

## ÉDITORIAL



Ce nouveau numéro de la LIREC traite dans son dossier thématique du positionnement des pouvoirs publics face à la **communication de crise**. Si la professionnalisation des acteurs publics à la communication est devenue une préoccupation majeure des services de l'Etat, elle doit aussi aller de pair avec les exigences de l'opinion publique qui peuvent être tout à la fois légitimes et irrationnelles. Il est également indispensable de prendre en compte les bouleversements des rapports hiérarchiques et les possibilités démultipliées de connaissance, accélérés par les outils numériques mis à disposition de tout un chacun.

Alors que le Venezuela est confronté à une crise sociale majeure et que les pouvoirs publics semblent tentés par une gestion autoritaire, voire dictatoriale, nous avons choisi de revenir sur la « *Tragedia* », une des plus grandes catastrophes naturelles de l'histoire récente du Venezuela. Cet épisode qui fit un millier de morts et 200 000 déplacés, donna à Hugo Chavez l'opportunité d'engager une lente mais radicale militarisation de la société vénézuélienne, en s'emparant des opportunités que recèle l'état d'exception. L'exemple vénézuélien n'est pas isolé et on retrouve, à travers les époques et les continents, les mêmes tentations.

La catastrophe de Fukushima en mars 2011 a rappelé au monde que les États se doivent d'être en mesure de faire face aux situations les plus improbables, dès lors qu'elles pourraient avoir des conséquences graves sur la population et l'environnement : le *Plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur* sur lequel nous avons souhaité revenir dans ce numéro, permet de guider l'action des décideurs dans ces circonstances et de coordonner l'action des moyens de toutes origines.

Nous présenterons également la mission « Mal 252 », inscrite dans le cadre du projet « CT SAHEL - Mise en œuvre » financé par la Commission européenne, qui s'est déroulée au Mali du 7 au 18 avril dernier et à laquelle a pris part le *Département Risques et Crises* de l'INHESJ, mission dont l'objectif était de dispenser une formation à la gestion de crise au profit des services chargés de l'application de la loi et des cadres de l'administration publique malienne.

Enfin, suite au 9<sup>e</sup> *Séminaire du réseau national des laboratoires* « BIOTOX-PIRATOX », qui s'est déroulé en mai dernier, nous vous présentons une analyse des réseaux mondiaux de laboratoires, qui travaillent sur les alertes sanitaires de dimension internationale.

Bonne lecture !

## SOMMAIRE

---

<b>BRÈVES</b> .....	<b>p. 3</b>
Plan national Canicule 2014	
Réchauffement climatique	
<b>ACTUALITÉ NATIONALE</b> .....	<b>p. 4</b>
Présentation du Plan national de réponse « Accident nucléaire ou radiologique majeur »	
<b>ACTUALITÉ EUROPÉENNE</b> .....	<b>p. 6</b>
Les formations du <i>Département Risques et Crises</i> s'exportent au Mali	
<b>ACTUALITÉ INTERNATIONALE</b> .....	<b>p. 7</b>
Alertes sanitaires de dimension internationale : des réseaux mondiaux de laboratoires en plein développement	
<b>DOSSIER THÉMATIQUE</b> .....	<b>p. 10</b>
La communication de crise : quel positionnement pour les pouvoirs publics ?	
<b>RETOUR SUR</b> .....	<b>p. 18</b>
L'après- <i>Tragedia</i> ou l'état d'exception au Venezuela	
<b>FORMATION</b> .....	<b>p. 20</b>
2 <sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"	
<b>COLLOQUE</b> .....	<b>p. 21</b>
Les crises alimentaires au XXI <sup>e</sup> siècle, enjeu mondial de sécurité	
<b>AGENDA</b> .....	<b>p. 22</b>

## Plan national Canicule 2014

Depuis la canicule de 2003, qui avait causé la mort de 15 000 personnes en France, un « plan national canicule » est activé chaque année, du 1er juin au 31 août. Il prévoit notamment la mise en œuvre d'un système d'alerte, la diffusion de documents d'information ou la mise en service d'un numéro vert.

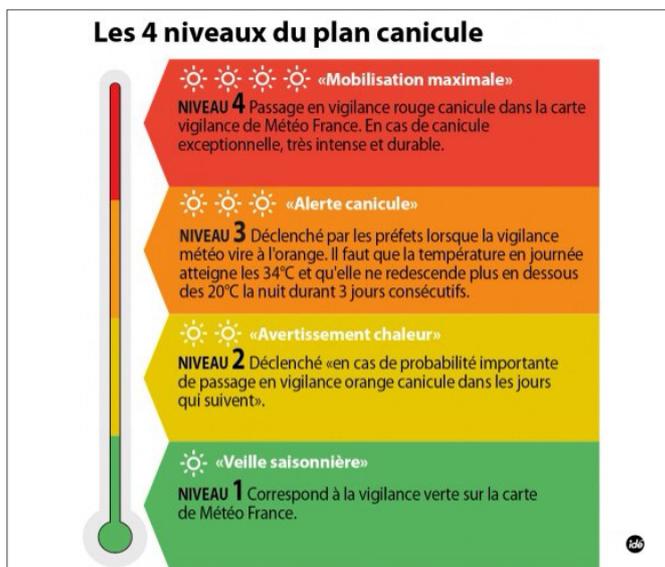
Plus concrètement, les objectifs de ce « plan » sont de :

- ✓ Protéger les populations des effets d'une canicule, par la mise en place de mesures de gestion adaptées aux différentes catégories de populations identifiées, telles que le grand public et les personnes à risque (notamment les personnes âgées isolées).
- ✓ Informer et communiquer pour sensibiliser et protéger les populations des conséquences sanitaires d'une canicule.

Le plan canicule comporte 4 niveaux :

- niveau 1 (vigilance verte) : « veille saisonnière » ;
- niveau 2 (vigilance jaune) : « avertissement chaleur », en cas de probabilité importante de passage en vigilance orange dans les jours qui suivent ;
- niveau 3 (vigilance orange) : « alerte canicule », déclenché par les préfets de département, en lien avec les Agences régionales de santé (ARS) ;
- niveau 4 (vigilance rouge) : « mobilisation maximale ».

La plate-forme téléphonique « canicule info service » ouvrira le 21 juin. Elle sera accessible au 0 800 06 66 66 (appel gratuit depuis un poste fixe) du lundi au samedi de 8 heures à 20 heures.



Source : ministère de la Santé

## Réchauffement climatique

« Nous n'avons pas le temps de traîner des pieds, la science est très claire et nous savons tous ce qu'il faut faire » : ce cri d'alarme d'Abdullahi Majeed, le ministre de l'Environnement des Maldives, est adressé à ses homologues de 195 pays, réunis à Bonn pour préparer le futur accord mondial sur le réchauffement, dans le cadre de la grande Conférence organisée l'an prochain à Paris (*Conférence Paris Climat 2015*). Il en appelle à la responsabilité des pays les plus industrialisés pour qu'ils réduisent rapidement et drastiquement leurs émissions de gaz à effet de serre.

Les Maldives font en effet partie des archipels directement menacés par la montée des eaux, à l'instar des îles Marshall ou de Grenade. Ceux-ci sont les premiers menacés par les conséquences dramatiques du réchauffement climatique, alors que 52 de ces Etats ne représentent qu'1% des émissions globales de gaz à effet de serre.

Outre l'immersion des terres en raison de l'élévation du niveau des océans, le réchauffement climatique entraîne le déclin des ressources en poissons et donc de l'activité des pêcheurs, ainsi qu'une salinisation des réserves d'eau douce.

Mais les Etats archipels ne sont pas les seules régions menacées par ce phénomène. En France aussi les conséquences pourraient être lourdes, notamment pour les Territoires d'Outre-mer. Selon le CNRS<sup>(1)</sup> qui a étudié les conséquences du réchauffement pour 1269 îles françaises réparties à travers le globe, entre 5% et 12% de ces îles risquent d'être totalement submergées dans le futur et 300 espèces endémiques insulaires pourraient disparaître, la zone la plus à risque étant l'archipel des Tuamotu en Polynésie, constitué d'atolls culminant souvent à un ou deux mètres seulement au-dessus de la surface de l'océan.

Extrapolé à l'ensemble de la planète, le modèle développé par les chercheurs français établit que 10.000 à 20.000 îles pourraient ainsi disparaître sous les eaux au cours du siècle. Les Philippines, l'Indonésie et les Caraïbes, sont particulièrement menacées.

.....  
 (1) Étude menée par des chercheurs du laboratoire Ecologie, systématique et évolution (CNRS/Université Paris-Sud) publiée dans les revues *Global Ecology and Biogeography* (août 2013) et *Nature Conservation* (septembre 2013).

# ACTUALITÉ NATIONALE

## Présentation du Plan national de réponse « Accident nucléaire ou radiologique majeur »

*Tirant les enseignements de la catastrophe de Fukushima, le Gouvernement a décidé, d'une part, de renforcer le dispositif de prévention (réalisation des « stress tests » par exemple) et, d'autre part, d'élaborer un plan national d'intervention permettant de réagir plus efficacement face à tout évènement.*

Le plan national « Accident nucléaire ou radiologique majeur », rendu public en février 2014, répond à ce dernier objectif. Elaboré sous l'égide du SGDSN<sup>1</sup> avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés (ministères, autorité de sûreté nucléaire, organismes experts, exploitants...), il met en application les orientations du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale visant à se préparer à la gestion des crises majeures.

Ce plan complète le dispositif de réponse mis en place depuis plus de 30 ans, qui prévoit notamment :

- le plan d'urgence interne (PUI), élaboré par l'exploitant, qui vise à ramener l'installation accidentée à un état sûr et à éviter que les conséquences ne s'étendent hors du site,
- le plan particulier d'intervention (PPI), élaboré et déclenché par le préfet, qui prévoit les principales mesures de protection de la population qui pourraient être prises en cas de menace ou de rejet hors du site.

Le PPI permet de prendre des mesures dans un cercle pouvant s'étendre jusqu'à 10 km de l'installation. Les pouvoirs publics ont voulu renforcer la sécurité de la population en prenant en compte l'hypothèse d'accidents d'ampleur exceptionnelle sur des installations nucléaires, avec des conséquences pouvant toucher les personnes au-delà de ce périmètre.

Ce plan constitue désormais le document de référence pour se préparer à gérer une crise nucléaire ou radiologique majeure. Il est conçu comme un guide d'aide à la décision et non comme un cadre rigide.

Ce plan prend également en compte des situations impliquant un accident grave de transport, y compris dans le domaine maritime, ainsi que des évènements pouvant survenir à l'étranger.

Il traite les conséquences d'un accident et non les causes initiales de cet accident. Ainsi, dans l'hypothèse d'une origine malveillante ou terroriste, il serait complété par le plan gouvernemental relatif aux risques nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques (plan NRBC).

Compte tenu de la cinétique rapide d'un accident nucléaire, en particulier de son impact médiatique et du délai d'activation de la Cellule Interministérielle de Crise (CIC), le plan définit l'organisation initiale à mettre en place immédiatement. Les caractéristiques du domaine nucléaire impliquent que cette organisation repose sur un double circuit d'alerte et d'information :

- ✓ l'organisation générique de l'Etat en réponse à une crise, qui s'appuie sur le préfet de département,
- ✓ l'organisation spécifique nucléaire, qui oblige l'exploitant à rendre compte à l'autorité de sûreté ainsi qu'à l'IRSN (Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire).

Le plan indique que ces deux circuits doivent être reliés, tant au niveau territorial que central.



Ce plan constitue désormais le document de référence pour se préparer à gérer une crise nucléaire ou radiologique majeure. Il est conçu comme un guide d'aide à la décision et non comme un cadre rigide. Il doit en effet rester flexible afin de s'adapter à des situations qu'il est impossible de définir à l'avance.

Afin de permettre la mise en œuvre d'une réponse globale de l'Etat, son principe est de s'appuyer sur une approche intersectorielle et interministérielle de la gestion de la phase d'urgence.

Ce plan définit des stratégies d'actions par domaine. Elles concernent notamment :

- la protection de la population, afin de limiter son exposition à un niveau aussi faible que possible,
- la prise en charge sanitaire et psychologique des blessés et des personnes éventuellement contaminées,
- la communication tout au long de la crise, les pouvoirs publics devant être à l'écoute des préoccupations de la population et lui délivrer une information à la fois réactive, transparente, proactive et continue,
- la continuité de la vie économique et sociale, afin d'assurer la résilience du pays face à une telle crise,
- la prise en compte de la dimension internationale de la crise,
- la préparation à la gestion post-accidentelle (protection des populations contre les dangers des rayonnements ionisants, appui à la population affectée par les conséquences de l'accident, reconquête des territoires affectés sur le plan économique et social), qui doit être anticipée dès la phase d'urgence.

Ce plan renvoie à 40 « fiches-mesures » décrivant le mode opératoire des mesures de réponse, un ministère ou un service étant désigné en tant que pilote de l'action.

A titre d'exemple, ces fiches concernent des thèmes tels que :

- ✓ *Suivi de l'évolution de l'opinion publique et détection des rumeurs* (Pilote : service d'information du gouvernement),
- ✓ *Restrictions et interdictions de consommation des denrées alimentaires possiblement contaminées et mise en œuvre des interdictions de mise sur le marché* (Pilote : ministère chargé de l'agriculture),
- ✓ *Premières actions de réduction de la contamination* (Pilote : ministère chargé de l'écologie),
- ✓ *Gestion des travailleurs - exposition longue durée* (Pilote : ministère chargé du travail),
- ✓ *Concours de la société civile à la gestion post-accidentelle dans le cadre de l'implication des parties prenantes* (pilote : ministère de l'intérieur),
- ✓ *Mise en place de la surveillance épidémiologique* (Pilote : ministère chargé de la santé).

Ce plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur fait l'objet d'une déclinaison zonale et départementale. Il représente une étape importante dans le domaine de la sûreté des installations et des transports nucléaires.

Pour les différents acteurs de la sûreté nucléaire, ce nouveau plan implique de travailler à son articulation avec les autres mesures de protection de la population, notamment les PUI et PPI.

Il peut être consulté sur [le site du SGDSN](#) ■

**Benoit ASSEMAT**  
Chargé de mission  
Département risques et crises

# ACTUALITÉ EUROPÉENNE

## Les formations du Département Risques et Crises s'exportent au Mali

Exercice de mise en situation



### Déroulement et objectifs de la mission

Les différents services et directions au Mali, en charge de la gestion de crise au niveau interministériel, ont encore peu d'expérience dans la mise en place d'une plateforme commune de gestion de crise, en particulier en cas de menace terroriste grave. La mission « Mal 252 », inscrite dans le cadre du projet « CT SAHEL - Mise en œuvre »<sup>1</sup> financé par la Commission européenne, qui s'est déroulée du 7 au 18 avril dernier, avait pour objectif de dispenser une formation à la gestion de crise au profit des services chargés de l'application de la loi et des cadres de l'administration publique concernés, comprenant 15 cadres supérieurs du ministère de la sécurité intérieure et de la protection civile, de la défense et de la justice.

L'objet principal de la mission a été de faciliter, au niveau interministériel, la gestion d'une crise de nature « terroriste », et de démontrer la nécessité d'une méthodologie d'organisation et de pilotage des différents services impliqués.

Portée par CIVIPOL, société de service et de conseil du ministère de l'Intérieur qui a sollicité l'INHESJ, cette mission a été confiée au Colonel Zilliox, chef des « Formations opérationnelles » au Département Risques et Crises de l'INHESJ, en collaboration avec Benoit Trohel du Détachement de coordination interministérielle (RAID/DCI). Ils se sont attachés à présenter les outils et procédures permettant la gestion de crise et à mettre en place des exercices pratiques (prévention de l'acte terroriste, menace d'attentat, attentat...).

• • • • •

(1) Dans le cadre de l'Instrument de stabilité long-terme (ifS).

Les stagiaires n'ayant que peu d'expérience en matière de gestion de crise, cette action de formation a été construite selon le principe de la progressivité : apports théoriques, études de cas accompagnées, étude de cas non accompagnée et exercices de mise en situation.

Le contenu de la formation a permis aux stagiaires d'atteindre les objectifs suivants :

- ✓ connaître le processus de la crise ;
- ✓ savoir identifier les risques, les menaces et l'entrée en crise ;
- ✓ mettre en œuvre une organisation de gestion de crises ;
- ✓ savoir diffuser une « culture de crise » ;
- ✓ savoir travailler dans un cadre interministériel ;
- ✓ savoir préparer un exercice de gestion de crise ;
- ✓ maîtriser la communication de crise.

### Quelles pistes pour l'avenir ?

Afin de répondre à la question cruciale de la mise en application des acquis à l'issue de cette formation, plusieurs possibilités sont envisageables : former des autorités du niveau supérieur qui seraient amenées à se réunir en cellule de crise en cas de crise majeure, utiliser les personnes ressources formées durant ce stage pour armer une cellule de crise au niveau national ou local et bâtir un plan d'entraînement pour ne pas perdre les acquis, ou encore mettre en place des structures dédiées à la gestion de crises majeures : cette action devrait être accompagnée par des experts ayant l'expérience et la pratique des cellules de crise.

Le Département « Risques et crises » de l'INHESJ, qui inscrit son action dans les objectifs du *Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale*, a ainsi vocation à proposer des formations à l'international, en contribuant à la formation et à la préparation de partenaires ou d'acteurs publics et privés de la sécurité, en apportant son concours à l'élaboration de doctrines et de méthodes d'action mais aussi en favorisant l'échange des cultures et le partage d'expériences ■

**Colonel Jean-Claude ZILLIOX**

*Chef de mission "formations opérationnelles"  
Département risques et crises*

# ACTUALITÉ INTERNATIONALE

## Alertes sanitaires de dimension internationale : des réseaux mondiaux de laboratoires en plein développement<sup>1</sup>

*L'École des armées du Val de Grâce accueillait cette année encore les participants au séminaire du réseau national des laboratoires « Biotox-Piratox », créé en 2004 dans le cadre des anciens plans PIRATOX et BIOTOX devenus en 2010 le nouveau plan gouvernemental NRBC (Nucléaire, Radiologique, Biologique et Chimique). Ce réseau mobilisable par les instances nationales, les Agences Régionales de Santé (ARS) ou les préfetures assure la confirmation et l'authentification d'un agent suspect de nature chimique ou biologique. Les quelques 150 laboratoires du réseau se répartissent en deux groupes selon la nature des prélèvements analysés, d'origine environnementale<sup>2</sup> ou d'origine humaine<sup>3</sup>.*

*Au cours de ce 9ème séminaire, les activités du réseau ont été replacées dans le contexte européen et mondial actuel des menaces de nature B et C qui justifient le développement de puissantes collaborations.*

### Cadre juridique d'intervention

Plusieurs textes supports dessinent le cadre juridique possible d'intervention :

- Les conventions internationales, sur l'interdiction des armes biologiques et à toxines (CIABT) à laquelle la France a adhéré en 1984 et sur l'interdiction des armes chimiques (CIAC) entrée en vigueur en 1997, posent un cadre réel mais de solidité variable. S'il semble assez contraignant pour la CIAC qui dispose d'un organisme chargé de sa mise en œuvre en termes de mesures de vérification et de destruction (OIAC : *Organisation pour l'interdiction des armes chimiques*), la CIABT elle, demeure à ce jour en retrait en l'absence d'organisation de pilotage dédiée, de mécanisme de contrôle et de mesures contraignantes.
- Le Règlement Sanitaire International (RSI) révisée en 2005 sous l'égide de l'OMS renforce pour sa part, l'alerte et la protection des populations contre la propagation de menaces sanitaires au niveau mondial par la constitution d'un réseau mondial de gestion des alertes sanitaires avec pour la France un point d'entrée unique à la Direction Générale de la Santé du ministère des affaires sociales et de la santé (point focal international). Ce réseau assure la protection des populations vis-à-vis de la propagation des menaces sanitaires tout en réduisant au strict nécessaire les entraves au trafic international.

Les laboratoires participent à ce réseau d'alerte et de réponse en assurant en permanence la réalisation des analyses nécessaires au diagnostic et aux enquêtes épidémiologiques.

### Un maillage territorial : du niveau mondial au niveau national

Lors de crises épidémiques ou pandémiques, l'importance d'une riposte très rapide « à la source » de l'épidémie garantit une protection maximale et limite leurs conséquences humaines et économiques. L'inégalité flagrante de moyens entre les différents pays en termes de personnels spécialisés et de matériels techniques de pointe a conduit à développer une mutualisation des capacités de traitement et de projection de moyens en particulier de laboratoires.



Dans cet objectif s'est constitué en 2000, sous l'égide de l'OMS, le Réseau mondial d'alerte et d'action en cas d'épidémie (GOARN : *Global Outbreak Alert and Response Network*) qui constitue le cadre opérationnel réunissant compétences et savoir-faire de la communauté internationale pour détecter une menace d'épidémie et y répondre. Il fonctionne grâce à des institutions et réseaux<sup>4</sup> qui associent leurs ressources humaines et techniques

(...)

.....

(1) Dans le cadre du 9ème Séminaire du réseau national des laboratoires « BIOTOX-PIRATOX », Ecole du Val de Grâce, 19 mai 2014.

(2) Dont les 10 laboratoires du Réseau Biotox-eaux (cf. LIREC n°31, janvier 2012 : <http://www.inhesj.fr/sites/default/files/lirec-31.pdf>).

(3) Laboratoires des centres hospitalo-universitaires (CHU), des hôpitaux d'instruction des armées (HIA) et centres nationaux de référence (CNR) pour les principaux agents de la menace.

(4) Une convergence est réalisée dans ce réseau entre des ressources techniques et opérationnelles de divers établissements scientifiques nationaux ou régionaux, dispositifs de surveillance, des réseaux de laboratoires, organismes des Nations Unies (UNICEF, HCR...) ou de la Croix-Rouge et d'organisations internationales non gouvernementales humanitaires.

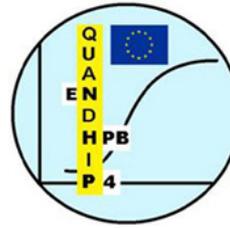
# ACTUALITÉ INTERNATIONALE

pour la confirmation, l'identification et la réponse à des épidémies de portée internationale. Il permet ainsi d'amener sur le terrain des équipes pluridisciplinaires : cliniciens et biologistes, mais aussi logisticiens, sociologues, anthropologues ou spécialistes de santé environnementale pour prendre en compte tous les aspects d'un problème sanitaire majeur.

Dans le domaine plus spécifique des laboratoires, conformément au RSI et en appui du GOARN, l'OMS dispose également du Réseau des laboratoires travaillant sur les agents pathogènes émergents et dangereux (EDPLN : *Emerging and Dangerous Pathogens Laboratory Network*). Il regroupe dans une « région » de l'OMS<sup>5</sup> des laboratoires pour le diagnostic humain de haute sécurité (laboratoire BSL4 et quelques BSL3) et des laboratoires vétérinaires qui apporteront expertise et appui technique aux laboratoires nationaux d'un pays pour détecter et limiter les épidémies d'agents pathogènes dangereux connus et les menaces endémiques aiguës de pathogènes émergents et ainsi augmenter son niveau de préparation. Ce réseau assure, au-delà d'un partage de connaissances et de recherches, une réponse internationale rapide, des transferts de technologies sûres et appropriées pour le diagnostic des agents pathogènes.

Au niveau spécifiquement européen, le Centre européen de prévention et de contrôle des maladies (ECDC : *European Centre for Disease prevention and Control*) finance le réseau européen pour le diagnostic des maladies virales d'importation (ENIVD : *European Network for Diagnostics of «Imported» Viral Diseases*) regroupant des laboratoires spécialisés de plus de 30 pays européens dont la France pour la surveillance de l'introduction et de la circulation de virus en Europe, et la définition des conduites à tenir en cas d'importation de ces virus.

Dans le même temps, la commission européenne finance dans le programme européen de santé publique de la DG SANCO, un projet spécifique de formation et d'entraînement pour renforcer la collaboration entre les experts des laboratoires de l'UE, accroître les capacités des laboratoires au diagnostic de bactéries hautement pathogènes et améliorer la qualité des pratiques de ces laboratoires. Ce projet dénommé QUANDHIP (*Quality Assurance Exercises and Networking on the Detection*



*of Highly Infectious Pathogens*) est piloté par le Robert Koch Institut de Berlin et des exercices européens sont organisés chaque année auxquels participent 37 laboratoires hautement spécialisés (BSL3 et BSL4) de 22 pays européens dont la France<sup>6</sup>. Ils renforcent la qualité externe avec des listes de contrôle sur la sécurité biologique en laboratoire et la biosécurité et sur des tests de sensibilité aux antibiotiques et permettent de comparer les pratiques actuelles et de mettre en place des échanges de formations.

## Fièvres hémorragiques : un exemple probant d'efficacité de ces réseaux

Les récents épisodes de fièvres hémorragiques survenues en mars 2014 avec la fièvre d'Ebola en Guinée ont démontré, s'il le fallait, tout l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur des réseaux en particulier de laboratoires pour venir en complément des structures sanitaires locales. Le soutien international a été coordonné par le GOARN et des laboratoires du réseau EDPLN ont été déployés en particulier pour renforcer les capacités en matière de diagnostic de filovirus.

Sur l'épidémie de Guinée, après l'alerte par Médecins Sans Frontières, l'OMS a mobilisé très rapidement le GOARN pour assurer le diagnostic initial avec l'Institut Pasteur de Dakar. Une équipe s'est ensuite constituée sous forme d'un laboratoire européen mobile (EMLab) comprenant des moyens humains et matériels de l'Institut Bernhard Nocht de médecine tropicale de Hambourg (Allemagne), de l'Institut national des maladies infectieuses de Rome (Italie) et du Centre International de Recherche en Infectiologie (CIRI) de Lyon (France). La projection d'équipes sur la région très touchée de Guékédou et en renfort sur l'hôpital de Donka à Conakry a permis de multiplier le nombre de tests réalisés, de diminuer les risques liés aux transferts des prélèvements et à leur analyse et de raccourcir ainsi le temps de prise en charge des malades.

La poursuite de la consolidation de ces réseaux s'avère



(5) Les laboratoires du réseau « Biotox-Piratox » participent au réseau pour la région EUROPE de l'OMS.

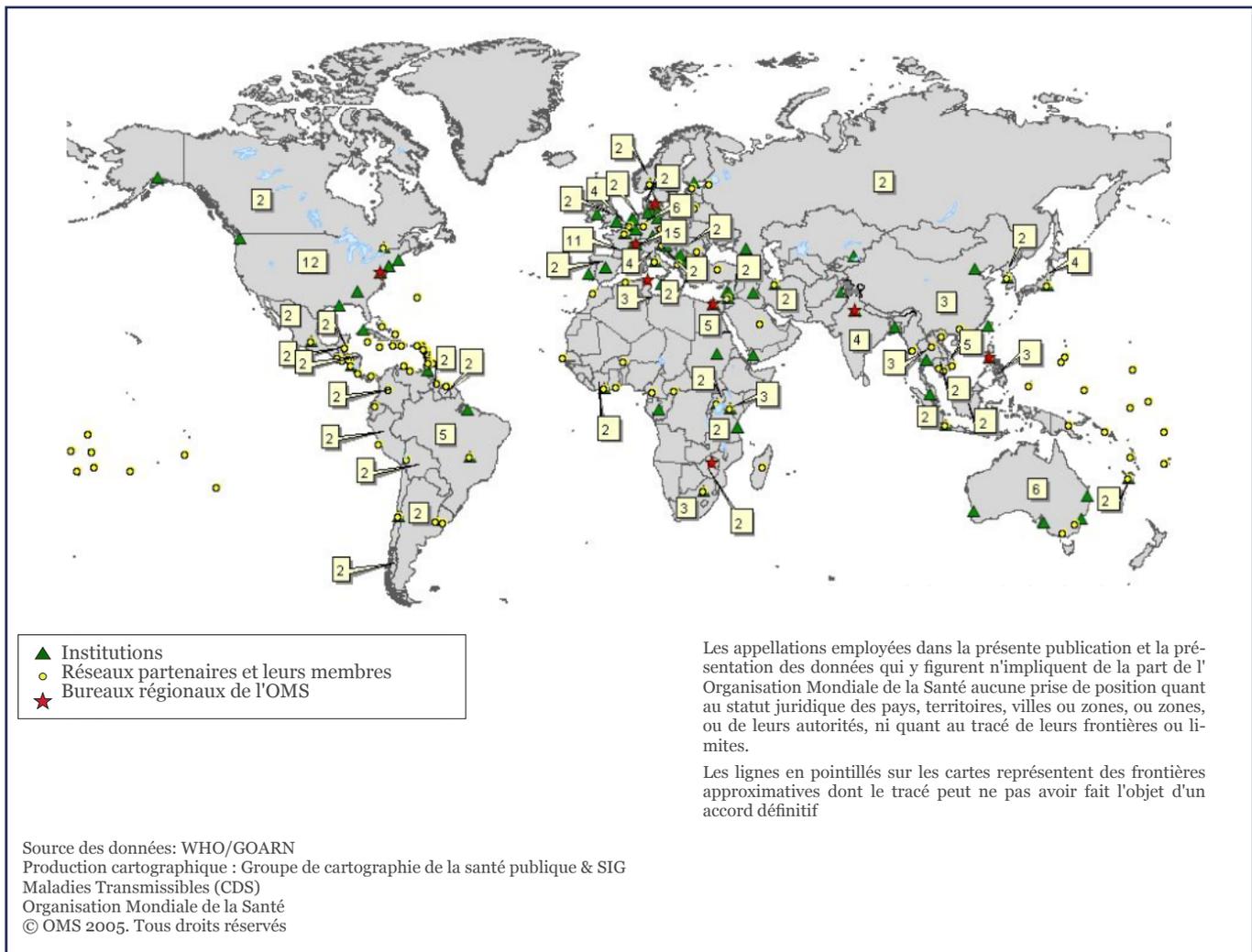
(6) Laboratoire MNRBC de la Direction Générale des Armées.

indispensable devant le caractère très évolutif et incertain des phénomènes épidémiques actuels et des menaces biologiques et chimiques et face à leur apparition potentielle dans des pays mal préparés à y faire face. En matière d'agents pathogènes, la puissance quantitative et qualitative de tels réseaux est un atout de réussite certain et permettra d'assurer une préparation optimale des laboratoires à la gestion des épidémies d'agents pathogènes à haut risque. Elle fournira ainsi toutes les capacités nécessaires pour appuyer les mesures de contrôle de la santé publique, en termes de réponse rapide, de gestion clinique du patient, d'enquêtes épidémiologiques voire judiciaires et de diffusion d'informations pertinentes et coordonnées ■

### Docteur Brigitte LACROIX

*Chargée de mission santé  
Département risques et crises*

#### Répartition mondiale des établissements et des réseaux partenaires de GOARN



## DOSSIER THÉMATIQUE

### La communication de crise : quel positionnement pour les pouvoirs publics ?

*La professionnalisation des acteurs publics à la communication est devenue une préoccupation majeure des services de l'Etat. Même si l'enseignement de la communication a connu un essor considérable ces dernières années, les cursus de formation initiale des grandes écoles de la fonction publique ne font encore que l'aborder. L'INHESJ a souhaité intégrer la communication dans une approche dynamique quand il s'est agi de mettre en place un dispositif de formation des décideurs à la prise de décision en situation de crise. Cette vision dynamique intègre par exemple la prise en compte des processus ayant conduit les pouvoirs publics à prendre telle décision au regard des éléments disponibles, mais aussi les facteurs de spécificités des risques et les limites des connaissances scientifiques, des hypothèses et des incertitudes.*

*Le département Risques et Crises de l'INHESJ propose différents cursus de formation intégrant tout à la fois apports théoriques et mises en situation de crise avec simulation de pression médiatique et mediatraining.*

*L'INHESJ intervient tant dans des cursus de formation initiale que continue, au profit des grands écoles publiques : ENA, INET, EHESP, ENSOSP, ESEN... mais également au profit de nombreux ministères, par la formation des préfets, des magistrats ainsi que d'autres catégories de décideurs publics.*

*L'expérience accumulée par l'INHESJ en la matière depuis maintenant 6 ans, permet aujourd'hui, sur la base des savoirs actuels et d'une analyse approfondie des idées reçues communément rencontrées chez les décideurs publics, de présenter les principes sur lesquels les organisations doivent s'appuyer pour mettre en place une stratégie de communication de crise.*

*Le présent article souhaite avant tout souligner la place conséquente détenue par la communication en période de crise. Cette place est tout à la fois redoutée et décriée, ne fut ce qu'en raison du risque pris lors d'une prise de parole. Ce sentiment de crainte qui est parfois inhibiteur n'est souvent que le fruit d'une méconnaissance pouvant être surmontée par une meilleure compréhension des attentes de l'opinion et une appropriation des étapes clés d'une stratégie robuste de communication de crise.*

### Réinventer la relation Etat - usager pour communiquer avec un citoyen exigeant

#### Des appréhensions légitimes

Nombre de décideurs sont marqués par des expériences médiatiques douloureuses, des épisodes qui ont nourri une profonde hostilité à l'égard des journalistes, suite aux « traumatismes » subis : critiques non fondées, messages déformés, occultés ou satirisés, la communication est redoutée. Communiquer devient l'inconnue de l'équation. Une infime erreur dans le discours, la posture, la tenue, etc., peut anéantir injustement l'ensemble des efforts accomplis pour mener à bien l'action publique. Rien d'étonnant à ce qu'en période de crise, la prise de parole publique puisse être encore aujourd'hui tardive, laconique. Mais plus surprenant encore, cette réaction n'est pas étrangère aux énarques et jeunes fonctionnaires. Ces futurs décideurs s'identifient à des codes de communication publique leur semblant usuels, alors que cette représentation altérée de la communi-

cation institutionnelle, à l'image de celle que le citoyen lambda perçoit, demeure éloignée de celle que l'Etat cherche à véhiculer. Cela justifie-t-il pour autant de négliger les éléments de langage parce que *la bataille de la communication est perdue d'avance* ? Certains de ces *a priori* sont vrais, mais de nombreux autres doivent être récusés.

#### Une communication publique mal-aimée

Certes la polémique, le dramatique, sont des critères d'intérêt journalistique qui participent à la surenchère médiatique devenue monnaie courante. La dénonciation d'une « dictature médiatique » apparaît néanmoins vaine car une demande d'information existe et les médias y répondent. L'une des principales difficultés réside dans l'importance donnée à l'évènement au détriment de sa compréhension, notamment au début d'une crise. Il est toujours plus difficile de susciter l'intérêt sur les questions d'analyse et, en insistant sur les seuls évènements, les médias deviennent facilement des acteurs de la crise<sup>1</sup>.

.....  
(1) De nombreux stagiaires de l'INHESJ sont surpris de voir la place minime qu'occupent les interviews des autorités publiques en période de crise, au regard des micros-trottoirs. Or, la place prépondérante accordée à ces « témoignages amateurs », élargie aujourd'hui aux autres déclarations d'opinion offertes par la télévision connectée (questions et sondages d'opinion en direct), n'est que le reflet d'une demande de représentation que le public veut avoir de lui-même. Les médias ne font que refléter cette réalité.



Il faut également constater que la parole publique n'est pas celle qui suscite le plus d'intérêt. Cela tient beaucoup à la défiance de l'opinion à l'égard des messages diffusés par les pouvoirs publics. La crise médiatique liée à la catastrophe de Tchernobyl en 1986, a fragilisé durablement le discours public. De manière générale, la confiance du public à l'égard des institutions demeure fragile quand les enjeux de sécurité sont liés aux domaines sanitaires ou nucléaires. Les théories du complot faisant la part belle à de réels ou supposés intérêts économiques et industriels trouvent à s'épanouir dans un tel contexte et ce d'autant plus facilement que les pouvoirs publics s'exposent à la critique quand les risques sont volontairement minimisés pour ne pas accroître l'inquiétude des populations. Si cela était explicable en 1986, en 2014, à l'ère d'un internet généralisé, toute prise de parole sera analysée par chaque citoyen au vu des informations dont il peut disposer par ses propres moyens. Minimiser le risque encouru par les populations est dangereux mais compréhensible et le seul fait de penser à un tel critère alimente la suspicion. Cette question est aussi celle de la frontière entre communication publique et communication politique. N'oublions pas non plus que la communication est toujours incarnée et que la maladresse ou la faute d'un communicant sera la faute ou la maladresse de l'institution qu'il représente.

### En finir avec la fatalité

L'appréhension du « porte-parole » à l'égard de l'épreuve de la conférence de presse est justifiée, mais c'est pourtant une épreuve incontournable. Il est impératif pour l'Etat d'intégrer cette défiance afin d'adapter ses modes de communication, car la sanction à laquelle s'expose le communicant récalcitrant s'avère être bien plus préjudiciable. Le *tout est sous contrôle* a pourtant encore la vie dure. Même s'il apparaît pertinent de rassurer et de démontrer la maîtrise des pouvoirs publics en situation de crise, cela fait bien longtemps que l'opinion ne se contente plus d'une déclaration de bonne foi. Pour ce faire, il est primordial que les institutions publiques trouvent l'équilibre entre expression pleinement assu-

mée du discours public et image attrayante auprès de l'opinion. L'erreur à ne pas commettre est celle de céder à la facilité de calquer les politiques de communication sur celles du secteur privé. S'il est pertinent de s'inspirer des techniques *marketing* faisant appel à la créativité et à l'innovation pour répondre avant tout à des phénomènes de société, cela doit se limiter à la forme du discours.

### La relation avec le citoyen

En revanche, lorsqu'il s'agit du fond du message, l'enjeu de la transcription est risqué. L'Etat se doit d'entretenir une relation avec le citoyen par l'assurance d'un service public continu et égalitaire, mais ne doit en aucun cas être tenté de faire de l'usager-citoyen, un client. Il s'agit d'une relation non hiérarchique : c'est désormais le monde de l'influence et non celui de l'ordre qui prévaut (Beaudoin - 2008) dans cette relation. Il s'agit en effet d'exercer une influence sur l'opinion pouvant entraîner sans violence et persuader sans convaincre (Jürgen Habermas - 1962). Il ne s'agit en aucun cas de transmettre à l'opinion une image tronquée de la réalité, la propagande et autres techniques de manipulation étant bien évidemment à proscrire. Il serait d'ailleurs illusoire de croire qu'il est possible dans des Etats démocratiques d'user de tels procédés sans subir un opprobre cinglant. L'influence dont il est ici question, est celle dont l'objectif sera de susciter l'adhésion des citoyens à la décision publique. Elle ne sera opérante que par le déploiement d'un argumentaire adapté aux attentes de l'opinion.

### Réinventer l'intérêt général par la communication

Pour orienter l'opinion en faveur de la décision publique, les pouvoirs publics doivent-ils systématiquement obtenir l'assentiment de la population ? Surtout pas, car si la mise en œuvre de la décision publique est jugée illégitime, c'est avant tout la notion d'intérêt général qui est mise en péril. La somme des intérêts particuliers n'ayant jamais fait l'intérêt général, seul l'Etat est légitime à assumer les contradictions inhérentes aux politiques publiques. La plus forte étant la coexistence entre le besoin toujours plus fort de sécurité et les contraintes budgétaires. Une bonne communication a toute sa place pour donner de la cohérence entre la garantie de l'intérêt général et la réponse légitime aux attentes de l'opinion.

Les citoyens disposent désormais de moyens leur permettant de faire valoir leur opinion et de diffuser largement leurs prises de position. La contestation de la communication publique s'explique beaucoup par la remise en cause des Etats, jugés parfois sévèrement pour s'accommoder d'entorses à des valeurs de plus en plus

# DOSSIER THÉMATIQUE **suite...**

revendiquées telles que transparence, éthique, bonne gestion... Les décideurs publics ont donc tout intérêt à investir sérieusement du temps et des moyens dans les aspects de la communication auxquels les populations sont sensibles.

## Apprendre à cibler sa communication pour communiquer avec un citoyen éclairé

### Un citoyen mature

La communication publique ne peut plus se permettre d'être approximative et parcellaire. Lorsqu'un décideur prend une décision en période de crise, il dispose d'une série d'arguments qui lui ont permis de pondérer son choix. C'est en attestant du cheminement clair et raisonné de la pensée publique que la décision prise paraîtra pertinente. C'est cette transparence que l'Etat doit mettre en avant et ce n'est que par cette présentation des motivations de la décision prise, que le citoyen pourra lui-même juger de l'opportunité de la démarche. Le citoyen est plus mature que ne veulent bien le croire les décideurs. Les autorités publiques ont tout intérêt à présenter la situation de crise de la façon la plus claire qui soit pour que le message reste intact, de l'émission à la réception dans l'opinion. Dans le cas contraire, c'est la défiance de l'opinion qui l'emporte : il devient alors difficile de faire adhérer la population aux décisions prises en période de crise si certains éléments ou actes de l'autorité sont incompréhensibles.

### Répondre aux attentes de l'opinion

Une bonne communication ne peut se faire sans une perception fine des tendances d'opinion. Cette analyse, qui peut aujourd'hui s'appuyer tant sur les techniques traditionnelles du renseignement, des sondages, que sur celles plus modernes de la veille internet et de l'exploitation des *big data*, est fondamentale. Au décideur public de savoir en user avec discernement. Si les décisions publiques sont trop lointaines des attentes de l'opinion, le décalage entre les deux perceptions ne pourra qu'aboutir à des conflits. Cela sera d'autant plus nuisible en période de crise.

Il est donc important que les formations intègrent cette dimension. La cellule de crise se prête à être une « bulle » coupée du reste du monde. Ses participants, s'ils n'y prennent garde, peuvent être très facilement

coupés des réalités de terrain. Notre pédagogie prend en compte ce facteur et nous sommes toujours étonnés de voir avec quelle facilité les « stagiaires joueurs » commettent des « hors sujets » dans les séances de media training et sont déstabilisés par des questions qui reflètent les interrogations de l'opinion, mais qui peuvent être éloignées des préoccupations internes à la cellule (la réciproque étant vraie). L'erreur classique étant de confondre les préoccupations des autorités avec celles des populations.

La veille d'opinion a également l'autre avantage de mesurer le niveau de confiance de ses messages sur les populations. Sans elle, l'Etat est incapable de déterminer le degré d'efficacité et de pertinence de sa gestion des événements. Une polémique qui commence à enfler autour de la réponse institutionnelle, une prise de parole de parties prenantes opposées ayant un impact plus fort, la multiplication des rumeurs ou la mise en cause d'un responsable sont autant de signaux avertisseurs permettant de jauger cette efficacité. Il est impératif que la stratégie de communication soit souple et puisse être réorientée en permanence en fonction de ses effets sur l'opinion.

### Respecter l'émotion que suscite l'évènement

Plusieurs temps composent la couverture médiatique d'une crise. Le premier est celui de l'émotion. Face à l'ampleur de certains événements dramatiques, il est nécessaire de laisser libre place à l'expression de cette émotion. Les témoignages de victimes, qui tournent en boucle, accentuent la dimension dramatique en propageant le désarroi au sein de l'ensemble de l'opinion.

Lors d'un attentat par exemple, l'opinion est traversée par deux sentiments dominants : le premier est la tristesse, le second la colère. L'autorité publique ne doit en aucun cas négliger l'un au profit de l'autre. Malgré leur aisance d'élocution et leur pratique, les décideurs qui suivent nos formations trouvent parfois avec difficulté un ton adapté à la situation durant la première conférence de presse à laquelle ils sont confrontés. Une autorité doit à la fois témoigner de son soutien à l'égard des victimes mais aussi savoir attester de l'implication sérieuse des pouvoirs publics pour faire face à la gravité des événements. Il est indispensable de bénéficier d'un capital de sympathie et de crédibilité favorable pendant cette conférence, déterminante lors des crises, qui est souvent le premier contact que les populations directement impactées auront avec l'autorité publique. Les comportements irrationnels de la population, liés

principalement à la peur, doivent être pris en compte. Ils ne doivent pas être minimisés, si l'on ne veut pas voir anéantir très vite les efforts accomplis dans la gestion de la crise. Le tout est de conserver une solennité à la mesure de la situation, tout en manifestant une certaine empathie adaptée à la gravité de l'évènement. Les premières heures sont toujours un moment décisif, où la forme acquiert une importance toute particulière.

Vient ensuite la phase de « l'explication », l'opinion cherchant alors à comprendre les causes de l'évènement. Si cette phase tend à se superposer avec la première, elle ne saurait cependant justifier que l'orientation du discours officiel ne prenne en compte l'émotion et cherche avant tout à répondre rationnellement aux évènements. Cette posture technocratique souvent observée chez les décideurs, qui y voient à tort un moyen d'échapper à un discours politique faussement pathétique ou démagogue, ne fera que créer un sentiment d'abandon et d'incompréhension auprès des victimes. Un écueil auquel il faut savoir échapper.



### Identifier ses objectifs de communication

Avant de communiquer, il est indispensable de déterminer les objectifs que l'on souhaite assigner à ses messages vers les populations : quel est le message principal qui doit être diffusé ? Faut-il informer, expliquer, sensibiliser, entraîner à l'action, responsabiliser, faire adhérer... ? Tous ces objectifs entraînent des communications spécifiques. Sans cette analyse initiale, limitée à deux ou trois objectifs principaux pour être efficace, il ne peut y

avoir une stratégie de communication venant en appui positif de la gestion de la crise. L'anticipation est également vitale pour agir de façon proactive à l'encontre des conséquences néfastes de la crise. Elle nécessite de prendre en compte les différents types de scénario et de garder une longueur d'avance en identifiant les objectifs de communication des autres parties prenantes, qui construisent leur propres stratégies de communication. Lorsqu'une polémique enfle, mettant en scène les débats contradictoires, il est impératif que l'autorité publique fasse preuve de cohérence du début à la fin.

### Organiser le flux massif d'informations

En situation de crise, deux temps informationnels sont identifiables. Le premier s'inscrit dans l'émergence de la crise, les cellules communication sont alors confrontées à un dilemme entre la nécessité de communiquer rapidement et la rareté des éléments de langage. L'objectif est de réduire au minimum le temps de réaction sans pour autant céder à la pression médiatique et à la précipitation. Le démenti d'une communication officielle est toujours possible mais dommageable. Cette situation est d'autant plus compliquée lors de certaines crises dont les causes nécessitent des investigations approfondies et dont les résultats ne seront connus qu'après total désintérêt médiatique. Il est alors indispensable de temporiser par l'envoi d'information continue aux rédactions, afin de ne pas se disqualifier en tant que source officielle d'information. Le deuxième temps émerge après mobilisation des services de l'Etat. En multipliant les acteurs, les informations prolifèrent naturellement. La plus grande difficulté, exacerbée dans les cas où une cellule de crise est activée, réside dans la gestion du flux massif d'informations qui parvient aux gestionnaires de crise. Ce flux massif d'informations est une réelle problématique inhérente à la crise, qui peut déstabiliser les décideurs les plus expérimentés.

Il devient alors essentiel de cerner les réels enjeux de la crise afin d'orienter le discours public et surtout de bien placer le curseur entre ce qu'il est impératif de révéler à la population et ce qui est du ressort du huis clos. En faisant preuve de transparence en matière de communication, il ne s'agit pas de révéler les moindres détails de la crise. La crise est complexe et revêt de multiples facettes non maîtrisées par le public, qu'il est nécessaire de transposer ; mais là encore, l'erreur arrive vite. Le chargé de communication doit non seulement faire le tri et transmettre à la population les éléments primordiaux, mais il doit le faire avec la plus grande fiabilité et sincérité qui soit. Lorsqu'une crise émerge, il est impératif d'orienter le discours en isolant des éléments essentiels

# DOSSIER THÉMATIQUE suite...

de communication. Les questions des journalistes sont généralement centrées sur des fondamentaux. *Que s'est-il passé ? Quel est le nombre de victimes ? Que faites-vous ? Y a-t-il des risques ? Quand la situation sera-t-elle maîtrisée ? Qui est responsable ?* La capacité à pouvoir répondre à ces questions est le signe d'une bonne préparation à l'interview. Reste à choisir les termes appropriés.

## Adopter un langage clair et accessible

Il peut paraître évident de choisir un langage compréhensible par tous lorsqu'il s'agit de communication vers les populations. Il faut composer avec le jargon de la sécurité civile qui fait la part belle aux sigles et acronymes. Bannir les acronymes nécessite un effort intellectuel permanent à tel point qu'il arrive que le décideur soit incapable de fournir au journaliste la signification exacte du sigle. Passer par un sas de vulgarisation s'avère souvent indispensable.

Une « traduction médiatique » de l'expertise est indispensable. Cela suggère aux autorités de convier les experts de la cellule de crise aux conférences de presse et de s'assurer que ces experts auront un langage accessible. Si les conditions sont réunies, cela permet d'éviter l'organisation d'une rencontre « experts, médias » après la conférence de presse des pouvoirs publics.

Enfin, une grande attention doit être accordée à la structuration du discours. Une hiérarchie s'impose : une introduction très courte qui caractérise la situation, un message de soutien aux victimes et à leur familles, puis un retour sur le déroulé des événements et sur les évolutions à venir. Il s'agit toujours de commencer par le plus important afin de le mettre en exergue, puis de le remettre en perspective avec la stratégie de gestion de crise.

## Mettre en avant des arguments concrets

Durant les séances de *mediatraining* organisées lors des exercices de mise en situation de crise, très souvent le discours des porte-parole s'attarde sur le bilan de la situation. Quelque soit le scénario de la mise en situation, le porte-parole (préfet, recteur d'académie, chef d'établissement...) cherche souvent à décrire en détail la situation : *voilà ce qui s'est passé et voilà ce qu'on a fait*, mais continue à accorder peu d'importance au *voilà pourquoi on a fait ça*. Ces discours demeurent abstraits et purement déclaratifs, souvent dans un souci de simplification à outrance. Le porte-parole estime inutile de décrire dans le détail les actions entreprises, persuadé qu'elles n'ont pas d'intérêt pour le public ou



pire, qu'il n'a pas à justifier ses déclarations. C'est une erreur classique. C'est d'autant plus étonnant qu'il s'agit de l'information la plus simple à obtenir. En l'occurrence, les porte-parole se trouvent au cœur de la cellule de crise et ont à disposition une masse considérable de ressources pouvant étayer leurs propos (nombre et nature des moyens engagés, arguments scientifiques). Les informations concrètes sont en effet celles qui ont le plus d'impact et qui marquent l'opinion. Ce n'est que par des arguments concrets et objectifs que le message saura convaincre. Les meilleurs communicants sont ceux qui arrivent à exposer au public les incertitudes que présente une situation crisogène, *voilà ce qui pourrait se passer et voilà ce qu'on a prévu de faire*, en expliquant de façon didactique les scénarios d'évolution possible, tout en détaillant les mesures associées.

## Savoir élaborer des consignes pour communiquer avec un citoyen défiant

L'approbation de l'opinion acquiert une importance majeure lorsque l'Etat sollicite le concours de la population. Dans les situations de crise, la demande d'assistance des citoyens est accrue. Bien que faire du citoyen le premier acteur de sa sécurité soit un principe législatif, cela reste encore un vœu pieux. Dans l'urgence et face au danger, les citoyens sont en attente d'une prise en charge totale par les pouvoirs publics. Ce qui peut paraître paradoxal, c'est que défiance oblige, le citoyen acceptera de mettre en application les consignes des pouvoirs publics si, et

seulement si, le bien-fondé de ces dernières est clairement établi. Non seulement l'Etat doit prendre des mesures d'urgence pour protéger le citoyen, mais il doit prouver avec des arguments de poids, qu'elles sont légitimes. Si le moindre soupçon émerge quant au bien-fondé des consignes, le risque de protestation et de panique viendra s'ajouter à la crise. Pour qu'une consigne soit entendue, elle doit respecter des principes élémentaires qui sont très souvent négligés en période de crise, en raison de la précipitation des décideurs à vouloir donner des signes forts de prise en charge de l'évènement.

### Cerner les enjeux de la consigne

Quelle que soit la consigne devant être diffusée, elle nécessite une réflexion poussée en amont pour la faire comprendre et « assister » au mieux la population. Toutes les étapes de la mise en œuvre de cette consigne doivent être réfléchies *a minima*, quelle que soit l'urgence de la situation. En accordant peu d'importance à ces détails, la consigne a de fortes chances d'être inefficace. L'Etat doit être entièrement mobilisé et ne pourra s'affranchir des cas particuliers. Il se doit d'être disponible, notamment par la création d'une cellule d'information téléphonique, par le déploiement de personnels identifiables sur le terrain et par une prise en charge complète des populations fragiles, qui nécessitent une assistance totale.

### Diffuser la consigne

Il est impératif de choisir les bons canaux pour transmettre l'information. Encore aujourd'hui, certains de nos stagiaires sont persuadés de maîtriser la communication en choisissant un interlocuteur unique, très souvent l'AFP. Cette pratique obsolète est inconcevable en période de crise : donner l'exclusivité à un média serait une erreur stratégique. Il est en effet impératif de multiplier les canaux d'informations. Pour les situations où l'urgence est d'autant plus prégnante, il ne faut pas se limiter aux relais médiatiques. Il est par exemple illusoire d'essayer de transmettre par simple communiqué de presse une consigne de confinement sur une agglomération de plus de 100.000 habitants. Des canaux permettent aux autorités de faire passer des consignes de sécurité immédiates, de façon bien plus efficace : éléments mobile d'alerte, sirène d'alerte, système d'appel automatique des maires<sup>2</sup>... Les autorités peuvent également s'affranchir de tout intermédiaire, grâce à des numéros d'urgence dédiés, aux réseaux sociaux<sup>3</sup>, mais aussi à des systèmes de transmission par SMS et mails, encore au stade expérimental pour le moment, mais qui devraient également se généraliser. Pléthores de canaux sont à disposition. Il est donc impératif qu'en temps de

paix, ces systèmes soient répertoriés par les autorités et identifiés par les populations, pour être efficaces, grâce à une utilisation combinée en crise. Plus la consigne sera diffusée, plus elle sera entendue.

### Utiliser le non-verbal

Dans le même ordre d'idée, le non verbal servira à mieux comprendre le verbal. Dans les situations les plus délicates où les autorités doivent édicter des consignes aux populations, il est impératif de préciser toutes les étapes de la démarche que le citoyen se devra d'accomplir. Il est important de fournir à la presse et au public des outils de compréhension de la situation : cartographie, photographie, graphiques, tableaux chiffrés, schémas... Les infographies n'ont jamais eu autant d'importance pour les rédactions, à l'heure où les outils informatiques permettent de faire des reconstitutions 3D en tout genre et où le journalisme de données (*data journalism*), en amassant des milliers d'informations sur une thématique, parvient à le clarifier.

Un autre facteur positif consiste, quand cela est possible, à convier les journalistes sur le terrain, pour qu'ils intègrent les consignes et les rediffusent efficacement. Plus la consigne sera claire, plus elle sera assimilée.

### Justifier la consigne

Sans une explication claire des motivations de la décision, la reconnaissance de l'autorité est compromise. Une absence de décision compte tenu d'un contexte particulier<sup>4</sup>, doit également être expliquée à l'opinion.

Lors de mises en situations relatives par exemple à une explosion dans une centrale nucléaire, la thématique communication est des plus délicates à traiter. Au-delà du fait qu'il s'agit d'un risque à fort potentiel anxiogène, la crise impose la prise des mesures conservatoires telles que la mise à l'abri ou l'évacuation. En communication, cette situation est quasi intenable : en effet, comment justifier l'absence de risque radioactif malgré la prise de telles mesures ? L'argument de la précaution ne suffit pas à crédibiliser la décision des autorités, mais au contraire, nourrit un sentiment d'inquiétude et de non-dit chez les riverains. Plus la consigne sera légitime et justifiée, plus elle sera acceptée.

### Persuader par la consigne

Dans les situations présentant un danger, la population est guidée par l'émotionnel. User d'arguments anxiogènes pour faire comprendre le risque encouru, peut s'avérer nécessaire pour les citoyens les plus ré-

•••••

(2) Exemple, le logiciel GALA - *Gestion de l'alerte locale automatisée*.

(3) L'utilisation des réseaux sociaux en période de crise ne s'improvise pas. Pour être efficace cela suppose un minimum d'appropriation de ces réseaux avant la crise, donc l'affectation de

moyens et une stratégie d'utilisation.

(4) Par exemple lorsque le décideur attend des éléments essentiels pour la prise de décision.

(...)



# DOSSIER THÉMATIQUE **suite...**

calcitrants. Les pouvoirs publics se doivent d'assumer pleinement les politiques publiques qu'ils mettent en œuvre. Les communicants ne doivent en aucun cas ressentir le besoin d'user d'euphémismes dans des situations qui ne s'y prêtent pas. Lors des séances de *media-training*, il est parfois surprenant de voir la frilosité avec laquelle les stagiaires parlent « de catastrophe » alors qu'il y a plusieurs dizaines de morts, ou « d'attentat » alors que le parquet l'a publiquement annoncé ; d'autres préfèrent utiliser le terme « toxique » au détriment de « radioactif », et ce même lorsque l'évènement concerne une centrale nucléaire. On l'a vu, ce malaise face aux situations qui dérangent, est nuisible. Plus la consigne sera persuasive, plus elle sera respectée.

## Bâtir une stratégie de communication globale incluant les réseaux sociaux

Il n'est pas pertinent de n'utiliser que les réseaux sociaux pour transmettre les informations relatives à la crise. Ils doivent nécessairement s'insérer dans une stratégie de communication globale alliant médias traditionnels et web 2.0. 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 alors que le format imposé par les médias sociaux (limité à 140 caractères pour *Twitter* par exemple) exige l'usage de formules raccourcies et de termes précis.

### **Intégrer les réseaux sociaux pour communiquer avec un citoyen connecté**

Le centre de gravité de l'information se déplace des médias TV et radio, vers la toile. Le citoyen a acquis une liberté de parole et d'analyse inégalée avec l'avènement du web. Bien que la production de contenus y soit davantage le fruit du plagiat que de la créativité, les internautes consomment de façon boulimique l'information. Les réseaux sociaux, qui s'organisent souvent en espace communautaire, sont des caisses de résonance des problèmes sociétaux. Pour certains, ils sont le chaînon manquant de l'opinion, venant combler l'espace inoccupé entre le bouche à oreille et les médias de masse. Pour d'autres, Internet est un espace subversif, considéré comme le média le plus dangereux et le plus manipulateur.

### **Se préparer aux contestations**

Aujourd'hui le citoyen n'est plus une cible réceptive, il cherche à aller plus loin, avant de se forger une opinion. Les rapports hiérarchiques dans la société, en termes d'influence et de pouvoir d'expression, sont bouleversés : Internet est devenu un moyen d'investigation à portée de tous, ne faisant qu'accentuer la dilution de la parole publique. Les internautes interagissent pour se construire un point de vue. Toute décision est par essence contestable et donc contestée, à plus forte raison si elle émane de l'autorité publique. Dans les cas où la polémique enfle, tous les lieux de débat doivent être investis par les communicants publics. Les réseaux sociaux n'y font pas exception. En période de crise, ces outils jouent dorénavant un rôle fondamental. Une présence officielle sur de telles plateformes peut se transformer en exutoire, il faut donc être vigilant !

Les communicants devront donc aiguïser leurs argumentaires, car si l'Etat ne communique pas sur Internet, d'autres le feront à sa place. L'électrochoc pour l'Etat a été l'épisode de la vaccination contre le virus de la grippe H1N1 en 2009. Le rôle des forums internet et des réseaux sociaux a été fondamental dans le boycott du vaccin. La faible présence des autorités sur de telles plateformes a laissé libre place à l'expression de positions rejetant fermement la vaccination par des réquisitoires très souvent méthodiques et persuasifs. Un art de la conviction que les autorités publiques n'ont pas su mettre à profit. La pandémie grippale annoncée n'ayant finalement pas eu lieu, la légitimité étatique a une fois de plus souffert d'une communication publique inadaptée aux attentes de l'opinion, érodant toujours plus la crédibilité des pouvoirs publics. Dans l'hypothèse où le risque pesant sur la population serait avéré, le bilan pourrait être bien plus catastrophique si la parole publique est ignorée.

### **Prendre au sérieux les activistes**

L'épisode de la grippe H1N1 est loin d'être isolé. Suite à l'activisme savamment orchestrée d'une minorité dont les intérêts sont menacés par la décision publique, c'est l'ensemble de l'opinion qui peut basculer en défaveur des pouvoirs publics. Par un maniement du web et des techniques de communication édifiants, les activistes les plus populaires apportent des réponses aux questions des internautes qui cherchent à se forger une opinion sur un sujet donné. En s'érigeant comme des lanceurs d'alerte bienveillants, qui en appellent au réveil

des masses, leur démarche acquiert une visibilité médiatique. La recette de leur succès est celle du déploiement d'argumentaires où se côtoient preuves réelles et quelques éléments fantasmagoriques pour étayer leur point de vue et stigmatiser l'action des institutions. Ils font appel au registre affectif de l'internaute et sortent des codes traditionnels de la communication.

Mais si les activistes arrivent à mobiliser l'opinion publique c'est avant tout parce qu'ils apparaissent crédibles. Le nucléaire en est un exemple éloquent. En vingt ans, le profil des activistes a profondément changé : aujourd'hui, ce sont des spécialistes scientifiques, des juristes et des communicants brillants qui prennent la parole. Le discours du militant « indépendant » est toujours plus audible que le discours de l'expert « public », par nature mesuré et nuancé. Longtemps sous-estimés, ces militants ont su se professionnaliser pour détenir le savoir qui leur octroie aujourd'hui la crédibilité tant recherchée par les pouvoirs publics et qu'ils exploitent savamment sur les réseaux sociaux (et tant mieux, car le débat public ne pourra qu'en être amélioré). Face à ces détracteurs « sachants », les pouvoirs publics n'ont d'autre choix que de bâtir des argumentaires tout aussi construits que ceux de leurs adversaires, ce qui ne peut être qu'un progrès pour la démocratie.

### Répondre à l'effet de mode ?

Depuis plus de deux ans, il est fréquent que nos stagiaires évoquent la création récente d'un compte *twitter* ou *facebook* au sein de leur structure. L'utilité d'une telle plateforme pour opérer une veille d'opinion est indéniable. En ce qui concerne son exploitation en tant qu'outil de communication vers le public, il doit être fait après mûre réflexion. Les moyens affectés à la communication sont très disparates au sein des administrations. Avant la création d'un compte officiel sur un réseau social, il est impératif de se poser quelques questions essentielles. Disposons-nous des ressources humaines nécessaires pour assurer un suivi continu d'un tel outil ? L'information que nous avons à publier est-elle assez fournie pour permettre une parution pluri-hebdomadaire ? Pourrions-nous atteindre les publics cibles en utilisant de tels canaux ?... La stratégie de communication sur Internet est spécifique et nécessite que les personnes qui en ont la charge aient une formation dédiée. L'investissement humain peut d'ailleurs être chronophage si ces outils connaissent un certain succès auprès du public. Quant à la question de leur utilisation en situation de crise, elle est souvent posée. Il est clair que créer un compte sur

un réseau social en temps de crise est une erreur. Il est indispensable de se familiariser avec de tels outils, avant de pouvoir les utiliser pleinement. Ils doivent également acquérir une visibilité auprès des internautes avant qu'ils soient perçus comme des canaux de transmission viable. Une utilisation mal maîtrisée viendra ajouter de la confusion à la crise. L'un des moments opportuns pour déployer ces nouveaux outils est celui de la post-crise. Il faut se servir de la visibilité acquise durant l'évènement pour mettre en avant le retour d'expérience opéré et rendre public les nombreux réajustements mis en place. La puissance de diffusion des réseaux sociaux se chargera de faire le reste, d'autant qu'en période de crise, Internet a su prouver sa résilience<sup>5</sup>.

### En conclusion

La communication doit être traitée comme un puissant levier disponible pour augmenter le degré de préparation de la société face aux risques et son aptitude à réagir aux crises et aux catastrophes. Elle participera ainsi à rendre une société résiliente vis-à-vis des risques et des crises.

Les situations de catastrophe offrant un terrain fertile à la désinformation et aux rumeurs, et pouvant engendrer la panique et conduire à la stigmatisation de certaines régions ou certains groupes sociaux, il est du devoir des décideurs de s'investir pour que les populations réagissent de manière rationnelle et responsable aux catastrophes en veillant à ce que les sources officielles d'information soient crédibles et dignes de foi. La confiance du public dans les autorités chargées de gérer les risques est donc un élément clé de la maîtrise des catastrophes et du processus de retour à la normale, ainsi que de la gestion de crise en général. Cette confiance perdurera, si et seulement si, il existe un continuum entre la communication sur les risques et la communication lors des crises, les logiques de la première devant être intégrées dans la seconde.

En résumé, plus une stratégie de communication sera intégrée, plus elle sera efficace et contribuera à la réussite du dispositif de gestion de crise lui-même ■

**Nacéra AMRAOUI**

*Chargée de mission en communication de crise  
Département risques et crises*

•••••  
(5) Voir « *Communication publique de crise sur les réseaux sociaux : l'exemple de l'ouragan Sandy* », LIREC n°37 : [http://www.inhesj.fr/sites/default/files/lirec\\_37\\_o.pdf](http://www.inhesj.fr/sites/default/files/lirec_37_o.pdf)



# RETOUR SUR...

## L'après-*Tragedia* ou l'état d'exception au Venezuela

Quand une catastrophe de grande ampleur touche un pays et que l'agenda politique s'y prête, rares sont les modes de gouvernance qui ne vont pas s'emparer des opportunités que recèle l'état d'exception.

Dans la nuit du référendum visant à valider la nouvelle constitution portée par le jeune Président Hugo Chavez, se produisit une des plus grandes catastrophes naturelles de l'histoire récente du Venezuela. Des coulées de pierres et de boue dévalèrent avec une telle intensité que plusieurs communes, au nord de Caracas, furent dévastées. La *Tragedia* comme elle fut surnommée, fit un millier de morts et 200 000 déplacés<sup>1</sup>. Ces deux événements advenus à quelques heures d'intervalles entre le 15 et le 16 décembre 1999, l'un politique et l'autre environnemental, pèseront fortement sur 15 années de gouvernance au Venezuela : en ces circonstances exceptionnelles de crise et d'approbation de la nouvelle constitution, l'état d'exception fut décrété, plaçant les forces militaires au centre de la nouvelle gouvernance vénézuélienne.

La *Tragedia*, catastrophe naturelle non prévue par l'exécutif vénézuélien fraîchement nommé, est apparue comme une opportunité politique d'engager une lente mais radicale militarisation de la société vénézuélienne, et ce à 3 niveaux. Premièrement, le recours à l'armée pour secourir les populations déplacées par la *Tragedia*, s'explique par l'ampleur du désastre et l'augmentation de l'insécurité post-crise. Le fait que le management civil de la crise, faute de préparation et de moyens, fut très rapidement dépassé, favorisa grandement la légitimation du rôle des forces armées lors de « l'état d'exception humanitaire ». A l'instar des sociétés contemporaines démocratiques, cette décision temporaire bénéficia d'un accord tacite de l'opinion vénézuélienne.

Deuxièmement, la cohabitation des militaires et des civils (un grand nombre de ces derniers étaient hébergés dans les casernes), fut un facteur de rapprochement entre l'armée et la population. Des études ethnographiques<sup>2</sup> ont indiqué à quel point les interactions furent empreintes d'une compassion particulièrement marquée de la part des militaires vis-à-vis des victimes. Cet événement devint le symbole

d'une réconciliation entre le peuple vénézuélien encore marqué par les violences lors de la répression des émeutes du *Caracazo* en 1989 et son armée. Troisièmement, la nouvelle constitution naissante incarnait la promesse d'un Venezuela socialement plus juste.

Les travaux de l'anthropologue Paula Vasquez Lezama<sup>3</sup> indiquent comment la militarisation de la gestion de cette catastrophe de grande ampleur, qu'elle nomme le « militarisme compassionnel »<sup>4</sup> va s'imposer comme l'un des principaux socles de la gouvernance d'Hugo Chavez. En ce sens, Chavez a adopté une acception contemporaine de l'état d'exception qui a vu depuis peu, une modification importante de sa définition. La plus ancienne correspond à un moment pendant lequel les règles de droit prévues sont transgressées, suspendues ou écartées pour faire face à un

péril. Durant cette période, on assiste à une concentration du pouvoir au profit de l'exécutif et à la suspension des droits jugés fondamentaux pendant la période de calme<sup>5</sup>. Cette acception classique de l'état d'exception tend à muter vers une transformation en profondeur des systèmes politiques et juridiques pour répondre à des périls

jugés durables tel le terrorisme par exemple. D'ailleurs, la nouvelle constitution vénézuélienne de 1999 est très précise : dans le chapitre II, nommé « *De los estados de excepcion* », le texte décrit avec précision différents états : de l'état d'alerte à celui de vigilance, suggérant ainsi que le nouvel exécutif a prémédité la permanence de l'exception dans son mode de gouvernance dès 1999.

Cette permanence de l'exception a permis aux gouvernements successifs de Chavez d'instaurer une bureaucratie civile contrôlée par les cadres intermédiaires de l'armée de terre (et de la Garde nationale bolivarienne). Car le principal positionnement politique de Chavez repose sur le mythe du soldat bolivarien : un soldat « brun à la peau sombre » (donc issu des classes populaires vénézuéliennes), « seul capable de lutter contre les fléaux intérieurs et extérieurs de la nation ». Même si l'armée moderne vénézuélienne date du début du siècle dernier, la portée symbolique du soldat bolivarien puise directement ses sources dans le mythe de Simon Bolivar, libérateur du joug espagnol.

« La *Tragedia* comme elle fut surnommée, fit un millier de morts et 200 000 déplacés. »



(1) Revet S., « Anthropologie d'une catastrophe : les coulées de boue de 1999 au Venezuela », Paris, Presse de la Sorbonne nouvelle, 2007.  
 (2) Anthropologue au CESPRA-EHESS-CNRS, Paula Vasquez a effectué des enquêtes de terrain auprès des victimes de la *Tragedia* entre 2000 et 2005.

(3) Fassin D., Vasquez P., « Humanitarian exception as the rule : the political theology of the *Tragedia* in Venezuela », *American Ethnologist*, vol<sup>o</sup>32, n<sup>o</sup>3, August 2005.  
 (4) Vasquez Lezama P., *Le militarisme compassionnel*, Ed. des sciences de l'homme, Paris 2014.  
 (5) Saint-Bonnet, F., « l'état d'exception et la qualification juridique ».



Une icône également inspirée par la figure symbolique du « Che Guevara », issue de la mythologie castriste.

Chavez est conscient que la « bolivarianisation » de la société vénézuélienne au travers de l'état d'exception ne bénéficiera qu'un temps d'un état de grâce post électoral et post-crise de l'opinion. Pour accroître la longévité de sa « popularité », le président vénézuélien va s'appuyer sur le soutien des plus pauvres et sur une dialectique quasi religieuse<sup>6</sup> empreinte d'égalitarisme social. C'est ce que Vasquez Lezama désigne comme « compassionnel » car ce positionnement s'inscrit dans la tradition de charité chrétienne. Les « missions », des programmes d'aide alimentaire, sanitaire et éducative vers les plus démunis, lancés dès le lendemain de la *Tragedia*, représentent l'expression concrète de la « compassion juste » au travers de la redistribution directe de la rente pétrolière<sup>7</sup> aux plus pauvres et ce quelles que soient leurs « races »<sup>8</sup>. Ces missions vont permettre à Chavez de jouir d'une très forte popularité dans les *barrios* (quartiers populaires) qui constituent son socle électoral historique permettant dans le même temps de renforcer la bonne image de l'armée en charge de ces « missions ».

Ainsi, sur le long terme, la *Tragedia* ne serait qu'un élément déclencheur de l'état d'exception. Son appellation même est à double sens, d'une part, celui d'un événement dramatique et d'autre part celui d'une expression théâtrale<sup>9</sup> de l'action concrète de Chavez. Ainsi, l'état d'exception temporaire cohabite désormais un état permanent qui se justifie au Venezuela par « la lutte des classes et l'anti-impérialisme » alors qu'à quelques milliers de kilomètres plus au nord du continent, il est légitimé par la lutte contre « l'axe du mal ». L'exemple vénézuélien constitue un cas d'école en matière de dérive de l'état d'exception. Paradoxalement, l'exemple vénézuélien se rapproche de son principal ennemi historique : Georges W. Bush qui utilisa cet outil au lendemain du 11 septembre 2001 pour lutter contre la menace terroriste. Certes, les situations vénézuéliennes

et nord-américaines sont difficilement comparables même si elles s'entrechoquent. Il n'en reste pas moins que l'état d'exception semble pouvoir s'appliquer à des contextes politiques radicalement différents. Au Venezuela, l'après-*Tragedia* a été un véritable facilitateur de la militarisation de la société vénézuélienne, mais cet événement n'explique pas à lui seul les décisions politiques du leader charismatique. Les risques de coup d'Etat provenant de l'intérieur<sup>10</sup> et de l'extérieur<sup>11</sup>, ont justifié la volonté de renouveler l'appareil d'Etat en plaçant des personnels acquis à Chavez (des officiers intermédiaires de l'armée de terre et de la garde nationale). Les tensions internationales, sur fond de crispation idéologique de part et d'autre, ont renforcé l'argumentaire de la menace durable légitimant cet état d'exception, celle provenant des « impérialistes américains et colombiens » si l'on se réfère aux éléments de langage du leader vénézuélien.

Mais ces choix politiques facilités par l'après-*Tragedia* ne furent pas sans conséquences négatives comme la réduction de la liberté d'expression et surtout l'absence de contre-pouvoirs tant au niveau national que local. C'est bien ce dernier élément qui a favorisé l'accroissement significatif de la corruption et l'explosion de la criminalité.

Un an après la mort du « commandante », le Venezuela a sombré dans le chaos politique, économique et sécuritaire et les choix politiques de son successeur désigné, Nicolas Maduro, semblent évoluer vers une gestion dictatoriale de la contestation. L'Etat d'exception à la vénézuélienne confirme que cet outil de gouvernance réduit les libertés individuelles auprès d'une population en attente de plus de démocratie, et ce quelles que soient les positions idéologiques des dirigeants qui le mobilisent. Ainsi, les contestations populaires initiées en février 2014, peuvent être appréhendées comme la fin de l'acceptation de cet état d'exception par une partie croissante des Vénézuéliens ■

## À propos de l'auteur

### David WEINBERGER

Chercheur à l'*Institut des hautes études de la sécurité et de la justice* (INHESJ) depuis 2008. Il s'est spécialisé sur l'analyse du trafic illicite de stupéfiants. Ces dernières recherches ont porté sur « les trafics de cocaïne au Venezuela », « le trafic de stupéfiants à partir des aéroports secondaires et des plateformes de circonstance », « le trafic illicite de cigarettes » et « La culture du cannabis en France ». Il participe au comité de rédaction de la revue « Drogues, enjeux internationaux » de l'OFDT.



•••••  
 (6) Chavez est un fervent catholique à l'image de la majorité des vénézuéliens.  
 (7) L'industrie pétrolière procure 70% de la totalité des richesses du pays.  
 (8) Acception anglo-saxonne du terme.  
 (9) ou plutôt une forme de communication politique.

(10) Pour mémoire, l'élite économique et une partie de l'élite militaire ont fomenté deux coups d'Etat en 2002 avec le soutien des Etats-Unis.  
 (11) Les tensions croissantes avec la Colombie d'Uribe, le gouvernement nord-américain et dans une moindre mesure, l'Union européenne.



# FORMATION

## 2<sup>e</sup> Session nationale « Management stratégique de la crise »

2014 - 2015

Comprendre et maîtriser

La deuxième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2014.

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

Ils couvrent les champs du processus de crise : de la prévention au retour à la normale. Cette approche est construite autour de l'enjeu majeur des synergies entre secteur public et secteur privé. Les participants ont également accès aux conférences et séminaires organisés par l'INHESJ et l'IHEDN.

#### • Des grands témoins

Des intervenants de haut niveau viennent partager leurs savoir-faire et leurs expériences vécues lors de crises nationales et internationales. Ces échanges participent à la pédagogie et à la diffusion d'une culture pérenne de crise.

#### • Des visites de centres opérationnels

Elles seront organisées dans des structures européennes, nationales (ministérielles, régionales...) ou dans des sièges nationaux d'entreprises.

#### • Des outils de management

Test de personnalité, stage de cohésion, bilan de compétences...

#### • 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 intégrant des environnements incertains.

#### • Des travaux de groupe

Les auditeurs seront répartis en plusieurs modules tutorés (MT). Chaque MT est en charge d'un travail collectif évalué en fin d'année.

### Public

Ouverte à une vingtaine d'auditeurs de haut niveau, 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.



## Programme prévisionnel 32 jours de formation

23, 24 et 25 septembre 2014

**Séminaire de rentrée à l'École Militaire**

3 octobre 2014 – Journée d'ouverture des sessions nationales de l'INHESJ et de l'IHEDN

**Ouverture par le Premier ministre**

21, 22, 23 et 24 octobre 2014 – 2<sup>e</sup> séminaire  
**Redonner du sens à la crise : concepts et culture de crise**

18, 19 et 20 novembre 2014 – 3<sup>e</sup> séminaire  
**Plan de crise d'une structure : de la préparation à la continuité d'activité**

9, 10 et 11 décembre 2014 – 4<sup>e</sup> séminaire  
**Cadre institutionnel et outils de crise**

13, 14 et 15 janvier 2015 – 5<sup>e</sup> séminaire

**Aspects juridiques et économiques de la crise**

10, 11 et 12 février 2015 – 6<sup>e</sup> séminaire  
**Gestion de l'information et communication structurante à l'action**

10, 11 et 12 mars 2015 – 7<sup>e</sup> séminaire  
**Prise de décision et comportements humains**

14, 15 et 16 avril 2015 – 8<sup>e</sup> séminaire  
**La communication : s'y préparer et savoir agir en situation de crise**

19, 20 et 21 mai 2015 – 9<sup>e</sup> séminaire  
**Sortie de crise et résilience**

2, 3 et 4 juin 2015 – 10<sup>e</sup> séminaire  
**Journées de clôture**



## Informations sur le site internet de l'INHESJ

Recrutement sur dossier

Télécharger le dossier de candidature en cliquant [ici](#)

Renseignements - Nacera AMRAOUI

Inscriptions - Camille DEDIEU

Courriel : [formationcrise@inhesj.com](mailto:formationcrise@inhesj.com)

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



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

Colloque

**1<sup>er</sup> Juillet 2014**  
17h30 – 20h00



Les crises  
alimentaires  
au XXI<sup>e</sup> siècle  
Enjeu mondial  
de sécurité

Inscription sur  
[www.inhesj.fr](http://www.inhesj.fr)



Amphithéâtre des VALLIÈRES  
École militaire – PARIS

Colloque organisé avec le soutien  
du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt



# AGENDA

DU 16 AU 20 JUIN 2014

Villepinte, Paris

## EUROSATORY

Le plus grand salon International de la Défense et de la Sécurité Terrestres et Aéroterrestres

.....  
**Pour en savoir plus :**

[www.eurosatory.com/](http://www.eurosatory.com/)

DU 17 AU 19 JUIN 2014

Parc Chanot, Marseille

## PREVENTICA

Le salon pour la maîtrise globale des risques professionnels

.....  
**Pour en savoir plus :**

[www.preventica.com/congress-salons-preventica](http://www.preventica.com/congress-salons-preventica)

DU 30 JUIN AU 1ER  
 JUILLET 2014

Hôtel de Région, Marseille

## Les IRISES 7

### Forum d'Information sur les RISques, Education et Sensibilisation

Organisé à l'initiative du MEDDE et d'IDEAL Connaissances en partenariat avec le Conseil régional de Provence-Alpes-Côtes d'Azur.

.....  
**Pour en savoir plus :**

[www.forum-les-irises.com](http://www.forum-les-irises.com)

LE 1ER JUILLET 2014

Ecole militaire,  
 Amphithéâtre des Vallières,  
 Paris

### Colloque : Les crises alimentaires au XXI<sup>e</sup> siècle, enjeu mondial de sécurité



Colloque organisé avec le soutien du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt.

.....  
**Programme :**

[www.inhesj.fr](http://www.inhesj.fr)

**Inscriptions :**

[www.inhesj.fr/fr/formulaire](http://www.inhesj.fr/fr/formulaire)

DU 3 AU 4 JUILLET 2014

Institut Universitaire  
 Européen de la Mer (IUEM),  
 Brest

### Colloque international : « Connaissance et compréhension des risques côtiers : Aléas, Enjeux, Représentations, Gestion »

.....  
**Pour en savoir plus :**

[cocorisco.sciencesconf.org/](http://cocorisco.sciencesconf.org/)

LE 8 JUILLET 2014

Milan, Italie

### European Ministerial Meeting on Disaster Risk Reduction

.....  
**Pour en savoir plus :**

[www.unisdr.org/we/inform/events](http://www.unisdr.org/we/inform/events)

DU 14 AU 15 JUILLET 2014

Palais des Nations, Genève, Suisse

### First Preparatory Committee meeting for the Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction

.....  
**Pour en savoir plus :**

[www.wcdrr.org/](http://www.wcdrr.org/)

DU 24 AU 28 AOÛT 2014

Davos, Suisse

### IDRC Davos 2014 : 5th International disaster and risk conference

.....  
**Pour en savoir plus :**

[idrc.info/home/](http://idrc.info/home/)



Cette lettre d'information est disponible après inscription à l'adresse :  
[lirec@inhesj.com](mailto:lirec@inhesj.com)

INHESJ – Département Risques et Crises  
**Directeur de la publication** : Cyrille SCHOTT  
**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 régulièrement sur [lirec@inhesj.com](mailto:lirec@inhesj.com)  
toute information concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article.

**Site internet de l'INHESJ** : [www.inhesj.fr](http://www.inhesj.fr)