



LETTRE D'INFORMATION SUR LES RISQUES ET CRISES n°37 - décembre 2012

ÉDITORIAL



Après quelques mois d'absence nécessaires à sa refonte, nous avons le plaisir, en cette fin d'année, de vous faire découvrir la nouvelle *LIREC*, désormais trimestrielle. Un tel rythme de parution, par le recul et la maturation qu'il induit, nous permettra en effet de vous fournir non seulement des analyses plus approfondies, mais également un éclairage plus pertinent des enjeux auxquels nous exposent les nombreuses problématiques contemporaines relatives aux risques et aux crises de toute nature.

Fidèle à sa ligne éditoriale, l'équipe de la *LIREC* continuera à vous proposer son expertise à travers une large couverture de l'actualité en France, en Europe et dans le monde. Nous avons également souhaité associer plus étroitement divers spécialistes, tous reconnus dans leurs divers domaines de compétences.

L'ensemble des rubriques ont été refondues, que ce soient les *Brèves*, le *Dossier thématique* axé sur les enjeux conceptuels et organisationnels, ou encore «*Retour sur...*», dans lequel vous trouverez des analyses de cas particulièrement instructifs en matière de gestion des crises.

Notre dossier du mois est consacré à l'organisation des cellules de crise, ainsi que sur le fonctionnement des centres de crise de niveau national, afin de mettre en lumière la prééminence de la coordination dans le cadre d'une gestion concertée.

Nous avons également souhaité donner un « coup de projecteur » sur l'ORSEC, à l'occasion du soixantième anniversaire de sa création, ainsi que sur la nouvelle directive européenne « Seveso 3 », essentielle en matière de gestion des risques chimiques notamment, et enfin sur l'ouragan « Sandy », qui a permis une utilisation inédite par les pouvoirs publics et la population des réseaux sociaux, illustrant la mutation qu'imposent ces nouveaux outils dans la gestion des crises majeures, principalement en matière de communication de crise et de diffusion des consignes aux populations.

Nous profitons de la parution de la nouvelle *LIREC* pour vous souhaiter à tous de joyeuses fêtes de Noël et une excellente année 2013.

Bonne lecture !

Guillaume Dederen,
Chef du Département Risques et Crises

SOMMAIRE / CONTENTS

BRÈVES / NEWS	p. 3
Rendre la communication entre les Etats plus facile en cas de crise	
L'importance du rôle des protections naturelles dans la réduction des risques	
L'interaction entre aléa naturel et risque technologique	
ACTUALITÉ NATIONALE / EVENTS	p. 4
Soixantième anniversaire du plan ORSEC : Histoire et actualité d'une planification générique, intersectorielle et interministérielle de gestion de crise	
ACTUALITÉ EUROPÉENNE	p. 7
La directive SEVESO : pour une prévention des risques industriels majeurs	
DOSSIER THÉMATIQUE	p. 10
Du bon usage des cellules de crise	
ACTUALITÉ INTERNATIONALE	p. 18
Communication publique de crise sur les réseaux sociaux : l'exemple de l'ouragan Sandy	
FORMATIONS	p. 21
Session de formation et d'entraînement à la « Gestion des Cyber Crises » pour dirigeants et cadres de haut niveau	
« RETOUR SUR »	p. 22
Les enseignements de l'accident de Ténérife, selon l'analyse de Karl E. Weick.	
AGENDA	p. 24

BRÈVES

Rendre la communication entre les Etats plus facile en cas de crise

Pensé par des chercheurs de l'*Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT)*, à l'Université du Luxembourg, le projet FREESIC - « Free Secure Interoperable Communications » - vise à développer de meilleurs outils de communication pour les premiers intervenants lors de situations d'urgence, qu'ils utilisent une radio, un téléphone cellulaire ou un ordinateur portable.

L'idée est de développer une plate-forme de communication sécurisée interchangeable et compatible, à code source libre (« open source »), basée sur un réseau sécurisé utilisant un protocole Internet (IP).

Chaque pays concerné pourrait l'utiliser en cas de crise européenne ou internationale, permettant à tous les intervenants d'urgence de communiquer facilement et de travailler avec les pays environnants, à un bon rapport coût/efficacité, en évitant des retards de communication.

L'importance du rôle des protections naturelles dans la réduction des risques

Les statistiques de la décennie 2002-2011 sont alarmantes : 4130 catastrophes recensées, plus d'un million de victimes et un coût global d'au moins 1,195 milliard de dollars.

Le rapport sur les risques mondiaux, « World Risk Report 2012 », développé par l'*Université des Nations Unies pour l'environnement et la sécurité humaine (UNU-EHS)*, et publié en octobre dernier, affirme que la dégradation de l'environnement réduit la capacité des sociétés à faire face à des risques majeurs dans de nombreux pays à travers le monde

The Nature Conservancy a été un partenaire clé pour ce rapport qui met l'accent sur les liens entre la dégradation de l'environnement et les risques de catastrophe. Selon le Dr Michael Beck, responsable scientifique : « Ce rapport illustre le rôle important que la nature peut jouer dans la réduction des risques pour les personnes et les biens, contre les aléas touchant

les littoraux comme les tempêtes, l'érosion et les inondations. Ainsi, les récifs coralliens ou les mangroves apparaissent comme des protections naturelles flexibles, rentables et durables et constituent une première ligne de défense que d'autres éléments tels que les digues ou les brise-lames ne fourniront jamais ».

Les auteurs indiquent que les conséquences humaines et financières des catastrophes sont bien plus importantes quand les populations ne sont plus protégées par ces éléments naturels et constatent que les solutions « vertes » de réduction des dangers, passant par la conservation ou la restauration des écosystèmes naturels côtiers, sont préférables.

Ils soutiennent également que la durabilité environnementale devrait être la pierre angulaire des stratégies des Etats dans la réduction des risques.

L'interaction entre aléa naturel et risque technologique

Alors que la Commission européenne vient d'émettre des recommandations pour améliorer la sûreté des centrales nucléaires en France, les experts de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) se sont penchés sur les autres sites industriels sensibles, telles que les raffineries, qui peuvent se révéler vulnérables aux interactions entre risque naturel et risque technologique.

Pour qualifier ces interactions, les professionnels des risques industriels utilisent le terme de « NaTech », contraction de naturel et de technologique. Ce risque désigne précisément « l'impact qu'une catastrophe naturelle peut engendrer sur tout ou partie d'une ins-

tallation industrielle – impact susceptible de provoquer un accident, et dont les conséquences peuvent porter atteinte, à l'extérieur de l'emprise du site industriel, aux personnes, aux biens ou à l'environnement ». Selon le *Joint Research Center* d'Ispra (Italie), les accidents de ce type représentent 7% de ceux comptabilisés en Europe.

Ainsi, l'étude des NaTech revêt une importance croissante, alors que les événements climatiques extrêmes – séismes, inondations, etc. – risquent de se révéler plus fréquents à l'avenir.



ACTUALITÉ NATIONALE

Soixantième anniversaire du plan ORSEC :

Histoire et actualité d'une planification générique, intersectorielle et interministérielle de gestion de crise



Chargé de mission ORSEC au sein de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) du ministère de l'intérieur (sous-direction de la planification et de la gestion des crises - Bureau de la planification, des exercices et du retour d'expérience), Pascal FORTIN a auparavant exercé la fonction de chef du bureau de la défense et de la sécurité civiles à la préfecture de la Seine-Saint-Denis. Il travaille actuellement à l'élaboration d'une série de guides sur *L'organisation territoriale de gestion de crise*.

Qui ne connaît pas ORSEC ? La notoriété du vocable se mesure à sa présence dans les dictionnaires et les grilles de mots croisés. Pourtant, combien, parmi vous, savent qu'ORSEC est l'acronyme de l'« organisation de la réponse de sécurité civile » ?

Le soixantième anniversaire de la création du dispositif ORSEC est l'occasion d'expliquer ce qui se cache derrière un vocable passé dans le langage commun, mais dont les nombreux enjeux restent méconnus.

ORSEC de 1952 à aujourd'hui

• 1952 : La naissance du dispositif ORSEC

La signature par onze ministres de l'instruction du 5 février 1952 relative à "l'organisation des secours dans le cadre départemental au cas de sinistre important" illustre l'intérêt des pouvoirs publics pour ce nouveau dispositif ainsi que sa dimension interministérielle.

Autorités de police représentant l'Etat dans chaque département, les préfets furent dès cette époque chargés de préparer les mesures ORSEC de protection des populations.

Plutôt que d'opter pour une planification spécifique à chaque risque préalablement identifié, il a été décidé de mettre en place un dispositif unique et intersectoriel permettant de faire face à tout type de calamité, qu'elle qu'en soit l'origine.

Visionnaire, cette approche de la planification n'en était pas moins contre-intuitive et politiquement difficile à défendre, tant il paraît logique de prévoir une réponse spécifique à un risque particulier dès lors qu'il a été identifié, *a fortiori* lorsque celui-ci engendre un accident et que l'opinion publique se tourne vers l'Etat en exigeant des explications.

Rien d'étonnant, donc, à observer, dans les années 60/70, une multiplication des « annexes » au plan ORSEC pour faire face à des risques particuliers (accident ferroviaire, inondation, feux de forêt, etc.) à la suite d'événements marquants comme la rupture du barrage de Malpasset, en 1959, en amont de la ville de Fréjus, qui demeure aujourd'hui encore le plus dramatique accident de sécurité civile en France depuis la seconde moitié du XXème siècle, avec 423 morts et disparus.

ORSEC n'est donc pas un "plan figé" que l'on déclenche lorsque l'événement produit ses effets mais bien une organisation permanente adaptable

• 1987 : la création des plans d'urgence en complément d'ORSEC

En réponse à cette floraison de dispositifs de circonstance sans articulation précise avec le plan ORSEC, la loi du 22 juillet 1987 relative à l'organisation de la sécurité civile a souhaité y mettre de l'ordre en distinguant trois grandes catégories de plans d'urgence en complément du plan ORSEC de 1952 :

- ✓ les *plans particuliers d'intervention* (PPI) pour les ouvrages et installations dont l'emprise est localisée et fixe (usines chimiques SEVESO 2, grands barrages, centrales nucléaires, etc.) ;
- ✓ les *plans de secours spécialisés* pour les autres risques préalablement identifiés (inondations, feux de forêt, séisme, etc.) ;
- ✓ le *plan rouge* pour les accidents avec de nombreuses victimes.

Premier texte de portée législative sur la sécurité civile, cette loi n'a pas permis de mettre un terme à la multiplication des plans d'urgence et a donc rapidement posé de nombreuses difficultés : délais d'élaboration non respectés ; retard dans les mises à jour ; nombreuses répétitions d'un plan à l'autre ; déficit d'appropriation ; etc.

Les limites de cette approche de la planification se révélèrent lors des violentes tempêtes de 1999. En effet, les préfets furent alors amenés à « jouer ORSEC » sans le déclencher afin de ne pas effrayer inutilement la population et par méconnaissance des conséquences financières d'une telle décision, bien que les circonstances justifiaient amplement son activation.

• 2004 : La troisième génération de planification ORSEC

Retenant les leçons du retour d'expérience de ces tempêtes, les pouvoirs publics ont donc opté pour une troisième génération de plan ORSEC, afin de réaliser la synthèse entre celles de 1952 et de 1987. Adoptée le 13 août 2004, la loi de modernisation de la sécurité civile reprend en effet le principe fondateur de l'instruction de 1952 d'une organisation générique de gestion de crise capable

de faire face à tout type de risque, quelle qu'en soit la cause. En complément, elle reprend de la loi de 1987 la nécessité de compléter cette approche par une analyse systématique des risques pour adapter la planification aux enjeux spécifiques à chaque territoire.

Néanmoins, contrairement à la deuxième génération de plan ORSEC qui procédait à l'analyse de chaque type de risque en vue de l'élaboration d'une planification ad hoc, le nouvel ORSEC l'intègre au sein d'une planification unique articulée autour d'un tronc commun, complété par des modules complémentaires relatifs à des risques particuliers.

Présentation du dispositif actuel

Depuis la loi de modernisation de la sécurité civile du 13 août 2004, le dispositif ORSEC se décline sur trois niveaux territoriaux (départemental, zonal et maritime) et repose sur :

- ✓ un chef : le préfet de département a autorité pour mobiliser l'ensemble des acteurs publics et privés nécessaire à la gestion de la situation ;
- ✓ un réseau : SAMU, police, gendarmerie, sapeurs-pompiers, associations de sécurité civile, communes, conseil général, opérateurs de réseaux, entreprises, etc. La préparation en commun de tous ces acteurs permet de développer une culture opérationnelle partagée. De plus, chacun doit mettre en place sa propre organisation ;
- ✓ un recensement des risques : celui-ci est élaboré à partir des documents existants, notamment les schémas départementaux d'analyse et de couverture des risques (SDACR), les dossiers départementaux des risques majeurs (DDRM), les plans de prévention des risques (PPR) ou les atlas d'inondations. Il permet de partager une culture et des données communes sur les risques et contribue à une mise en cohérence avec la politique de prévention.
- ✓ la réalisation systématique d'exercices et de retours d'expérience pour l'entraînement des acteurs et l'amélioration du dispositif.

ACTUALITÉ NATIONALE

En pratique, ORSEC se compose de **dispositions générales** définissant une organisation transversale capable de s'adapter à tout type de situation, complétées par des **dispositions spécifiques** propres à certains risques particuliers préalablement identifiés.

Les dispositions générales correspondent à tous les éléments communs nécessaires à la gestion d'une crise : organisation de la direction et de coordination des acteurs, procédures d'alerte et d'information des services et des populations, outils de gestion de crise, etc. Elles comprennent également des *modes d'action* conçus pour traiter des situations récurrentes lors des crises : secours à de nombreuses victimes, prise en charge et soutien des populations, défaillance des réseaux, etc.

Les dispositions spécifiques développent les particularités propres à chaque risque identifié et visent à couvrir les risques naturels (cyclones, inondations, mouvements de terrain, etc.) et anthropiques (usines chimiques, sites nucléaires, transport de matières dangereuses, pollutions maritimes, etc.).

Fondé sur l'anticipation des événements en prenant appui sur les procédures de vigilance (intempéries, inondations, avalanches, risques sanitaires, etc.), ORSEC peut également déployer ses effets de manière préventive (par exemple : avant une montée prévisible des eaux).

ORSEC n'est donc pas un "plan figé" que l'on déclenche lorsque l'événement produit ses effets mais bien une organisation permanente adaptable, en situation de veille lorsque la réponse courante des acteurs de la sécurité civile est suffisante.



Quel avenir pour ORSEC ?

Unique dispositif de portée réglementaire à la fois générique, intersectorielle et interministérielle de gestion de crise, ORSEC a su faire la preuve de son efficacité, particulièrement lors de crises de grande ampleur. C'est un modèle admiré et copié par de nombreux pays dans le monde. Toutefois, il est nécessaire, tout en conservant le triptyque « un chef, un réseau, une doctrine », de réfléchir à son évolution, particulièrement sur les points suivants :

- ✓ la décentralisation, qui a renforcé les compétences des collectivités territoriales dans certains domaines-clés (particulièrement la gestion des voies de circulation) ;
- ✓ l'évolution de nombreux services publics, en particulier dans le domaine des réseaux, vers des modes de gestion privés et concurrentiels, qui imposent la prise en compte de nouveaux acteurs de la crise ;
- ✓ la réforme des services territoriaux de l'Etat, qui a profondément modifié leurs compétences, leur statut et leur articulation aux niveaux départemental et régional : ces services doivent articuler leurs modes de fonctionnement avec les exigences de la gestion de la crise par le préfet, directeur des opérations de secours.

A l'instar de leurs prédécesseurs, il incombe donc aux planificateurs actuels de relever le défi d'adapter ORSEC à ces évolutions profondes sans pour autant dilapider un héritage dont nul ne conteste la qualité. A cet égard, les principes cardinaux d'ORSEC : mobilisation et coordination étroite de l'ensemble des acteurs, nécessaires pour gérer la crise, sont plus que jamais d'actualité.

Pascal FORTIN

.....

L'auteur remercie le LCL Philippe BLANC pour sa collaboration.

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

La directive SEVESO :

pour une prévention des risques industriels majeurs

Aux origines de la directive Seveso

L'émotion suscitée par le rejet accidentel de Dioxine en 1976, sur la commune de SEVESO en Italie, a incité les Etats européens à se doter d'une politique commune en matière de prévention des **risques industriels majeurs**.

Le 24 juin 1982, la directive dite SEVESO demande aux Etats et aux entreprises d'identifier les risques associés à certaines activités industrielles dangereuses et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face.

Cette directive a été modifiée à diverses reprises et son champ a été progressivement étendu, notamment à la suite de l'accident de Bâle en 1986. C'est ainsi qu'a été adoptée la directive 96/82/CE (concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses) appelée SEVESO 2, qui est actuellement en vigueur.

Principes de fonctionnement

Elle distingue deux types d'établissements, selon la quantité totale de matières dangereuses sur site :

- les établissements Seveso seuil haut
- les établissements Seveso seuil bas

Les mesures de sécurité et les procédures prévues par la directive varient selon le type d'établissements (seuil haut ou seuil bas), afin de considérer une certaine proportionnalité. Les établissements ont ainsi l'obligation d'élaborer une politique de

prévention des accidents majeurs ainsi qu'une étude de dangers. Les informations contenues dans cette étude doivent notamment permettre d'identifier les sources de risque, les scénarios d'accident envisageables, leurs effets sur les personnes et l'environnement leur probabilité d'occurrence, ainsi que des éléments sur leur cinétique de développement.

L'Etat français va un peu plus loin puisque dans certains cas, cette étude des dangers réalisée par l'industriel, est complétée à la demande du préfet, par une analyse critique réalisée par un organisme tiers, expert extérieur et indépendant. Plus d'une centaine d'analyses critiques sont ainsi réalisées chaque année. Cette étude sert de base aux plans d'urgence (plans d'opération interne et plans particuliers d'intervention) et à la maîtrise de l'urbanisation, obligatoires pour les établissements seuil haut.

Par ailleurs, la directive Seveso 2 a renforcé la notion de prévention des accidents majeurs, en imposant notamment à l'exploitant la mise en oeuvre d'un système de gestion et d'une organisation proportionnés aux risques inhérents aux installations pour les établissements seuil haut. Elle a, en particulier, imposé le test régulier des plans d'urgence et placé la gestion des situations d'urgence comme partie intégrante du système de gestion de la sécurité.

Outre l'intérêt en matière de sécurité de cette approche intégrée, il convient de noter qu'elle a permis de renforcer la culture partagée de gestion des risques et des situations d'urgence entre exploitants, services publics et citoyens.

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

La directive Seveso 3 (suite)

A dater du 1er juin 2015, Seveso 3 entrera en vigueur avec un champ d'application modifié et de nouvelles obligations. La directive 2012/18/CE du 04 juillet 2012, relative aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, a en effet été publiée au Journal officiel de l'Union européenne du 24 juillet dernier (n° L197 du 24 juillet 2012).

Si cette nouvelle directive conserve bien les principes fondateurs qui ont permis, au fil des années, de mettre en oeuvre une politique efficace de prévention des accidents majeurs, elle n'en aura pas moins un impact sur le système existant, son champ d'application étant profondément rénové.

Les raisons d'une nouvelle version

La première raison ayant conduit à cette nouvelle version repose sur la mise en place, au niveau mondial, d'un nouveau système harmonisé de classification des substances dangereuses (règlement CLP - Classification, Labelling, Packaging - en Europe) qui rendait caduque la description du champ d'application de la directive Seveso 2. Ce dernier a donc été entièrement redéfini, sur la base de ces données nouvelles. Cette évolution, particulièrement technique, constitue la principale modification substantielle entre la directive actuellement en vigueur et cette nouvelle version.

Au-delà de cette adaptation réglementaire, cette révision a été l'occasion de mettre à jour les différentes mesures déjà prévues par le texte actuel, dont l'efficacité est unanimement reconnue. Les outils classiques pour la maîtrise du risque sont ainsi confirmés dans leurs fonctions (étude de dangers, règles d'implantation, politique de prévention des accidents majeurs, système de gestion de la sécurité, plan d'opération interne, plan particulier d'intervention).

La nouvelle directive maintient le principe d'une proportionnalité des obligations entre établissements seuil haut et seuil bas.

S'agissant plus particulièrement de la gestion de crise pour ces établissements, l'efficacité des plans d'urgence prévus par la directive Seveso 2, a été soulignée, et ces derniers sont maintenus avec une reconduction des obligations d'exercice et de réexamen tous les 3 ans. Enfin, certaines nouveautés méritent d'être soulignées, telle que le renforcement de la politique de prévention des accidents majeurs, qui devra garantir un niveau de protection accru dans tous les établissements et être mise à jour tous les trois ans.

Des informations plus accessibles

La dernière évolution particulièrement notable de la directive Seveso 3 concerne le renforcement des dispositions relatives à l'accès du public aux informations en matière de sécurité, sa participation au processus décisionnel, et l'accès à la justice (conformément aux exigences de Convention d'Aarhus relative au droit à l'information en matière d'environnement).

Les citoyens pourront ainsi avoir un accès direct, via Internet, aux informations concernant les installations Seveso, aux programmes de prévention des accidents et aux mesures d'urgence, pour mieux réagir en cas de nécessité. Ils pourront rester en justice s'ils estiment que leurs droits n'ont pas été pris en compte lors de l'installation d'un nouveau site Seveso à proximité de leur domicile.

La nouvelle directive comprend également des dispositions visant à améliorer la façon dont l'information est collectée, gérée, mise à disposition et partagée. Elle crée de nouvelles obligations en matière de mise à disposition de l'information, en prévoyant notamment la constitution d'un vivier d'informations sur Internet.

À dater du 1er juin 2015, Seveso 3 entrera en vigueur avec un champ d'application modifié et de nouvelles obligations.

Elle reprend les principales données-clés relatives aux établissements classés au titre de la directive Seveso :

- nature des substances stockées sur les sites et les risques associés ;
- les comportements à adopter en cas d'urgence ;
- la date de la dernière inspection et le lieu où on peut se procurer le compte-rendu ;
- les coordonnées des personnes publiques en charge des plans d'urgence, etc.

Le citoyen pourra donc, avec ces nouvelles dispositions, disposer d'une information de meilleure qualité et d'une possibilité accrue de participation dans l'ensemble du processus de prévention des accidents industriels majeurs.

Impacts sur la réglementation française

La transposition de ces nouvelles dispositions dans la réglementation française, devrait conduire à des modifications substantielles de la nomenclature des installations classées (code de l'environnement - livre V titre 1er), qui devra être adaptée à cette nouvelle architecture. Des modifications devront également intervenir dans les textes français afin de prendre en compte le renforcement des mécanismes d'information du public et des instruments de base de la prévention des risques.

En matière de sécurité civile, les évolutions réglementaires seront mineures, les dispositions existantes étant maintenues dans la nouvelle directive. L'ensemble de ces modifications devra, en tout état de cause, intervenir avant le 31 mai 2015.

Les ministères du développement durable (direction générale de la prévention des risques) et de l'intérieur (direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises) travaillent actuellement de concert sur cette transposition.

Présentation des auteurs



Maud CASIER

Chargée de mission pour la directive Seveso, le système global harmonisé et la nomenclature à la Direction générale de la prévention des risques du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (bureau des risques technologiques et des industries chimiques et pétrolières).

Attachée d'administration, à ce poste depuis juillet 2011, en charge notamment de la négociation, de la transposition et de l'application de la directive Seveso 3.



Eric PHILIP

Commandant des Formations Militaires de la Sécurité Civile, chargé de mission risques technologiques à la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (sous-direction de la planification et de la gestion des crises, bureau d'expertise, résilience aux risques).

Ingénieur en prévention des risques industriels, à ce poste depuis 2006, en charge des dossiers Seveso, installations classées, transport de marchandises dangereuses et risques émergents.

DOSSIER THÉMATIQUE

Du bon usage des cellules de crise

Notre expérience d'entraînement des acteurs d'une cellule de crise à la prise de décision couplée au projet de recherche ORPHÉ¹, nous permet de collecter depuis maintenant près de cinq années, des éléments de réflexion sur ces outils collectifs et nous avons souhaité au travers de cet article vous faire partager nos réflexions.

Ce premier dossier abordera le concept de cellule de crise et apportera quelques éclairages sur sa définition et sa structuration. Nos propos sont illustrés par la présentation de trois centres opérationnels de niveau national : le CPCO du Ministère de la Défense, le nouveau Centre de Crise Sanitaire (CCS) du ministère de la santé et le Centre de crise du Ministère des Affaires Étrangères.

Confrontés à des situations de crise de plus en plus nombreuses et complexes faisant peser des risques sur les populations et les enjeux vitaux, les organisations publiques et privées sont toujours confrontées à un défi majeur : « est-il possible de gérer la crise et quels principes appliquer pour en assurer une maîtrise optimale ? »

Crise économique et financière, catastrophes naturelles ou liées aux activités humaines, crise sanitaire, aucun secteur n'échappe aujourd'hui à cette confrontation, toujours à haut risque, entre des organisations plus ou moins fragilisées et des événements déclencheurs : accident nucléaire de Fukushima au Japon, évacuation de 375 000 personnes à New York lors du passage de l'ouragan Sandy, grippe H1N1...

La complexité des crises contemporaines, la porosité et l'interdépendance des secteurs d'activités, l'accélération et la multiplication des flux tant humains, matériels qu'informationnel, l'instabilité des marchés économiques et financiers, imposent comme une évidence le développement de processus spécifiques à la période de crise. Par ailleurs, les responsabilités juridiques et éthiques ainsi que les exigences citoyennes de sécurité ont connu une croissance exponentielle au cours des dernières années, parallèlement au développement des actions de prévention et de préparation.

Répondre à ces situations est devenu un impératif vital. Cette réponse requiert l'engagement de nombreux collaborateurs, partenaires et opérateurs dans le seul objectif d'assurer, dans l'urgence, une continuité de fonctionnement optimale par la mise en place de mécanismes de réponse rapides, adaptés et souvent originaux. Le niveau élevé d'incertitude, l'avalanche d'informations et la turbulence de l'environnement nécessitent, pour une prise de décision optimale, de disposer d'une coordination de confiance, serrée, rapide et efficiente, seule riposte à même d'éviter un emballement dommageable aux organisations comme aux usagers.

« Une compréhension partagée de la situation constitue un préalable à toute option stratégique. »

Une compréhension partagée de la situation constitue un préalable à toute option stratégique, car si la validation et la responsabilité des choix stratégiques reposent bien sur une personne unique - le décideur -, le processus sous-tendant la décision doit quant à lui être collectif, incluant en particulier la question cruciale de l'allocation des ressources et moyens humains, matériels ou financiers. De nombreuses recherches dans ce domaine, ont pu montrer que l'élément clé de la réussite dans la gestion d'une crise de grande ampleur, réside dans la capacité de coordination d'acteurs dont les attentes, les motivations varient considérablement (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003²).

Un tel mode de travail collaboratif ne peut être réalisé que dans des structures assurant la collégialité, l'échange d'information et l'intelligence collective. Pour le promouvoir des organisations éphémères très structurées, habituées à travailler sous contrainte et dans l'urgence se sont développées depuis plus de vingt ans : les cellules de crise.

La force de l'intelligence collective

Le terme de « cellule de crise », utilisé pour caractériser un lieu identifié et un groupe de personnes, désigne un outil organisationnel au service de la structure ou de l'entreprise pour contribuer à la maîtrise d'une situation de crise. Sa mise en place constitue un acte managérial majeur qui engage l'ensemble d'une entité et particulièrement ses dirigeants, dont l'implication a valeur d'exemplarité. Sa création doit cependant s'inscrire plus largement dans une démarche globale de prévention et de préparation à la gestion des crises incontournables, pour le développement d'une culture de crise.

Inspiré à son origine par l'application de concepts militaires déclinés à travers les Etats-majors puis les services de secours, l'engouement pour de telles instances a été très rapide. Au sein des instances publiques sont apparus des centres opérationnels permanents ou temporaires, de dimension territoriale, nationale ou internationale qui rassemblent en interministériel ou en sectoriel des personnels dédiés. Ces structures s'organisent autour de compétences diversifiées et de missions spécifiques.

Si pour des raisons historiques ou sectorielles, certaines entreprises détiennent des cultures de crise très proches de celles mises en œuvre par le public, le secteur privé n'a réellement mesuré l'enjeu des cellules de crise que depuis une décennie, mais il est depuis très impliqué dans leur développement.

Une cellule de crise doit contribuer à une gestion efficiente de la crise. Comme toute cellule « biologique », elle n'a aucune possibilité d'existence propre, et ne vit que par l'établissement de relations avec son environnement, qui allient perméabilité et facultés d'échange et d'osmose : recueil d'informations, analyse, évaluation de la situation et choix de réponses adaptées. L'anticipation des trajectoires, les scénarios potentiels de la crise et la proposition

Le Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO)

L'EMA/CPCO est l'outil du Chef d'état-major des Armées (CEMA) pour la conduite de ses deux responsabilités opérationnelles, conseiller du gouvernement pour l'engagement des armées, commandant opérationnel de tout soldat engagé en mission intérieure (MISSINT) ou en opération extérieure (OPEX).

L'EMA/CPCO constitue le centre nerveux de la chaîne de commandement opérationnelle militaire française, il regroupe les capacités d'anticipation opérationnelle (et vigilance), de planification et de conduite des opérations au niveau stratégique.

Situé à Paris, au sein de l'îlot Saint-Germain, proche du ministère de la défense, il est armé par quelques 200 officiers, sous-officiers, per-



© Ministère de la Défense EMA/CPCO, 2012

sonnels civils et militaires du rang des trois armées directions et services. En cas de besoin, des personnels de réserve et « un complément opérationnel d'active » (COA) peuvent renforcer le centre sur court préavis. Par ailleurs, des officiers de liaison des principaux pays alliés complètent la dimension internationale de l'EMA/CPCO et les nombreuses relations de travail avec plusieurs ministères garantissent la dimension interministérielle.

Missions de l'EMA/CPCO

L'EMA/CPCO exerce 3 missions essentielles :

- **l'anticipation opérationnelle**, qui sur la base des renseignements militaires et toutes autres informations permet au CEMA de disposer d'une estimation des risques et des menaces sur un horizon de 6 à 24 mois et d'envisager la probabilité d'engagement des armées ;
- **la planification** consiste, sur la base de la synthèse des évaluations de risques de crise à préparer les options militaires proposées au CEMA ;
- **la conduite des opérations** extérieures et des missions intérieures est généralement assurée à partir des travaux de planification. Lorsqu'une opération est déclenchée, une cellule de crise ADHOC est mise sur pied par prélèvement du personnel expert au sein de l'EMA/CPCO (plusieurs cellules de crise peuvent être activées si plusieurs opérations ou missions sont conduites simultanément).

suite de l'article page 12 ...

(1) Le Département Risques et Crises, en collaboration avec l'Université Laval (Québec), porte un projet de recherche plurianuel sur les processus de décision et les comportements humains en cellule de crise à travers ORPHE.

(2) Roux-Dufort, C., Vidaillet, B., (2003), the difficulty of improving in crisis situations, International studies in management in organization, 33(1):86-115.

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Le Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) - suite

Ces trois missions recouvrent trois types d'engagements génériques :

- les opérations de combats ;
- les contributions militaires à l'action de l'Etat (Vigipirate ; lutte contre le Narcotrafic en mer ; police des pêches...) et engagement en crise ;
- les postures permanentes de sûreté aérienne et de sauvegarde maritime (les armées sont primo intervenantes pour assurer la sécurité dans les airs et en mer).

Organisation de l'EMA/CPCO

Les clés du fonctionnement du centre résident en grande partie dans son organisation et son fonctionnement internes :

- **l'échelon de commandement** (la « passerelle ») est organisé autour du chef de l'EMA/CPCO, afin d'orienter les travaux dans les 3 missions essentielles. Ce niveau inclut la prise en compte des problématiques liées à la cyber défense et au milieu spatial ;
- les **compétences fonctionnelles** sont fournies par les « bureaux métiers ». Cette structure en « J » (l'appellation « joint », signifiant interarmées, est issue du vocable OTAN) . Cette organisation fonctionnelle est complétée par des cellules d'expertises particulières et par des officiers de liaisons ;
- une **dimension interarmées forte**¹ ;
- une **expertise de théâtre** ou de l'engagement sur le territoire national marquée² ;

(1) La Marine nationale représente environ 22% des effectifs, l'Armée de l'air 24%, l'Armée de terre 52% et la Gendarmerie ou officiers issus de la Sécurité civile 2%.

(2) Les plus grands bureaux métiers sont organisés en zones d'expertise : territoire national, Afrique, Europe, Afghanistan, Monde.

- le **lien permanent avec les commandements** organiques (états-majors d'armées, directions et services) avec lesquels l'EMA/CPCO travaille, notamment à la génération des forces engagées en opérations extérieures et en missions intérieures ;
- l'**aptitude à s'inscrire dans les dispositifs et réseaux de préparation** et de conduites stratégiques de gestion de crises (interministérielles et internationales) ;
- la **permanence opérationnelle H24** tenue par la Haute autorité d'astreintes durant une semaine et par l'officier de quart durant 24 heures.

L'EMA/CPCO regroupe donc en un seul lieu, les capacités d'anticipation opérationnelle (et vigilance), de planification et de conduite des opérations au niveau stratégique ce qui garantit toute la cohérence nécessaire en soutien de la décision d'engagement des armées.

Il constitue un ensemble cohérent au sein de l'état-major des armées. Son organisation et son fonctionnement en font un outil performant et d'une très grande réactivité, permettant au CEMA de répondre sans délai et efficacement aux directives et aux attentes des autorités gouvernementales.

Colonel Louis DUHAU

Chargé de mission anticipation opérationnelle et synthèse sur l'engagement des armées sur le Territoire National.
Etat-major des Armées -
Centre de planification et de conduite des opérations

de solutions alternatives pour les décideurs doivent également trouver leur place en cellule de crise.

Devant une situation de crise, l'action habituelle ne trouve plus sa place et nos schémas mentaux de réflexions et d'actions volent en éclat pour aboutir à une perte de sens individuel et collectif de cette nouvelle réalité. L'espace de la cellule de crise est essentiel pour apporter du sens et redonner à l'individu comme à l'entité collective, une lecture de la réalité existante, et non de juxtaposer des imaginés reconstruits du réel. Cette réalité doit inclure la prise en compte des exigences politiques et publiques et des possibles conflits d'intérêt qui, associés à une insuffisance de la circulation d'informa-

tion, affaiblissent les performances du processus de décision.

L'obligation d'un processus de décision fort, coordonné et centralisé, combiné au besoin humain de consolider certain leadership, pèse sur les cellules de crise, leurs pilotes et leurs membres.

Le mode le plus classique d'organisation retenue est le modèle anglo-saxon du « *Command and Control* », qui construit la décision autour d'une autorité référente unique, garant d'un cadre stable de contrôle, et point d'ancrage et de référence. Ce mode de fonctionnement, rassurant et hiérarchique, présente d'importantes limites auxquelles

Le Centre de crise du MAE, ou la diplomatie de l'urgence

Le Centre de crise (CDC) du Quai d'Orsay, qui concilie les observations des livres blancs sur la politique étrangère et européenne de la France et sur la défense et la sécurité nationale, a été créé le 2 juillet 2008, dans un cadre interministériel, afin de permettre au ministre des Affaires étrangères (MAE) d'être un outil gouvernemental majeur en matière de prévention des risques (naturels, sanitaires et technologiques), des menaces à l'étranger, ainsi qu'en matière de gestion de crise.

Destiné à coordonner et mobiliser l'ensemble des moyens du Quai d'Orsay et, plus largement, des intervenants français à l'étranger, le CDC est rattaché directement au ministre.

Il est conçu pour être le point d'entrée privilégié au ministère pour les autres administrations et les partenaires extérieurs (entreprises, ONG...) pour le signalement des événements à risque, susceptibles d'appeler en urgence des réactions des autorités diplomatiques ou consulaires françaises. Ce centre est compétent à la fois pour les crises mettant en danger la sécurité des Français à l'étranger et pour les crises à caractère humanitaire.

Coopération européenne

Le Centre de crise a vocation à mettre en œuvre une coopération quotidienne avec les centres de crise étrangers et a pour objectif d'entretenir des relations bilatérales harmonieuses avec les structures homologues étrangères, ainsi que le Centre de situation de l'Union européenne, par la mise en place de procédures de consultation en période de crise, d'échanges d'informations ou de formations.

Grâce à l'étendue du réseau diplomatique et consulaire et aux moyens militaires français, le CDC dispose de capacités d'action et de réaction qui lui permettent d'assurer le rôle pilote dans de nombreux États.

Administration et logistique

L'unité de gestion administrative et de soutien logistique dispose de plus de 10 millions d'euros par an afin de garantir la couverture financière des opérations d'urgence du Centre de crise.

Le CDC dote les ambassades et consulats de moyens adaptés :

- pour constituer des stocks liés aux évacuations ;
- pour faire face à des dépenses imprévues en matière humanitaire ou de sécurité des Français ;
- pour organiser un réseau de communication performant entre les autorités consulaires et nos compatriotes (radios, satellite, GSM...). En période de crise, l'unité participe aux opérations d'urgence :
- d'affrètement d'avions et de navires pour les transports humanitaires et les évacuations ;
- d'organisation de l'approvisionnement en matériels et biens humanitaires et de première urgence.

suite de l'article page 14 ...

les autorités américaines se sont heurtées à la suite des attentats du WTC et de Katrina. Très efficace lorsqu'il peut se déployer pleinement, il s'avère de plus en plus mal adapté au profil des crises actuelles rapides, protéiformes et multi centrées, dont la dynamique propre exige des circuits de validation et de décisions courts, adaptatifs et fluides. Ce choix ralentit et engorge les processus décisionnels, alors même qu'il produit un décalage croissant entre l'évolution réelle de la crise et les décisions prises.

A ce mode de fonctionnement, pourrait se substituer avantageusement une structuration plus collective qui prépare largement en amont et de façon la plus collégiale possible des propositions stratégiques globales, synthétiques, argumentées et revisitées en permanence par les informations reçues. Si la décision demeure toujours du ressort de l'autorité légitime, loin d'être seul à l'assumer au sommet d'une longue pyramide de filtres, elle constituerait alors le nœud solide des analyses sectorielles produites. Un tel choix suppose au préalable un important travail des structures sur la définition précise des missions inhérentes à leur cellule de crise, ainsi qu'une réflexion sur les fonctions assignées à ses membres pour remplir ces missions.

Privilégier le raisonnement collectif demande une fluidité importante dans la répartition des fonctions et une liberté d'expression voire d'imagination, qui assure de disposer en permanence des meilleurs points de vue et analyses et de solutions pragmatiques mais innovantes. Ce mode de fonctionnement exigeant et très adaptatif n'est pas, à ce jour, entré dans les habitudes de la plupart des organisations publiques comme privées.



© MAE / A. Arraou Gestion simultanée de 3 crises, 2009

DOSSIER THÉMATIQUE

suite...

Le Centre de crise du MAE, ou la diplomatie de l'urgence - suite

Le Centre de situation

Chargé de l'**anticipation** en matière de sécurité et d'évaluation du risque (politique, criminel, terroriste, sanitaire, sismique, météorologique, industriel, environnemental), le Centre de situation assure une synthèse des informations disponibles et planifie les moyens à mettre en place, notamment par la supervision des plans de sécurité des ambassades à l'étranger. Il contribue à la préparation et à la mise en œuvre de la politique humanitaire en liaison avec les services du ministère, nos ambassades et les différents partenaires : ONG, bailleurs de fonds, Commission européenne (direction générale ECHO), agences des Nations unies, Croix-Rouge...

La cellule de crise

L'activation d'une cellule de crise constitue l'**élément clé du dispositif** de réponse du ministère des Affaires étrangères à tout événement majeur survenant à l'étranger, où la sécurité de nos ressortissants est menacée ou dès lors que des populations civiles se trouvent en difficulté. Équipée des technologies de dernière génération (systèmes de communications cryptées, vidéoconférences, murs d'images, etc.), cette structure peut être activée dans des délais très brefs.

Elle assure une liaison permanente avec le cabinet du ministre, le secrétaire général, les directeurs, les ambassades concernées et, le cas échéant, les équipes déployées sur le terrain. Elle intègre dans son dispositif les agents du Centre, qui peuvent être renforcés par des diplomates d'autres services, et, si besoin est, par des partenaires extérieurs.

Ce centre névralgique répond en temps réel à des situations complexes de toute nature qui peuvent nécessiter, par exemple, l'affrètement d'avions gros porteurs, l'envoi d'équipes pluridisciplinaires et interministérielles sur des théâtres d'opérations dans des environnements sécuritaires dégradés, l'organisation d'opérations massives d'évacuation, ou encore le traitement de situations individuelles particulièrement douloureuses (prises d'otages, accidents collectifs, attentats terroristes, catastrophes naturelles, etc.)

La cellule de réponse au public

Dès qu'une crise importante survient, le CDC met en place un numéro vert à disposition du grand public. À titre d'exemple :

- Tsunami, fin 2004 : 125 000 appels téléphoniques.
- Le conflit au Liban en 2006 a suscité 27 500 appels en provenance du monde entier.
- 6 500 appels sur une durée de 10 jours, en 2008, pour les attentats de Bombay.
- Plus de 13 000 appels pour la grippe de type A/H1N1.

- Du 18 au 23 mars 2011, la réponse téléphonique de l'ambassade à Tokyo a été transférée à Paris, traitant plus de 8 000 appels.

- 5 780 appels ont été traités lors de la crise en Côte d'Ivoire, entre le 2 et le 15 avril 2011.

Opérationnelle 24 h/24 en cas de crise, la cellule de réponse au public fait appel, sur la base du volontariat, à des agents du MAE ou parfois à des renforts extérieurs, comme la Croix-Rouge.

Le Quart-veille

Point d'entrée privilégié du Centre de crise, le Quart-veille assure la permanence 24h/24 du Quai d'Orsay.

Il est le contact permanent des postes diplomatiques et consulaires, des centres de crise des différentes administrations françaises et étrangères, des entreprises, des ONG, et du public, et réalise un bulletin d'actualités quotidien.

Coordination interministérielle

Dans le cadre de sa mission de coordination interministérielle, le Centre de crise s'appuie sur le réseau des ambassades et des consulats à l'étranger, ainsi que sur un vaste réseau de partenaires :

- le réseau gouvernemental qui fédère et regroupe certains services du Premier ministre (SGDSN, Délégué interministériel à la lutte contre la grippe aviaire...) et les autres administrations centrales.
- le réseau des centres opérationnels ministériels (CPCO, Cellule Interministérielle de Crise...).

Gestion des situations d'urgence

Cette unité est chargée d'animer la cellule de crise et de partir à tout moment en mission de soutien et d'encadrement.

L'unité apporte en outre un soutien aux ambassades et aux consulats dans leur préparation en amont de la gestion de crises auxquelles ils pourraient être confrontés, en organisant des « missions interministérielles d'audit sur les procédures de gestion de crise à l'étranger », et en animant des exercices de gestion de crise sur des scénarios inspirés par les particularités de la situation locale.

Affaires individuelles

Chaque année, en moyenne, 750 décès de Français à l'étranger sont signalés au Centre de crise par les consulats, et en 2008, 59 compatriotes ont été pris en otage et 20 ont disparu dans des circonstances inquiétantes. Une unité spécifique est chargée de la gestion de ces « affaires individuelles » qui comportent une forte charge émotionnelle et font souvent l'objet d'une couverture médiatique importante.

La nécessité d'une logistique solide

Pour remplir pleinement leurs rôles dans l'espace organisationnel très particulier d'une cellule de crise, une logistique simple, peu contraignante, mais obéissant à un formalisme précis et dotée d'outils « opérationnels performants », doit être mise en place. Les défauts ou imprécisions dans son organisation peuvent compromettre son efficacité et même la rendre inutile voire contreproductive, constituant un facteur aggravant de la crise.

Les spécificités matérielles et managériales identifiées sont inhérentes d'une part à la prise de décision en situation d'urgence et de contrainte, d'autre part aux impératifs de l'approche collective du travail en équipe.

Les points critiques de cette organisation portent sur la qualité et la formalisation des échanges d'informations et de la communication entre acteurs mais aussi sur la prise en compte des facteurs humains dans leurs dimensions individuelles et collectives. Ils seront déterminants dans toutes les activités de la cellule de crise en termes d'implication, de réactivité, de stabilité émotionnelle et cognitive, et de jugement.

Ils constituent autant d'items à appréhender finement dès la préparation, au cours des exercices ou entraînements et lors de situations de crise réelles pour optimiser le fonctionnement en cellule de crise.

En effet, au-delà de la réalisation des objectifs « techniques » dévolus aux membres de la cellule de crise, la lecture des dysfonctionnements organisationnels doit être une obligation avant et pendant l'urgence afin d'éviter qu'une crise n'émerge dans la cellule de crise.

Cellule de crise : argument de communication majeur

« Une cellule de crise a été activée ». En devenant publique, cette information est un élément de communication déterminant.

Pour les journalistes, l'activation d'une cellule de crise donne une échelle à l'évènement en témoignant de l'ampleur de la situation. Juste après le terrain, la cellule de crise est à la fois le lieu où gravite l'information mais également celui où s'incarne la réponse à la catastrophe. Une intense pression est ainsi exercée sur les décideurs pour obtenir des images de ces lieux souvent en ébullition, réunissant de multiples acteurs accrochés à leurs téléphones et rivés sur des écrans affichant des données complexes.

Les dirigeants, souvent frileux à l'idée de laisser pénétrer des acteurs extérieurs, et tout particulièrement des journalistes, accordent rarement les droits de prise d'image. Cette réaction se comprend en raison des données sensibles qui circulent au sein de la cellule. Toutefois les crises nuisent à l'image des organismes privés et mettent en péril la légitimité des institutions publiques. Toute stratégie de communication de crise vise ainsi à rassurer en témoignant de la capacité des organismes à faire face aux évènements. Dans le concept même de cellule de crise, réside un symbole explicite de cette mobilisation.

La cellule de crise est en effet emblématique pour l'opinion. Le grand public garde à l'esprit les centres opérationnels mis en scène dans les productions hollywoodiennes, réunissant les « héros » s'organisant pour affronter l'ennemi (souvent présentant une menace planétaire). Cette allégorie certes exagérée, reflète la représentation que se font les populations de telles instances. C'est pourquoi elles sont un argument de poids prouvant l'action effective des décideurs.

Nacéra AMRAOUI,
chargée de mission au sein
du Département Risques et Crises



DOSSIER THÉMATIQUE *suite...*

Le Centre de crise sanitaire

Dans le domaine de la santé publique, la situation de crise reste une préoccupation majeure des acteurs impliqués. Face à ces crises pouvant être d'origine épidémique, environnementale voire anthropique, le ministère chargé de la santé se doit d'être en capacité de remplir ses missions de protection des populations et de prise en charge des patients ou des victimes.

De plus, l'implication du secteur sanitaire dans la gestion des situations d'urgence sanitaire ou de crise est croissante. Aussi la culture de gestion de crise s'est-elle instaurée au sein des directions du ministère chargé de la santé.

Cette évolution permet au ministère d'être en capacité de réponse face aux crises sanitaires ou à impact sanitaire. Dans ce contexte, la gestion des crises, surtout si elle s'inscrit dans la durée, nécessite une organisation ainsi qu'une structure opérationnelle adaptée.

Le département des urgences sanitaires (DUS) de la direction générale de la santé constitue l'outil majeur pour le ministère chargé de la santé dans la préparation et la gestion des crises sanitaires ou à impact sanitaire (décret n° 2012-1143 du 10 octobre 2012 portant organisation de la direction générale de la santé).

Composé d'une trentaine d'agents, ce département constitue le pôle défense et sécurité sanitaire du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) du ministère et est placé directement sous l'autorité du directeur général de la santé.

Doté du Centre Opérationnel de Réception et de Régulation des Urgences Sanitaires et Sociales (CORRUSS), il constitue le point d'entrée des signalements et alertes provenant des organismes internationaux (dont l'Organisation Mondiale de la Santé et la Commission Européenne), des ministères ainsi que au niveau territorial, des Agences Régionales de Santé (ARS).

Il assure 7 jours sur 7 le recueil et l'analyse des signalements internationaux ou nationaux dans le respect des compétences des agences sanitaires.

Afin de permettre une montée en puissance réactive, le DUS dispose d'une organisation définie selon des postures opérationnelles en 3 niveaux :

- Niveau 1** : CORRUSS – veille opérationnelle.
- Niveau 2** : CORRUSS renforcé.
- Niveau 3** : Centre de crise sanitaire (CCS).

Sur la base des expériences passées, la direction générale de la santé (en lien avec la direction des affaires financières, informatiques, immobilières et des services du ministère) s'est engagée dans la création d'une structure opérationnelle et pérenne dédiée à la veille opérationnelle et à la gestion de crise.

La réflexion menée durant plusieurs mois était basée sur ces trois impératifs :

- Permettre une montée en charge rapide et graduée selon les événements à gérer,
- Disposer d'une unicité spatiale,
- Avoir une parfaite interopérabilité entre les fonctions du centre de crise.

Les travaux engagés ont permis au ministère de disposer d'un plateau technique sécurisé de 325 m². Il permet d'accueillir une quarantaine de personnes qui viennent renforcer la structure de gestion de crise selon la problématique et les besoins identifiés (représentants ministériels de la direction générale de la santé, direction générale de l'organisation des soins, direction générale de la cohésion sociale, autres directions, agences sanitaires etc.).

Il est équipé de systèmes technologiques permettant de couvrir les besoins d'un centre opérationnel, à savoir : visualisation de la situation, partage des informations, transmissions sécurisées, visioconférences, murs d'écrans etc.

L'activation du Centre de Crise Sanitaire constitue l'élément clé du dispositif de réponse de la DGS à une crise sanitaire ou à impact sanitaire. Ses missions sont les suivantes :

- Pilotage des actions du secteur sanitaire,
- Suivi et coordination de la gestion de crise en relation avec les ARS,
- Projection de moyens humains ou logistiques,
- Organisation et suivi du dispositif «santé».



© Ministère de la Santé, Centre de crise sanitaire, 2012

Ce niveau se caractérise par l'activation d'une cellule de gestion de crise opérationnelle 7 jours / 7.

Le CCS se compose des cellules suivantes :

- **Cellule situation – opérations** : cette salle de crise assure le suivi permanent de la situation nationale, la conduite opérationnelle des mesures arrêtées, les synthèses particulières (moyens engagés...);
- **Cellule anticipation** : cette cellule est composée de spécialistes et d'experts en charge de fournir des éléments d'appréciation de situation et d'anticipation sur les événements;
- **Cellule de communication** : cette cellule met en œuvre la stratégie de communication, gère les relations médias et assure une veille médiatique permanente;
- **Cellule de décision** : cette cellule est présidée par le ministre de la santé, son représentant, ou le directeur général de la santé. Elle a en charge la conduite stratégique de la crise sur la base d'une appréciation de la situation et des recommandations soumises par l'aide à la décision apportée par les autres cellules.

L'organisation du centre de crise prévoit enfin d'être en lien permanent avec la Cellule Interministérielle de Crise (CIC) ainsi que les autres centres opérationnels ministériels. Il est en contact avec les structures dédiées des instituts, établissements et agences sanitaires placés sous la tutelle du ministère de la santé (InVS, ANSM, etc.). Au niveau territorial, ce centre de crise constitue l'interlocuteur direct des centres de crise mis en place dans les ARS et ARS de zone, d'une part pour centraliser et analyser les remontées d'informations concernant les éléments de situation du terrain et d'autre part pour leur venir en appui dans la gestion de l'évènement.

Olivier BRAHIC
Chef du CORRUSS
Département des urgences sanitaires
Direction générale de la santé

Il est essentiel cependant de rappeler que la mise en place et /ou l'activation d'une cellule de crise, ne constitue pas des solutions miracle qui dédouaneraient la structure, lui assureraient la sortie de crise et la protégeraient de tout reproche ultérieur.

Une cellule de crise n'est qu'un moyen et non une finalité, outil précieux, composite, multi sectoriel et pluridisciplinaire offert aux acteurs et aux décideurs pour créer et favoriser le travail collaboratif : elle reste leur plus précieux atout pour faire face à la crise.

Carole DAUTUN
adjointe au chef
du Département Risques et Crises

Dr Brigitte LACROIX
chargée de mission "santé"
au sein du Département Risques et Crises



Réunion au centre de crise lors du conflit à Madagascar 2009,
© MAE / A. Arraou

Ce dossier ne serait être complet sans une plongée au cœur de ces cellules. Nous vous proposerons dans la LIREC de mars, des réflexions sur les comportements humains en cellule de crise et les paramètres sous-tendant un processus de décision optimal. Vous retrouverez également dans ce prochain numéro, la présentation de trois nouveaux centres de crise.

ACTUALITÉ INTERNATIONALE

Communication publique de crise sur les réseaux sociaux :

l'exemple de l'ouragan Sandy

Entre le 22 et le 29 octobre 2012, l'ouragan Sandy a provoqué au moins 210 morts selon les dernières estimations. Il a touché la Jamaïque, Cuba, Haïti, la République Dominicaine, les Bahamas et les Bermudes ; il a ensuite poursuivi sa route et frappé la côte Est des États-Unis le 29 octobre. Les vents violents et les pluies diluviennes qui se sont abattus sur sept États américains ont occasionnés des inondations majeures. On recense 131 morts et près de 50 milliards de dollars de dégâts matériels après le passage de l'ouragan sur le territoire américain.

Pour plus d'informations sur l'impact de l'ouragan voir la Google crisis map : <http://google.org/crisismap/sandy-2012>

Une tendance confirmée lors de l'ouragan Sandy

Internet est devenu aujourd'hui un vecteur d'information utilisé par les populations, lors d'une catastrophe au même titre que la radio ou la télévision. Même si les médias traditionnels s'ouvrent vers l'interactivité, Internet offre tout à la fois des outils de diffusion et de collecte d'informations très puissants, mais aussi une ouverture de ces possibilités au plus grand nombre. L'internaute est devenu un producteur boulimique de contenus (textes, vidéos, photos...). Le centre de gravité de l'information se déplace des médias TV et radio vers la toile. Cela s'est confirmé lors des hyper-catastrophes récentes (Fukushima, Séisme en Haïti...).

Les outils web collaboratifs et participatifs ont permis à de nombreux témoins d'interagir et d'échanger sur les événements. L'analyse post catastrophe de l'ouragan Sandy est unanime sur ce point : l'utilisation du web et notamment des réseaux sociaux confirme le changement radical dans le rapport qu'entretiennent les populations avec l'information durant une catastrophe. « Les réseaux sociaux tissent les liens entre les communautés concernées, en offrant des possibilités infinies aux internautes pour témoigner des événements : mises en ligne de photos

(plus de 10 photos par seconde postées sur la plateforme Instagram lors du passage de l'ouragan), des milliers de vidéos postées sur Youtube... Twitter, est de loin le symbole de cette révolution avec près de 20 millions de tweets échangés sur l'ouragan Sandy entre le 27 octobre et le 1er novembre¹».

Ce qui a changé

Le fait marquant et novateur réside toutefois davantage dans l'utilisation faite des autorités américaines de ces nouveaux médias. L'ouragan Sandy est la catastrophe pour laquelle les autorités publiques ont révélé leur capacité à bâtir une stratégie de communication de crise digitale efficace. De la phase d'alerte à la phase post catastrophe, les médias sociaux ont été reconnus comme des canaux d'information officiels pour transmettre la parole publique, au même titre que les médias traditionnels.

Rappelons que leur utilisation par les pouvoirs publics, impose une phase indispensable d'apprentissage et de maîtrise de ces supports pour leur assurer une bonne visibilité. Dans le cas contraire, une utilisation mal maîtrisée viendra ajouter de la confusion à la crise. Grâce aux enseignements tirés lors de l'ouragan Irène, en août 2011, les autorités américaines ont

L'ouragan Sandy est la catastrophe pour laquelle les autorités publiques ont révélé leur capacité à bâtir une stratégie de communication de crise digitale efficace.

réussi à ajuster de façon adéquate, les contenus des messages aux spécificités des supports. Cela explique le succès de la communication numérique institutionnelle lors du passage de l'ouragan Sandy. En effet, Dans un tel univers, la stratégie de communication doit faire le tri entre les données diffusables sur les réseaux sociaux, et tout particulièrement Twitter, et celles dont la diffusion sur ce type de relais pourrait être contreproductive.

Les ingrédients d'une bonne communication de crise digitale

Le format imposé par les médias sociaux (limité à 140 caractères pour Twitter...) exige l'usage de formules raccourcies et de termes précis.



Merci de relayer l'info : Evitez de circuler à l'extérieur. Nous devons laisser les rues dégagées pour les véhicules de secours.



Svp notez : N'utiliser pas Twitter pour faire appel aux secours. Appelez le 911. Si ce n'est pas une urgence, merci d'appeler le 311.



Un véhicule de secours de la #Croix-Rouge distribue des repas chauds au Liberty Park Pool de Jersey City.

C'est pourquoi ce format n'est pas à privilégier pour transmettre des informations détaillées et/ou complexes qui suscitent des interrogations. Il apparaît de ce fait préférable que cette catégorie d'informations soit annoncée puis explicitée lors de conférences de presse ou d'interviews. Les supports traditionnels sont ainsi plus adéquats pour transmettre une information globalisée autour des dispositifs de secours, des stratégies opérationnelles ou encore des risques auxquels s'exposent les populations.

En revanche, ce qui fait la force des médias sociaux c'est l'absence d'intermédiaire entre l'émetteur et le récepteur. La stratégie de communication sur les réseaux sociaux doit ainsi surtout s'inscrire dans une démarche de transmission des consignes aux populations ou d'apport d'éléments concrets de réponse (les points de distribution d'eau, les routes coupées, etc.)

Il s'agit d'éléments isolés répondant à un besoin concret et ponctuel d'information. La cohérence est bien évidemment indispensable au sein de la stratégie globale de communication de crise, toutefois la transmission des éléments est souple et n'impose pas de structuration dans la succession des messages sur le fil de publication. Chaque message doit se suffire à lui-même et être compréhensible sans qu'il nécessite d'être replacé dans un contexte spécifique autre que celui de la crise elle-même. Un message de transmission d'une consigne peut être suivi par un autre du même auteur, sur l'arrivée d'une autorité dans un centre d'hébergement, par exemple, ou encore d'un appel aux dons...

Toutes les cibles (populations impactées, bénévoles, journalistes etc.) y trouvent leur compte. Les renvois vers les sites internet ou d'autres supports d'information permettent d'enrichir l'information grâce au multimédia, pour ceux qui souhaitent par la suite en savoir plus.

(1) Extraits de la lettre INHESJ n°25, novembre 2012 : les catastrophes à l'heure du web 2.0 : l'exemple de l'ouragan Sandy (p7).

ACTUALITÉ INTERNATIONALE



Ce soir les températures chutent. Merci de partager cette liste d'abris avec toutes les personnes que vous connaissez et qui n'ont plus d'électricité.

Les atouts de cette communication

Grâce aux réseaux sociaux, la communication publique en période de crise connaît une nouvelle impulsion. La transmission d'une information régulière voire continue sur les événements permet d'une part, d'attester de la mobilisation effective des pouvoirs publics. D'autre part, en s'orientant sur des messages visant à assister la population plus qu'à communiquer sur les actions de l'Etat, une relation de proximité s'instaure entre les citoyens et les autorités. Il ne s'agit pas encore d'une relation exclusive de l'Etat avec chaque citoyen, toutefois chaque message permet de cibler une catégorie restreinte de la population qui est impactée et de répondre à des interrogations personnelles.

Parmi les plus actifs, les fils Twitter du maire de New York, Michael Bloomberg et de la FEMA ont su répondre aux questions soulevées par les citoyens sur le réseau de micro-blogging.

Autre atout, les fils Twitter des autorités disposent d'une forte crédibilité, ce qui permet une plus grande efficacité pour répondre aux rumeurs et à la désinformation qui circulent continuellement sur le net.



Contrôle des rumeurs : la FEMA n'embauche pas d'équipes de nettoyage à #NY ou #NJ. Visitez : fema.gov/sandy

Les réseaux sociaux ont ainsi de nombreux avantages mais ne sont pas adaptés à la diffusion de toutes les informations relatives à la crise. Ils doivent nécessairement s'insérer dans une stratégie de communication globale alliant médias traditionnels et web 2.0.

Nacéra AMRAOUI, chargée de mission au sein du Département Risques et Crises



Photo du 01/11 : Un camion-citerne distribue de l'eau à Hudson County, pour les habitants qui n'auraient pas d'autre accès à l'eau potable.

FORMATIONS



THALES

SESSION DE FORMATION ET D'ENTRAÎNEMENT À LA « GESTION DES CYBER CRISES » POUR DIRIGEANTS ET CADRES DE HAUT NIVEAU

Le risque pour un Opérateur d'Importance Vitale et ses sous-traitants d'être victime d'une cyber attaque est devenu extrême.

Thales Communications & Sécurité, leader dans les domaines de la cyber sécurité et de la cyber défense, intervient sur le terrain pour protéger les OIV et les aider à lutter contre la cyber menace.

L'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice forme les cadres de haut niveau, du secteur public et des entreprises à gérer les crises de Sécurité Nationale en lien avec les services de l'Etat.

➤ Se préparer aux cyber crises

Les plus récentes études montrent que seul 30% des dirigeants ont une véritable politique à l'égard de la cyber menace alors même que la survenance d'une cyber-crise provoquerait des conséquences graves pour la vie de l'entreprise.

➤ Une offre unique pour un client unique

1- Mêlant formations, préparation collective d'un exercice, sa conduite et son analyse, la Session « Gestion des Cyber Crises » permet aux décideurs et cadres d'une même organisation de découvrir une menace nouvelle à laquelle ils doivent désormais faire face.

2- Les services de l'Etat susceptibles d'intervenir en cas de cyber crise participent à l'exercice dans lequel ils jouent leur propre rôle.

3- La session permet ainsi à l'institution cliente de nouer un véritable contact avec ces services et d'établir avec eux un dialogue collaboratif autour des questions de prévention, protection, surveillance, réponse, rétablissement et action judiciaire liées aux cyber attaques.

➤ Mesurez le degré de préparation de vos équipes

La session « Gestion des Cyber Crises » vous conduira à élaborer et à tester un scénario de cyber crise avec vos équipes. Vous jouerez le niveau stratégique de la conduite de crise et pourrez observer le degré de préparation de vos équipes.

L'équipe INHESJ - Thales garantit la confidentialité de l'exercice, des documents et des discussions qui auront lieu dans le cadre sécurisé de l'Ecole Militaire.

➤ Modes d'attaque et risques encourus

- Espionnage et exfiltration de données stratégiques entraînant des pertes économiques
- Extraction et divulgation de données à des fins d'atteinte à la réputation
- Corruption d'intégrité des données générant une crise d'exploitation
- Attaque de systèmes industriels provoquant des pannes ou des accidents technologiques
- Mise en place de botnets amenant à des mises en cause judiciaires
- Actions de déstabilisation visant des entités opérationnelles et/ou de direction...

➤ Dates & Condition

La première session aura lieu au premier semestre 2013, pour une participation de 9 jours répartis entre mars et juin.

Une convention de formation est mise en place ainsi qu'un protocole de confidentialité.

Le nombre de participants est limité à 10 personnes.

➤ Contact & Renseignements :

Thales Communications & Security :

paul.theron@thalesgroup.com

INHESJ Département Risques et crises :

carole.dautun@inhesj.com

RETOUR SUR...

Les enseignements de l'accident de Ténérife,

selon l'analyse de Karl E. Weick.

Dans l'article intitulé « The Vulnerable System : An Analysis of the Tenerife Air Disaster », publié en 1990 dans le Journal of Management (Vol.16), Karl E. Weick, universitaire américain et professeur à l'Université du Michigan, analyse le cas de l'accident aérien le plus meurtrier de l'histoire de l'aviation civile, qui eut lieu le 27 mars 1977 sur le tarmac de l'aéroport de Los Rodeos, à Ténérife.

Ce jour-là, les vols KLM 4805 et Pan Am 1736, deux Boeing 747 venant respectivement d'Amsterdam et de Los Angeles et faisant route vers Las Palmas aux Canaries, sont détournés vers l'aéroport régional de Ténérife, leur aéroport de destination étant temporairement fermé pour cause d'alerte à la bombe. L'aéroport régional est rapidement saturé et le taxiway ne peut donc pas être utilisé sur toute sa longueur, obligeant les appareils à remonter la piste.

Après plusieurs heures d'attente, Las Palmas rouvre : les deux avions commencent alors à manœuvrer pour décoller de Ténérife. Alors qu'un épais brouillard s'est installé au-dessus de l'aéroport, réduisant fortement la visibilité, le Boeing de KLM doit effectuer un demi-tour au bout de la piste pour se mettre en position de décollage. Il est suivi par le Pan Am qui, à la demande de la tour de contrôle, doit prendre la 3^{ème} voie de service, mais qui du fait de l'angle fort de la bretelle, du balisage lumineux hors service et d'un problème de communication, ne l'emprunte finalement pas.

À 17h06, malgré le brouillard, le Boeing de KLM entame son décollage sans attendre l'autorisation des contrôleurs aériens et entre en collision avec le Pan Am qui se trouve toujours sur la piste : 583 passagers et personnels navigants des deux avions trouvent alors la mort.

Le rapport d'expertise prouve que des communications simultanées de l'équipage de la Pan Am et de la tour de contrôle, quelques secondes avant la col-

lision, ont entraîné des interférences dans le cockpit du KLM, rendant les messages peu audibles et incomplets. De plus, Karl Weick met en évidence l'impossibilité dans laquelle se sont trouvés le co-pilote et l'ingénieur de bord, de s'opposer à la décision du commandant de décoller, alors qu'ils n'avaient pas encore reçu l'autorisation de la tour de contrôle.

L'accident aérien le plus meurtrier de l'histoire de l'aviation civile eut lieu le 27 mars 1977

En analysant les échanges entre les équipages des deux avions et les contrôleurs, Weick met aussi en avant le fait que les acteurs semblent avoir formulé des hypothèses erronées face à la situation dans laquelle ils agissaient, en donnant à la situation un sens inadapté.

Selon l'auteur, plusieurs facteurs peuvent favoriser ce phénomène :

- **Un environnement très stressant entraîne des comportements régressifs**, détériore la qualité des échanges et focalise l'attention sur ce qui semble être la cause immédiate du stress. En effet, l'alerte à la bombe, la présence d'un épais brouillard qui empêche les acteurs d'avoir une représentation visuelle de la situation, les interférences des communications radio, les difficultés à manœuvrer sur une piste non adaptée aux Boeing, mais aussi l'impatience des pilotes qui ont un retard à rattraper, ou encore la vulnérabilité des contrôleurs en sous-effectifs, face à un événement inédit, sont autant de facteurs de stress accentuant la confusion dans une situation déjà complexe.
- **La construction du sens, processus par lequel chaque individu essaie de construire sa « réalité », sa propre représentation de la situation, peut être altérée par des attentes trop pressantes**. Lorsqu'un individu a des attentes spécifiques, il aura tendance à déformer les indices qu'il perçoit pour les faire rentrer dans le schéma attendu. Dans ce cas précis, le commandant de bord du KLM s'attend à ce que le message des contrôleurs

ait un sens. En effet, les communications radio organisent le partage des informations entre les différents acteurs, ce qui contribue à construire une représentation commune de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Or, le son est mauvais et le commandant attendait avec impatience l'autorisation de décoller : lorsque la tour de contrôle lui répond « Okay, stand-by for takeoff, I will call you » (*Ok, attendez pour le décollage, je vous rappellerai*), il a sans doute inconsciemment déformé cette réponse en : « Okay, takeoff » (*Ok, décollage*).

« les acteurs semblent avoir formulé des hypothèses erronées face à la situation dans laquelle ils agissaient, en donnant à la situation un sens inadapté. »

- **Les situations de crise favorisent l'affirmation plus forte de la hiérarchie**.

Pourtant, une structure trop hiérarchique, peut avoir des conséquences néfastes en termes de communication. En effet, le commandant de bord du KLM est bien plus gradé que le co-pilote et l'ingénieur de vol (il est en charge de la formation des pilotes de KLM et, à ce titre, est un membre du top management). Les interactions ne se font pas d'égal à égal, mais s'inscrivent au contraire dans une hiérarchie forte : il est alors compliqué de remettre en cause l'hypothèse erronée, formulée par un supérieur. Ainsi, lorsque l'ingénieur de vol entend le Pan Am annoncer à la tour de contrôle :

- « Okay, we'll report when we're clear » (*Reçu, on vous rappellera une fois la piste libérée*) ; il demande au commandant : - « Did he not clear the runway then, that Pan Am ? » (*Est-ce que le Pan Am a bien libéré la piste ?*). Le commandant de bord lui répond alors agacé : - « Yes ! » (*Mais oui !*).

Sans doute influencés par son prestige et ne le croyant pas capable d'une telle erreur, le co-pilote et l'ingénieur n'ont pas osé le contredire.

Pour Weick, cet accident est « **le prototype de la vulnérabilité d'un système** ». Selon lui, c'est l'addition de nombreuses petites erreurs et incompréhensions, qui dans une situation complexe et stressante, a engendré une catastrophe majeure.

•••••

(1) À Bhopal, dans la nuit du 2 au 3 décembre 1984, une explosion dans une usine Union Carbide de pesticides dégage 40 tonnes d'isocyanate de méthyle (MIC) dans l'atmosphère de la ville, tuant entre 3 500 et 25 000 personnes selon les estimations.

(2) L'accident nucléaire de Three Mile Island (TMI) se produit en Mars 1979 à Harrisburg en Pennsylvanie. Il constitua un des événements les plus graves de l'histoire de l'industrie nucléaire américaine.

L'auteur en déduit l'importance du dialogue et de la communication, mais aussi la nécessité de favoriser les compétences relationnelles ainsi qu'une certaine diversité au sein des équipes, afin de faire face au mieux à ce type de situation et de permettre la « construction du sens » par l'ensemble des acteurs ; car si le processus de fabrication du sens se déroule au niveau individuel, il est avant tout un processus collectif qui s'inscrit au sein d'une organisation.

Suite à ce drame, un certain nombre de recommandations seront faites par les autorités aériennes internationales, afin de mettre en place des procédures comprenant un contrôle mutuel formalisé entre pilote et copilote, une répétition systématique des ordres entendus par les pilotes à la tour de contrôle, ainsi qu'une modification du vocabulaire employé dans la communication afin d'éviter les quiproquos.

Cette catastrophe, comme celle de l'usine chimique de Bhopal¹ en 1984, ou encore celle de l'installation nucléaire de Three Mile Island² en 1979, est le résultat de petits événements séparés qui se sont aggravés et dont les conséquences combinées provoquent, à terme, une situation de crise. En effet, tous les symptômes étaient présents : l'incertitude, le stress, la désorganisation, l'urgence, les conditions dégradées et les problèmes de communication.

Ces exemples illustrent bien le fait que le processus d'émergence d'une situation de crise est le résultat de l'accumulation de défaillances organisationnelles et/ou techniques au sein des organisations.

Joseph BALLU,
chargé de mission au sein
du Département Risques et Crises



AGENDA

DU 4 AU 7
DÉCEMBRE 2012

Paris, Porte de Versailles -
Pavillon 7.2 et 7.3

Expoprotection 2012

« Le salon de la prévention et
de la gestion des risques »

.....
Pour plus d'informations :
www.expoprotection.com

6 DÉCEMBRE
2012

Paris, OCDE - 2, rue André-
Pascal, 75016 Paris.

Colloque annuel du CDSE (Club des directeurs de sécurité des entreprises)

« Les entreprises et l'Etat face
aux cybermenaces », en parte-
nariat avec Europol.

Cinq conférences sont pré-
vues. Elles porteront sur les
cybermenaces contre les entre-
prises, sur les réponses insti-
tutionnelles et les solutions de
partenariat public-privé, sur la
cyber légitime défense, sur la
fonction sécurité face aux cy-
bermenaces et sur les cultures
numériques.

.....
Pour plus d'informations :
www.cdse.fr

MERCREDI 12
DÉCEMBRE 2012
À 9H00

Paris IVème, Palais du
Luxembourg (Salon Gaston
Monnerville)

11^e journée d'étude de l'Observatoire SMACL des risques de la vie territoriale

« Collectivités territoriales et
catastrophes naturelles »

.....
Pour plus d'informations :
www.smacl.com

17 DÉCEMBRE
2012

Italie, Centre des congrès de
Courmayeur Vallée d'Aoste,

Risque avalanche: séminaire transfrontalier

« Politiques et interventions
de prévention et de gestion du
risque d'avalanche »

.....
Pour plus d'informations :
www.fondazionemontagnasicura.
org

MARDI 18
DÉCEMBRE 2012
À 18H30

Paris - Salle de conférence de
l'Hôtel de Ville de Paris (5 rue
de Lobau - Paris IVème)

Conférence sur le continuum sécurité- défense

avec le Général d'armée (2S)
WATIN-AUGOUARD (direc-
teur du centre de recherche de
l'école des officiers la gendar-
merie nationale).

.....
**Inscriptions obligatoires
avant le 17 décembre**
odette.christienne@paris.fr
tel : 01 42 76 69 04

DU 8 AU 10
JANVIER 2013

New Orleans, LA
Morial Convention Center
New Orleans Ernest N.

International Disaster Conference & Expo

.....
Pour en savoir plus :
www.
internationaldisasterconference.
com

DU 9 AU 11
JANVIER 2013

Pékin, Chine, À Tsinghua
University.

Conférence Internationale IRGC (International Risk Governance Council)

From Crisis Management to
Risk Governance

.....
Pour en savoir plus :
www.irgc.org/wp-content

DU 15 AU 17
JANVIER 2013

Washington, DC,
Ronald Reagan Building &
International Trade Center

13th National Conference on Science, Policy and the Environment

Disasters and Environment :
Science, Preparedness, and Re-
silience

.....
Pour en savoir plus :
www.environmentaldisasters.net

DU 23 AU 24
JANVIER 2013

New-York, Etats-Unis.

Extreme Weather Insurance Risk Management Congress 2013

.....
Pour en savoir plus :
www.extreme-weather-risk-
management.com

DU 28 AU 29
JANVIER 2013

Grand Palais, Lille.

5e Forum international de la Cybersécurité

Réservée aux professionnels,
cette édition 2013 du Fic met
l'accent sur le renforcement
des liens entre les acteurs pu-
blics et privés.

.....
Pour en savoir plus :
fic2013.com/fr

DU 28 AU 30
AVRIL 2013

St. Louis, Missouri , Hyatt
Regency St. Louis at the Arch

2013 PCS Catastrophe Conference

.....
Pour en savoir plus :
www.iso.com/Conferences

DU 19 AU 23 MAI
2013

Geneva, Switzerland

The Fourth Session of the Global Platform for Disaster Risk Reduction

.....
Pour en savoir plus :
www.preventionweb.net/
globalplatform
Contact : Ms. Elena Dokhlik -
Tel: +41 22 91 78861
e-mail : globalplatform@un.org





Cette lettre d'information est disponible après inscription à l'adresse :
lirec@inhesj.fr

INHESJ – Département Risques et Crises

Chef du département : Guillaume DEDEREN

Rédacteur : 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 régulièrement sur lirec@inhesj.fr
toute information concernant un événement, une manifestation : nous la diffuserons.

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