement des systèmes d'information). Cette solution est donc adaptée à une réponse face à un très grand risque non maîtrisable autrement.

Stratégie 2 : Répartir les risques

Il s'agit de l'approche la plus courante, car la plus simple à mettre en œuvre : multiplication des fournisseurs, multiplication des centres de traitement de l'information, multiplication des points de stockage, etc., associé à des dispositifs de secours mutuels pour limiter les coûts du PCA. Avec cette stratégie on cherche principalement à limiter les conséquences des risques tout en facilitant la continuité d'activité. Elle permet de répondre également au risque « pays » par une présence dans plusieurs pays.

Cette stratégie est donc parfaitement légitime pour certains risques (risque naturel, inondation, incendie, crise politique, rupture d'approvisionnement, action malveillante, etc.).

Mais cette stratégie ne répond pas aux risques qui peuvent être communs aux différents partenaires (crise sanitaire, sociale, utilisation par différents fournisseurs d'un même logiciel ou de même locaux, rupture de matière première stratégique, etc.). Elle ne répond pas non plus au cas de figure d'interdépendances fortes entre partenaires. De plus

(1) On parle de « zone EMEA » pour désigner l'Europe, le Moyen-Orient (Middle East) et l'Afrique.

(2) **FranceTerme** est une base de données terminologiques de la délégation générale à la langue française et aux langues de France du ministère de la culture français, qui rassemble les récents néologismes inventés, avalisés par la Commission générale de terminologie et de néologie et parus au *Journal officiel*, remplaçant les termes importés d'autres langues. Elle a pour mission de promouvoir l'utilisation de mots en français, pour enrichir la langue française, et éviter son recul dans le monde.

cette stratégie, en multipliant les partenaires, risque d'alourdir les coûts et les complexités organisationnelles.... et donc de recréer des vulnérabilités d'un autre type.

Stratégie 3 : Intégrer les risques partenaires

La démarche optimale (quand la volonté de la conduire est forte, les moyens financiers et opérationnels disponibles et quand les obstacles psychologiques sont surmontables) consiste à développer une logique de partenariat avec ses partenaires, dans un esprit de transparence et de définition extrêmement précise des rôles et responsabilités de chacun des acteurs. Celle-ci peut être directe entre les partenaires (cas idéal) ou bien via un tiers de confiance (en cas de concurrence entre les partenaires rendant la transparence entre eux difficile).

Cette démarche nécessite de définir, conclure et exploiter des contrats de service (SLA Service Level Agreement) régissant strictement les modes de fonctionnement et modalités du partenariat, en particulier lors de la survenance de risques et de modes de fonctionnement dégradés

Stratégie 4 : Transférer les risques à un assureur

Il est nécessaire de vérifier fréquemment la bonne couverture des risques assurés. Cependant, la prise en charge financière ne fournit pas toujours rapidement les moyens de secours nécessaires à la continuité d'activité. A noter le développement depuis cinq ans de couvertures assurancielles spécifiques pour les risques sur la Supply Chain et en particulier sur les ruptures d'approvisionnement. Aujourd'hui de plus en plus d'acteurs (clients, assureurs, agences de notation, États, actionnaires, ...) prennent conscience des impacts en cas de défaillance de la supply chain et poussent à la mise en place de Plans de Continuité d'Activité et de son système de management ■

LES AUTEURS

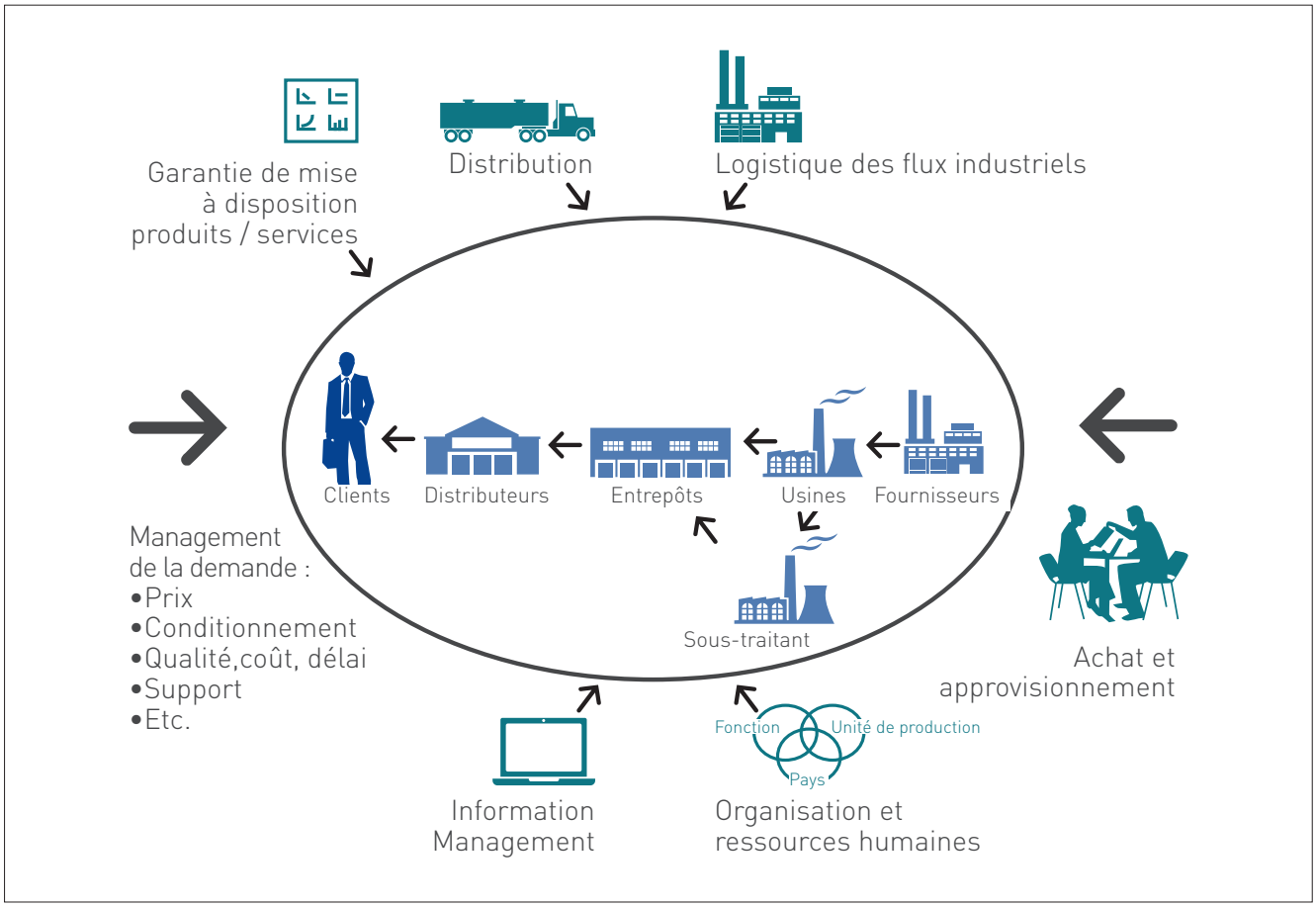
François TÊTE, *Président d'honneur du CCA, consultant continuité d'activité chez DEVOTEAM ;*

Jean Luc LEBASCLE, *consultant supply Chain - ERMAFLOW, membre du Conseil d'Administration du CCA.*

LES PROCHAINS ARTICLES

✓ *La validation du PCA par des exercices*

✓ *Le système de management de la continuité d'activité et la normalisation*



AGENDA DU 24/03 → 01/06

Le 24 mars 2017

Colloque : «Adaptation des infrastructures et des réseaux au changement climatique» - Forum International de la météo et du climat

Université Pierre et Marie Curie, Paris 5e

Pour en savoir plus :
www.forumeteoclimat.com/fim2017-colloque/

Le 30 mars 2017

Conférence « Formation Sécurité »

Mastère Spécialisé Maitrise des Risques Industriels de MINES ParisTech

60 boulevard Saint Michel, Paris 6e

Pour en savoir plus :
www.weezevent.com/ecole-des-mines

Le 30 mars 2017

30e anniversaire du SERTIT, Service Régional de Traitement d'Image et de Télédétection

Pôle APi - Parc d'innovation

300 boulevard Sébastien Brant, 67412 Illkirch Graffenstaden (Strasbourg)

Pour en savoir plus :
icube-intranet.unistra.fr/sondage

Le 27 avril 2017

Les Rencontres de la culture de sécurité

La Défense, Paris

Inscription obligatoire

Pour en savoir plus :
www.icsi-eu.org

Le 16 mai 2017

Journée scientifique Allenvi - Risques environnementaux, naturels et écotoxiques

CNES, Paris 1er

Pour en savoir plus :
www.ineris.fr/propos-ineris/

Du 22 au 26 mai 2017

Global Platform for Disaster Risk Reduction - Fifth Session

Cancun, Mexico

Pour en savoir plus :
www.unisdr.org/conferences/2017

Du 29 mai au 1er juin 2017

Conférence internationale sur le risque NRBCe

Espace Albert Camus, Bron, Lyon

Pour en savoir plus :
www.safecluster.com

LIREC

ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE

www.inhesj.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
INHESJ
INSTITUT NATIONAL DES HAUTES ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE

DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES