

50^e numéro !

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°50 - MARS 2016

DOSSIER THÉMATIQUE

AIDER LES VICTIMES



ACTUALITÉ NATIONALE

DE L'INTÉRÊT
DE LA PLANIFICATION

POINT DE VUE

COMMUNICATION
DE CRISE,
les maires ont-ils leur mot
à dire ?

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

PLAN DE REPRISE
D'ACTIVITÉ
PRA



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

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

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

ISSN 2265 - 464X

Suivez nous aussi sur :

facebook twitter linkedin



ÉDITORIAL

CYRILLE SCHOTT

Directeur de l'Institut national des hautes études
de la sécurité et de la justice

Quatre mois après les attentats qui ont frappé Paris, les blessés, pour certains encore hospitalisés, continuent de se battre pour s'en sortir, alors que les témoins et impliqués essaient de reprendre une vie normale et d'apaiser leurs angoisses, malgré le choc psychologique prégnant que cette expérience représente¹. Les victimes de l'événement le sont aussi de leurs propres réactions, ainsi que de celles de leur environnement social, et se sentent souvent oubliées, voire incomprises... Nous avons donc souhaité leur consacrer ce nouveau dossier thématique, en traitant de la question complexe de l'aide aux victimes, qui comprend la prise en charge immédiate par les secours et les bénévoles sur le terrain, l'accompagnement et l'assistance des proches et des familles, mais aussi le suivi psycho-social, ou encore la question - morale et juridique - de la réparation et de l'indemnisation des victimes. Pour cela, l'équipe de la LIREC a fait appel à des spécialistes (psychologues, psychiatre, médecins, infirmière, manager de crise, magistrats, avocat-victimologue, sapeurs-pompiers), pour qu'ils témoignent de leur expérience en la matière, que ce soit sur le terrain, dans l'urgence, ou en période post-crise.

La lettre traite, dans la rubrique « Actualité nationale », de l'intérêt de la planification : en effet, alors même que ce sujet est majeur pour la protection générale des populations, les acteurs de la gestion de crise disposent essentiellement de méthodes de planification axées sur les aspects « métiers ». La mise en place d'une méthode de planification opérationnelle commune peut constituer une avancée importante dans le développement d'une culture de gestion de crise globale et partagée, au niveau interministériel et en partenariat avec les opérateurs et le secteur privé. Tout l'enjeu de la planification réside bien dans cette délicate alchimie entre les attentes de la population, les besoins des acteurs, les contraintes des organisations et celles des décideurs.

Dans la rubrique « Point de vue », nous nous intéressons à la communication de crise du maire. Dans le paysage politique, les maires occupent une place à part, au plus près des citoyens. Les crises engagent leur responsabilité, leur crédibilité, la confiance qu'ils inspirent. Le maire doit garantir la sécurité de ses administrés, maintenir les services municipaux, défendre l'image de la commune, mais également protéger sa réputation devant l'opinion publique. Le maire se doit d'agir, même s'il n'est en rien à l'origine de la situation. Cependant, faire ne suffit plus : la communication des maires vient souligner leur conscience de la crise, leur rôle, et l'engagement de la municipalité dans la protection des actifs de la commune.

Le Plan de Reprise d'Activité (PRA) est abordé dans la rubrique consacrée au « feuillet » de la continuité d'activité. Il s'agit spécifiquement de la riposte prévue pour pallier le scénario d'indisponibilité du système d'information, quelle qu'en soit la cause, scénario pour lequel le PRA constitue une réponse indispensable. Ce PRA du système d'information, une fois rodé, constitue la première étape œuvrant à la continuité globale de l'entreprise en cas de risque majeur.

Enfin, la LIREC présente ce mois-ci un rapport sur l'organisation d'une cellule de crise en cas d'attaque cyber, rédigé par un groupe d'auditeurs de la 5^e promotion du cycle « Sécurité des usages numériques » de l'INHESJ. L'étude pointe du doigt l'importance pour les entreprises de repenser leurs modèles de gestion des risques et de crise, pour y intégrer la dimension numérique. La croissance exponentielle des sources et modes d'attaque doit en effet conduire les entreprises à s'organiser pour les affronter : même celles qui sont déjà aguerries à la gestion de crise doivent assimiler cette dimension cyber et revoir en conséquence leurs organisation, processus et moyens de gestion de crise. Nous vous livrons ici une synthèse de ce rapport, téléchargeable en intégralité sur notre site internet.

Bonne lecture !

.....

(1) www.lemonde.fr

4

BRÈVES

6

ACTUALITÉ
NATIONALE

- De l'intérêt de la planification

12

ACTUALITÉ
EUROPÉENNE

- La réponse académique aux défis liés aux aléas et aux risques en Haïti et dans la Caraïbe

13

PUBLICATIONS

- Comment organiser une cellule de crise en cas d'attaque cyber ?

14

DOSSIER THÉMATIQUE

AIDER LES VICTIMES :



- Introduction
- Témoignage : La catastrophe de Teresópolis Brésil, Etat de Rio de Janeiro, 2011
- Accompagnement des proches lors du processus d'identification judiciaire
- Les cellules d'urgence medico-psychologique
- La mobilisation des bénévoles de la Croix-Rouge française la nuit du 13 novembre 2016
- Education nationale : des dispositifs d'appui en direction des élèves et des personnels
- L'accompagnement psychosocial de crise
- Un dispositif d'assistance d'une entreprise à ses employés et leurs familles
- Réparation et indemnisation des victimes
- Pour en savoir plus

42

POINT DE VUE

- Communication de crise, les maires ont-ils leur mot à dire ?

49

AGENDA

45

CONTINUITÉ
D'ACTIVITÉ

- Plan de reprise d'activité

50

ÉVÈNEMENT



BRÈVES

UNE APPLICATION SMARTPHONE POUR SIGNALER LES TROUBLES, VIOLENCES ET ATTAQUES TERRORISTES

Connaitre la localisation, la taille, l'intensité, les dommages provoqués par des troubles et violences peut, dans certains cas, permettre de se détourner d'une zone de danger immédiat pour sa vie, sa famille, ses biens. SIGNALERT a intégré dans son application de cartographie participative, le phénomène « troubles et violences » qui permet de partager une description détaillée de phénomènes allant de la simple manifestation pacifique jusqu'au quasi état de guerre. En répondant à quelques questions caractérisant le niveau de violence et de perturbations, de dommages et de victimes observables, l'alerte envoyée est partagée entre usagers de l'application qui indique le niveau de gravité et d'impact ou encore les zones dangereuses à éviter. Des conseils de comportement selon différents types de situations dangereuses sont alors proposés.

Cette nouvelle application smartphone gratuite, fonctionne dans le monde entier et en trois langues (français, anglais, espagnol). Les alertes peuvent être envoyées même avec un réseau de téléphone cellulaire bas débit et si le réseau téléphonique est coupé, une connexion wifi de proximité permettra de partager l'alerte. Elle permet également la signalisation de 7 types de phénomènes naturels (inondations, crues torrentielles, incendies de forêt ou de brousse, avalanches, chutes de neige, chutes de blocs, cyclones/ouragans).

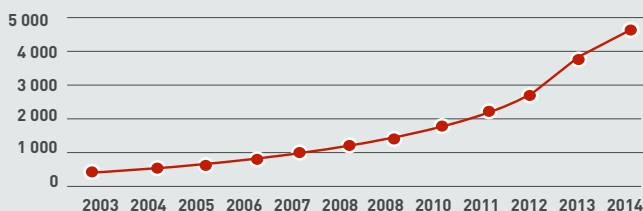


**POUR
EN SAVOIR PLUS :**

→ www.signalert.eu/

L'ÉVOLUTION DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS DE MAINTENANCE DES CENTRALES NUCLÉAIRES

Selon les calculs de la Cour des comptes, l'évolution des dépenses d'investissements de maintenance des centrales nucléaires françaises, est en constante hausse sur les dix dernières années : moins d'un milliard d'euros en 2005, près de 4,5 milliards en 2014.



MANUEL POUR LA RECONSTRUCTION POST-SISMIQUE AU NÉPAL



Catastrophe naturelle tout autant qu'humaine, le séisme qui a ravagé le Népal au printemps 2015 – et causé la mort de plus de 8 000 personnes – est encore dans toutes les mémoires. Sensible à cette situation dramatique, qui perdure aujourd'hui encore avec toujours de nombreux Népalais sans maisons, l'Association Française du Génie Parasismique (AFPS) a réalisé, en collaboration avec plusieurs associations humanitaires impliquées au Népal, un document pédagogique pour aider les populations à procéder au renforcement et à la reconstruction de leurs habitations.

En effet, la plupart des victimes de ces séismes le furent par l'effondrement total ou partiel de leurs habitations, constructions parfois édifiées à la hâte avec des matériaux locaux et des dispositions non parasismiques.

Ce manuel s'adresse tout particulièrement aux habitants des hautes vallées reculées ne pouvant pas bénéficier des programmes de reconstruction et contraints de recourir à de l'auto-construction en utilisant les matériaux facilement disponibles. Il est réalisé de manière didactique et très imagée pour être accessible au plus grand nombre.



POUR LE CONSULTER :

→ www.afps-seisme.org

→ www.facebook.com

LA GESTION DE CRISE À L'HONNEUR DANS LA NOUVELLE « DIRECTIVE NATIONALE D'ORIENTATION »

Les directives nationales d'orientation ministérielles (DNO) sont triennales : elles ont vocation à fixer un cadre stratégique resserré autour de quelques objectifs. Dans la troisième DNO des préfetures, qui vaudra pour la période 2016-2018, la nécessité de *déployer une mobilisation optimale des ressources en matière de défense et sécurité civiles et de gestion de crise* a été énoncée :

« *La multiplication des risques de toute nature, la complexité croissante des situations de crise et l'importance cruciale de la communication de crise mettent en exergue la nécessité de renforcer la capacité de préparation et de gestion des crises sur l'ensemble de la chaîne territoriale* ».

Une nouvelle organisation devra en outre, permettre de garantir la réactivité et la disponibilité des ressources en matière de préparation et de gestion des crises dans les départements. Il faudra pour cela constituer un vivier d'agents formés à la gestion des crises, capables de monter rapidement en puissance et d'intégrer le centre opérationnel départemental (COD). Les sous-préfetures auront un rôle moteur pour préparer les communes, leurs élus et leurs équipes à la crise.



POUR CONSULTER LA NOUVELLE DIRECTIVE :

→ www.fo-prefectures.

ETUDE DES CONDITIONS DE RETOUR À LA NORMALE APRÈS UNE SITUATION DE CRISE AFFECTANT DES GRANDS RÉSEAUX

Le rapport analyse la manière dont les opérateurs et les services de l'Etat organisent le retour à la normale des réseaux d'infrastructures après une catastrophe naturelle ou technologique, cette phase étant comprise entre la fin de la gestion de la crise pilotée par les autorités préfectorales et le plein rétablissement des fonctionnalités originales, voire leur amélioration.

Les réseaux étudiés sont le réseau routier, le réseau ferré avec un focus sur les transports collectifs de personnes en région Ile-de-France, le réseau de transport et de distribution d'électricité, les réseaux d'eau potable et d'assainissement ainsi que le réseau de collecte, de recyclage et d'élimination des déchets. Sont abordées les crises provoquées par un accident naturel ou technologique, à l'exception des actes de malveillance. Le rapport constate que cette phase est mal documentée du fait de l'absence d'autorité coordonnatrice et de l'apparente indépendance des gestionnaires de réseau. Il souligne et analyse les liens entre ces réseaux, les « effets domino ».

Le retour à la normale « optimal » suppose une coordination et l'établissement de priorités de rétablissement des différents réseaux. L'intérêt de procéder en amont et pendant la crise à une analyse partagée des interactions entre réseaux pour prioriser les interventions est mis en évidence. La mission préconise d'engager une réflexion conjointe sur le sujet avec le ministère de l'intérieur. Enfin, les gestionnaires de réseaux montrent une attention à la disponibilité et à la performance des télécommunications et privilégient une redondance.



POUR EN SAVOIR PLUS :

→ www.ladocumentationfrancaise.fr

« LES MOMENTS DE CRISE PRODUISENT UN REDOUBLEMENT DE VIE CHEZ LES HOMMES ».

François René de CHATEAUBRIAND
Mémoires d'outre-tombe



100 milliards d'euros

c'est l'estimation du coût des dépenses d'investissements de maintenance DES CENTRALES NUCLÉAIRES FRANÇAISES ENTRE 2014 ET 2030 SOIT 1,7 MILLIARD EN MOYENNE PAR RÉACTEUR.



ACTUALITÉ NATIONALE

DE L'INTÉRÊT DE LA PLANIFICATION

Depuis près de vingt ans, le champ et les modalités d'organisation de la gestion de crise font l'objet de nombreuses études et analyses. Néanmoins, malgré l'importance de la bibliographie produite et alors même que ce sujet est majeur en matière de protection générale des populations, les acteurs de la gestion de crise disposent essentiellement aujourd'hui de méthodes de planification très axées sur les aspects « métiers ». La mise en place d'une méthode de planification opérationnelle commune peut constituer une avancée importante dans le développement d'une culture de gestion de crise globale et partagée au niveau interministériel et en partenariat avec les opérateurs et le secteur privé.

En effet, il y a un enjeu important à dépasser les fonctions et actions « techniques » pour mettre en place une culture commune. Cette évidence a été pointée depuis longtemps « On dispose d'outils pour la réponse tactique à l'accident ; on manque des cultures appropriées pour faire face à la crise. Là où on pense « réflexe technique », il faut être en mesure de mettre en ligne des visions du monde renouvelées, une culture commune appropriée, des capacités d'action en équipe et plus encore en réseaux - largement ouverts à l'extérieur. »¹. Quelles que soient la complexité de la situation rencontrée et les difficultés d'élaboration d'une action concrète locale, partager un processus commun d'analyse de situation, concevoir ensemble des actions et préparer leur coordination à l'échelle d'un territoire constitue un vrai atout de réussite lors de la survenue d'une crise. Tout l'enjeu de la planification réside bien dans cette délicate alchimie entre les attentes de la population, les besoins des acteurs, les contraintes des organisations et celles des décideurs.

COMPLEXITÉ DE LA GESTION DE CRISE

En France, la gestion de crise engage la sécurité nationale et s'organise autour d'une autorité locale, le maire ou le préfet, et d'une multitude d'acteurs variables selon la nature et l'importance de la crise, avec des objectifs précis, définis par le code général des collectivités territoriales²

en matière d'ordre, de sécurité et de salubrité publiques. Cette « organisation » complexe, construite pour structurer les coopérations et améliorer l'efficacité, pose aussi la question des rapports de pouvoir³ et induit par là-même une répartition des rôles de chaque acteur, un système de communication et une structuration hiérarchique plus ou moins affichée. Confronté à un environnement inhabituel et mouvant, ce système composé d'éléments plus ou moins interdépendants doit produire du sens, définir une stratégie et porter des décisions ou des choix d'action, pour atteindre, avec les moyens dont il dispose, le but fixé. Mais comme dans toute organisation, chaque acteur tend à développer sa stratégie personnelle⁴, joue son propre jeu au sein du réseau d'actions dont il fait partie et cherche ainsi à développer son pouvoir et l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Dans plusieurs études récentes, ce facteur humain s'avère essentiel en introduisant des chaînons intermédiaires à la réflexion collective, avec la confrontation des opinions et la création d'un espace de discussion ouvert. La coopération produite permettra la construction de normes, règles et valeurs communes et partagées qui structure le cadre de la décision.⁵

La complexité constitue en effet la caractéristique principale des crises majeures auxquelles les autorités et l'ensemble des services et des opérateurs doivent faire face. Complexité d'un environnement technique et sociétal mouvant, d'une multiplicité des acteurs et d'une cascade de conséquences sur la vie collective, engendrées par effets dominos. Naufrage de l'ERIKA et tempête Klaus en 1999, ou tempête Xynthia en 2010, illustrent bien cette complexité à laquelle répond en écho celle de l'organisation à mettre en place avec l'intégration de nombreux services à la conduite de la réponse. Plus que jamais s'impose pour une gestion optimisée, la nécessité d'une approche plus « sociologique » de la complexité constatée par l'utilisation de processus de modélisation qui permettent de comprendre, de (re)donner du sens⁶ et de structurer les actions. Les processus de décision font l'objet d'une attention particulière en tant que clef de voute de tout dispositif de crise et plusieurs modèles se complètent. Le modèle canonique de la décision par exemple, considère trois étapes au raisonnement : la compréhension du problème et sa formalisation (« Intelligence »), la formulation des solutions et leur évaluation (« Conception ») et la « Sélection » pour comparer les évaluations des solutions d'action. Après

(1) Patrick LAGADEC *Les systèmes complexes face aux crises : des mutations à engager* Revue de l'Autorité de Sécurité Nucléaire n°108, décembre 1995, pages 53 et 54

(2) Cf. Articles L2212-1 et suivants et L2215-1 et suivants.

(3) Stéphane FOUENARD, *Sociologie des organisations* (article Internet).

(4) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG avec la théorie de « l'analyse stratégique »

(5) Christophe DEJOURS, *Le facteur humain*, Que sais-je ? PUF, 4^{ème} édition 2005.

(6) Jean-Louis LE MOIGNE, *La modélisation des systèmes complexes*, DUNOD, 1990.

délibération, il est alors possible soit d'arrêter une décision satisfaisante pour atteindre les objectifs d'actions, soit de constater le besoin d'une ré-analyse des informations ou de la situation pour la recherche de nouvelles solutions, soit de reposer les finalités, car le processus n'a pas abouti à une décision satisfaisante⁷.

ACTION PUBLIQUE ET DÉCISIONS

Ces concepts ont été formalisés en inscrivant la réalisation d'une action concrète locale dans un processus d'élaboration à quatre niveaux⁸. Un niveau **politique**, qui définit les buts à atteindre et indique le volume des moyens possibles, un niveau **stratégique**, qui fixe, après une analyse plus fine de la situation, les objectifs retenus pour atteindre ces buts, un niveau **opératif** qui assure, en appui de la stratégie, la coordination des opérations entre acteurs et enfin un niveau **tactique**, d'exécution des actions par les différentes composantes.

Dans le cadre de l'action publique, l'organisation de la défense et de la sécurité nationale obéit au même schéma avec un niveau politique, organisé autour du Président de la République et du conseil de défense et de sécurité nationale et une stratégie définie par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) du premier ministre appuyé par le réseau des hauts fonctionnaires de défense et de sécurité (HFDS) de l'ensemble des ministères qui seront ensuite chargés de décliner la stratégie retenue au sein de leur ministère. Il revient ensuite aux préfets de zone de défense et de sécurité d'assurer le niveau opératif de déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs plus opérationnels par un pilotage et une coordination des moyens disponibles et des actions des préfets de département. Pour cela, ils s'appuient sur un état-major interministériel de zone, conseillés par les directeurs régionaux des services déconcentrés de l'Etat, présents au siège de la préfecture de la zone de défense et de sécurité, ainsi que

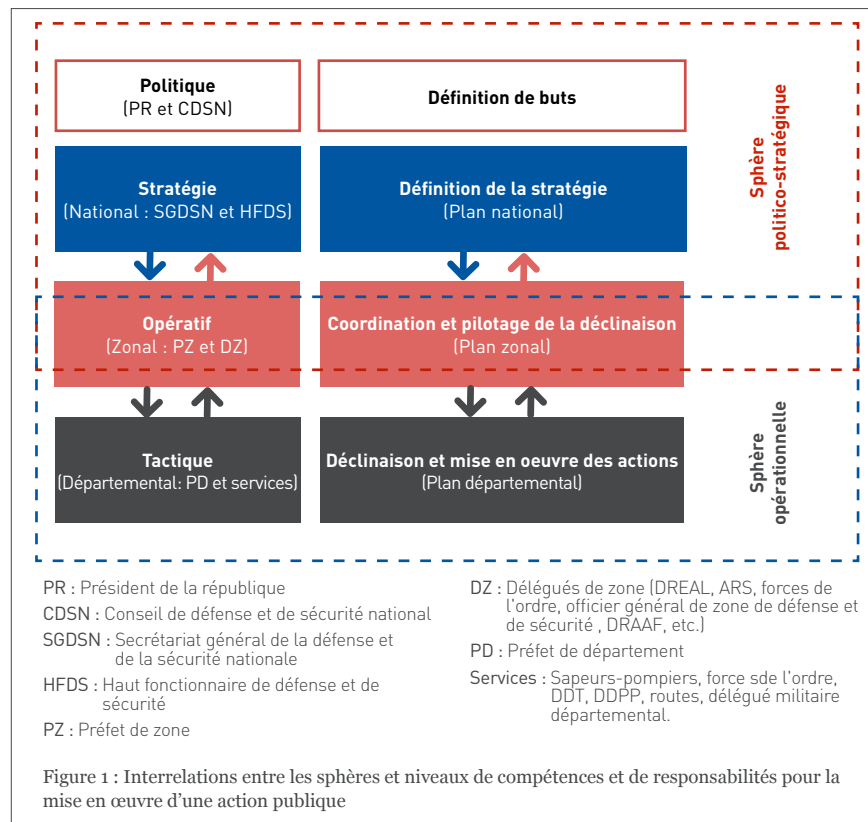
de représentants des opérateurs, pour élaborer les orientations en matière de préparation et de gestion de crise, afin de garantir la cohérence d'action des préfets de département. Ces derniers représentent pour leur part, le niveau tactique chargé de l'élaboration et de la conduite des actions de l'Etat face à un événement de sécurité nationale sur leur territoire.

De manière schématique, les deux premiers niveaux constituent la sphère politico-stratégique garante d'une vision globale, les deux derniers appartiennent à la sphère opérationnelle de coordination et de mise en œuvre sur le terrain auprès des populations (cf. figure n°1), mais les frontières entre chaque niveau ne sont pas forcément aussi nettes. L'« échelon zonal », de niveau opératif, peut ainsi assurer pour des situations complexes ou de grande ampleur une interface entre les sphères politico-stratégique et opérationnelle alors que dans une situation aux conséquences très locales, les niveaux opératif et

tactique sont fusionnés en une seule planification dans les mains du préfet de département. Les interrelations entre ces différentes sphères et niveaux permettent, dès que les finalités de l'action publique ont été fixées, la mise en œuvre d'actions concrètes.

PLANIFIER : UNE MÉTHODE, MAIS AVANT TOUT UN PROCESSUS DE RÉFLEXION

Le déploiement efficace de l'action publique dans cette chaîne de responsabilité est délicat. Il doit prendre en compte l'ensemble des réflexions précédentes et s'opère par l'intermédiaire d'une démarche de mise en cohérence structurée, cohérente et partagée : une démarche de planification.



(7) H.A. SIMON, Jean-Louis LE MOIGNE, *La modélisation des systèmes complexes*, page 131, DUNOD, 1990.

(8) Cf. Carl von CLAUSEWITZ, *De la guerre*, PERRIN, 1999 et *La Théorie du combat*, Economica, 1998 ; Hervé Couteau-Bégarie, *Traité de stratégie 2^{ème} édition*, Economica, 1999.

L'historique des méthodes de planification constituerait à lui seul l'objet d'un article, mais il sera juste noté ici le caractère très ancien de la démarche avec l'Hexamètre d'HERMAGORAS (1^{er} siècle avant JC), qui cherchait déjà à répondre aux sept questions clefs utilisées encore aujourd'hui pour l'explicitation d'une problématique (*Qui ? Quoi ? Où ? Avec quels moyens ? Pourquoi ? Comment ? Quand ?*) ou plus récemment les méthodes anglo-saxonnes « 5W1H » et SWOT⁹.

La planification peut alors être définie comme une démarche méthodique et structurée qui par un processus de réflexion logique et partagé, fédère l'ensemble des acteurs autour d'un état final recherché et leur permet d'élaborer une stratégie et un cadre d'instructions ou d'actions commun et d'en assurer le suivi, l'évaluation et l'adaptation continue.

Au niveau de la zone de défense et de sécurité Est, l'état-major interministériel de zone (EMIZ) du préfet de zone de défense et de sécurité, en collaboration avec l'état-major militaire de l'officier général de zone de défense et de sécurité, ont développé une méthode de planification baptisée « Méthode interministérielle de planification opérationnelle » (MIPO). Celle-ci s'inspire des travaux militaires en la matière et dont l'étude a démontré leur intégration au domaine de la sécurité nationale.

Cette méthode pose le cadre d'une réflexion sur les problématiques de défense et de sécurité et obéit aux règles habituelles de toute démarche de projet articulée en six phases successives qui doivent aboutir à la décision et à la conduite de la réponse. Elle a été déployée en zone de défense et de sécurité Est à partir de 2006 pour les déclinaisons zonales du premier plan de réponse à une pandémie grippale, de la seconde version de ce plan (2012) et du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur (2015). En 2009, elle a également permis la planification du dispositif de secours mis en place dans le cadre de la sécurisation du sommet de l'OTAN de Strasbourg.

Phase 1 : Acquisition des connaissances

L'initialisation du processus se fait par la mise en place d'une équipe « projet » pluridisciplinaire regroupant les diverses composantes ou services intéressés par la crise potentielle et qui aura la responsabilité de conduire la démarche. La commande ou l'impulsion sont souvent données par le niveau stratégique, tel le SGDSN pour les plans gouvernementaux¹⁰. Elle peut être également lancée d'initiative par les niveaux inférieurs (opératif ou tactique), comme le préfet de zone de défense et de sécurité ou le préfet de département, notamment en ce qui concerne des risques aux conséquences locales. Elle vise, par l'acquisition des connaissances nécessaires, à comprendre la situation.

En zone de défense et de sécurité Est, cette phase consiste généralement en une réunion de lancement qui permet au groupe pluridisciplinaire de planification opérationnelle de prendre connaissance du sujet et de la bibliographie afférente. Ses membres sont identifiés au sein de l'EMIZ Est et des représentants des directeurs régionaux des services déconcentrés de l'Etat, ainsi qu'en tant que de besoin, des opérateurs et autres spécialistes concernés par le domaine d'étude. Elle permet d'organiser, de répartir le travail d'analyse entre des séances en sous-groupe et des réunions plénières du groupe de planification, enfin de fixer le calendrier.

Phase 2 : Appréciation et évaluation

Elle comporte l'analyse précise du problème posé, de la situation (« De quoi s'agit-il ? »/« Que nous demandent-on ? ») et détaille l'environnement et les acteurs clefs. Elle interroge les textes et directives supports et les confronte aux réalités du terrain pour dégager la définition d'un état final, incluant la situation souhaitée à l'issue de l'opération, ainsi que la mission à remplir pour l'atteindre. A l'issue de cette phase, l'analyse critique produite est communiquée au décideur et/ou aux autorités supérieures. Elle peut au besoin être transmise aux services opérationnels concernés, pour leur permettre d'initialiser eux aussi leur démarche.

A titre d'exemple, l'appréciation et l'évaluation de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur en zone de défense et de sécurité Est a nécessité plusieurs séances de travail en sous-groupes et en plénière. Elle a permis :

✓ de fixer l'état final recherché :

- la population est protégée et prise en charge ;
- le fonctionnement de la société est préservé ;
- le potentiel économique est reconstitué ou compensé ;

✓ de dégager la mission dévolue au préfet de zone de défense et de sécurité Est et d'identifier ses objectifs pressentis :

- appuyer et mettre en cohérence les actions interministérielles ;
- protéger et prendre en charge la population ;
- préserver la continuité de l'activité socio-économique ;
- appuyer et coordonner la communication ;

✓ d'identifier 17 acteurs, classés en trois catégories :

- les opposants ;
- les alliés ;
- les neutres ;

✓ de lister un certain nombre d'interrogations, notamment relatif au caractère transfrontalier prégnant de la zone de défense et de sécurité Est.

Phase 3 : Orientation

Il s'agit de fixer l'orientation que souhaite donner l'autorité chargée de planifier. Elle se traduit tout d'abord par la définition d'une conception opérationnelle. Celle-ci correspond à l'enchaînement et la combinaison logique des différents effets utiles et nécessaires, orientés vers les objectifs et, *in fine*, la réalisation de l'état final recherché. Par l'analyse de la mission qui répond aux « Pourquoi ? Quoi ?

(9) 5W1H » (Who ?, What ?, Where ?, When ?, Why ? et How) SWOT pour : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ou en français : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. A noter que cette méthode a vocation à être un outil orienté vers l'analyse et la planification stratégiques

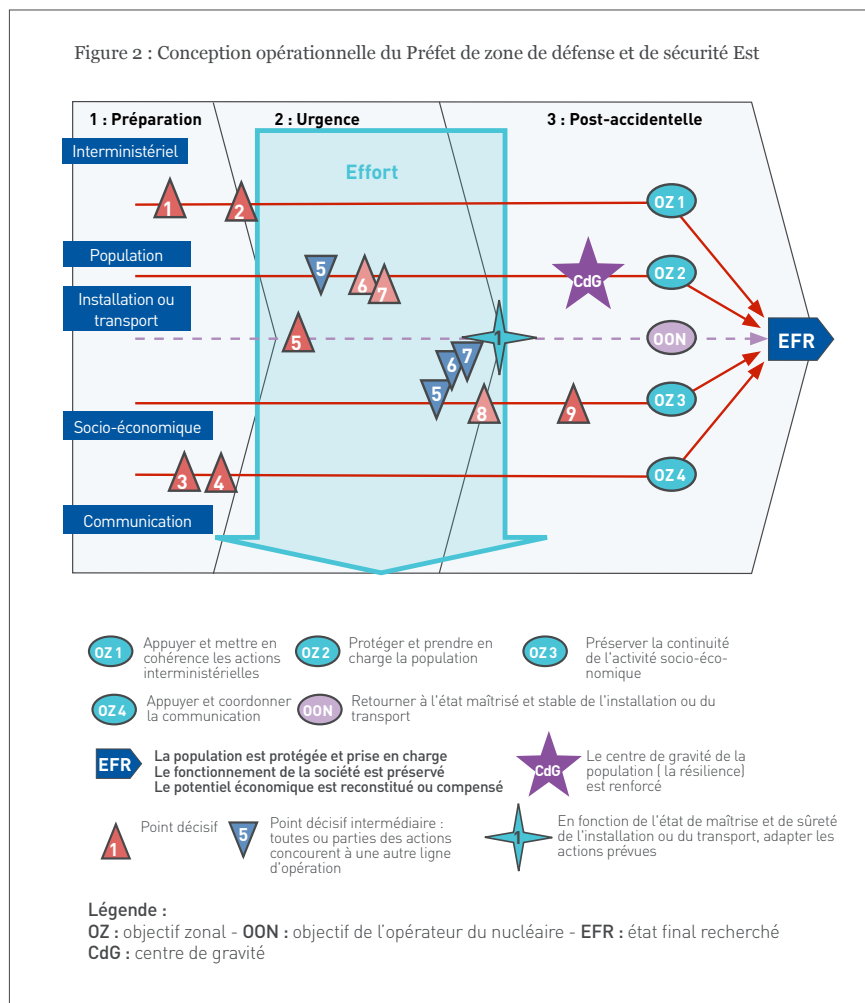
(10) Exemples des plans « Pandémie grippale », « NRBC », « Accident nucléaire majeur », etc.

Qui ? Où ? Quand ? », par l'étude des motivations et des interactions entre acteurs et par la définition des présuppositions ou hypothèses de planification⁽¹¹⁾, elle répond à « Quoi faire pour remplir la mission ? ». Elle permet à l'autorité d'exprimer sa vision de la mission et d'affirmer son intention initiale. Celle-ci validée, le groupe de planification peut ensuite se concentrer sur le « Comment remplir la mission ? ». En recherchant les modalités pratiques de mise en œuvre de l'intention, il élabore des modes d'action⁽¹²⁾, c'est-à-dire des options qui permettront d'accomplir la mission. Après avoir vérifié leur pertinence et l'adaptation au problème opérationnel posé, il les confronte aux modes d'actions qui vont s'opposer à notre action⁽¹³⁾ et, enfin, les compare entre eux, afin d'identifier celui ou ceux qui présentent la plus forte probabilité de succès, avec un niveau de risques acceptable. C'est alors à l'autorité d'arrêter son choix du mode d'action qu'elle juge le plus approprié pour faire face à l'événement potentiel ou en cours. Par là-même, elle fixe définitivement son intention. Bien évidemment, le dialogue itératif avec les échelons supérieur et inférieur est maintenu à l'issue de chacune des étapes décrites. Il leur permet d'enrichir leurs travaux et de garantir la cohérence d'ensemble.

Cette phase constitue le socle du travail de planification. Elle emporte donc la majorité du temps de travail nécessaire. Pour reprendre l'exemple de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur en zone de défense et de sécurité Est, il a été nécessaire de lui consacrer sur trois mois, en moyenne par semaine, une réunion plénière de 3 heures, avec au préalable, une à deux réunions de 2 heures en sous-groupe. Il en ressort le schéma suivant :

Intention et mode d'action du Préfet de zone de défense et de sécurité Est

« En vue de protéger et prendre en charge la population, de préserver le fonctionnement de la société et de reconstituer ou compenser le potentiel économique en zone de défense et de sécurité Est, je veux, à l'aide des avis



et conseils de l'ASN⁽¹⁴⁾ et de l'ASND⁽¹⁵⁾, mettre en cohérence et appuyer l'action :

- ✓ des préfets de départements et particulièrement celle des préfets frontaliers avec les autorités transfrontalières ;
- ✓ des conseillers du préfet de zone, des délégués et correspondants de zone ;
- ✓ de l'ensemble des acteurs concernés.

Tout en préservant ma capacité de réaction par l'identification d'un site de desserrement, notre mode d'action vise, simultanément à la coordination interministérielle, à :

- ✓ protéger et prendre en charge la population ;

- ✓ préserver la continuité socio-économique ;
- ✓ communiquer.

Pour cela, il s'articule en 3 phases :

- 1- « Préparation » pour la planification et préparation des mesures de gestion de crise ;
- 2- « Urgence » pour la protection, la prise en charge de la population et la préservation de la cohésion sociale ;
- 3- « Post-accidentelle » pour la préservation de la cohésion sociale et des activités économiques.

A cet effet, ma priorité est de connaître en permanence et avec précision l'état de sûreté et de sécurité de l'installation

.....

(11) Eléments tangibles justifiant la validité du plan.

(12) Dénommés « modes d'action amis » ou « MA ».

(13) Dénommés « modes d'action opposés » ou « MO ».

(14) ASN : autorité de sûreté nucléaire

(15) ASND : autorité de sûreté nucléaire défense

ou du transport, ainsi que l'étendue de la contamination et ses prévisions d'évolution.

Enfin, notre action, conditionnée par le respect des principes de justification et d'optimisation, doit garantir au mieux l'intégrité des personnels des services concourant et les conséquences radiologiques sur les personnes, les biens et l'environnement. En revanche, les troubles à l'ordre public ne seront pas tolérés. »

Phase 4 : Elaboration du plan

Le travail s'effectue en deux temps. Le premier consiste à affiner le mode d'action validé et particulièrement, en listant et précisant toutes les activités liées à sa mise en œuvre. Ce concept « d'opération » précise également le « cahier des charges » où les éléments de conduite destinés à la planification des services impliqués sont détaillés. La collaboration avec les services est essentielle pour s'assurer que les activités prévues sont réalisables, synchronisées et coordonnées. Des échanges permanents avec les échelons supérieur et inférieur assurent ainsi la cohésion du concept « d'opération ». Sa validation par l'autorité en charge de la planification va permettre, dans un second temps, la rédaction concrète du plan d'opération. Ce document reprend le concept lui-même, amendé le cas échéant à la suite d'évolution de la situation ou des commentaires du niveau supérieur et l'ensemble des activités de planification prévues. Ce plan d'opération constitue le cœur de tout le projet ; il peut dès qu'il est arrêté dans sa forme définitive, être diffusé aux services auxquels il s'impose et aux autorités.

Il s'agit donc de détailler les actions à réaliser et de rédiger des annexes qui préciseront certains points du concept « d'opération ». En cohérence avec l'exemple qui sert de fil rouge à cet exposé, l'atteinte des effets des 9 points décisifs du plan zonal « Accident nucléaire ou radiologique majeur » du Préfet de zone de défense et de sécurité Est, nécessite la réalisation de 126 actions zonales, réparties entre l'EMIZ et les

Tableau des points décisifs et effets à produire permettant la réalisation de la conception opérationnelle du Préfet de zone de défense et de sécurité Est

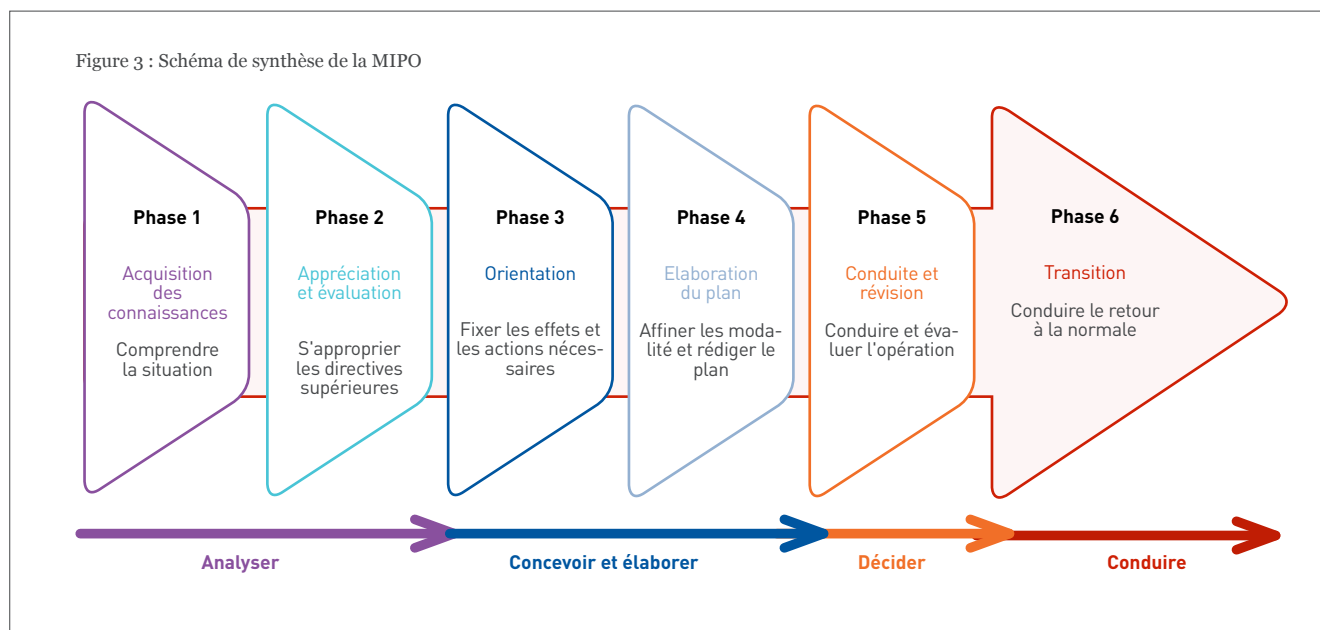
N°	Points décisifs	Effets à produire
1	La planification et la préparation des mesures de gestion de crise sont effectives et cohérentes	L'adhésion des acteurs de la ZDS Est à la nécessité de se préparer La connaissance des risques nucléaire et radiologique et de leurs conséquences La cohérence et la complémentarité des missions des acteurs intervenant au profit du préfet de zone La compréhension partagée par les autorités transfrontalières des planifications ad hoc L'accès aux informations clés
2	La capacité d'action des acteurs inter-ministériels est garantie	L'actualisation des PCA par rapport aux conséquences d'un accident nucléaire ou radiologique majeur La cohérence des mesures opérationnelles prises par les autorités transfrontalières
3	La population adhère aux mesures prises	La compréhension des mesures de préparation et de protection prises
4	Les actions sont valorisées	La confiance de la population envers les autorités
5	L'installation ou le transport ne libère plus de radioéléments	L'appui ou le renfort à l'exploitant
6	La population est protégée du risque radiologique	L'alerte précoce L'exposition à la radioactivité à un niveau aussi faible que raisonnablement possible
7	La population est prise en charge du point de vue sanitaire et psychologique	Les soins aux personnes blessées, irradiées ou radio-contaminées La prise en charge psychologique
8	La cohésion sociale est préservée	L'appui aux populations affectées par les conséquences de l'accident Le fonctionnement des services publics vitaux La maîtrise de l'ordre public
9	La continuité des activités économiques est préservée	La reconquête des territoires pollués L'appui aux entreprises affectées par les conséquences de l'accident

représentants zonaux des directions régionales des services déconcentrés de l'Etat présents au siège de la zone de défense et de sécurité. Le plan constitue un ouvrage d'environ 150 pages, comprenant 12 annexes représentant les deux tiers du document.

Phase 5 : Conduite et révision

Le plan entre dans sa phase d'exécution dite aussi « de conduite et de révision ». Elle se concentre sur l'atteinte des objectifs et l'évaluation des résultats obtenus pour les différentes activités en lien avec l'obtention des effets attendus.

Figure 3 : Schéma de synthèse de la MIPO



Cette phase d'exécution révèle souvent les écarts entre la réalité et les études de planification menées bien en amont et « à froid » et impose des adaptations et réajustements. Dans certains cas, l'importance du changement de la situation opérationnelle peut remettre en cause l'analyse générale et justifier de la part de l'autorité, une modification globale de la planification. Sous la pression d'un changement soudain de la situation opérationnelle ou selon les résultats de l'évaluation des actions, c'est alors toute la phase d'orientation qui pourrait être amenée à être réorientée.

Compte tenu du caractère récent du développement de la MIPO en zone de défense et de sécurité Est, seule la conduite de la réponse opérationnelle du dispositif de secours lors du sommet de l'OTAN a permis la réalisation de cette phase. Elle a été menée conformément aux travaux de planification et sans nécessiter d'adaptation ou réajustement majeur.

Phase 6 : Transition

En réalité, cette dernière étape ne doit pas être considérée à proprement parler comme une phase du processus, mais doit être plutôt considérée comme un élément transversal de la démarche de planification. En effet, elle constitue une composante présente à toutes les étapes antérieures et consiste à préparer et coordonner avec l'ensemble des acteurs concernés, le retour à la

normale. Il est essentiel qu'elle soit préparée en amont de sa mise en œuvre et qu'elle soit donc intégrée dès le début des travaux de planification. Elle doit apparaître clairement dans la conception opérationnelle.

L'intérêt de mettre en œuvre une méthode de planification, répondant aux notions de complexité, d'organisation et de facteur humain, vise donc à renforcer la fédération de tous les acteurs concourant à la gestion de crise autour d'un processus ou chemin¹⁶, qui permet de s'approprier une problématique et de construire ensemble la réponse opérationnelle la plus appropriée.

Mais au-delà de cette vision purement opérationnelle et inscrite ici, dans le cadre de la réponse publique à une crise, la planification est également un acte de management et constitue une de ses activités essentielles¹⁷. En fixant le cap et les objectifs à atteindre, elle permet à l'organisation de prendre forme et vie. Ainsi, l'intégration d'une méthode de planification au management d'une organisation publique ou privée, mais avant toute chose, son acculturation par ses cadres et managers, est un gage de mise en œuvre de sa politique et *in fine*, de l'atteinte de ses buts. En effet, elle peut permettre de garantir la cohérence d'ensemble, depuis leur définition par un conseil d'administration (niveau politique), appuyé d'une direction générale (niveau stratégique), jusqu'au niveau d'exécution que sont les unités

de production (niveau tactique) et en passant éventuellement par un niveau de coordination (niveau opératif), que sont, par exemple, des directions par branches (métiers, pays, etc.) ■



Lieutenant-colonel Raymond GUIDAT

Chef d'état-major interministériel de zone adjoint. Chef du Pôle Operations et gestion des crises.

(16) Methodos : chemin en grec

(17) Avec celles de l'organisation, de l'activation et du contrôle (cf. Raymond-Alain THIETART, *le management*, édition Que sais-je ? PUF 13^{ème} édition, mars 2012, page 8).



ACTUALITÉ EUROPÉENNE

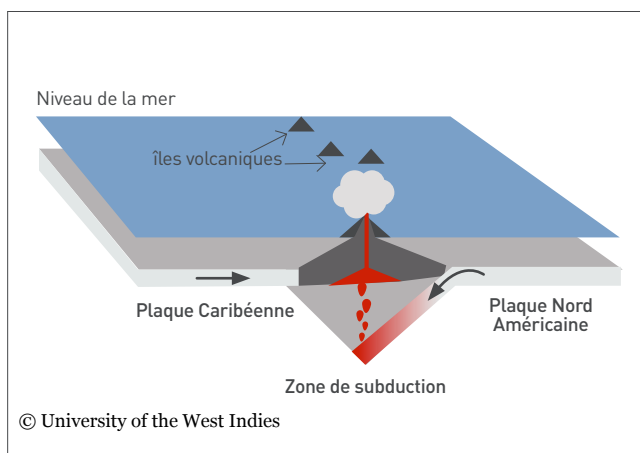
LA RÉPONSE ACADÉMIQUE AUX DÉFIS LIÉS AUX ALÉAS ET RISQUES, EN HAÏTI ET DANS LA CARAÏBE

Le séisme du 12 janvier 2010 a eu sur le monde scientifique haïtien un double effet traumatique. D'une part la disparition d'un nombre important de chercheurs, surpris dans leurs laboratoires ou dans les salles de cours avec leurs étudiants, d'autre part, la fuite des compétences consécutives à la destruction des infrastructures qui leur permettaient d'exercer leur métier dans des conditions acceptables. L'université haïtienne n'a jamais roulé sur l'or : moins de 1% du budget national est alloué à l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et la recherche. Dans ces conditions, il semblait que le secteur de l'enseignement supérieur soit condamné à disparaître à brève échéance. A moins d'un sursaut miraculeux et d'un appui avisé, venu de partenaires aguerris...

C'est ce qui est en train de se produire autour de la question de la réduction des vulnérabilités liées aux risques et aléas naturels. Entre l'Université des Antilles, l'Université de Nice, l'Ecole Normale Supérieure, l'IRD¹, l'Université de la Guyane, l'Université d'Etat d'Haïti et peut-être bientôt de Cuba et de la République Dominicaine, se met en place un projet de formation en Master et de recherche, sur la base des problématiques communes liées aux aléas climatiques, sismiques et tectoniques, dans un contexte de vulnérabilité accrue des territoires insulaires caribéens.

Il s'agit du plus ambitieux projet de recherche caribéen, qui rassemble des chercheurs venus de disciplines aussi différentes que la géophysique, la géographie, la géologie, la géomorphologie, la biologie, la sédimentologie et la cartographie. Ces chercheurs appartiennent à des laboratoires situés dans les différents pays touchés par les problèmes concrets liés à la recrudescence des dommages. La participation de l'Université d'Etat d'Haïti à ce projet, est le résultat de la ténacité d'une équipe d'hommes et de femmes de sciences, que le défi de la reconstruction n'a pas découragé. Autour de chercheurs expérimentés², prend forme le noyau d'une recherche de dimension et d'intérêt régional.

C'est en tenant compte de cette importance que la coopération française en Haïti accompagne les efforts de l'équipe chargée de mettre en place les bases académiques et scientifiques d'une plateforme qui facilite la collaboration et la formation à distance. Grâce aux TICE³, nous envisageons une mobilité des étudiants réduite au strict nécessaire, et autant que possible, le recours aux outils de la formation à distance.



Le propos est de former les futurs cadres et responsables des collectivités territoriales, les ingénieurs civils et les professionnels de l'aménagement du territoire, dans la perspective d'une intégration des éléments de préoccupation de la culture du risque dans leurs calculs ■



Jean Marie THEODAT

Agrégé de géographie, maître de conférences à l'université Paris1 Panthéon-Sorbonne, membre du laboratoire PRODIG (unité de recherche du CNRS), et rédacteur en chef de « l'Observatoire de la reconstruction d'Haïti ». Il est spécialiste de géographie politique et des questions urbaines. Après plus de trente ans passés à Paris, il a décidé de retourner vivre en Haïti suite au séisme de 2010, afin d'aider à remettre sur pied l'enseignement supérieur. Il est actuellement chargé de coopération universitaire France-Haïti.

(1) L'Institut de recherche pour le développement.

(2) Roberte Monplaisir, Dominique Boisson, Emmanuel Tric, Franck Dolique, Eric Calais, Patrick Quénéhervé et Jean Marie Théodat.

(3) Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement.



PUBLICATIONS

COMMENT ORGANISER UNE CELLULE DE CRISE EN CAS D'ATTAQUE CYBER ?

Le texte qui suit est la synthèse du rapport rédigé par la 5e promotion du cycle « Sécurité des usages numériques » de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, sous la direction de Nicolas Arpagian, directeur scientifique. L'INHESJ publie en effet chaque année des rapports et études sur les champs de la sécurité et de la justice. Dans le cadre du cycle de spécialisation « Sécurité des usages numériques », les auditeurs-stagiaires réalisent un travail collectif, tutoré par le Département sécurité économique de l'INHESJ. Ces travaux sont effectués en toute liberté grâce à l'indépendance dont les auteurs bénéficient au sein de l'Institut.

La question n'est plus pour les entreprises de savoir si elles vont être victimes d'une attaque cyber, mais plutôt de savoir quand et comment elles le seront. La croissance exponentielle des sources et modes d'attaque doit conduire les entreprises à s'organiser pour les affronter. Même celles qui sont déjà aguerries à la gestion de crise (« traditionnelle ») doivent intégrer cette dimension cyber et revoir en conséquence leurs organisations, processus et moyens de gestion de crise. En effet, faire face à une telle attaque impose aux entreprises de mettre en œuvre un certain nombre de moyens spécifiques complémentaires qui seront déterminants pour assurer une gestion efficace de la crise.

L'anticipation et la préparation sont donc tout à fait essentielles et doivent adresser les trois enjeux de Prévention, Détection et Réponse. Il faut donc, dans un premier temps, évaluer et réduire ses vulnérabilités pour diminuer le risque et l'exposition aux attaques cyber. Il faut ensuite améliorer sa capacité à détecter et qualifier les événements ou attaques pouvant conduire à une crise. Et enfin, lorsque la crise n'a pu être évitée, il faut également être capable d'avoir un dispositif et des moyens immédiatement activables et opérationnels. Ainsi, par exemple, une veille active et continue des menaces cyber permettra à une entreprise de pouvoir détecter les attaques plus tôt et donc de déclencher les ripostes plus rapidement. Mais cela permettra également de constituer un socle de connaissances et un réseau d'expertises (au travers de ressources internes ou externes) qui pourront être mobilisés dans le traitement de la crise.

Les entreprises doivent également adapter leurs stratégies de communication interne et externe. En temps de crise, communiquer est vital pour coordonner l'ensemble des acteurs mobilisés. Mais les canaux numériques utilisés pour cette communication n'ont-ils pas été compromis par l'attaquant ? De plus, toute information relative à l'attaque peut devenir virale (parfois même à l'initiative de l'agresseur

qui en assure la publicité sur Internet) et causer des dommages de réputation et d'image plus importants que les dommages matériels de l'attaque elle-même.

Connaître les menaces, anticiper les modes de réponse et savoir gérer une crise sont des éléments clés que les entreprises doivent maîtriser pour gérer efficacement une crise cyber. Ce mémoire s'attachera à décrire chacun de ces thèmes. Mais il proposera également un ensemble de conseils et guides pratiques qui, nous l'espérons, aideront les entreprises à finaliser leur organisation et formaliser leurs plans d'actions en réponse à une crise cyber. Ces plans devront être documentés, partagés et testés avec l'ensemble des ressources internes et externes qui pourront être sollicitées pendant la crise. Et ils devront également être mis à jour régulièrement pour prendre en compte l'évolution des menaces et des risques.

Par conséquent, les entreprises doivent repenser leurs modèles de gestion des risques et de crise, pour intégrer la dimension numérique croissante dans les crises.

En effet, la première mission d'un dispositif de gestion de crise est de faire en sorte que la société « survive » à une attaque et à ses conséquences. [...] Sa capacité à répondre et à contenir les impacts négatifs des attaques dépendra fortement de son niveau de préparation et d'anticipation. Mais sa mission consiste également à tirer les enseignements de chaque crise pour améliorer son dispositif, [...] en considérant chaque incident de sécurité auquel elles sont déjà confrontées aujourd'hui comme une opportunité d'apprendre, de s'améliorer mais également d'éduquer et de sensibiliser l'ensemble de leur organisation. En étant plus fortes dans leurs capacités de détection et de réponse et en impliquant plus directement l'ensemble de leurs salariés et partenaires dans la prévention et dans la protection, les entreprises vont rééquilibrer la confrontation avec les cybercriminels et la rendre plus symétrique. Mais elles vont aussi gagner un avantage concurrentiel majeur par rapport à toutes celles qui, en n'ayant pas fait ces investissements, vont devenir des cibles privilégiées, car des proies plus faciles.



POUR EN SAVOIR +

→ www.inhesj.fr



DOSSIER THÉMATIQUE

AIDER LES VICTIMES



SOMMAIRE

- 
- 16 Introduction
 - 17 Témoignage :
La catastrophe de Teresópolis
Brésil, Etat de Rio de Janeiro, 2011
 - 23 Accompagnement des proches
lors du processus d'identification
judiciaire
 - 26 Les cellules d'urgence
medico-psychologique
 - 27 La mobilisation des bénévoles
de la Croix-Rouge française
la nuit du 13 novembre 2016
 - 29 Education nationale :
des dispositifs d'appui en direction
des élèves et des personnels
 - 32 L'accompagnement
psychosocial de crise
 - 36 Un dispositif d'assistance d'une
entreprise à ses employés
et leurs familles
 - 37 Réparation et indemnisation
des victimes
 - 40 Pour en savoir plus

Introduction

Les personnes touchées par des actes criminels, des accidents ou des catastrophes naturelles se retrouvent depuis l'origine de l'humanité. Mais il faut attendre le début du 19^e siècle pour que leurs souffrances préoccupent le monde médical et en particulier les psychiatres¹. En tant qu'objet social, il faudra même attendre les conflits armés de la deuxième guerre mondiale pour qu'on identifie des sujets « victimes » et que des recherches se développent en particulier en criminologie. Un véritable enjeu socio-politique se dessine alors et en 1947 naît le terme de « victimologie ».

Aujourd'hui, nos sociétés sont plus que jamais secouées par des événements ou des situations à fort impact matériels et/ou humains. Leurs origines sont diversifiées et couvrent tous les moments de la vie de nos concitoyens : catastrophes naturelles ou industrielles, conflits sociaux ou du travail plus ou moins violents, terrorisme, délinquance et actes criminels... La liste est longue de ces moments où chacun de nous peut soudainement basculer dans l'inconcevable et se retrouver en position de « victime ».

La multiplication de risques polymorphes contribue à la montée progressive d'un sentiment d'insécurité civile, économique, sociale pour lequel le seuil de tolérance est devenu beaucoup plus bas. Le souhait légitime de tout citoyen d'être en sécurité, fait écho aux devoirs de tout Etat de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer cette sécurité individuelle et collective. Les actions menées par les institutions dans les différents champs ministériels concernés, en particulier des ministères de l'intérieur et de la justice, ont renforcé l'arsenal législatif et les mesures de prévention des risques. Elles ont aussi fait émerger peu à peu une place croissante pour les personnes qui subissent les effets de telles

situations ou événements et y trouvent personnellement et directement un préjudice physique, moral ou matériel : en un mot, les « victimes ».

Cette prise de conscience a amené au développement d'institutions autour du concept de la « victimologie », comme des relais de la politique et de l'action publique. En 1986, ce sont les associations d'aide aux victimes qui se fédèrent dans un organisme tutélaire rattaché au ministère de la Justice : l'Institut national de l'Aide aux Victimes Et de la Médiation (INAVEM) ; en 1995 à l'initiative de Xavier Emmanuelli et à la suite des attentats du métro St Michel, sont créées les Cellules d'Urgence Médico-Psychologique (CUMP) pour améliorer la prise en charge psychologique immédiate des victimes « d'accidents collectifs, d'attentats ou de catastrophes naturelles ».

Les années 2000 marquent un véritable tournant. Les préoccupations de sécurité, quel qu'en soit le domaine, occupent largement le devant de la scène médiatique et politique, accompagnées par le concept et les images de la victime. Une commission parlementaire propose en 1999, les fondements d'une véritable « politique d'aide publique aux victimes »². En 2002 s'ouvre le premier service d'aide aux victimes d'urgence (SAVU), aujourd'hui devenus les bureaux d'aide aux victimes (BAV) présents dans les tribunaux d'instance et gérés par les associations³. En 2004 est créé un Secrétariat d'Etat aux Droits des victimes, dont la durée de vie sera brève (avril 2004-avril 2005), puis est publiée une instruction inter-ministérielle⁴ en date du 12 novembre 2015. Il faudra les événements de novembre 2015 pour que soit créée la cellule interministérielle d'aide aux victimes et nommée, en 2016, une nouvelle secrétaire d'Etat chargée de l'aide aux victimes, Juliette Méadel.

La question vaste et complexe de l'aide aux victimes, est devenue un enjeu d'intérêt national, en particulier depuis les attentats de Paris, qui ont provoqué un large mouvement d'émotion et d'empathie pour les personnes touchées. Nous avons souhaité y consacrer ce dossier thématique, en présentant quelques-unes de ses multiples facettes : prise en charge immédiate par les secours et les bénévoles sur le terrain, accompagnement et assistance des proches et des familles, mais aussi suivi psycho-social, ou encore la problématique - morale et juridique - de la réparation et de l'indemnisation des victimes.

Aider, c'est accompagner, être présent et construire du lien, donner à la victime l'attention et les aides qui la restaureront dans sa personne, ses droits et ses biens. Ces approches pluridisciplinaires sont apportées par les contributions de divers professionnels : psychologues, psychiatre, médecins, infirmière, manager de crise, magistrats, avocat-victimologue, sapeurs-pompiers. Ils témoignent de leurs expériences et de leur vécu et, nous l'espérons, contribueront à une meilleure compréhension de cette vaste thématique.

Acte de reconnaissance humain et social, l'aide aux victimes associe dès les premiers instants les soins, l'accueil, l'écoute, le soutien et les informations, mais doit laisser la personne être un acteur et l'amener progressivement à reprendre en main sa vie : « être une bonne victime, en somme, c'est apprendre à ne pas le rester »⁵ ■

Docteur Brigitte LACROIX
Médecin inspecteur général
de santé publique
Département Risques et Crises

(1) La névrose traumatique est décrite pour la première fois par le Dr Philippe Pinel, en 1809.

(2) MN.LIENEMANN, H.MAGLIANO, J.CALMETTES, *Pour une véritable politique publique d'aide aux victimes : rapport au premier ministre*, Paris, La Documentation Française, 1999.

(3) En 2015, 160 BAV et à terme, en 2016-2017, 168 BAV un dans chaque tribunal de grande instance.

(4) http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2015/11/cir_40245.pdf

(5) A.EHRENBERG, *La fatigue d'être soi. Dépression et Société*, Paris, Odile Jacob 1998.

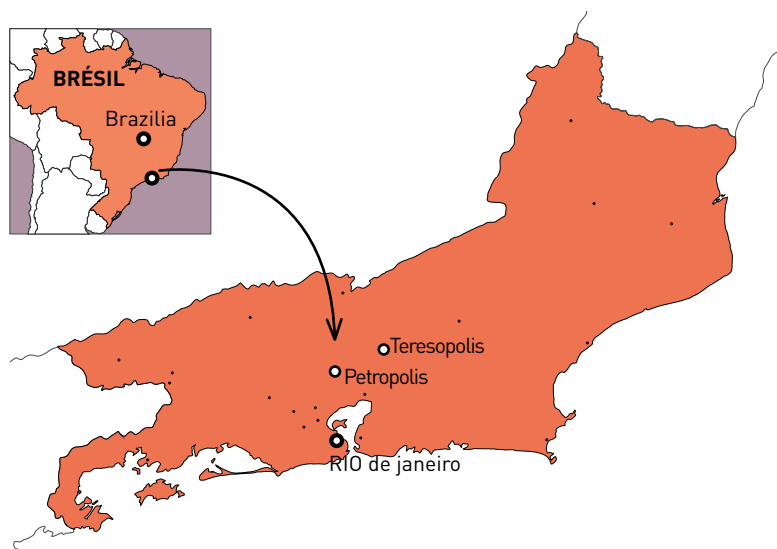
Témoignage :

La catastrophe de Teresópolis

Brésil, Etat de Rio de Janeiro, 2011

Le 12 janvier 2011, une catastrophe majeure due à des coulées de boue touche l'état de Rio de Janeiro au Brésil. 48h plus tard, grâce à l'accueil confraternel des médecins brésiliens, le Dr Henri JULIEN est sur le lieu de la catastrophe à Teresópolis, la ville la plus touchée.

! Cette catastrophe à fort retentissement international, a concerné **700 000 habitants**, occasionnant **809 décès**, **700 blessés** hospitalisés (UA et UR) et **21.500 sans-abris**.



LES FAITS

✓ Janvier 2011, début de l'été brésilien mois des inondations, coulées de boue et glissements de terrain, les pluies d'été sont tombées pendant 30h soit 180 mm d'eau dont 130 mm pour la seule journée du 12 janvier sur la *Serra dos Orgãos*⁵ région touristique appréciée pour son climat d'altitude, la beauté de ses vallées, la pratique du trekking et de l'escalade, ses nombreuses cascades, avec trois grandes stations touristiques très « alpines », Teresópolis (160.000 habitants) et Petrópolis (290.000 habitants) et Nova Friburgo (180 000 habitants)

✓ Vers minuit c'est la catastrophe. Les cours d'eau sortent de leurs lits et emportent les maisons riveraines, des pans de montagnes coulent sur des quartiers, souvent populaires qui se sont construits sur les pentes des montagnes environnantes, plus d'électricité, plus d'eau, plus de routes ni de ponts, plus de téléphone filaire, seuls quelques rares relais de téléphones mobiles fonctionnent encore.

LA SITUATION À TERESÓPOLIS

A Teresópolis et dans ses faubourgs, la catastrophe brutale a surpris les habitants pendant leur sommeil. A minuit des pans de montagne en terre, véritables avalanches de boues liquides ont coulé emportant maisons et dormeurs, aucune réaction de fuite ou de mise à l'abri n'a été possible.

La population s'est réveillée sans eau potable, sans électricité, sans téléphone filaire et avec de nombreuses routes et pont coupés. Mais les hôpitaux, les casernes de sapeurs-pompiers, les commissariats et les bâtiments administratifs du centre urbain ont été généralement préservés.

Prise en charge immédiate des victimes

Le 13 vers 3h du matin, le Dr W. Morales, réveillé par les bourrasques et l'absence d'électricité, prend conscience de la gravité de l'événement et se rend sans retard dans son service, à l'hôpital de la Faculté de Médecine de Teresópolis



LES MÉCANISMES DE LA CATASTROPHE

En hiver dans cette région, pluies et vents violents sont habituels avec une température moyenne de 25° en plaine, plus fraîche en montagne. Les habitats sont concentrés le long des rivières dans les vallées étroites et encaissées, dans les talwegs et au pied des montagnes, souvent sur les cônes d'éboulement, sans plan d'urbanisation bien précis.

Le mécanisme de la catastrophe est double. Des coulées de boue et glissements de terrains ont submergé en plusieurs vagues successives les habitations. Les habitants et les premiers secouristes ont péri par asphyxie, ensevelis et noyés dans la boue, trois sapeurs-pompiers ont été ainsi tués, surpris par l'« avalanche » de boue et de terre⁶. Simultanément les fonds de vallées ont été inondées par la crue brutale vers minuit de tous les ruisseaux et rivières emportant rives, habitations, ponts et routes et causant de nombreux morts par noyades avec ou sans traumatismes associés⁷.

.....

(5) Chaîne de montagnes de l'état de Rio de Janeiro située à 100 km de l'océan atlantique. Orientée nord sud ses sommets culminant à 2 500 m arrêtent les nuages et favorisent les précipitations.

(6) Témoignage de Mr Emanuel Pavani Torres, professeur d'université dans une interview pour un journal local *Journal Estado de Sao Paulo* en date du 16 janvier 2010.

(7) A Nova Friburgo, l'accumulation d'eau dans la vallée a inondé la ville sous un à deux mètres d'eau, y compris les hôpitaux et cliniques, casernes de pompiers et bâtiments administratifs



situé au débouché des vallées les plus touchées. Chirurgien formé à la médecine de catastrophe et enseignant la discipline au Brésil, il connaît bien les principes et recommandations pour ce type de situation.

L'hôpital est le refuge naturel des populations victimes, il est alimenté en électricité fonctionne grâce à son groupe électrogène et l'équipe de garde est solide : un chirurgien, un anesthésiste, un pédiatre, deux obstétriciens et trois internes.

Les premiers blessés spontanés arrivent dès 3h du matin et témoignent

de la gravité des événements, informations confirmées par les médias, les pompiers et les autorités. Il décide immédiatement des mesures concrètes :

✓ Le tri et l'orientation des victimes : il transforme le service d'accueil en centre de tri avec l'admission sur place des UA rouges (urgence absolue = blessés graves) à l'hôpital qui dispose de 137 lits et 5 blocs opératoires, une orientation plutôt vers un deuxième hôpital-clinique de la ville pour les UR jaunes (urgence relative = blessés moins graves) et la mise en place d'un accueil dans

un grand gymnase du centre-ville, situé à proximité des bâtiments administratifs pour les impliqués et petits blessés classés verts.

✓ La mobilisation du personnel : bien que sans dispositif de type plan blanc⁽⁸⁾, les personnels médecins et paramédicaux rejoignent spontanément l'hôpital. Blocs opératoires et réanimations, spécialités sont immédiatement activés. Les chirurgiens orthopédistes sont présents.

✓ La couverture des besoins en produits sanguins : sachant les réserves de l'hôpital limitées, il prend contact avec le centre de transfusion de Rio, et envoie un véhicule pour ramener des produits sanguins.



Au cours de la journée du 13 janvier, 136 victimes classées urgentes (rouges et jaunes) seront listées et prises en charge, amenées avec des moyens de fortune par les voisins, la famille dans des camions, couchées ou immobilisées sur des portes, des sommiers, des brancards improvisés par la population. Cet hôpital public, bien connu de la population va être le point de convergence spontané des blessés car la deuxième structure est une clinique privée qui ne reçoit ordinairement pas les urgences publiques. Le dispensaire d'urgence pré-hospitalier créé récemment, ne fonctionnera pas faute d'un groupe électrogène.

Le nombre des blessés va diminuer progressivement, pour cumuler, au 3^e jour à un total de 250 blessés admis, pour la majorité des urgences relatives.

.....
(8) Le plan blanc est le dispositif français d'organisation d'un établissement sanitaire pour faire face à une situation de crise.

De nombreuses victimes présentait des lésions traumatiques associées à l'asphyxie : fractures de membres et syndromes de compression. Comme lors d'autres événements analogues ou de séismes, les problèmes infectieux ont prédominés et beaucoup de plaies suturées de première intention ont en quelques heures conduit inévitablement à l'infection et ont dû être ré-ouvertes.

Prise en charge des impliqués

L'orientation et l'accueil des impliqués

Le choix du gymnase municipal s'est avéré très pertinent avec une structure bien adaptée aux besoins, qui a étendu l'accueil aux sans-domiciles. Grande surface plane avec des blocs hygiène, toilettes et douches, des espaces pour héberger une cuisine collective improvisée et une réserve alimentaire, de nombreuses pièces pour abriter le service d'urgence et de consultation médicale, une équipe de soutien médico-psychologique, et un point de coordination et d'organisation et de gradins pour déposer les dons (vêtements, chaussures, produits d'hygiène...) qui ont afflué. L'accès au gymnase était contrôlé par la police municipale et réservé aux seules victimes et volontaires sauveteurs.

Des camions de la protection civile (*Defesa Civil*) de l'armée ont assuré l'approvisionnement et la distribution d'eau minérale et des denrées alimentaires. Même les animaux ont fait l'objet d'une prise en charge vétérinaire !! A notre arrivée au 3^{ème} jour, le dispositif avait accueilli plus de 4000 personnes.

Délocalisation des services municipaux

La municipalité a installé des services à la population détachés dans des bâtiments mobiles provisoires à côté du gymnase avec différentes missions. En priorité pour enregistrer les victimes et donner les aides prévues par la loi pour les sinistrés : allocation de catastrophe immédiate, allocation de relogement (loyer), allocation chômage, allocation scolaire... avec une large information vers la population : listes de victimes (morts, blessés, impliqués, sans abris) affichées et mises à jour en continu.



Prise en charge des personnes décédées

Ce point de gestion est toujours délicat à traiter, à Teresópolis le recensement et la gestion des morts ont été confiés à la police sous contrôle de la justice, dans le respect des lois et des coutumes locales.

Réception et prise en charge des corps

Un accueil centralisé des corps s'effectuait dans un bâtiment spécifique avec l'emballage dans un film plastique solide, le regroupement des corps par

lieu ou quartier d'origine avec leurs vêtements (hélas vêtements de nuit peu significatifs ou emportés par la force des flots) et le dépôt sur des rangs de tréteaux alignés dans une salle non climatisée ni réfrigérée.

L'identification a été confiée à une cellule animée par la police et les médecins légistes venus en renfort de Rio en utilisant photos, empreintes digitales, prélèvement éventuel d'ADN, examen médico-légal.



Le dispositif frappe par son pragmatisme et son dynamisme. Il a favorisé des passages courts et redonné rapidement une autonomie aux familles sans-abri : vêtements et nourriture, finances pour se reloger, finalisation du dossier administratif d'urgence.

L'interface avec la population

L'arrivée de chaque corps était annoncée au mégaphone et par affichage avec le maximum de précisions : âge sexe, caractéristiques...

Une cellule de reconnaissance a été montée. Une première étape consistait en une confrontation par les fonctionnaires des données morphologiques, renseignements et photos fournies par la famille aux données en leur possession : mensurations et photos du cadavre.

Si cette confrontation était positive alors les familles étaient amenées à reconnaître le corps ainsi singularisé. Le corps était ensuite mis en bière sur place dans des cercueils prévus, pour être emmené par la famille et inhumées religieusement, à l'issue de cérémonies souvent collectives.

Une cellule de soutien administratif et juridique a été établie en parallèle pour remplir les formulaires réglementaires et assurer une aide aux victimes et à leurs familles avec la présence d'avocats, de juges, d'associations d'aide et de psychologues.

Diverses allocations spécifiques (logement d'urgence) ou modalités d'attribution d'allocations habituelles (chômage, famille, scolaires...) ont été versées immédiatement par les services publics, dès la reconnaissance de l'état de sinistré.

Les 300 victimes de Teresópolis examinées par des médecins légistes sont mortes presque exclusivement asphyxiées : 25 % environ noyées et 75 % asphyxiées dans une coulée de terre ou de boue avec souvent des lésions traumatiques ajoutées. Le premier jour, 30 % des victimes étaient des enfants ou des adolescents. Cette proportion a ensuite diminué fortement.

Devant cette catastrophe non évolutive à périmètre déterminé et dont les effets étaient bien connus et circonscrits, les secours locaux ont assuré l'essentiel du dispositif de secours : soins d'urgence dispensés par les structures médicales locales, accueil et soutien des sans-abris par la municipalité, gestion des décédés par les services de justice et de police locaux.



L'organisation des secours

Le recours aux moyens de renfort

De très nombreux dons en provenance de l'État de Rio et de tout le Brésil ont afflué en particulier de Brasilia pour les médicaments et un renfort d'équipes de médecins légistes.

Des moyens et des effectifs supplémentaires de sapeurs-pompiers ont été envoyés pour appuyer les structures de commandement, participer au sauvetage et au déblaiement des victimes et des biens, un hôpital de campagne des services de protection civile de l'état de Rio armé par leurs sapeurs-pompiers, a été déployé sur deux sites dont une tente climatisée sur la place centrale de Teresópolis, avec lit de déchoquage d'UA et 4 postes d'urgence. Un appui aérien de deux hélicoptères a permis, malgré des conditions météo et géographique difficiles, d'effectuer des reconnaissances et des évacuations de zones isolées vers Teresópolis et vers les hôpitaux de Rio (80 évacuations).

La place des volontaires

L'accueil, l'enregistrement (attribution d'un badge d'identification ou une simple étiquette autocollante désignant leur état et l'emploi) des volontaires (une centaine) a été organisé. Il n'existe pas, au Brésil, d'équipes de volontaires de type croix rouge ou protection civile,

ni systèmes de réserves communales. Ces volontaires, très motivés et actifs, n'avaient d'évidence reçu aucune formation et étaient employés à des missions basiques : accueil des impliqués, recensement et distribution des dons, gestion de l'eau et des denrées alimentaires, fabrication et distribution des repas (1300 par jour), dans des cuisines improvisées, soutien paramédical et médical, accueil et soutien psychologique mais aussi simple présence rassurante et sécurisante.

Le rétablissement des services essentiels

Le retour à une vie plus normale dépend de la rapidité de ce rétablissement. L'électricité a été rétablie à Teresópolis ville vers midi. La distribution d'eau a été suspendue 24h par crainte de pollution, sans trop de gêne pour la population : chaque maison disposant sur son toit d'une citerne d'eau potable de 1000 à 1500 litres capable de donner une autonomie suffisante. Dans les quartiers où les canalisations de distribution d'eau ont été endommagées et rompues, de l'eau de boisson en bouteille a été distribuée.

La couverture sanitaire

Des centres de vaccination ont été installés en ville et dans les faubourgs, essentiellement pour prévenir du tétanos. Au Brésil il n'existe pas de choléra, pas



de paludisme⁹ dans l'état de Rio, pas de chikungunya et 80% de la population de plus de 20 ans est séropositive au virus de l'hépatite A. Le seul risque épidémique était celui de la leptospirose notamment dans la zone de catastrophe.

POINTS CLEFS DE CE RETEX

Le recours à un interprète ou des échanges en anglais ainsi que ma présence physique sur la seule ville de Teresópolis n'ont permis qu'une vision très parcellaire de la situation mais l'accueil, la patience et l'aide de toutes les personnes interrogées ont été remarquables. La dignité, la capacité d'entraide, le dynamisme de tous, m'ont frappé.

L'absence d'anticipation

Même s'il s'agit d'un phénomène météorologique centennal dans la région, avec une importance inhabituelle des précipitations, la répétition de ce type de catastrophe est connue dans cette région et du fait d'une urbanisation anarchique dans des zones dangereuses. Malgré ce caractère « prévisible » aucune mise en alerte de la population n'a été faite dans les villes touchées et la survenue au milieu de la nuit, pendant le sommeil des habitants, n'a permis aucune réaction de mise à l'abri ou de fuite. Pourtant les journaux révèlent qu'à Areal petite ville voisine, le maire a fait prévenir sa population

par des voitures équipées de haut-parleurs et demandé aux habitants les plus exposés de se mettre à l'abri. Cette heureuse initiative a permis de ne déplorer aucune victime malgré les crues et glissements de terrain. Une alerte, voire même une préalerte aurait certainement limité le nombre de victimes.

Le triage efficace des victimes

C'est la première action nécessaire pour les secours et les médecins. Il s'agit, pour être efficace, de reconnaître les plus graves et de les traiter sans retard, de ne pas encombrer les services hospitaliers, notamment spécialisés, avec des victimes qui peuvent aussi bien être traitées par d'autres équipes, ailleurs, d'organiser un flux raisonné des victimes. Satisfaction nous a été donnée de constater que les règles de triage proposées par la Société Française de Médecine de Catastrophe, étaient connues et appliquées avec efficacité.

La réactivité des autorités locales

La municipalité de Teresópolis a été très active dans la gestion des populations impliquées, la prise en charge des sans-abris. Les services de la municipalité se sont fortement mobilisés pour recenser les populations sinistrées, leur distribuer les aides immédiates et offrir le support administratif immédiat, pour une autonomie la plus rapide possible. La gestion des morts a été

particulièrement remarquable, centralisation des corps, certification légale par des équipes associant policiers, médecins légistes et juges, identification rapide par les familles après une pré-reconnaissance sur dossier auprès d'une cellule spécialisée (localisation initiale du corps, données anthropométriques, empreintes digitales, photos...), remise du corps dans un cercueil et inhumation, souvent religieuses, selon les coutumes locales.

L'implication de nombreux volontaires

Leur forte participation, leur disponibilité et leur dévouement a été un facteur clef dans l'aide aux populations. La mobilisation de renforts de la protection civile, de médecins et de moyens matériels est venue compléter un dispositif local bien structuré.

Comme pour tous les phénomènes inhabituels majeurs – tsunami, avalanches, inondations, éruptions, etc. – la population a acquis une confiance déplacée au cours de décennies de calme. En deçà d'un niveau de risque statistiquement repérable, historiquement inexistant, il est difficile à un géologue, au météorologiste, au préventeur, d'empêcher la population de s'installer sur les pentes luxuriantes du volcan, sur les bords accueillants de la mer ou sur les pentes collinaires des rivières. C'est au moment du rendez-vous avec les manifestations de la nature que l'évidence de la prise du risque devient intolérable.

La démarche de prévention et de préparation existe : les audits contradictoires de l'état du volcan de la Guadeloupe sont encore en mémoire ; Ils avaient conduit à l'évacuation du quart de l'île ; lors du tsunami de Sumatra, l'absence de repérage du phénomène par des bouées avait été notée. Pourtant, il est possible de prévoir, ne serait-ce qu'à court terme, suffisamment pour alerter la population et lui demander de se mettre à l'abri.

Les morts du Sri Lanka auraient pu être évités, 5h après que Sumatra ait été touché. Certes, tout ne peut pas être anticipé ou prévu, mais un bon système d'alerte a fait ses preuves pour les cyclones, les inondations ou les avalanches.

(9) le paludisme est une pathologie infectieuse due à un parasite les Plasmodium. Il est transmis à l'homme par la piqûre d'un moustique : la femelle de l'anophèle



La population doit être associée à la prévision et au traitement des catastrophes. C'est la grande leçon de la fin du XXe siècle, écrite dans la loi de modernisation de la sécurité civile. Les services de l'état doivent être appuyés et leur efficacité multipliée par la participation de tous les acteurs possibles et de la population. A l'action de prévention bien sûr, et il convient que le plus grand nombre connaisse les consignes de mise en sécurité familiale et personnelle, mais également qu'elle participe aux secours, soit dans un cadre personnel, soit dans le cadre de l'entreprise.

A Teresópolis, le dévouement et l'implication de tous orchestrés par les autorités locales, ont été exceptionnels, mais avec une certaine dose d'improvisation. Il faudrait que les citoyens, notamment dans leur cadre professionnel habituel, les entreprises, les associations, les

réserves communales, se préparent à ce rôle actif qui est nécessaire. Il faut se préparer à se porter mutuellement secours et assistance, en toute hypothèse, lorsque surviendra une catastrophe, nous y serons contraints. Préparé, encadré, doté de matériel, chacun sera plus efficace pour porter secours et assistance à ses proches comme aux autres.

La catastrophe de Teresópolis nous rappelle un des fondamentaux de la médecine de catastrophe mais plus globalement de la gestion de crise : l'aide aux victimes à tous les niveaux et à tous les moments de la crise est une démarche collective et citoyenne ■

Cet article a été rédigé dans une première mouture en janvier 2011 lors du retour d'expérience post-catastrophe. Il a fait l'objet d'une réécriture pour la présente revue.

© photos Henri JULIEN



À PROPOS DE L'AUTEUR



Henri JULIEN

Médecin général
(2e S.)

Décoré de :
LH Officier – ONM
Commandeur –
ACD Vermeil

Docteur en médecine,
anesthésiste – réanimateur.

Membre de l'Académie
Nationale de Médecine.

Président de la Société Française
de Médecine de Catastrophe.

Ancien conseiller santé DGS-DSC-
DISCR, ancien médecin
chef de la BSPP.

Accompagnement des proches lors du processus d'identification judiciaire

par Erik DE SOIR

Tout évènement majeur, catastrophe de grande ampleur ou situation à l'origine de multiples victimes, est source de stress existentiel, potentiellement « traumatogène » et « dépressiogène », de chaos et de modification des capacités cognitives (capacités d'intégration), selon la situation et le vécu des impliqués. Ce genre d'évènement est aussi porteur de chaos et d'épuisement, tant physique qu'émotionnel. Toute catastrophe génère aussi des tensions interpersonnelles et/ou inter-organisationnelles, des problèmes de communication et de coordination. Ces événements peuvent donc aussi révéler des problèmes d'équipe et/ou entre équipes. Le décès brutal d'un proche est déclencheur de non-dits, révélateurs de conflits dans une famille. Il existe toujours un décalage émotionnel fondamental entre les intervenants (psychosociaux) et les familles : le danger de la désinformation est omniprésent.

Ce décalage sera plus précisément visible lors de l'arrivée sur les lieux des membres des familles et des proches, d'une part, et des relèves de la police criminelle et/ou du laboratoire et/ou des équipes d'identification des corps, d'autre part. La communication vers les familles et les proches est alors décisive dans ces moments pénibles. Il sera donc nécessaire de désigner un coordinateur parmi les membres des équipes d'identification, qui garde une vue d'ensemble et se protège émotionnellement lui-même (tandem coordinateur – psychologue de l'urgence). Dans ces fonctions, il faut savoir se retirer pour respirer soi-même. Ce coordinateur sera aussi en charge de la restitution d'informations envers les familles endeuillées et devra suivre son protocole d'intervention préétabli afin d'informer les familles, pour leur permettre d'entamer correctement leur processus de deuil (à commencer par l'acceptation de la réalité brusque et inattendue).

La recherche scientifique démontre que le stress en temps de catastrophe est dépendant de plusieurs facteurs :

- 1- le nombre d'impliqués (donc l'ampleur de la catastrophe) ;
- 2- l'âge des victimes (s'agit-il d'enfants, d'adultes ou de familles entières ?) ;
- 3- l'état des impliqués blessés et/ou décédés (corps identifiables « à vue » ou non – par exemple lors d'un crash d'avion, d'un attentat terroriste, etc.)
- 4- le lieu et les circonstances de l'évènement (accident, attentat, suicide, catastrophe naturelle, endroit accessible ou non).

Pour les intervenants sur les victimes, d'autres facteurs entrent en ligne de compte comme les difficultés personnelles chez les intervenants (notamment, leur équilibre émotionnel et psychique au moment de leur intervention), la résonance de l'impact sur leur propre psychisme (personnes connues ou ressemblant à leurs proches) mais aussi le degré de fatigue et un fort besoin de contrôle de la situation, légitime pour digérer émotionnellement l'aspect morcelé de l'intervention. De même les contraintes des protocoles d'intervention et la répartition des tâches durant les activités de secours et d'accompagnement jouent un rôle important (les intervenants n'auront pas tous la même exposition aux victimes et à leurs proches) comme les inévitables difficultés de communication lors d'interventions sortant de l'habituel et des procédures de routine et bien évidemment la complexité du processus d'identification.

Nous nous attacherons dans cet article à fournir, plus spécialement quelques éléments essentiels concernant l'accompagnement psychologique lors du processus d'identification des victimes grièvement blessées ou décédées, en situation d'exception.

LES BESOINS DES FAMILLES LORS DU PROCESSUS D'IDENTIFICATION : COMPRENDRE POUR INTÉGRER

La brutalité et la gravité des premières informations amènent les proches et les familles des victimes dans un état de choc, qui donne immédiatement lieu à des réactions mélangées d'espoir et de déni. Lors de ces premiers moments, ces familles/proches que nous considérons comme des « impliqués secondaires » sont hypersensibles à toute nouvelle information, donc aussi à toute forme de désinformation. Il faut donc être attentif aux détails car dans ces situations émotionnelles, tout – en particulier les images – est « imprimé » dans leur cerveau.

Une problématique importante durant cette période d'attente sera aussi d'accueillir et d'occuper les familles pour leur permettre d'avoir un rôle actif et une illusion d'un contrôle au milieu du chaos. L'enjeu dans l'élaboration d'une relation de confiance avec ces impliqués secondaires, dans un contexte rempli de contradictions, de recherche d'information et de détails cachés, sera de maintenir la collaboration avec les familles afin d'éviter qu'elles se lancent elle-même dans une recherche d'information parallèle. Ces familles en détresse lorsqu'elles ne sont pas bien accompagnées et/ou renseignées, constituent une proie rêvée pour les médias...

Les dilemmes qui surgissent souvent au sein des services psychosociaux seront en lien avec le fait ou non d'oser dire la vérité, même si elle fait mal et si elle choque. Dans ces contextes émotionnellement forts, craindre de donner une information non vérifiée, est parfois aussi irréparable que d'apporter une information erronée, le choix est parfois difficile !

LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONFRONTATION AU CORPS : VOIR POUR Y CROIRE

Se confronter à la réalité physique de la mort est toujours très délicat et certains éléments peuvent rendre plus facile la préparation des familles à l'identification du corps d'un proche.

Dans un premier temps, lors de l'annonce, il est important d'expliquer le plus clairement possible les faits, dans l'ordre chronologique, d'être précis (ou de ne rien dire si l'on ne sait pas !) et de s'aider de photos ou de schémas. Le rappel aux familles des efforts mis en œuvre pour compléter ces informations et les leur apporter permet de fait baisser l'angoisse des familles. Il faut aussi oser dire que l'on est désolé de ce qui arrive et que tout sera mis en place dans le respect de la personne.

Ensuite, dans un deuxième temps, il faut expliquer que les procédures en lien avec l'identification seront longues et donner des repères temporels aux familles sur le processus d'identification. En cas de choc, les notions de temps, les repères s'estompent et l'angoisse augmente aggravée par le manque d'informations. L'indication précise pour chaque famille de personnes référentes, « coordinateurs de l'aide » auxquelles elle pourra s'adresser est un facteur clef (ce peut être un fonctionnaire de police en tandem avec un psychologue formé dans le domaine de la psychologie de crise) ils pourront renseigner personnellement sur le processus en cours et les démarches. Seuls les membres des équipes d'identification sont habilités à renseigner les familles avec précision (il faut éviter que d'autres personnes qui ne savent pas les détails du processus d'identification, renseignent les familles).

Remettre un formulaire explicatif sur les étapes de l'identification judiciaire constitue une aide précieuse pour les familles et les proches. Ce document doit être impérativement traduit (lors de catastrophes avec des victimes de plusieurs pays) et adapté à la situation.

La prise des renseignements sur la victime permet d'occuper les familles autant que possible, en leur demandant des listes précises des affaires personnelles de la victime, des photos

de la personne avec lesdits habits et de les mobiliser activement pour combler la longue attente liée à l'identification.

Si la situation exige des prises d'ADN, il est nécessaire de prendre le temps d'explications et d'échanges avec les proches, notamment face aux possibles révélations de secret sur les origines. La prise des empreintes dentaires importante doit également être expliquée.

Durant le processus d'identification, tous les mots qui s'éloignent de la prise en compte de la victime comme une personne doivent être évités (restes humains, morceaux, bouts, etc) et dès l'identification du corps, le prénom de la victime doit être systématique, afin d'aider les familles à rétablir un lien avec le défunt, qui pour le service d'identification n'est qu'un corps...

LES EXPLICATIONS PRÉLIMINAIRES AVANT LA CONFRONTATION AU CORPS : INFORMER POUR PRÉPARER

Les intervenants (psychosociaux) doivent prendre le temps, par étape, de décrire le corps avant de le présenter. Le coordinateur de l'aide, attribué à la famille, prendra le temps de décrire les circonstances de l'événement (même si cela a déjà été fait lors de la séance générale et impersonnelle), où se situait la victime (pour surmonter cette épreuve, il faut que la famille puisse se faire une image, le film, de ce qui s'est passé avant de voir le corps).

LES AFFAIRES PERSONNELLES

Dans le cas où l'identification est complexe, une étape nécessaire est la présentation des objets personnels rattachés au défunt, avant la confrontation au corps. Cette confrontation aux objets personnels est un premier contact avec la réalité. Les affaires personnelles sont plus que de simples objets : ils sont le lien entre le défunt et sa famille. Il faudra donc en prendre grand soin car c'est un peu comme prendre soin de la victime, et veiller à rendre toutes les affaires personnelles avec respect

et authenticité. Les familles ne sont pas dupes, les affaires ne peuvent pas être sans déchirures, ni tâches de sang ! Cependant, il faudra informer les familles à l'avance de l'état dans lequel seront les objets personnels. La remise des affaires personnelles sera un moment émotionnel aussi important que l'identification du corps.

Selon la situation, il faudra envisager une étape intermédiaire en montrant des photos des objets personnels avant de les présenter ; cela permet d'atténuer le choc. Il faut réfléchir au choix des objets à présenter, car certains sont plus émotionnels que d'autres (une carte d'identité n'a pas le même impact que le « doudou » ou un habit, il faut éviter de présenter des habits intimes (culottes, soutien-gorge) car ils évoquent trop la vulnérabilité et l'intimité de la victime ! Il faut veiller à nettoyer (le mieux possible mais sans tricher !) les objets avant de les présenter et les déposer avec délicatesse sur un support doux (du type feutrine sombre, bordeaux, mais pas noire) et non directement sur le sol, une table ou une chaise. De plus, les familles veulent souvent emporter dès l'identification les objets personnels présentés, si cela n'est pas possible, il faut « à minima » prévoir des photographies de ces objets pour les leur donner.

LA CONFRONTATION AU CORPS : ACCOMPAGNER ET « HUMANISER » LE CORPS POUR INTÉGRER

Avant la présentation, il faut tenter d'atténuer le choc en particulier si le corps est peu présentable, aussi il est parfois préférable de décrire succinctement aux familles, le corps et ce qu'ils en verront avant de le présenter. Selon la situation, une étape intermédiaire consistera à montrer préalablement des photos du corps le plus souvent à un membre de la famille qui assurera une forme de « traduction » vers les proches avec ses propres mots.

Parfois, les intervenants veulent surprotéger les familles des victimes décédées et cacher les détails pénibles (par exemple, des tâches de sang sur les vêtements ou les affaires personnelles) : mais « cacher un corps, c'est cacher une vérité... ».

Le choix du lieu de présentation revêt une extrême importance : une chapelle funéraire avec une lumière indirecte ou tamisée avec fleurs et bougies sont les endroits les plus adaptés. La morgue et les lumières néons qui mettent en évidence les dégâts sanglants et la pâleur des corps sont à éviter à tout prix; ces images resteront dans l'esprit des familles. De même aucun numéro ne doit apparaître sur les corps des victimes décédées (il est plus judicieux de mettre M. X, ou Mlle Y, que N°2 ou 3) surtout si la numérotation peut dévoiler l'ordre dans lequel les corps ont été traités ...). Numéroté c'est déshumaniser ! Avec un grand nombre de victimes, il n'y a souvent pas le choix, alors il faut savoir être discret sur ce détail.

Dans les dossiers et autres fiches destinés dans un premier temps aux autorités judiciaires et/ou administratives, l'usage de mots techniques ou la présence de certaines photos peuvent être choquants pour les familles (« restes humains » mal traduits : « body part » et peuvent être limités au strict minimum. Ces documents devraient être retraduits avec d'autres mots et les photos triées, car il n'est pas nécessaire de tout donner, on adapte sa prise de vue.

LES RITES DE COMMÉMORATION : UNE SENSIBILITÉ TRÈS APPRÉCIÉE PAR LES FAMILLES

Les rites de commémoration sont souvent importants, pour les familles comme pour les différents participants qui terminent ainsi leur intervention. Certains intervenants des services d'urgence, des services psychosociaux ou des services de police, en auront besoin, d'autres pas. Ils iront se recueillir discrètement, en solitaire, à l'endroit de l'accident, ou autre. Avec la fatigue et la charge émotionnelle transmise et partagée avec les familles, il est légitime de sentir des émotions et d'avoir besoin de les libérer. Pour chaque intervenant, il est nécessaire d'écouter ses propres besoins pour s'éviter beaucoup de stress.

Une manière intéressante pour une équipe est d'aller ensemble à la

commémoration et de prendre du temps ensemble dans un moment privé pour clore l'intervention. Cependant, il est judicieux de toujours contacter les proches ou les familles auparavant.

Un intervenant qui va aux rites de commémoration montre qu'il va au-delà de son travail de « technicien » et rassure les familles sur le travail qui a été fait dans le respect pour le corps. La hiérarchie doit inclure cette possibilité dans le protocole d'intervention.

Dans cet article, quelques recommandations essentielles d'accompagnement psychologique des familles et de proches dans le processus d'identification des corps de décédés, ont été identifiés.

Il semble essentiel de fournir ce genre de formation aux intervenants psychosociaux et aux membres des équipes d'identification, afin d'éviter la surtraumatisation des familles et des proches des victimes décédées lors d'urgences collectives. Mais au-delà de ces intervenants bien identifiés, toute personne qui peut être amenée à participer à l'organisation d'une prise en charge de personnes décédées, peut tirer profit de ces quelques conseils.

Nul n'a le droit de commettre des erreurs qui iront encore longtemps entraver le processus de deuil et de commémoration des personnes ayant subi la perte de leurs proches dans des événements dramatiques ■



À PROPOS DE L'AUTEUR

Erik DE SOIR



Officier
d'Infanterie et
rattaché à la
Chaire de
Psychologie de
l'Ecole Royale

Militaire [Bruxelles] en tant que
Chargé de Cours Militaire. Il est
Docteur en Psychologie et Docteur
en Sciences Sociales et Militaires
et rattaché à l'Institut Royal
Supérieur de la Défense en tant que
Domain Manager de la Recherche
Scientifique et Technologique de
la Défense dans le domaine des
facteurs humains et de la médecine.

Il est également psychologue
sapeur-pompier (volontaire) dans
la zone d'intervention du Limbourg
Nord (Belgique) et fondateur
de l'Association européenne de
psychologie sapeur-pompier.



BIBLIOGRAPHIE

DE SOIR, E. (2013). *Gérer le trauma... un combat au quotidien*. Editions De Boeck : Louvain-la-Neuve.

DE SOIR, E., DAUBECHIES, F., & VAN DEN STEENE, P. (2010). *Stress et trauma dans les services de police et de secours*. Editions Maklu: Anvers-Apeldoorn.

Les cellules d'urgence médico-psychologique

par le Dr Christian NAVARRE

La prise en charge précoce des victimes de traumatisme psychique est à l'ordre du jour en France depuis les attentats terroristes de 1995, à Paris. Ces événements exceptionnels et spectaculaires que sont les actes de violence ou de guerre, les catastrophes collectives naturelles, technologiques ou liées à l'homme, nécessitent une prise en charge précoce pour prévenir des décompensations psychologiques différées, et ce qui a conduit à la circulaire du 28 mai 1997, renforcée par le décret du 24 Février 2014, sur ce sujet. Ces textes organisent un réseau national de volontaires, psychiatres, référents, psychologues, infirmiers en psychiatrie au niveau régional et départemental, destiné à l'aide aux victimes, au soutien psychologique des sauveteurs et constituant les Cellules d'Urgence Médico-Psychologiques, les CUMP. Ces équipes ainsi constituées interviennent dans le cadre des structures hospitalières d'aide médicale urgente, les SAMU, en liaison avec les Directeurs des établissements concernés, les Agences Régionales de Santé et les Préfectures.

Lorsque l'engagement des volontaires de l'urgence médico-psychologique a été décidé, les professionnels de santé mobilisés doivent rejoindre, le SAMU et constituent un Poste d'Urgence Médico-Psychologique afin de prodiguer des soins et un soutien médico-psychologique immédiat et post-immédiat, aux victimes, aux impliqués et à leurs proches. Le relais est ensuite assuré, si besoin, par les équipes des secteurs psychiatriques ou par des praticiens libéraux.

Les attentats, catastrophes et accidents collectifs sont générateurs de stress et de psychotraumatisme qui est un état d'angoisse provoqué par l'événement dans lequel le sujet a été pris. L'effet destructeur d'une bombe, la menace brandie par un preneur d'otages, le confinement dans un lieu clos, le spectacle et les cris des blessés, la confrontation à la mort, contribuent à

créer un état de stress qui peut dépasser les possibilités de contrôle émotionnel des victimes. Cette réaction biophysio-psychologique d'alarme et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace est en principe une réaction adaptative, qui mobilise les capacités physiologiques et psychologiques de l'organisme. Mais, réaction d'urgence, elle est coûteuse en énergie, épuise les réserves de l'organisme peut déborder sur des réactions de stress dépassé, pathologiques, telle que la sidération, l'agitation stérile, la fuite panique et l'action automatique quasi somnambulique.

Les comportements collectifs inadaptés sont caractérisés par la déstructuration du groupe dans ces réactions de « commotion-inhibition-stupeur », où les survivants émergent désorientés, dans un état de stupeur qui dure plusieurs heures. La réaction de « panique collective » est aussi redoutée car cette peur collective débouche sur des réactions de fuite éperdue, d'agitation inconsidérée et de violence. Pour les sauveteurs il s'agit d'adopter une attitude directive visant à stopper l'exode centrifuge, à faire sortir les populations de leur torpeur et leur donner une information objective sur les événements.

L'existence de secours psychologiques sur les lieux du drame a en elle même un effet apaisant. Les victimes éprouvent un réconfort de ce que la collectivité ne les abandonne pas à leur sort dans cette épreuve et ne se contente pas de soins médico-chirurgicaux. Les soins à prodiguer sont ceux de la psychiatrie d'urgence, c'est-à-dire, écouter, apaiser, faire parler, constituer des groupes dans lesquels la souffrance peut s'exprimer de façon verbale. La gestion de cette abréaction¹⁰ immédiate, ces paroles qui viennent prendre en charge les émotions, cette communauté d'expérience, constitue ce que l'on appelle le « débriefing psychologique ».

Les CUMP ont fait depuis 1997, fréquemment preuve de leur utilité avec

cependant, parfois, le risque réel de demandes inadaptées. Dernièrement, lors des attentats de Paris de Novembre 2015, le dispositif a été utilisé de façon opérante et efficace sur les différents sites concernés, les CUMP venant en renfort de plusieurs régions afin d'apporter leur soutien aux victimes et aux professionnels impliqués. Leur action a été reconnue et il paraît souhaitable de renforcer ces structures, qui, basées sur le volontariat, paraissent pertinentes, à la lumière de ces événements, dans le contexte général actuel, national et international ■



À PROPOS DE L'AUTEUR

Dr Christian NAVARRE



Psychiatre
Référént de la
CUMP de Rouen
Normandie

Auteur de
*Psy des catastrophes : dix années
auprès des victimes* - Ed. Imago



BIBLIOGRAPHIE

NAVARRE C. « Psy » des catastrophes : dix années auprès des victimes Editions IMAGO, Paris – Janvier 2007 – 166 p.

CROCQ L. La cellule d'urgence médico-psychologique. Sa création, son organisation, ses interventions. Ann. Med.-Psychol., 156, 1998. p. 48-54.

CROCQ L., DOUTHEAU C. Psychiatrie de catastrophe, J.L. Senon, D. Sechter et D. Richard, Thérapeutique psychiatrique, Paris, Hermann, Chap III-B-7, 1995. p 989-1002.

CROCQ L. Histoire du débriefing. Pratiques psychologiques, 2004. p 291-318.

(10) Le terme d'**abréaction** caractérise la réduction de la tension émotive d'un sujet lorsque l'affect et la verbalisation du souvenir font irruption en même temps à sa conscience. Ce processus de décharges émotionnelles libère l'affect lié aux souvenirs d'un traumatisme jusqu'alors refoulé et contribue à en annuler les effets négatifs.

La mobilisation des bénévoles de la Croix-Rouge française

la nuit du 13 novembre 2015

13 novembre 2015, 21h25 : le responsable de la Croix Rouge française (CRF), qui assure le dispositif prévisionnel de secours durant la rencontre France Allemagne au stade de France, alerte le cadre national d'astreinte de la CRF. Un événement grave et d'ampleur inconnue vient de se produire. Un individu s'est fait exploser avec une ceinture autour de la taille. Immédiatement, le Centre Opérationnel (CO) est activé par la Direction de l'Urgence et du Secourisme, qui prend la décision de déclencher à 21h55 le plan ARAMIS.

! Ce **plan ARAMIS** (pour Action Régionale sur Accidents Multi-sites avec Interventions Spécifiques) créé suite aux attentats du 11 septembre 2001 est applicable depuis 2005. Il s'agit d'un plan spécifique à la Croix-Rouge qui permet le regroupement des moyens et des informations d'Ile de France en cas d'attentats multi-sites. Ce plan prévoit concrètement la mobilisation du réseau Croix-Rouge francilien et notamment le déclenchement des 8 Directions Départementales de l'Urgence et du Secourisme (DDUS) concernées.

Renforcé par un représentant de chaque département, le CO a pu, tout au long de cette soirée, renseigner via CRISORSEC¹¹ l'engagement et les missions de ses équipes en fonction des demandes formulées par le centre opérationnel de la Brigade de Sapeurs-Pompiers de Paris (BSPP) et le Centre Opérationnel de Zone (COZ).

🕒 Le 13 novembre, Nicolas¹² est, comme souvent le weekend, de garde dans un Centre de Secours (CS) de la BSPP¹³. Chef d'intervention à la CRF, il est responsable de quatre bénévoles. Ensemble, ils forment l'équipe embarquée d'un Véhicule de Premiers Secours à Personnes (VPSP).



Pour soulager la BSPP, ils partent en premier départ, à la place d'un véhicule de la BSPP, pour des interventions de secours à victime.

Il est 22h07 quand Nicolas et son équipage partent en intervention pour une personne blessée par arme à feu. Bloqué par le RAID, l'équipage est engagé dans une courette pour prendre en charge un nombre de victimes qui ne cesse d'augmenter. Régulièrement, ils entendent des tirs et des explosions et reçoivent l'ordre de se protéger au sol ou contre les murs.

🕒 Jean fait lui aussi partie d'un équipage de bénévoles CRF dans un centre de secours. Parti vers 22h10 pour une intervention sans rapport avec les événements tragiques du 13 novembre, c'est en revenant de cette mission qu'il entend un premier message radio demandant le déclenchement du Plan Rouge Alpha¹⁴. Dans la caserne, tout le monde se prépare pour intervenir le plus

efficacement possible, mais Jean et son équipe sont une nouvelle fois envoyés sur une intervention sans lien avec les événements. En évacuant leur victime vers l'hôpital, ils entendent tirer et voient des victimes au sol. Dans le camion c'est le silence, chacun observe, se prépare, essaie de se rassurer.

🕒 Marie et Bob sont en train de dîner lorsqu'ils apprennent par des amis, eux aussi bénévoles, qu'il se passe quelque chose de grave dans Paris. Connaissant la possibilité de leur mobilisation, ils décident de rentrer chez eux pour prendre leur uniforme et se dirigent vers leur local Croix-Rouge. Ils sont plusieurs à avoir eu le même réflexe ce qui leur permet de compléter un véhicule et de se mettre à la disposition de leur hiérarchie rapidement. Marie se souvient avoir entendu parler de 40 victimes à la radio. Peu de temps après, elle se portait volontaire pour monter un Centre d'Accueil des Impliqués (CAI)¹⁵.

.....

(11) Le portail CRISORSEC est l'un des outils de gestion de crise du COZ. Il facilite la circulation de l'information entre les acteurs et les autorités.

(12) Les prénoms des bénévoles cités dans cet article ont été modifiés.

(13) La CRF, comme d'autres associations agréées de sécurité civile, assure des gardes sur des plages horaires restreintes dans des CS de la BSPP. Des équipages Croix-Rouge sont ainsi souvent présents dans les CS les vendredis soir, samedi en journée et en soirée et le dimanche en journée.

(14) Le niveau Alpha du plan rouge (créé-lui en 1978) est né suite aux attentats de Madrid et de Londres en 2004 et 2005. Il vise à coordonner les moyens et les actions des différents services de secours en cas d'attentats multi-sites. Il a été déclenché pour la première fois le 13 novembre.

(15) Espace destiné à l'accueil des victimes qui n'ont pas été atteintes physiquement. Cet accueil se traduira par un réconfort sur le plan psychologique mais ne doit pas être confondu avec des soins médico-psychologiques.



🕒 Nicolas se souvient que, dans la courette face au nombre important de victimes, il a dû répondre à une question de son équipage : « *qu'est-ce qu'on fait ?* ». Il reste convaincu, aujourd'hui encore, de leur avoir donné la réponse la plus adaptée : « *faites ce que vous pouvez* ».

🕒 Jean raconte être resté plusieurs secondes tétanisé à côté d'un impliqué¹⁶ à l'entrée de la courette. C'est en comprenant que cet homme veut partir qu'il reprend ses esprits et applique des réflexes qu'il a acquis grâce à plusieurs années de secourisme ; il responsabilise une autre personne et leur demande de rester tous les deux à l'abri.

Cette nuit-là, beaucoup en témoignent, une entraide formidable s'est mise en place. Des blessés, par exemple, compriment les plaies d'autres blessés plus gravement atteints. La solidarité est également présente entre les intervenants. « *Entre nous on se serre les coudes* » raconte Jean. « *Un pompier me tape dans le dos quand j'étais en train de comprimer une hémorragie en me disant qu'il arrive. Il a un CHU¹⁷ ! Il n'y avait plus de pompier ni de Croix-Rouge ... On était vraiment tous ensemble.* »

Le jour se lève quand les bénévoles se retrouvent dans le local de leur unité. Ensemble, ils vont petit à petit essayer

de comprendre ce qu'ils ont vécu durant la nuit. Pleurer ou rire, tous les moyens sont bons pour tenter de prendre de la distance. Cette distance, difficile à comprendre pour certains, est nécessaire pour qu'ils puissent continuer à remplir leur mission de bénévole, mais aussi qu'ils puissent retourner travailler « comme si de rien n'était », le plus rapidement possible. En effet, le lundi ils devront retourner à leur bureau et réussir, malgré ce qu'ils ont pu voir ou entendre ce week-end-là, à faire le travail qui leur permet d'être payé chaque fin de mois.

Ce qu'ont vécu les bénévoles des associations de sécurité civile ce soir-là est si particulier, si difficile à définir, si différent des expériences de chacun, que beaucoup de temps sera nécessaire pour que leur vie reprenne un semblant de normalité. Pendant de longs mois, au détour de conversations, les souvenirs de cette nuit qu'ils auraient souhaitée irréaliste ont refait surface¹⁸.

La nuit du 13 novembre, 45 VPSP et 220 intervenants bénévoles Croix-Rouge étaient engagés sur les sites. 26 VPSP et 104 autres bénévoles étaient en réserve, regroupés, prêts à partir sur d'autres sites en cas de besoin.

Le bénévolat, peu pris en compte par les employeurs, doit- le plus souvent - rester une activité périphérique : « *en plus du reste* ».

Cet article rend hommage aux bénévoles des associations agréées de sécurité civile qui se sont mobilisés pour venir en aide aux victimes du 13 novembre. Il doit aussi alimenter la réflexion sur la place du bénévolat dans l'engagement de sécurité civile. A l'heure où notre société est menacée par des événements anormaux, soudains, de grande ampleur ou pas, sous une forme qu'il est aujourd'hui difficile d'anticiper, ne faut-il pas donner une *autre place* à l'engagement bénévole ? ■

© photos Croix-Rouge



À PROPOS DE L'AUTEUR

Pauline DELAPORTE



Alternante au sein du Département Risques et Crises de l'INHESJ dans le cadre du master 2 Gestion Globale des Risques et des Crises (GGRC). Elle est également secouriste à la Croix-Rouge française depuis 6 ans.

.....
(16) Victime qui n'a pas été atteinte physiquement.

(17) Un CHU pour Coussin Hémostatique d'Urgence est un pansement épais avec une bande élastique qui permet, par compression, d'arrêter certaines hémorragies.

(18) Dès le lendemain, des débriefings ont été organisés en interne et les psychologues de la Croix-Rouge sont demeurés à l'écoute de tous ceux qui ont exprimé ou expriment encore le besoin d'un soutien particulier.

Education nationale : des dispositifs d'appui en direction des élèves et des personnels

par Dominique BERTELOOT

L'appui aux personnels et aux élèves victimes de violence est inscrit de longue date dans les textes officiels dédiés à la prévention et à la lutte contre les violences. Néanmoins, toutes les académies n'ont pas construit les mêmes dispositifs. Les différences entre académies s'expliquent par les contextes d'exposition aux problématiques de violence, par les moyens mis en œuvre par les recteurs pour agir en faveur des personnels et des élèves, mais aussi par l'histoire locale, le passé récent des académies. Ce qui était l'exception il y a une dizaine d'années, tend à devenir la règle aujourd'hui. La plupart des académies ont désormais développé des dispositifs susceptibles d'intervenir en appui des personnels. Certaines proposent d'ailleurs une large palette de soutiens, qui intègrent également l'accompagnement pédagogique d'enseignants dans leur retour en activité, après un incident violent.

L'accord interministériel du 22 octobre 2013 oblige chaque employeur public à élaborer un plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux. Ces plans d'action reposeront sur une phase d'association des agents et devront intégrer les documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Cet accord aura, n'en doutons pas, des conséquences importantes sur les cadres d'appui apportés aux personnels confrontés à la violence dans leur cadre professionnel. Dans les circonstances les plus favorables, il existe une complémentarité entre l'aide diligentée par les conseillers techniques (médecin, infirmier) du recteur ou de l'inspecteur d'académie, par les cellules spécialisées dans l'aide aux usagers de l'école, ou encore par les Equipes Mobiles de Sécurité, dont les interventions se situent souvent immédiatement après les incidents. Le personnel médical et infirmier, les assistantes de service social, jouent également un très grand rôle dans les aides apportées sur site, à l'ensemble des usagers.

UN IMPORTANT PARTENARIAT

La convention éducation nationale- INAVEM, consacrée à l'aide aux victimes, concerne tout d'abord, en 1999, 14 départements particulièrement exposés, puis est étendue à l'ensemble du territoire en 2004. Elle prévoit l'accès aux services des associations d'aide aux victimes, fédérées par l'INAVEM¹⁹. Elle garantit :

- 1- La prise en charge immédiate des victimes ;
- 2- L'accompagnement des victimes durant toute la procédure judiciaire ;
- 3- Une information complète sur leurs droits ainsi que la mise en forme des dossiers d'indemnisation ;
- 4- Le soutien psychologique.

Les services d'aide aux victimes fédérés à l'INAVEM, sont susceptibles de prodiguer un soutien psychologique en faisant bénéficier la victime de plusieurs entretiens avec un psychologue (10 au maximum), ce qui dans la plupart des cas de gravité moyenne, peut éviter le recours à des thérapies plus lourdes et plus coûteuses.

RÉSEAUX PAS

Tout d'abord restreint à l'Ile de France, en 1998, puis généralisé en 2004, un accord-cadre entre l'éducation nationale et la MGEN²⁰ a organisé l'existence du réseau de Prévention, d'Aide et de Suivi. Il est présent dans chaque département. Copiloté par l'Education nationale et la MGEN, il propose un « service confidentiel, neutre, anonyme et gratuit et est mis à la disposition de tous les personnels de l'éducation nationale qui éprouvent des difficultés. Il permet aux personnels de

s'exprimer librement et de recevoir le soutien de psychologues extérieurs à l'éducation nationale ». Dans ce cadre, les personnels peuvent bénéficier d'une écoute individuelle. Une écoute collective peut également être mise en œuvre (établissement théâtre de violences, par exemple).

FÉDÉRATION DES AUTONOMES DE SOLIDARITÉ (FAS)

Depuis 2012, par convention entre la Fédération des autonomes de solidarité²¹ et le MENESR²², la FAS apporte son concours à l'aide apportée aux personnels victimes d'un incident grave, relevant notamment d'un fait pénalement répréhensible : une aide et une assistance morale, psychologique et juridique leur est apportée en leur proposant notamment son « avocat conseil » départemental. L'aide morale (accueil, écoute, etc.) est accordée pendant toute la durée de la procédure et, si nécessaire, au-delà de la fin de procédure. L'aide psychologique, consistant notamment dans le suivi psychologique auprès de spécialistes, peut être envisagée pour remédier aux traumatismes consécutifs aux violences subies par les victimes. Pour assurer la coordination entre les différents services susceptibles d'intervenir, la FAS informe les autorités de l'Education nationale de son intervention.

DES TEXTES QUI ORGANISENT L'AIDE AUX VICTIMES

Nombre de textes structurent l'aide aux victimes dans l'éducation nationale. La circulaire 2006-125 du 16 août 2006 « Prévention et Lutte contre la violence en milieu scolaire » y tient sans doute une place particulière. Elle insiste sur

(19) Institut national d'aide aux victimes et de médiation : <http://www.inavem.org/>

(20) Mutuelle générale de l'Éducation nationale.

(21) Ces associations loi 1901 assurent la défense des personnels de l'enseignement public et privé laïque contre les risques de leur métier et agissent pour une pratique sereine de leur activité professionnelle.

Elles regroupent aujourd'hui près de 500 000 adhérents, soit plus de 50 % des personnels d'éducation.

(22) Ministère de l'Éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche.

la protection juridique des personnels et sur l'aide aux victimes de violence.

✓ Sur l'aide juridique et le soutien hiérarchique: il faut d'abord, dit la circulaire, apporter un soutien sans faille aux victimes à tous les niveaux de la hiérarchie ; elle poursuit : « il est indispensable que les recteurs mettent tout en œuvre, chaque fois que nécessaire, pour que les personnels bénéficient de la protection juridique prévue à l'article 11 de la Loi 83-634²³ ».

✓ Pour l'aide aux victimes, elle se systématisait : il s'agit d'apporter « L'information et l'aide aux victimes, élèves ou personnels de l'établissement ». « Outre la mise en œuvre d'un soutien juridique, un accompagnement est mis en place et proposé aux victimes. Celui-ci associe les directeurs des ressources humaines, les conseillers techniques sociaux et de santé et les cellules juridiques des rectorats. Cet accompagnement s'exerce dans plusieurs domaines complémentaires: le soutien immédiat de la hiérarchie, l'accompagnement judiciaire (dont les modalités précises sont énoncées dans le Mémento partenarial en cas d'infractions en milieu scolaire), médical, psychologique ou social, administratif (déclaration d'accident de service ou du travail, aide à la rédaction de la demande de protection juridique)...

Il convient de ne pas omettre l'accompagnement pédagogique afin que le personnel victime, puisse réintégrer sa place dans l'établissement dans les meilleures conditions. Cet accompagnement doit, dans tous les cas, s'inscrire dans la durée. Lorsque la victime est un élève, il convient d'assurer une prise en charge immédiate, le cas échéant en l'isolant des autres élèves, afin de le placer hors de portée de l'auteur de l'infraction, avant d'alerter ses parents et, dans les cas les plus graves, de les recevoir afin de leur relater les faits et de les informer de l'intérêt de déposer plainte ». La circulaire fait référence à des « groupes de soutien », que, par

ailleurs, elle ne définit pas. Selon les académies, les traductions sont donc très diverses.

Pour évoquer ces groupes, revenons sur le rôle du CAAEE, à Versailles.

LE CENTRE ACADÉMIQUE D'AIDE AUX ECOLES ET ETABLISSEMENTS

Il s'agit d'un dispositif couvrant l'ensemble des questions relatives à la prévention et à la lutte contre les violences dans l'académie. Créé en 2001, il a joué un rôle structurant pour l'organisation de l'aide aux victimes de violence, sur l'ensemble du territoire national. Ce centre est né de la rencontre entre la demande d'un recteur, Daniel Bancel, confronté à une série d'incidents graves (notamment l'agression d'un professeur, poignardé par des collégiens) et le travail mené dans les Yvelines par l'inspecteur en charge de la prévention des violences, consistant en une intervention systématique, avec proposition d'appui aux personnels confrontés à des incidents et à la construction d'accompagnement d'établissements²⁴.

Dans la phase de construction du service, le CAAEE a sollicité les conseils experts de la psychologue responsable du service de soutien psychologique opérationnel de la police, Eliane Theillaumas, et de référents expérimentés de l'intervention médico-psychologique, comme Hélène Romano.

Par le recrutement de psychologues, mais aussi en construisant des liens fonctionnels avec les conseillères techniques du Recteur et des inspecteurs d'académie et les services RH du rectorat, par la mise en place d'un numéro vert SOS Violences²⁵, le CAAEE s'est donné les moyens de répondre aux besoins des personnels et des élèves. Ses psychologues pouvaient apporter un accueil direct et recevoir certaines victimes en première

intention et/ou en orientant ces personnes vers le suivi proposé par les partenaires (INAVEM, Mutuelle générale de l'Education nationale, Fédération des autonomes de solidarité), vers le secteur médical et psychiatrique.

La professionnalisation des personnels intervenant dans les dispositifs d'écoute a permis une structuration de la réponse. Des protocoles de fonctionnement de cellules d'écoute ont été construits, l'articulation entre les différents intervenants a été précisée. Même si tous développent des techniques d'écoute, le médecin, le psychologue, l'éducateur, le pédagogue ne sont évidemment pas susceptibles de mener le même travail : pour ce qui concerne l'accompagnement des établissements et donc des élèves et des personnels qu'ils accueillent, différents types d'écoute, répondant à des besoins différents, ont été identifiés et sont mis en œuvre en fonction des circonstances, des demandes.

Selon les incidents ou événements considérés, des dispositifs se sont articulés, prévoyant par exemple d'intervenir en périphérie de situations d'urgence collective, l'intervention au cœur de l'urgence pouvant être le fait d'une CUMP (cellule d'urgence médico psychologique)²⁶ qui relève d'une demande du SAMU.

INTERVENTION EN COORDINATION AVEC L'AUTORITÉ PRÉFECTORALE

Des interventions se situent dans le cadre d'accidents collectifs ou d'événements violents de grande ampleur. Ainsi, au lendemain de la tuerie de Nanterre (Mars 2002, un homme fait feu sur le conseil municipal, tue huit élus et en blesse 19 autres), nombre des victimes étant des enseignants, le CAAEE déploie des cellules d'écoute dans les établissements où ils travaillaient, en soutien de leurs collègues.

(23) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=LEGIART0000024040127&cidTexte=LEGITEXT000006068812>

(24) Dès 1975, le Groupe d'Aide et de Soutien pour les Adolescents à Risques (GASPAR), intervient à Lille pour aider les établissements connaissant des difficultés. Les travaux de Jacques Pain ont également durablement marqué le paysage de l'intervention en établissement.

(25) Rendu obligatoire ensuite. La circulaire de 2006 y fait référence.

(26) Créées à la suite de l'attentat du RER en 1995. Interviennent essentiellement sur les situations de catastrophes de drames collectifs.

ÉVÉNEMENTS TRAUMATISANT LA COMMUNAUTÉ SCOLAIRE

A l'occasion d'intrusions violentes, d'agressions, plus généralement d'événements provoquant de vives émotions dans les écoles (premier degré) et les établissements (second degré), des professeurs ou des élèves peuvent bénéficier de suivi au cours desquels intervient le psychologue (soutien sur site ou à distance, lien par téléphone, entretiens, orientation vers d'autres intervenants). Les victimes, mais aussi les témoins et plus généralement la communauté scolaire, bénéficient de propositions d'écoute.

INTERVENTION EN APPUI DE VICTIMES ISOLÉES

L'ensemble des organisations peuvent se conjuguer. Des personnes victimes peuvent se voir proposer des accompagnements très élaborés, sur des temps importants, justifiés par des arrêts d'activité, des changements d'établissement. Certaines interventions en faveur des personnels ne sollicitent pas l'écoute d'un psychologue, mais font intervenir des pairs, pour une écoute et un accompagnement professionnel, par exemple. Les académies de Poitiers, ou Limoges, ont été pionnières sur ce champ, en proposant jusqu'à 3 années de suivi personnalisé.

LES EQUIPES MOBILES DE SÉCURITÉ

Les Equipes Mobiles de Sécurité sont présentes sur tout le territoire national. Bernard Claux, actuel responsable de l'EMS de Créteil, est à l'origine de leur création en 1999.

Inspecteur d'académie, ancien chef d'établissement, il a longtemps cheminé avec le CAAEE et est donc rompu aux techniques de l'intervention et de l'accompagnement en établissement. Répondant à la commande du directeur général de l'enseignement scolaire de l'époque, Jean-Michel Blanquer (ex recteur de Créteil), il a proposé une organisation des EMS à deux niveaux : un niveau consacré à la sécurité pour faire face aux violences (intrusions), un niveau consacré aux aspects d'aide aux personnes, aux écoles, aux établissements. L'accompagnement des victimes entre dans le cahier des charges des EMS : l'organisation retenue dans chaque académie tient compte des personnels potentiellement mobilisables, de la fréquence des incidents. A Créteil, des psychologues sont intégrés à l'EMS ; à Lille, des psychologues du travail peuvent se déplacer auprès des personnels, à la demande.

Lors des récents attentats (janvier 2015 : établissements confinés, novembre 2015 : personnels blessés ou tués, écoles confinées ou fermées lors de l'assaut de Saint-Denis), l'EMS de Créteil a été en mesure d'organiser simultanément plusieurs cellules de soutien psychologique en faveur des personnels et des élèves.

La montée en puissance des dispositifs d'aide aux victimes de violence dans l'éducation nationale s'étend sur moins de 20 ans, depuis que « la violence à l'école est devenue une question politique à part entière²⁷ ». Du vide institutionnel auquel répondront quelques dispositifs pionniers à l'orée des années 2000, à la démarche systémique de développement d'un climat scolaire serein, portée aujourd'hui dans le cadre de la loi de refondation de l'école, la mutation qui est en cours est profonde. Le bien-être des élèves et des personnels, fondant les conditions de la réussite scolaire, est désormais inscrit dans les axes de certains projets académiques et les deux-tiers des académies ont organisé des groupes

de pilotage dédiés à l'amélioration du climat scolaire. Intégrant médecins, infirmières, assistantes sociales, conseillers techniques des recteurs, corps d'inspection, responsables des ressources humaines et responsables d'équipes mobiles de sécurité, ils n'ignorent rien de la nécessité de protéger le cadre scolaire et d'accorder la plus grande attention à l'aide aux victimes ■



À PROPOS DE L'AUTEUR

Dominique BERTELOOT



Inspecteur
d'Académie,
Correspondant
« Education » de
l'INHESJ : Mission
Ministérielle chargée de la
Prévention et de la Lutte contre les
Violences en Milieu Scolaire.

.....
(27) Lionel Jospin, clôture de la conférence mondiale « Violences à l'école et politiques publiques » à l'UNESCO le 7 mars 2001.

L'accompagnement psychosocial de crise

Faciliter le retour à la normale sans victimiser, et en aidant les acteurs à mobiliser leurs ressources.



Catherine LEDRU

Titulaire d'un DEA de psychologie générale, orienté ergonomie cognitive, et d'une maîtrise de psychologie sociale et du travail.



Elle participe en 1992 à la fondation de la 1ère Unité de Secours Psychologiques française et s'engage pendant 15 ans en tant que Psychologue Capitaine Sapeur Pompier Volontaire au sein du SDIS 59.

Elle a acquis des compétences solides en matière d'accompagnement psychosocial de crise et a participé pour la France à des workshops européens de protection civile (Lille 1999, Vienne 2000, Bruxelles 2001, Lisbonne 2005).

Elle cofonde en 1996 le cabinet EPISTEME qui apporte aux entreprises et aux collectivités un appui externe en matière de prévention des risques psychosociaux et d'accompagnement des situations de crise aiguës (explosion, accidents graves du travail, agression physique, braquage, actes suicidaires...) ou plus larvées (restructuration fonctionnelle et/ou géographique avec atteinte à l'identité et/ou aux valeurs professionnelles, exposition récurrentes à des incivilités...).

Vous avez été psychologue sapeur pompier volontaire pendant 15 ans, que vous a appris cette expérience ?

J'ai compris que l'événement critique s'inscrit dans un contexte global (politique, économique, culturel, environnemental...) et personnel (histoire individuelle et familiale, ressources personnelles pour faire face, support social...), qu'il est essentiel de prendre en compte. J'ai appris qu'une personne confrontée à un événement critique peut être trois fois victime :

- ✓ victime d'abord de l'événement lui-même : exposition à sa propre mort, exposition à la mort d'autres personnes, perte de proches, pertes de capacités, perte de biens matériels et de moyens de subsistance, perte de biens à forte valeur sentimentale...
- ✓ victime ensuite de ses propres réactions : se découvrir plus fragile qu'elle ne le pensait, incapable de réagir ou auteur d'actions inadaptées, être envahi par un sentiment de culpabilité, une dévalorisation de soi, ne pas se reconnaître...
- ✓ victime enfin des réactions de l'environnement social : sous-estimation de l'impact psychologique de la situation, incompréhension de ses besoins, aide inappropriée, voyeurisme, stigmatisation, victimisation, instrumentalisation de la situation, abandon post-crise....

J'ai découvert la variété et la complexité des situations, la diversité des enjeux et des besoins, la difficulté de concilier la gestion des niveaux d'urgence et de se coordonner pour des services publics avec des champs de compétences et des logiques très différentes. J'ai appris que rien ne se passe comme on l'a imaginé et qu'il est important de réfléchir en amont aux crises possibles

et de s'y préparer avec des plans et protocoles de réponse, pour s'organiser de manière efficiente. Mais le plus important est, au final, de se préparer psychologiquement à ne pas être tout à fait prêt, de développer des savoir-être pour une meilleure réactivité et adaptabilité sous stress (méta-compétences) et d'engranger/intégrer/partager un maximum d'expériences. Cette activité professionnelle m'a convaincue de l'importance de développer un accompagnement psychosocial de crise, complémentaire de l'accompagnement médico-psychologique, visant notamment à éviter de stigmatiser les personnes exposées à un événement critique et de les enfermer dans le statut de victime.

Qu'entendez-vous par accompagnement psychosocial de crise ?

L'accompagnement psychosocial de crise ne relève pas du soin psychothérapeutique. Comme son nom l'indique, il se situe à l'interaction et dans la complémentarité d'une aide psychologique et d'une aide sociale, apportées dans des circonstances hors du commun, en général profondément déstabilisantes pour les personnes concernées. Il s'adresse à toutes les personnes exposées à un événement critique, qui ont vécu *a minima* un stress aigu, un choc, accompagné parfois d'une expérience de stress « dépassé » (sidération, agitation, fuite panique, réactions confusionnelles...) et/ou subi des pertes parfois majeures relevant d'un processus de deuil. S'il n'appartient pas aux intervenants de l'accompagnement psychosocial de crise d'initier un processus de soin, ils peuvent néanmoins, à partir du moment où ils disposent de la formation nécessaire, assurer un rôle de détection et d'orientation des personnes les plus fragilisées vers les structures d'aide médico-psychologique.

L'accompagnement psychosocial de crise est centré, dans un premier temps, sur une triple évaluation du contexte, des besoins et des ressources, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.

L'événement critique s'inscrit en effet dans un contexte qu'il est important d'appréhender, en ce sens qu'il peut s'avérer plus ou moins protecteur ou, au contraire, fragilisant. Il va souvent perturber la satisfaction des besoins de base (être en sécurité, manger, boire, se réchauffer...). Plus la situation de crise est importante, plus la satisfaction des besoins de base peut se trouver perturbée, soit en raison de l'indisponibilité des moyens permettant habituellement de les satisfaire, soit par perte même de la perception du besoin sous l'effet du choc. L'événement critique va également générer des besoins spécifiques qui vont évoluer au fil du temps (communiquer avec ses proches dont on peut être momentanément coupé, bénéficier de soins médicaux et/ou médico-psychologiques, être écouté, rassuré, informé, reconnu dans son individualité, reconnu comme victime parfois, indemnisé le cas échéant...).

Il est donc essentiel d'évaluer ces différents besoins et d'amener l'aide et le soutien les plus adaptés tout en stimulant la capacité des personnes à les exprimer et à y répondre par elles-mêmes.

L'évaluation des ressources individuelles et collectives prend ici toute sa place. Il s'agira d'identifier les ressources immédiatement activables, de compenser les manques par l'apport ponctuel de ressources externes et de veiller à mettre les personnes concernées en condition de pouvoir compter à nouveau sur leurs propres ressources et retrouver leur capacité à réagir.

Dans sa composante psychologique, l'accompagnement psychosocial, a essentiellement comme objectifs de :

- ✓ sécuriser les personnes exposées à l'événement critique en mettant à leur disposition une sorte de sas de protection le plus confortable et rassurant possible, où leurs besoins de base pourront être identifiés et satisfaits ;

- ✓ favoriser le partage émotionnel pour atténuer le sentiment de solitude, créer l'opportunité pour les personnes encore en état de choc de « ré-atterrir » dans une réalité commune ;

- ✓ leur proposer une écoute empathique, non intrusive et se gardant de tout jugement normatif, visant à atténuer leur détresse psychologique ;

- ✓ faire une première évaluation de l'impact, notamment « traumatogène » et/ou « dépressiogène », de l'événement, et en particulier repérer les personnes en état de stress dépassé et surtout celles présentant un risque de développer un trouble de stress post-traumatique (hypervigilance, reviviscences intrusives, évitement) ;

- ✓ fournir des informations sur les réactions possibles et rappeler que ces réactions sont des réactions normales face à des événements anormaux ;

- ✓ inciter aux soins si nécessaire et, pour cela, informer, expliquer, dédramatiser le soin médico-psychologique mais également faciliter l'orientation et la prise de contact ;

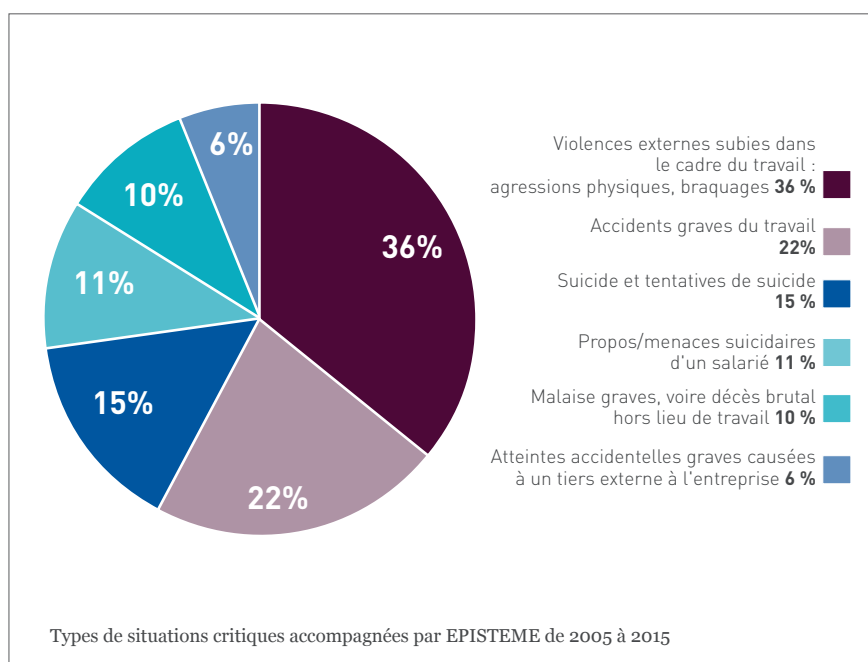
- ✓ évaluer et renforcer les ressources individuelles et collectives pour faire face, aider les aidants ;

- ✓ faciliter la résilience en encourageant les personnes à être actives et engagées dans leur propre rétablissement.

En quoi les accompagnements menés par une structure comme la vôtre au sein des entreprises, diffèrent-ils de ceux auxquels vous avez contribué en tant que psychologue sapeur pompier volontaire ?

Nous avons accompagné plus de deux cents événements critiques, potentiellement traumatogènes (accident mortel du travail, braquage, agression physique, suicide...), qui nous ont amenés à intervenir directement auprès de plus de 3000 personnes.

Les événements pour lesquels nous avons été sollicités se distinguent tout d'abord des catastrophes collectives prises en charge par les services publics par leur dimension locale et le nombre modéré de victimes et de personnes concernées (une quinzaine de personnes en moyenne). De plus, ce sont des adultes actifs, et peu d'entre eux sont en situation de vulnérabilité manifeste au moment de leur exposition à l'événement critique, à l'inverse d'autres contextes de crise, avec des personnes âgées, des enfants, des personnes handicapées concernées... Point important, du point de vue pratique et psychologique, nous accompagnons des salariés, collaborateurs, collègues, amis parfois, confrontés à un événement critique dans le cadre de leur travail.



Notre expérience nous a en effet amené à constater que les personnes ne vivent pas un événement critique de la même façon en tant que « victime tout venant », confrontée dans sa vie personnelle à un désastre climatique ou une agression par exemple, et en tant que salarié d'une entreprise.

Contrairement aux victimes « tout venant » (qui peuvent se trouver confrontées à un drame loin de toute attache ou de tout repère, loin chez eux, loin de leurs proches...), les salariés ne sont généralement pas « au milieu de rien » ou regroupés dans un environnement inconnu et impersonnel. Ils sont en quelque sorte chez eux dans l'entreprise. Cette dernière joue même souvent un rôle de tampon permettant de préserver les familles, les salariés déstabilisés émotionnellement préférant souvent attendre d'avoir retrouvé une certaine maîtrise d'eux-mêmes avant de rentrer chez eux (afin de ne pas inquiéter leurs proches et particulièrement leurs enfants).

Les salariés appartiennent à un collectif structuré et structurant. Ils ont parfois été informés ou même formés à la mise en œuvre d'une politique de prévention et d'une procédure de gestion de crise (quand elles existent), certains sont secouristes du travail. Ils peuvent aussi s'appuyer sur des personnels d'encadrement ou des collègues, et disposer de relais au niveau des services de ressources humaines ou du CHSCT (Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail)²⁸.

De nombreux managers sont sensibilisés à la prévention des risques psychosociaux, conscients de leur responsabilité dans la prise en compte de l'impact traumatique potentiel d'un événement. Dans un contexte économique tendu, où la gestion du quotidien ressemble, dans certains secteurs d'activité, de plus en plus souvent à de la gestion de crise, les managers de proximité montrent généralement une vraie adaptabilité et une bonne adaptabilité et réactivité face à un événement critique. Encore faut-il qu'ils ne soient pas trop perturbés par la pression d'organes de direction, souvent très loin du terrain, généralement

focalisés sur la communication de crise (dans leur mission légitime de gestion des risques juridiques et du risque d'atteinte à l'image de l'entreprise) et qui exercent souvent sur eux des injonctions multiples (demandes pressantes d'informations, de bilans ou de synthèses notamment) parfois décalées avec les réalités, contraintes et besoins du terrain.

Même si, dans certains cas, la responsabilité de l'employeur pourra être mise en cause pour manquement à l'obligation de résultat en matière de préservation de la sécurité et de la santé de son personnel, les salariés ont, d'une manière générale, le souci de ne pas porter atteinte à l'image et à la survie de l'entreprise. Ce souci leur confère assez souvent une réserve que n'a pas toujours le grand public, qui est rapidement en recherche de responsable et autre bouc-émissaire et tend à décharger une partie de son émotion sous forme de colère à l'encontre des pouvoirs publics.

Parfois, malheureusement, un contexte de tension économique et/ou sociale, une perte de confiance dans la direction et/ou le management, un climat conflictuel, peuvent induire dans l'entreprise un défaut de solidarité et constituer des éléments majeurs de fragilisation individuelle et collective, qu'il faudra également prendre en compte.

Qu'est-ce que les entreprises attendent de vous ?

Pour les quelques entreprises, qui ont intégré l'importance de préparer leurs managers et leurs salariés à la gestion de situations critiques, nous développons des accompagnements préventifs personnalisés (sensibilisation aux caractéristiques et impacts des événements critiques, acquisition de techniques de gestion du stress, entraînement comportemental ciblé sous forme de mises en situations, exercices de crise, retour d'expériences, partage de bonnes pratiques...), mais la plupart des entreprises nous attendent sur le terrain de l'aide psychologique d'urgence.

La plupart des entreprises ont en effet aujourd'hui intégré dans leurs schémas qu'un événement critique doit

« ...IL EST IMPORTANT DE RÉFLÉCHIR EN AMONT AUX CRISES POSSIBLES ET DE S'Y PRÉPARER AVEC DES PLANS ET PROTOCOLES DE RÉPONSE...

déclencher l'arrivée de psychologues et elles ne veulent pas se voir reprocher de ne pas avoir mis en place tous les moyens pour atténuer l'impact de l'événement sur leurs salariés. Quand l'événement survient, passée la phase de choc, les managers se posent de nombreuses questions auxquelles nous essayons de les aider à répondre :

- 1- Le SAMU nous a proposé d'inviter nos salariés choqués à venir consulter à l'hôpital, est-ce adapté ? Que faire s'ils ne veulent pas y aller ?
- 2- Certains salariés sont apparus très choqués sur le moment mais ils ont l'air d'aller beaucoup mieux d'autres ont en revanche bien réagi en situation de crise mais semblent aller moins bien maintenant. Certains manifestent des émotions, d'autres pas. Certains parlent facilement, d'autres ne disent rien, voire s'isolent. Est-ce normal ?
- 3- Comment savoir s'ils sont traumatisés ? Peut-on éviter qu'ils le soient, que des troubles apparaissent plus tard ?
- 4- Est-ce vraiment à l'entreprise de prendre en charge les aspects psychologiques qui relèvent de la sphère d'intimité des salariés et jusqu'où doit-on / peut-on aller sur ce terrain ?
- 5- Que faire pour ceux qui étaient déjà identifiés comme fragiles ? Comment les aider plus particulièrement sans les stigmatiser ?
- 6- Peut-on / doit-on laisser nos salariés rentrer chez eux ? Certains ne le souhaitent pas, est-ce adapté de les garder sur le site ?
- 7- Doivent-ils voir un médecin ? Quand pourront-ils retourner travailler ? Certains le souhaitent. Doit-on accéder à leur demande ? Le médecin du travail peut-il nous aider ?

.....
 (28) Constitué dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Composé notamment d'une délégation du personnel, le CHSCT dispose d'un certain nombre de moyens pour mener à bien sa mission (information, recours à un expert...) et les représentants du personnel, d'un crédit d'heures et d'une protection contre le licenciement. Ces moyens sont renforcés dans les entreprises à haut risque industriel. En l'absence de CHSCT, ce sont les délégués du personnel qui exercent les attributions normalement dévolues au comité.

Votre premier appui va donc aux managers ?

La première évaluation du contexte, des besoins et des ressources se fait avec eux car ils connaissent généralement leurs équipes et leur vision des forces et faiblesses individuelles et collectives est assez claire.

Notre expérience de ce type d'interventions nous a amené à développer une vigilance particulière pour l'accompagnement des managers dans la mesure où ils peuvent être concernés, en tant que « victimes de premier cercle » susceptibles eux aussi, même s'ils s'en défendent souvent, d'être impactés émotionnellement par l'événement car présents sur les lieux ce jour-là. De plus en tant que responsables d'activité chargés de gérer en même temps l'impact humain et l'impact économique d'un événement qui peut, dans certains cas, mettre en cause la pérennité de l'entreprise ou du marché et en tant que délégataires d'une responsabilité de préservation de la santé physique et mentale de leurs collaborateurs, ils sont exposés à des conséquences professionnelles et/ou pénales.

Nous les accompagnons et conseillons notamment sur ce qu'il faut dire (ou éviter de dire), comment le dire, comment se positionner de manière adaptée et prendre les mesures urgentes nécessaires. Nous les aidons à prendre de la distance et à assurer leur rôle d'accompagnement managérial des salariés car ils sont attendus sur ce terrain et ne peuvent se décharger totalement de l'accompagnement sur les psychologues au risque de sortir disqualifiés de la crise.

Nous pouvons les aider à évaluer les besoins des personnes touchées et leur degré de vulnérabilité, tout en garantissant la confidentialité des informations importantes à prendre en compte concernant la vie privée des salariés : problèmes de santé physique ou psychique, expériences antérieures, problèmes familiaux, addictions, problèmes financiers...

Nous devons aussi parfois les aider à faire la part de ce qui relève de la responsabilité sociale de l'entreprise et de ce qui appartient à la sphère privée des salariés et les aider à identifier les limites de l'aide qu'ils peuvent apporter par notre intermédiaire ou celui d'autres acteurs de l'entreprise.

En parallèle, nous essayons également d'appréhender les ressources activables par l'entreprise et les facteurs de contexte susceptibles de favoriser la résilience ou la fragilisation des salariés, individuellement et collectivement. En particulier, il semble important de travailler en collaboration avec tous les acteurs pouvant apporter une contribution utile à l'accompagnement tant dans la phase aiguë que dans la durée. Autant que faire se peut, notre équipe travaille en étroite collaboration avec les différents relais identifiés médecins du travail, RH, assistants sociaux....

Mais alors qu'apportez-vous aux salariés ?

Notre dispositif d'intervention est défini, après consultation de l'encadrement de terrain, à l'issue d'une évaluation conjointe entre l'entreprise et le consultant, évaluation portant sur :

- ✓ les caractéristiques de l'événement critique (impact traumatique potentiel, éléments de contexte particuliers...),
- ✓ les principaux risques et enjeux (pour l'entreprise, les équipes, le public le cas échéant...),
- ✓ un premier recensement de personnes identifiées comme concernées à des degrés divers,
- ✓ la possibilité offerte ou non à l'entreprise de pouvoir bénéficier des services de la CUMP ou du médecin du travail,
- ✓ les contraintes organisationnelles et logistiques.

Nous intervenons en immédiat auprès des salariés qui n'ont pas pu bénéficier des services de la CUMP, réservés souvent aux événements impliquant un grand nombre de victimes.

Par choix, nos intervenants sont psychologues du travail et non cliniciens : consultants spécialisés en prévention des risques psychosociaux, ils connaissent bien le monde du travail et le plus souvent la culture de l'entreprise au sein de laquelle ils interviennent. Ils savent écouter avec empathie et sans jugement normatif, favoriser la verbalisation spontanée de l'expérience vécue, sans

« ... LE PLUS IMPORTANT EST, AU FINAL, DE SE PRÉPARER PSYCHOLOGIQUEMENT À NE PAS ÊTRE TOUT À FAIT PRÊT... »

forcer, en s'adaptant le rythme de chacun. Ils savent également respecter le silence de ceux qui ne veulent pas parler, ou n'aiment pas l'idée « d'être accompagnés », craignant parfois d'être étiquetés comme fragiles. S'ils cherchent bien évidemment à atténuer les douloureux sentiments d'impuissance ou d'échec, ils ont appris à rassurer tout en respectant le rôle (parfois salvateur) du sentiment de culpabilité. Ils s'engagent enfin à respecter la confidentialité des informations recueillies en conservant néanmoins un droit d'alerte en cas de détection d'une situation de danger grave et imminent (risque suicidaire notamment).

En conclusion, qu'avez-vous envie de mettre en avant ?

Il me semble au final que la mission essentielle de ceux qui s'engagent dans l'accompagnement psychosocial de crise consiste à aider les personnes concernées à sortir de l'état de choc et à remobiliser leurs ressources individuelles et collectives pour faire face. Mais il s'agit également de veiller à éviter le « sur-accident psychologique » pouvant être provoqué par une réponse inadaptée de l'environnement social, qui consiste à *faire trop peu* par minimisation de l'impact psychologique de l'événement ou surestimation parfois fantasmée de la solidité présumée des personnes exposées (situation souvent rencontrée chez les sapeurs-pompiers ou les médecins urgentistes), ou à *en faire trop* en victimisant les personnes, par une entrée intrusive dans leur sphère privée, en les exposant de manière excessive, ou en les privant de leur capacité d'action.

L'approche appropriée en termes d'accompagnement psychosocial de crise se doit, à notre sens, d'être pragmatique, pluridisciplinaire, préventive et réflexive, basée sur une réévaluation permanente des contextes, des besoins et des ressources et sur l'activation / renforcement des capacités d'action et des modes de coopération des acteurs concernés, « victimes » et aidants ■

Un dispositif d'assistance d'une entreprise à ses employés et leurs familles



Airbus est une entreprise d'envergure internationale avec des filiales à aux Etats-Unis, en Chine, au Japon, en Inde et au Moyen-Orient, et des centres de rechanges à Hambourg, Francfort, Washington, Pékin, Dubaï et Singapour. Airbus possède aussi des centres d'engineering et de formation à Toulouse, Miami, Wichita, Hambourg, Bangalore et Pékin, ainsi qu'un centre d'engineering en Russie et plus de 150 bureaux de représentation auprès des compagnies dans le monde entier.

La présence internationale d'Airbus et son statut de leader sur le marché de l'aéronautique, engendrent des responsabilités importantes, 55 000 personnes dans le monde sont concernées. Airbus a décidé d'être précurseur avec une organisation unique dans le secteur industriel : la mise en place de procédure de gestion de crise (Il y a plus de 15 ans, le comité exécutif d'Airbus SAS a décidé de créer une organisation de gestion de crise associée à la mise en place de cellules de crise sur chacun de ses sites) et un programme d'assistance au profit de ses employés et leurs familles.

Cette organisation permet d'anticiper les risques encourus par l'entreprise, de surveiller les situations géopolitiques, météorologiques, pandémiques pouvant impacter la société, de gérer les situations inhabituelles de grande envergure de manière appropriée, de prendre en charge les victimes et/ou leurs familles, de minimiser les impacts sur l'entreprise, de communiquer auprès des employés et auprès des médias et de permettre la continuité et/ou la reprise d'activité.

LE DISPOSITIF FAMILY CARE D'AIRBUS

Airbus a souhaité garantir une prise en charge appropriée de ses employés et de leurs proches, devant des situations

inhabituelles de grande envergure. Le dispositif *Family Care* a vu le jour grâce à cette volonté forte. Son objectif est de proposer à tous employés Airbus et à leurs familles, en complément, de l'organisation médico-sociale existante dans l'entreprise, un accompagnement (présence physique, support psychologique et un soutien logistique (hébergement, transport, traduction...) en cas d'événement majeur impactant le quotidien. Cette organisation favorise également la communication entre les différents acteurs impliqués dans la gestion de cette situation.

Une équipe *Family Care* a été mise en place dans ce cadre sur la base du volontariat, chaque salarié Airbus peut, s'il le souhaite, faire partie du dispositif.

Mis en place chez Airbus en France en 2009, il a été élargi à l'Allemagne, l'Espagne et la Grande-Bretagne en 2011. L'équipe compte aujourd'hui plus de 2100 membres répartis dans les 4 pays. Les employés faisant parti du dispositif *Family Care* sont fiers d'appartenir à une entreprise qui met en place un programme spécifique d'assistance envers ses salariés et leurs familles et font preuve d'un engagement fort pour s'entraider dans le monde du travail.

Afin de préparer les volontaires à remplir leur mission (assistance portée à leurs collègues et/ou familles sous forme d'accompagnement et/ou d'aide logistique), les employés faisant partie de l'équipe *Family Care* doivent suivre une formation d'une journée, visant à sensibiliser les volontaires sur diverses notions telles que : le stress dépassé et les comportements associés dans les situations difficiles, les étapes de deuil, la relation d'aide et l'écoute active empathique, la connaissance de soi et l'organisation du dispositif.

Tous les 3 ans, des formations de remise à niveau sont proposées, afin d'enrichir les compétences des volontaires, et des exercices en conditions réelles sont réalisés régulièrement pour tester la

réponse de l'équipe *Family Care*. Ces exercices sont des mises en situation permettant l'amélioration continue du dispositif : ils sont extrêmement formatifs pour tous les participants.

DES INFORMATIONS PARTAGÉES

En parallèle un outil de gestion de crise a été développé en interne afin de partager simultanément les informations dans les diverses cellules de crise, activées selon le type d'événement à gérer. Cet outil permet aussi d'enregistrer la liste des victimes éventuelles, des familles prises en charge ainsi que les volontaires mobilisés pour gérer l'événement.

Dans le cadre du dispositif *Family Care*, des échanges ont été mis en place avec le SDIS (pompiers), le SAMU, la CUMP, les préfectures, etc., ou encore les associations reconnues d'utilité publique dans ce domaine, tels que la Croix-Rouge Française, l'Unité Mobile de Premiers Secours... Ces échanges permettent une connaissance réciproque des acteurs mobilisés et favoriseront l'interaction entre eux, en cas de crise ■



À PROPOS DES AUTEURS



Marc AURIOL

*Head of Crisis
Management Airbus*

Manuelle HALLOPE

*Corporate Family Care Planning Manager
Diplôme d'Etat Infirmier obtenu en 2003
5 ans d'exercice de la profession
infirmière en France
et à l'étranger (Irlande, Australie)
3 ans en tant que Cadre de Santé
dans une clinique toulousaine.
Depuis 2012, responsable du projet
Family Care au sein d'Airbus.*

Réparation et indemnisation des victimes

par Claude LIENHARD et Carole DAMIANI

LE DROIT DES VICTIMES ET L'AIDE AUX VICTIMES

La première plaquette de présentation de l'Institut National d'Aide aux Victimes et de Médiation (INAVEM) affirme, sous la plume de son fondateur, que « toutes les victimes, quelle que soit la cause de leurs malheurs, ont le droit à la considération et à la solidarité (...) ».

Par la suite, il précise leurs droits fondamentaux : « droit d'être écoutée et entendue, droit d'être aidée, droit d'être informée, droit d'être reconnue, droit à la vérité, droit d'être assistée, droit d'être respectée dans ses choix, droit d'être indemnisée ». Certaines infractions pénales- actes terroristes, tentatives d'homicide et viols notamment ou des accidents collectifs de type catastrophes naturelles ou industrielles particulièrement graves - présentent une menace vitale pour les personnes et peuvent avoir sur elles des incidences à la fois psychiques, physiques, professionnelles et sociales.

Par ailleurs, la brutalité de la rencontre avec le réel de la mort, la transgression de la loi à l'encontre des victimes, remettent en cause leurs valeurs de sécurité, de justice, de solidarité, et même leur sentiment d'appartenance à une communauté. De fait, elles ressentent bien souvent un intense sentiment d'abandon, le sentiment de ne pas être comprises. L'indemnisation s'inscrit donc bien dans le cadre d'une réparation globale où toutes les dimensions de la vie physique, psychique et sociale sont prises en compte.

Pour mobiliser leurs ressources psychiques, apaiser leur souffrance psychologique, lutter contre leur sentiment d'abandon, pour restaurer des relations harmonieuses avec les autres, basées sur la confiance

et la solidarité, et prétendre à une reconnaissance de leurs préjudices, les victimes peuvent à la fois, disposer d'un espace d'écoute dans une association d'aide aux victimes et engager une procédure judiciaire. Ainsi, à *Paris Aide aux Victimes*, juristes et psychologues travaillent constamment en collaboration. De fait, la réparation des victimes se joue sur deux scènes : la scène privée de l'intime et de l'élaboration personnelle avec le psychologue, et la scène publique, judiciaire et indemnitaire, qui vise à une reconnaissance sociale (Damiani, 2002). Cette double réparation prend du temps. Le temps que doit prendre la victime traumatisée pour se restaurer psychiquement n'est pas le même que le temps judiciaire, souvent particulièrement long lors d'accidents collectifs ou d'actes de terrorisme.

Tout au long de la procédure, l'association d'aide aux victimes sera un médiateur entre la victime et les acteurs des institutions judiciaires et indemnitaires : magistrats, assureurs, avocats, experts, fonds de garantie, etc. de façon à aboutir, *in fine* à la reconnaissance la plus juste possible des préjudices et à leur réparation. La victime sera mieux à même d'appréhender ce « parcours du combattant », si elle est aussi soutenue dans son questionnement personnel et dans son élaboration psychique par un psychologue.

Par ailleurs, les psychologues des associations d'aide aux victimes ont l'habitude de travailler en interaction avec les juristes et sont soucieux de répondre aux exigences de « traçabilité » et de « charge de la preuve » qui incombent à la victime. Aussi sont-ils régulièrement amenés à produire des attestations qui répondent à des exigences de rédaction précises et qui seront des pièces fondamentales dans le processus de réparation (Damiani, 2015).

« LE TEMPS QUE DOIT PRENDRE LA VICTIME TRAUMATISÉE POUR SE RESTAURER PSYCHIQUEMENT N'EST PAS LE MÊME QUE LE TEMPS JUDICIAIRE... »

INDEMNISATION ET RÉPARATION

La réparation est un parcours et l'indemnisation en est une étape essentielle. Le principe est celui de la réparation intégrale, principe constamment réaffirmé aussi bien par la Cour de Cassation que par le législateur sauf de rares exceptions. La réparation intégrale implique que soient indemnisés tous les préjudices des victimes qu'il s'agisse de victimes directes ou indirectes. Ces préjudices ont fait l'objet d'une nomenclature précise mais évolutive, la nomenclature « Dintilhac »²⁹ qui de fait a, aujourd'hui, une valeur quasi normative.

Cette nomenclature détermine une liste exhaustive des postes de préjudice dont une victime peut demander réparation : les préjudices corporels de la victime directe (avant et après consolidation) et les préjudices des victimes indirectes ou par ricochet (en cas de décès de la victime directe). Ces préjudices sont chiffrés à partir d'expertises médicales ou psychiatriques. La réparation du dommage corporel et psychique des victimes requiert un haut niveau de spécialisation tant la matière est devenue technique et tant les enjeux humains et économiques peuvent être importants.

La phase médico-légale, c'est à dire expertale, est essentielle et incontournable. Les débiteurs indemnitaires qu'il s'agisse des assureurs ou des fonds de garantie ont souvent une vision réductrice de certains dommages et préjudices, voire strictement comp-

(29) Dintilhac J.-P. (2005). *Rapport du groupe de travail chargé d'élaborer une nomenclature des préjudices corporels*. Groupe de travail dirigé par J.-P. Dintilhac, juillet 2005.



© Africa Studio - Fotolia

table. L'objectif de réparation intégrale implique dès lors que soit respecté et mis en œuvre le principe d'égalité des armes et du contradictoire tout au long du processus indemnitaire. Les victimes doivent être informées dès la survenance du fait générateur du dommage, du contenu et du cadre de leur droit à réparation.

L'assistance *ab initio* d'un médecin de recours spécialisé, ainsi que d'un avocat spécialisé de la réparation du dommage corporel s'impose, dès lors que ces débiteurs sont très bien organisés et spécialisés et qu'ils peuvent avoir des stratégies communes pour minimiser les raisons et les montants des indemnités.

La mission d'expertise ne doit pas être imposée mais négociée *in concreto*,

même s'il existe des cadres de consensus. L'avocat et le médecin de recours doivent assister à toutes les phases de l'expertise et la préparer de concert en associant la famille. Seule une méthodologie stricte sera garante d'une bonté indemnitaire et *in fine* d'une juste évaluation. Le chiffrage devra être détaillé en tenant compte, le cas échéant, des recours des tiers payeurs, qui peuvent être complexes.

Le processus indemnitaire et expertal peut s'inscrire dans la durée en cas de handicap lourd et de consolidation à date lointaine. Cela impliquera alors une approche provisoire, prévisionnelle et provisionnelle bien adaptée et évolutive. Certaines questions comme celle de l'évaluation de la tierce personne, des dommages psychiques, du choix du barème médical ou de

barème de capitalisation³⁰, font l'objet de réelles négociations avec les débiteurs indemnitaires ou de décisions judiciaires qui font une juste et pertinente appréciation de l'objectif de réparation intégrale pour chaque victime.

L'accompagnement et la défense indemnitaire sont indispensables pour deux raisons complémentaires :

- ✓ pour les victimes d'abord et leur entourage, pour aller vers une réinsertion sociale et économique ;
- ✓ pour la société, car une indemnisation incomplète omettant certains préjudices ou évaluant de façon inexacte la créance indemnitaire aboutit, le temps passant, à reporter sur des mécanismes de solidarité familiale ou dépendant de la collectivité, des charges relevant de la logique assurancielle ou de garantie lorsqu'il s'agit des fonds.

Les termes de la réparation sont bien souvent incompréhensibles pour la victime. Si elle peut chiffrer assez facilement les incidences matérielles d'un préjudice, par exemple les frais d'un logement ou d'un véhicule adapté, des dépenses de santé, l'assistance par une tierce personne, etc., comment chiffrer en revanche, une incidence professionnelle à long terme ? Un préjudice universitaire (pour une victime qui ne pourra pas poursuivre ses études) ? Les souffrances endurées ? Le préjudice esthétique ou sexuel ? Et pour les proches d'une victime décédée, comment évaluer un préjudice d'affection ?

Il est impératif que la victime ou sa famille soient aidées dans cette démarche par des juristes compétents et spécialisés. Nous insistons également sur la qualité des certificats médicaux qui seront des pièces importantes dans son parcours de réparation : les victimes pensent à demander un certificat médical lorsqu'il s'agit d'attester de dommages corporels, et ceux-ci sont souvent de bonne qualité. En revanche, elles demandent beaucoup plus rarement un certificat à un psychiatre et ceux-ci ne sont pas toujours formés à la rédaction de certificats conformes, qui pourront servir de support aux experts.

.....
(30) Le barème de capitalisation est un outil de calcul qui permet d'évaluer le préjudice futur de la victime.

Pour cette raison, lors des attentats survenus à Paris en janvier et novembre 2015, *Paris Aide aux Victimes* a signé une convention avec le service de psychiatrie de l'Hôpital d'Instruction des Armées du Val de Grâce, afin que les victimes puissent disposer d'un certificat médical « exploitable » dans le cadre judiciaire. Nous insistons également sur l'importance de se faire assister d'un médecin conseil, maîtrisant parfaitement les enjeux de la réparation du préjudice corporel et psychologique, durant l'expertise.

Ce domaine est si peu familier aux victimes, qu'il est compréhensible, dans un premier temps, qu'elles soient souvent ambivalentes envers la réparation financière et recherchent désespérément à lui conférer un sens (Damiani, 2005). Rien ne peut remplacer ce qu'elles ont perdu et certaines garderont de lourds déficits. L'indemnisation représente un étayage dans la réalité qui vient en contrepoint des blessures et de l'horreur vécues, alors que la souffrance psychique elle n'est pas chiffrable. Il importe de ne pas conforter la victime dans l'illusion que l'argent ou la « Justice » sera à même de les réparer intégralement.

Il restera toujours une empreinte, physique et/ou psychique. L'indemnisation peut aider la victime à se réconcilier avec « le genre humain », à apaiser son sentiment d'abandon, à répondre à son besoin de reconnaissance, à condition qu'elle ne se déresponsabilise pas et qu'elle questionne sa position « victime » et notamment le confort que pourrait lui apporter une « identité de victime ».

Il est parfois difficile de se décrocher d'un statut de victime lorsque les conditions sont défavorables (préjudices non reconnus, intérêts mal défendus, hostilité manifeste ou manœuvres manipulatoires de la partie adverse par exemple). En revanche, lorsque les conditions sont favorables, le chemin accompli tout au long du processus judiciaire peut être une forme d'ouverture, et même les frustrations engendrées par le procès (ou l'absence de procès) ou par l'indemnisation, peuvent contribuer à une nouvelle organisation de vie mais toujours au prix d'un véritable travail psychique ■



À PROPOS DES AUTEURS

Claude LIENHARD



Professeur des Universités, avocat spécialiste en réparation du dommage corporel, Victimologue, Président de *Paris Aide aux victimes*, Président Fondateur de l'Inavem.

Carole DAMIANI



Docteur en psychologie clinique, Directrice de *Paris Aide aux Victimes*.



BIBLIOGRAPHIE

Damiani C. (2002). Comment concilier réalité psychique et réalité judiciaire. *Revue Francophone du Stress et du Trauma*, 3(1), 55-58.

Damiani C. (2005). L'accompagnement psychologique durant le processus judiciaire. *Revue Francophone du Stress et du trauma*, 5(1), 37-42.

Damiani C. (2015). La place du psychologue dans l'expertise en réparation. *La Gazette du Palais*, n°179-181, 8-11.

Lienhard C. (2004). Les avocats spécialistes en réparation du préjudice corporel au service de la cause des victimes et des familles de victimes, *AJ famille*, 300.

Lienhard C. (2005). Droit des victimes et victimologie, une nécessaire nouvelle donne. *AJ pénal*, 10.

Lienhard & Montigny G. (2015). Réflexions sur le cadre méthodologique de l'indemnisation des préjudices des victimes d'accidents sériels et d'accidents collectifs. *La Gazette du Palais*, n° 300, P. 23.

Lienhard C. (2015). La réparation des préjudices découlant des dommages psychiques, *Pondération Revue de la ligue contre la violence routière*, N°105.



POUR EN SAVOIR PLUS

L'AIDE AUX VICTIMES : UNE POLITIQUE PRIORITAIRE DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Informations tirées du Portail « Aide aux victimes » du Ministère de la Justice : → www.justice.gouv.fr

• Un effort budgétaire sans précédent

En 2015, le [budget](#) dédié à l'aide aux victimes devrait augmenter de 22%, après avoir déjà été accru de 7% en 2014 et de 26 % en 2013. Il atteint aujourd'hui presque 17 millions d'euros.

• Généralisation des bureaux d'aide aux victimes

Fin 2015, 160 tribunaux de grande instance sont dotés [d'un bureau d'aide aux victimes](#) pour accueillir, soutenir et orienter toutes les victimes. L'ouverture des 8 derniers BAV est prévue pour 2016 et 2017.

• Des victimes mieux prises en charge

La réforme pénale ainsi que l'ensemble de la politique publique d'aide aux victimes améliorent les droits des victimes : information, accueil dans les tribunaux, indemnisation, soutien et accompagnement.

Afin d'apporter une information complète sur les droits des victimes et les procédures nécessaires à leur défense, le ministère de la Justice met à disposition un guide des droits des victimes, consultable en version [pdf](#).

• Une plateforme téléphonique

Cette [plateforme téléphonique](#) s'adresse à toutes les victimes d'infractions, quelle que soit la forme de l'agression ou le préjudice subi. Le **08VICTIMES** (soit le 08 842 846 37) est un numéro non surtaxé, disponible 7 jours sur 7.

• Le suivi individualisé des victimes

La directive européenne « Victimes » n° 2012/29/UE du 25 octobre 2012, établissant des normes minimales concernant les droits, le soutien et la protection des victimes de la criminalité, a été transposée en droit français par la loi du 17 août 2015. Ces dispositions ont généralisé à toutes les victimes un certain nombre de droits, dont celui de faire l'objet d'une [évaluation personnalisée de ses « besoins spécifiques en matière de protection »](#) face aux risques de victimisation secondaire, d'intimidation ou de représailles.

• Le soutien aux associations d'aide aux victimes

La France bénéficie depuis 1983 d'un réseau d'associations d'aide aux victimes présentes sur tout le territoire et soutenues par le ministère de la Justice et d'autres partenaires locaux et nationaux. Ces associations ont accueilli en 2012 environ 300 000 personnes pour les informer de leurs droits et des procédures et leur proposer une écoute et un accompagnement personnalisé. En 2013, le budget de soutien à ces associations a été augmenté de 25% par rapport à l'année précédente et s'élève à 12,8 M€ (13,7M€ en 2014).

Un annuaire des associations d'aide aux victimes est disponible : Pour connaître l'association d'aide aux victimes la plus proche de votre domicile, [consultez Justice en région](#).

• Un comité de suivi

Piloté par le ministère de la Justice, [le comité de suivi des victimes des attentats du 13 novembre](#) est composé de représentants des ministères de la Justice, de la Défense et des affaires sociales et de la santé mais aussi du parquet de Paris, des cellules d'urgence médico-psychologiques, de l'office national des anciens combattants et victimes de guerre, du fonds de garantie des victimes du terrorisme, de la caisse nationale d'assurance maladie et d'associations d'aide aux victimes et de toute compétence utile pour répondre à la situation spécifique de chaque victime.



NOMENCLATURE DINTILHAC

Le rapport de M. Jean-Pierre Dintilhac a pour but d'élaborer une nomenclature commune des préjudices corporels :

Préjudices patrimoniaux

- Dépenses de santé actuelles (D.S.A.)
- Frais divers (F.D.)
- Pertes de gains professionnels actuels (P.G.P.A.)
- Dépenses de santé futures (D.S.F.)
- Frais de logement adapté (F.L.A.)
- Frais de véhicule adapté (F.V.A.)
- Assistance par tierce personne (A.T.P.)
- Pertes de gains professionnels futurs (P.G.P.F.)
- Incidence professionnelle (I.P.)
- Préjudice scolaire, universitaire ou de formation (P.S.U.)

Préjudices extrapatrimoniaux

- Déficit fonctionnel temporaire (D.F.T.)
- Souffrances endurées (S.E.)
- Préjudice esthétique temporaire (P.E.T.)
- Déficit fonctionnel permanent (D.F.P.)
- Préjudice d'agrément (P.A.)
- Préjudice esthétique permanent (P.E.P.)
- Préjudice sexuel (P.S.)
- Préjudice d'établissement (P.E.)
- Préjudices permanents exceptionnels (P.P.E.)

Préjudices extrapatrimoniaux évolutifs (hors consolidation)

- Préjudices liés à des pathologies évolutives (P.EV.).



POUR EN SAVOIR +

→ social-sante.gouv.fr



FORMATION

4^e SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2016 – 2017



La quatrième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2016.

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

ORGANISATION DE LA SESSION

✓ Des séminaires mensuels

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

✓ Des grands témoins

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

✓ Des exercices

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

✓ Des visites de centres opérationnels

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

✓ Des travaux de groupe

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

PUBLIC

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

Formation organisée au profit d'une quinzaine de personnes.

TÉMOIGNAGES D'ANCIENS AUDITEURS



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



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



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

INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DE L'INHESJ



Recrutement sur dossier :

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

Renseignements et inscriptions :

Nacera AMRAOUI

→ formationcrise@inhesj.com

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



POINT DE VUE

COMMUNICATION DE CRISE, LES MAIRES ONT-ILS LEUR MOT À DIRE ?

EN CAS DE CRISE LA SYMBOLIQUE DE LA COMMUNICATION DU MAIRE

25 août 2015 : après une fusillade meurtrière, la commune de Roye (6 000 habitants, Somme) se retrouve sous les projecteurs. Ses élus aussi, de l'adjoint d'astreinte au maire, absent lors des faits et pourtant tenu de communiquer et de marquer son implication¹. Les crises pouvant atteindre un maire sont extrêmement variées : inondation mortelle à Lamalou-les-Bains (2 700 habitants, Hérault), refus d'inhumation d'un bébé rom par le maire de Champlan (2 700 habitants, Essonne), mise en examen pour trafic d'influence en janvier 2014 du maire de Villeron (800 habitants, Val-d'Oise), etc.

Dans le paysage politique, les maires occupent une place à part, au plus près des citoyens. Les crises engagent leurs responsabilités, leur crédibilité, la confiance qu'ils inspirent. Le maire doit maintenir les services municipaux, défendre l'image de la commune mais également protéger sa réputation devant l'opinion publique. Le maire se doit d'agir, même s'il n'est en rien à l'origine de la situation. Mais faire ne suffit plus.

Fin connaisseur de l'environnement communal, en relation avec toutes les parties prenantes, le maire est une figure incontournable de la vie locale. En première ligne, il est le porte-parole, le seul à pouvoir incarner la commune. Être réactif, c'est faire preuve de responsabilités en prenant conscience de la gravité de la situation, de ses enjeux et de l'émotion produite par la crise. La population attend la présence du maire, les médias le sollicitent immédiatement, l'opinion publique mesure son empathie face à la logique des faits.

« Gérer la crise, c'est aussi agir sur les perceptions des parties prenantes (interne, médias, associations...), d'où l'importance de savoir gérer le plus finement possible les messages et les relations à un moment où l'urgence et l'émotion prennent le dessus² ». La communication des maires vient souligner leur conscience de la crise, leur rôle et l'engagement de la municipalité dans la protection des actifs de la commune.

En 2014, lors d'une tempête, un cargo se brise près d'une plage d'Anglet (40 600 habitants, Pyrénées-Atlantiques) et menace de polluer durablement l'environnement. Très rapidement, Jean Espilondo, alors maire de la commune, se positionne comme acteur incontournable au plus près de la gestion de l'événement. Il devient une source d'informations factuelles et actualisées pour tous les publics. Les messages étaient transmis principalement sur ses comptes Twitter et Facebook personnels. Ils ont été ensuite repris par les autres médias, dans lesquels le maire s'est vu offrir des opportunités d'interviews. Il parvient, grâce à cette stratégie, à mobiliser toutes les possibilités de la communication de crise d'un maire : information de la population, affichage des actions de la commune, incarnation de la parole communale et valorisation de l'image personnelle de l'élu.

DÉFENDRE LES ACTIFS DE LA COMMUNE, UN DES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION DE CRISE DES MAIRES

La crise met en jeu la réputation de la commune au travers de son traitement médiatique et des critiques de l'opinion. En expliquant simplement l'événement et les mesures prises, le maire protège la crédibilité du territoire touché, ainsi que celle des élus municipaux. Le maire s'attache à protéger également la cohésion de la collectivité. Il insiste sur les solidarités et l'implication de tous les acteurs locaux. Il peut s'appuyer sur des relais locaux reconnus : les autres élus, les agents de la municipalité, les parties prenantes de la vie publique locale (associations, commerçants, correspondants presse, autorités territoriales, etc.).

La communication de crise d'un maire s'adresse *in fine* à la population, dont les liens au territoire et aux élus sont subjectifs. L'habitant solidaire qui vient prêter main-forte pendant une crise peut le lendemain être un élu de l'opposition demandant des comptes sur l'urbanisation du

(1) LATINOVIC, Cécile, « Fusillade : gestion de crise délicate en mairie de Roye », Courrier Picard, 31 août 2015.

(2) CANCEL, Jean-François, LALOUX, Christophe, *Communication de crise et collectivités territoriales. Anticiper, comprendre, gérer*, Dossier d'experts, sous la coordination éditoriale de Milot Grégoire, Voiron, Territorial éditions, 2013, 97p.



territoire. Les maires peuvent jouer la carte de leur proximité pour installer un lien avec leur public. Aucun outil de communication pris séparément ne peut suffire pour cet échange entre les élus et la population.

L'enjeu est de trouver le bon mélange en fonction du public, du moment de la communication, mais aussi du contexte local. Les maires doivent être capables de faire évoluer leurs stratégies et d'utiliser les codes de la population pour échanger avec elle. Qu'il s'agisse d'un numéro spécial du magazine municipal ou des réseaux sociaux, ces outils doivent être connus, adaptés et utilisés régulièrement pour être efficaces en période de crise.

« Les situations de crise laissent les maires désarmés, parfois enfermés dans des mutismes incompréhensibles pour les citoyens, avec, comme corollaire, une méfiance, quand ce n'est pas le mépris, envers les médias³ ». Le maire a tout intérêt à être une source reconnue d'informations plutôt que de laisser multiplier les sources officieuses ; les liens avec les médias doivent être entretenus en amont pour être mobilisés efficacement pendant une crise.

Edmond Hervé, alors maire de Rennes (216 000 habitants, Ille-et-Vilaine), a été confronté à cette double pression médiatique et sociale, après un incendie meurtrier en 2007. Dans un contexte tendu puisque depuis plusieurs années les habitants se plaignaient des soirées étudiantes trop arrosées, un incendie est provoqué par un jeune dans un immeuble et tue trois personnes. Le lendemain, le maire de la ville tient une conférence de presse devant l'immeuble en question. Il est pris à partie par des riverains, devant les médias. L'angle technique privilégié par le maire, sans empathie et peu en rapport avec la réalité de la situation, ne convaincra alors pas l'opinion publique.

PRÉPARER LES MAIRES À LEUR COMMUNICATION DE CRISE, DANS TOUTES SES DIMENSIONS

Chaque maire peut être amené à s'exprimer en situation d'urgence,

sans même connaître toutes les circonstances de l'événement et alors que les procédures habituelles sont inefficaces. Il doit y être préparé pour ne pas se replier sur lui-même, pour convaincre en interne et mobiliser les partenaires externes, les médias et l'opinion. La préparation s'appuie globalement sur quelques actions réflexes et mises en situation pour réduire l'effet de surprise : identification de la crise, positionnement du maire, définition d'une stratégie cohérente avec la situation. Le choix de cette stratégie repose sur quelques critères⁴ : définition du seuil de crise, connaissance de la situation et de son déroulement prévisible, risques encourus, potentiel médiatique de l'événement, acteurs impliqués et prise en compte du facteur temps.

Le mélange de la communication institutionnelle du maire et de sa communication personnelle est plus complexe pendant une crise.

Premiers responsables désignés du moindre dysfonctionnement de la collectivité, les maires peuvent néanmoins anticiper les critiques et protéger leur propre réputation en tant qu'élus, décideurs locaux et citoyens.

(3) Brigitte Pfeiffer, consultante, citée par COHEN-BACRIE, Bruno, *La communication publique territoriale, Procédures, cibles et objectifs*. Dossier d'experts, Voiron, Editions de la lettre du cadre territorial, 2008, 129p.

(4) D'après LIBAERT, Thierry, *La communication de crise*, 3e édition, Paris, Dunod, 2010, 116p.

Se taire ne permet pas de protéger l'image du territoire communal. La transparence, la cohérence face à la catastrophe et l'écoute des habitants aident à conserver la confiance de la population.

En lien avec le contexte local, ses compétences et ses moyens, chaque maire compose sa propre communication. Si tous les maires ne sont pas préparés, quelques pistes peuvent les guider :

- ✓ **avant la crise** : connaître les parties prenantes et échanger avec elles, se former et s'entraîner avec son équipe ;
- ✓ **pendant une crise** : alerter rapidement tous les responsables, déterminer le potentiel médiatique de l'événement (sensibilité du sujet, impact émotionnel, calme médiatique ou encore engagement de responsabilités), définir une stratégie en cohérence avec l'événement et les mesures entreprises ;
- ✓ **en post-crise** : adapter la stratégie à l'évolution de la situation, rester attentif aux rebondissements de la crise, réaliser un retour d'expérience.

Par leur positionnement central à l'échelle de leur commune, les maires influencent la perception de la crise mais aussi leur réputation dans l'opinion publique. Aux maires de s'appliquer à diffuser leur propre vision de la situation, des enjeux pour la commune et de leur implication au travers de leur communication et des opportunités qu'elle leur procure ■

Pour Hervé Schavietti, maire d'Arles (53 600 habitants, Bouches-du-Rhône) lors des inondations de 2003, la communication de crise est un axe majeur d'amélioration, tant au niveau des outils que du choix des messages. L'élu local a alors un rôle majeur pour informer et rester au contact de la population :

« [...] le citoyen souhaite fort légitimement identifier un responsable en bout de chaîne, un interlocuteur à qui s'adresser, qui peut l'accompagner psychologiquement : qu'on le veuille ou non, ce responsable, c'est le politique, qui est le plus proche du citoyen. [...] Il est indispensable, selon moi, que l'élu soit en situation de dire qu'il se considère comme responsable, même si le sinistre ne lui appartient pas et que la responsabilité proprement dite est ailleurs⁵ ».



Charly DUPLAN

Après avoir étudié les politiques publiques de gestion des risques et en particulier l'action des collectivités territoriales, Charly DUPLAN a travaillé sur la communication de risque et l'alerte de la population. Il s'est ensuite intéressé aux enjeux de la communication de crise. Il a alors eu l'occasion de combiner ses recherches sur la place des élus locaux dans la gestion des risques et le rôle de leur communication.

DU POSITIONNEMENT DES MAIRES À LEUR COMMUNICATION DE CRISE⁶

Empathie	Exprimez votre émotion en tenant compte du facteur humain ; faites passer le message que vous souhaiteriez recevoir.
Transparence	Ne dites que des vérités (sans être forcé de tout dire) ; reconnaissez que vous ne disposez pas d'une information plutôt que de vouloir répondre à tout prix.
Légitimité	Restez dans votre domaine de compétence et sur des points factuels ; évitez jugements et hypothèses qui peuvent être interprétés différemment.
Confiance	Vérifiez la véracité des informations que vous relayez.
Crédibilité	Assurez-vous de la cohérence des messages (avec le contexte, avec les actions engagées, avec la communication habituelle, avec les autres acteurs).
Pédagogie	Répétez vos messages dans le temps, en les ajustant en fonction de l'évolution de la situation et des différents outils utilisés.
Responsabilité	Assumez votre part de responsabilités ; évitez les silences, les démentis ou les dissimulations coupables.
Clarté	Adaptez votre niveau de langage à votre public final, faites attention aux termes techniques ; illustrez les informations pour en faciliter la compréhension et utilisez des comparaisons et des ordres de grandeur pour les données chiffrées.
Maîtrise	Soyez proactif pour pouvoir poser votre tempo et imposer vos sujets de communication ; valorisez auprès de l'opinion publique vos alliances avec les autres acteurs de la gestion de crise.
Médiatisation	Connaissez les contraintes des médias (format, délai de bouclage, audience, etc.) et prévoyez des réponses à des questions immédiates en fonction de leurs attentes (bilan humain, actions engagées, responsabilités, etc.) ; utilisez des phrases courtes en commençant par votre idée principale puis une illustration et enfin un développement suivant le temps restant ; soyez préparé à utiliser les interviews pour faire passer vos messages clés.

(5) Cité par COHEN-BACRIE, Bruno, *La communication publique territoriale, Procédures, cibles et objectifs*. op. cit.

(6) DUPLAN, Charly, *La communication des maires sur les risques majeurs et en période de crise, Saisir des opportunités au-delà des contraintes*, Mémoire de master d'information et de communication, sous la direction universitaire de K. Berthelot-Guier et professionnelle de L. Vibert, Paris, Université Paris-Sorbonne 4, CELSA, 2015, 78p.



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LE PLAN DE REPRISE D'ACTIVITÉ PRA

Le sujet que nous abordons aujourd'hui traite du Plan de Reprise d'Activité (PRA) (ou de continuité / plan de secours informatique) et fait suite aux précédents articles du feuilleton de la continuité d'activité publié dans les LIREC depuis juin 2015. Ce sujet du PRA est un sous ensemble du Plan de Continuité d'Activité (PCA) pour lequel nous avons présenté les quatre macro-scénarios de risques pouvant impacter une organisation :

- ✓ **Bâtiment impraticable** : panne totale de l'alimentation électrique, blocage des accès par interdiction administrative suite à fuite de gaz liée à des travaux sur la voie publique, incendie, coupure de la téléphonie suite à des travaux sur la voie publique...
- ✓ **Perte d'accès aux systèmes d'information** : coupure du réseau suite à des travaux sur la voie publique, panne matérielle ou logicielle, attaque virale, cyberattaque...
- ✓ **Indisponibilité durable de personnes (70 % du personnel, toutes compétences confondues)** : pandémie virale...
- ✓ **Indisponibilité de fournisseurs essentiels ou de fournisseur de fournisseur** : indisponibilité de services critiques dispensés par un fournisseur.

Parfois, les scénarios de risque peuvent se combiner pour générer un risque encore plus important, par exemple pour la crue de la Seine.

Nous traitons ici spécifiquement de la riposte prévue pour pallier le scénario d'indisponibilité du système d'information, quelle qu'en soit la cause, pour lequel le PRA constitue une solution de réponse indispensable.

Il faut noter dès maintenant que les incidents de production informatique mineurs ou quotidiens ne sont pas traités par le PRA. En effet, ce dernier prend en compte seulement les incidents rares, plus graves pouvant aller jusqu'aux sinistres majeurs qui bloquent partiellement ou totalement l'accès aux systèmes d'information ou leur fonctionnement pour une durée indéterminée. De plus, le déclenchement d'un PRA n'est pas anodin et fait l'objet d'un pilotage par une cellule de crise dédiée.

- mener des actions préventives ou de diminution de risques d'indisponibilité : pour l'informatique en particulier, cela consistera à équilibrer les traitements dans des serveurs mis en grappe, capables de se relayer l'un l'autre afin que l'utilisateur ne voit rien si l'un d'eux tombe,
- préparer des plans de reprise : lorsque le sinistre est là, que la prévention n'a pas suffi, il faut savoir réagir et pour cela, il faut avoir envisagé préalablement les moyens de secours.

Ainsi, comme on peut le constater précédemment, la prévention ne peut pas tout éviter. Concernant le système d'information, même si le service informatique a bien réparti des serveurs dans deux salles sur un même site, celui-ci peut être contraint en même temps à l'arrêt forcé par un incendie ou un arrêt électrique imposé par les pompiers suite à une fuite de gaz, par exemple.

On voit alors qu'il faut aussi prévoir une possibilité de reconstruire ou récupérer des moyens en-dehors de la zone sinistrée, par exemple d'autres serveurs chez un hébergeur ou d'autres bureaux chez un site partenaire. La planification de tout cela, associée à celle des ressources techniques et humaines constitue le PRA ou « Plan de Reprise d'Activité ».

La continuité d'activité ne peut se passer de PRA correctement dimensionnés. Ce point est d'ailleurs très important car il convient, en cas de sinistre, de pouvoir mettre à disposition dans des délais acceptables et convenus des moyens adéquats hors zone sinistrée. Dans un contexte de PRA, il ne s'agit pas de doubler tous les moyens pour le lendemain matin car un organisme doit être conscient des coûts générés par cette solution de PRA pour couvrir des risques peu fréquents et des priorités financières à gérer au quotidien.

LES SCÉNARIOS DE RISQUES

Quels sont les scénarios de risque envisagés dans un PRA ?

Tout d'abord, il faut considérer que les menaces sont multiples, mais elles sont catégorisables selon l'origine de leur nature : soit environnementale, soit accidentelle, soit délibérée. Vous trouverez dans le tableau suivant un extrait de la norme ISO27005 donnant plusieurs exemples.

Ces menaces, quand elles se concrétisent par des événements réels, deviennent des scénarios de risques qui se traduisent eux-mêmes par une indisponibilité du système d'information. Dès que l'on sait ou estime que les besoins de continuité

LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET LE PRA

La démarche générale de « Continuité d'activité » consiste à envisager des interruptions de fonctionnement des activités de l'organisme et à décider de ce que l'on fait en matière de prévention et de réaction. Elle explore deux directions antagonistes qui consistent à :

Tableau 1 - Extrait de la norme ISO 27005

Type de menaces	Menaces
Dommages physiques	Incendie, dégât des eaux, destruction de matériel ou de support ...
Catastrophes naturelles	Phénomène climatiques, phénomène sismique, inondation ...
Perte de services techniques essentiels	Panne du système de climatisation ou d'alimentation en eau, perte de la source d'alimentation en électricité, panne du matériel de télécommunications ...
Compromissions d'informations	Cyber attaque, dénis de service informatique, virus, ...
Défaillances techniques des composants du système d'information	Panne de matériel, dysfonctionnement, blocage, saturation, ...
Actions non autorisées	Destruction ou altération des données

des métiers (Délai d'Indisponibilité Maximum Admissible (DMIA) – niveau de Perte de Données Maximum Admissible (PDMA) vont être dépassés ou le sont déjà, la mise en œuvre du PRA devient nécessaire.

De plus, les sinistres peuvent aussi combiner des scénarios indirects, voire cumulatifs [l'effet papillon] directs et indirects. Exemples : (1) une fuite de gaz dans le voisinage d'un centre informatique, les pompiers exigeant la coupure de l'électricité complète ! vous ne pouvez pas démarrer votre générateur : donc arrêt absolu minimum de 4 h garanti. (2) accident de camion transportant des matières toxiques, les matières se répandant et contaminant toute votre climatisation, les autorités déclassent vos locaux (inaptes au séjour de personnel). Il faut nettoyer tous les conduits et filtres de tous les organismes du voisinage. Bilan un mois d'arrêt forcé !

Il est impossible de vouloir modéliser tous les scénarios de risques, même s'il convient de détecter les plus vraisemblables. Comme pour le PCA, l'approche par l'analyse des impacts sur le système d'information reste la plus effi-

cace pour identifier les solutions potentielles de PRA.

LES SOLUTIONS DE SECOURS (OU DE PRA) ET LES TYPES D'ARCHITECTURE DE REPRISE D'ACTIVITÉ

Reprendre l'activité, c'est aussi basculer les infrastructures techniques vers un site de secours. Aujourd'hui, nombreuses sont les solutions techniques existantes, pour répondre pratiquement à toutes les exigences... Toutefois, elles correspondent globalement à trois concepts de base :

• le secours dit « à froid » (cf. Figure 1) : c'est certainement la plus ancienne technique, datant de l'époque où la technologie ne permettait pas de faire beaucoup mieux... Pour autant, il est encore beaucoup utilisé. Le principe est le suivant : le site de secours n'est pas directement utilisable au quotidien, en cas d'activation du PRA, les

moyens techniques du site de secours doivent être mis en œuvre, les serveurs remontés (et mis à jour) et les données restaurées à partir des sauvegardes.

• le secours dit « actif-passif » (cf. Figure 2) : dans ce cas, le site de secours est opérationnel au quotidien, tenu à jour en permanence, les données sont répliquées (en temps réel ou pas). En cas d'activation du PRA, la bascule technique peut être rapide car les moyens de PRA sont « en veille » et activables en « production principale » moyennant des actions de démarrage et de réajustement de réseau.

• le secours dit « actif-actif » (cf. Figure 3) : les technologies (relativement...) récentes permettent d'avoir ce type de site de secours. Ici, les deux sites sont en production (en répartition de charge) et sont le secours l'un de l'autre. Le fait d'être en production implique qu'ils sont tenus à jour en permanence, que les données sont répliquées en temps réel. En cas d'activation du PRA, la bascule technique peut être très rapide.

Attention : la réplication synchrone entre les deux sites n'est possible techniquement qu'à faible distance (environ 30km) et peut être onéreuse. Cette solution ne répond pas au sinistre de zone qui rendrait indisponible en même temps ces deux sites proches. Il faut noter que plusieurs organismes s'affranchissent de ce sinistre régional par la mise en œuvre d'une solution à distance (par exemple > 250 kms) « à froid » ou « actif – passif » décrites précédemment.

Dans les schémas ci-dessous, le chiffre en vert correspond à la charge maximale théorique du site en mode nominal, le chiffre en rouge à la charge maximale théorique du site en mode secours.

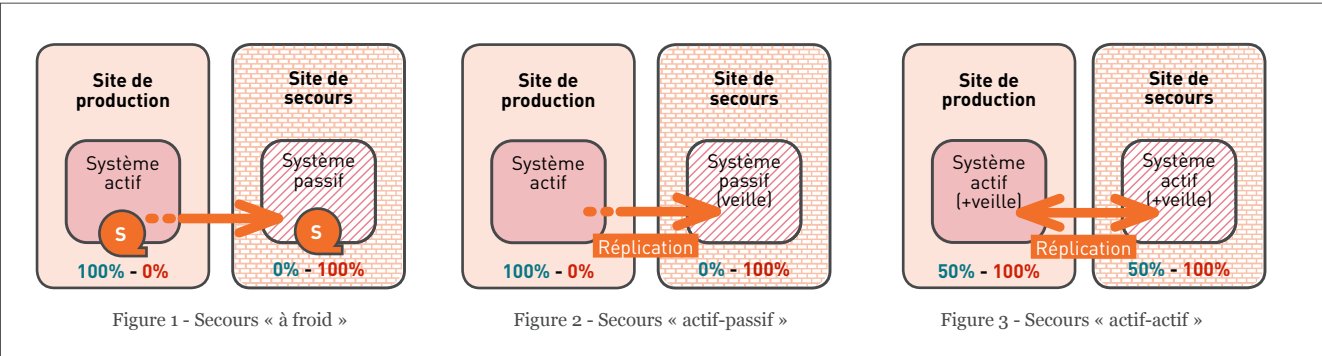


Tableau 2 – Avantages et inconvénients en fonction des types de solution de secours

Type de secours	Mise en œuvre	Perte de donnée à la reprise d'activité	Délai total de reprise des applications	Coûts	Distance entre les sites
Secours « à froid »	😊	😞	😞 > 48 h	😊	😊
Secours « actif-passif »	😊	😊	😊 < 24 h	😊	😊
Secours « actif-actif »	😞	😊	😊 < 4h	😞	😊

Le tableau ci-dessus présente de son côté les principaux avantages et inconvénients en fonction des types de solution de secours identifiés précédemment.

Bien entendu, ces différentes solutions peuvent également être mixées, pour répondre aux différents enjeux et aux exigences de continuité d'activité déterminées par les Métiers et aux moyens disponibles (humains et financiers).

Attention : en cas de corruption de données sur le site de production initial, la réplication sur le site de secours peut produire une corruption de données sur ce site de secours lui-même dont les données ne sont alors pas réutilisables. Un retour arrière à une situation non corrompue est forcément nécessaire à partir d'un niveau de sauvegardes adéquat.

LES SAUVEGARDES DE RECOURS

L'élaboration d'une stratégie de PRA ne saurait être complète sans la prise en compte au préalable d'une vraie stratégie de sauvegarde et de restauration garantissant en toute circonstance le redémarrage de l'activité.

Une question revient de plus en plus souvent : « Pourquoi continuer à avoir une politique de sauvegarde drastique alors qu'il existe de multiples solutions de répliquions de données en temps réel, d'images système, RAID5, ...? ».

Pour rappel, les sauvegardes permettent de revenir en arrière face à une corruption de données (virus, vers, ...) ou à une suppression involontaire ou malveillante d'informations ou encore à une mise à jour défectueuse, ... Elles permettent également de reconstruire un système complet et de faire face à

une erreur humaine (erreur de sens de réplication, effacement, mise en production d'une version bugée...).

Cette stratégie de sauvegarde doit prendre en compte la notion de PDMA (Perte de Données Maximale Admissible) demandée par les Métiers et acceptée par la Direction Générale.

Globalement, il existe trois types de sauvegardes répondant à trois besoins différents.

1- Les sauvegardes courantes de « Production » : elles ont pour vocation de répondre de façon rapide et efficace à un incident courant d'exploitation (ex : effacement d'un fichier, ...). Elles doivent être accessibles immédiatement afin de résoudre le problème au plus vite. Un stockage physique des supports de sauvegarde sur place peut s'envisager, idem si la solution de sauvegarde est sur disque.

2- Les sauvegardes de « Recours » : elles ont pour objectif de faire face à un sinistre majeur (cas du PRA). Elles doivent contenir des images complètes et fiables du système d'informations en vue de pouvoir le reconstruire en partant de zéro : données, applications, fichiers de configurations, procédures techniques, carnet d'exploitation...

Quelques points d'attention : de telles sauvegardes doivent être pensées en amont de la mise en production d'une nouvelle application ou de toute autre solution impactant le Système d'Information. Elles devront être réalisées sur des périodes prédéfinies et régulières même si la prise de sauvegarde peut se révéler délicate à mettre en œuvre (à quel moment sauvegarder, combien de temps peut durer l'opération compte tenu de l'importance des volumes à sauvegarder ?). La

perte potentielle de données entre deux prises de sauvegardes doit d'autre part être étudiée. Les sauvegardes de recours doivent être impérativement stockées sur un site distant, de préférence hors du périmètre du site principal et accessibles à tous moments (24/24, 7/7). La sécurité de celles-ci doit être optimale, appliquée et contrôlée tant sur les procédures de sauvegardes et restauration que sur la protection des données sauvegardées.

3- Les sauvegardes « d'Archivage » ont pour objet de conserver des données à des moments précis à des fins de preuves. En général, elles ne demandent pas un accès immédiat et ne nécessitent plus d'occuper de la place dans les environnements de Production. Leurs durées de conservation sont variables et dépendent de la législation. Par exemple, les contrôles fiscaux et/ou URSSAF demandent de remonter sur plusieurs années.

Sauvegarder c'est bien, restaurer c'est mieux dit l'adage. Quel que soit le type de sauvegarde, leur fiabilité doit être sans faille et régulièrement éprouvée. Des tests de restauration partiels ou complets doivent être réalisés pour s'assurer de la viabilité des supports, de la bonne restauration des informations sauvegardées et de la cohérence de l'ensemble quant aux besoins exprimés par les Métiers. Ces tests ont aussi pour vocation de préparer les équipes à la restauration et reconstruction d'un ou plusieurs systèmes en phase de stress.

EN SYNTHÈSE

Un PRA dans sa globalité doit être testé et validé régulièrement, sinon, il ne fonctionnera pas en cas de besoin et l'investissement n'aura servi à rien. Des tests techniques et des exercices d'entraînement réguliers probants sont nécessaires. Ce sujet sera développé ultérieurement dans un article consacré à la validation du PCA, incluant le PRA.

D'autre part, il faut bien noter que le site de secours (du PRA) n'est qu'une adaptation du site de production initial. Ainsi, ce site de PRA doit être maintenu en condition opérationnelle en permanence et pour ce faire doit être intégré au processus de gestion des changements informatiques.

De la même façon, le sujet du MCO (Maintien en Condition Opérationnelle) sera développé dans un prochain article.

En cas d'indisponibilité du système d'information, qu'elle qu'en soit la cause, pour une durée indéterminée, des milliers de traitements en cours sont arrêtés brutalement, d'autres peuvent éventuellement continuer à fonctionner. Même si le PRA peut s'avérer compliqué à mettre en œuvre et à maintenir car il fait appel à des solutions techniques complexes, même si la reprise d'activité des applications entre elles est compliquée et n'est pas automatisable, néanmoins, le PRA est absolument nécessaire pour éviter à l'organisme de perdre des flux reçus et d'en renvoyer de nouveaux qui engendreraient des doublons (commandes, virements, ordres...), voire un arrêt total de l'organisme.

Depuis plusieurs années, le *World Economic Forum* expose, dans son rapport annuel, la montée en puissance des risques liés à l'indisponibilité du Système d'Information parallèlement à l'augmentation de la cyber menace. Le PRA constitue une réponse à cette préoccupation mais il n'a de sens réel que s'il répond aux attentes et exigences de continuité des métiers, ainsi qu'à l'appétence risque de l'entreprise. Ce PRA du Système d'Information, une fois rodé, constitue ainsi la première étape œuvrant à la continuité globale de l'entreprise en cas de risque majeur ■



LES PROCHAINS ARTICLES DU FEUILLETON « CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ » :

- ✓ la continuité d'activité en lien avec les prestataires externes essentiels
- ✓ la continuité d'activité et la supply chain (chaîne logistique)
- ✓ la validation du PCA par des exercices
- ✓ le maintien en condition opérationnelle des PCA
- ✓ le système de management de la continuité d'activité et la normalisation

LES CONTRIBUTEURS (par ordre alphabétique)



Emmanuel BESLUAU

Ingénieur informatique, diplômé de Centrale et de l'Université de Berkeley, Emmanuel BESLUAU a occupé de nombreux postes à responsabilités dans de grands groupes (IBM, Sligos, Centre National Carte Bancaire, Atos-infogérance...). Aujourd'hui, Consultant associé au Duquesne Group, il écrit périodiquement dans la presse informatique et intervient en tant qu'expert reconnu auprès de DSI sur des sujets comme la continuité de service, les architectures techniques des centres informatiques, les bonnes pratiques de production de service (ITIL, sécurité...). Il est administrateur du CCA (Club de la Continuité d'Activité). Il est l'auteur de l'ouvrage « Management de la continuité d'activité » (Eyrolles).



Eric MILTON

Eric MILTON intervient depuis 1996 dans le domaine de la Continuité d'Activité. Faisant le constat que les sujets de la Continuité d'Activité et Gestion de Crise ne sont trop souvent abordés que partiellement, à savoir qu'à travers l'informatique, et peu ou pas sur ce qui fait la richesse des entreprises : les collaborateurs, les métiers, le business, Eric MILTON décide de créer AMAIS France en 2004. Fort de son expérience acquise auprès de clients de renommée internationale, il a su développer une expertise visant à élaborer des Plans de Continuité d'Activité dans lesquels l'homme a toute sa place pour garantir la pérennité de son entreprise.



François TÊTE

Consultant expert en continuité d'activité et gestion de crise, François TÊTE a commencé sa carrière à la banque WORMS. Suite à un sinistre informatique en 1977, il a acquis une expérience de terrain dans ce domaine. Il s'est ensuite spécialisé dans la continuité d'activité. Il a créé en 1994, le logiciel de gestion de PCA RVR PARAD. Il a été l'un des créateurs en 2007 du Club de la Continuité d'Activité.



Nicolas de THORE

Consultant expert en continuité d'Activité, Nicolas de Thoré a fait sa carrière chez IBM France dans le conseil et la mise en œuvre de solutions et services, dont 15 années en tant qu'expert reconnu en continuité d'activité. A ce jour, Consultant indépendant, il intervient dans la mise sous contrôle du système de management de la continuité, la réalisation de stratégie et plans de continuité aussi bien IT que métier. Il est d'autre part, ancien Vice-Président de la commission PCA (Plan de Continuité d'Activité) à l'AFNOR et actuel Vice-Président du CCA (Club de la Continuité d'Activité). Il est régulièrement sollicité pour intervenir dans des conférences sur le sujet de la continuité.



Lionel MOURER

Lionel MOURER a 27 ans d'expérience professionnelle dans les Systèmes d'Information dont plus de 17 en conseil stratégique et opérationnel en Sécurité du SI et Continuité d'Activité au profit de grands groupes, d'ETI et de nombreuses PME/PMI. Associé-fondateur d'ATEXIO, Lionel intervient sur des missions d'expertise et/ou de conduite de projets complexes, mais aussi en tant que formateur au sein de plusieurs écoles d'ingénieur ainsi que pour des instituts de formation.



Luc VRIGNAUD

Expert en sécurité des systèmes d'informations, en continuité d'activités et gestion de crise; Luc VRIGNAUD a travaillé pour plusieurs acteurs comme Cap Gemini, General Electric... Il est actuellement RSSI et RPCA du Groupe Macif.



AGENDA DU 22/03 → 03/06

Du 22 au 23 mars 2016

Les Assises Nationales des Risques Naturels 2016

Marseille, Palais du Pharo à Marseille

Programme et inscription : www.developpement-durable.gouv.fr/-Assises-2016

Le 23 mars 2016

2èmes Rencontres de la sécurité civile

101 rue de l'Université, salle Victor Hugo, Paris 7ème

Inscriptions par email : rp2016@ifrasec.org
Pour en savoir plus : <http://www.ifrasec.org/>

Du 30 au 31 mars 2016

Journée technique France Digues : «L'organisation de la gestion de crise»

Conseil départemental du Haut-Rhin, Colmar

Inscriptions avant le 24 mars
Programme et inscription : www.france-digues.fr/france-digues/agenda

Le 4 avril 2016

Conférence : Risques naturels dans la construction

« Anticiper les inondations et tempêtes pour concevoir et rénover les bâtiments et les infrastructures »

Hôtel d'Évreux, Paris 1er

Programme et inscription : evenements.infopro-digital.com

Le 8 avril 2016

Workshop de l'Association française pour la prévention des catastrophes naturelles (AFPCN) :

«Les conséquences éthiques et juridiques de l'utilisation des médias sociaux dans la gestion des risques»

Amphithéâtre du Bâtiment Bienvenue, Cité Descartes, Marne-la-Vallée

Inscription préalable obligatoire : afpcn@agroparistech.fr

Du 25 au 27 mai 2016

Conférence Internationale sur l'évaluation, la modélisation et la cartographie du risque d'incendie

Aix en Provence

Pour en savoir plus : forestfire.irstea.fr/

Du 30 mai au 2 juin 2016

13e Congrès INTERPRAEVENT 2016 : Vivre avec les risques naturels

KKL Lucerne, Suisse

Programme et inscription : interpraevent2016.ch/

Du 2 au 3 juin 2016

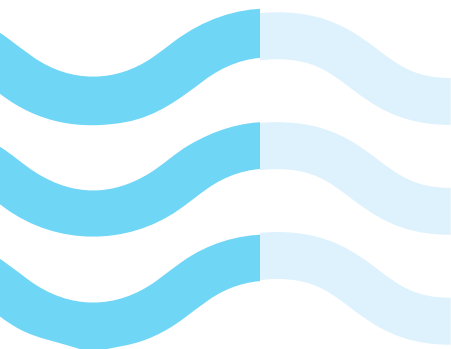
Formation IRMa : Comment mettre en place des exercices Plan Communal de Sauvegarde (PCS)

Institut des Risques Majeurs, Grenoble

Pour en savoir plus : www.irma-grenoble.com/02institut



ÉVÈNEMENT



EU SEQUANA 2016

1^{er} exercice zonal européen

en Île-de-France



La préfecture de Police organise du 7 au 18 mars 2016 le premier exercice européen zonal de gestion de crise simulant une crue majeure en Île-de-France, EU SEQUANA 2016, avec 87 partenaires publics et privés.

OBJECTIFS MAJEURS

- Donner l'occasion à nos 87 partenaires de participer à un exercice, rendez-vous essentiel dans leur préparation ;
- Faire fonctionner le mécanisme européen de protection civile ;
- Focaliser l'attention des médias, des populations, des autorités sur le phénomène de la crue ;

Cet exercice a vocation à éprouver la capacité des acteurs du territoire francilien à répondre à un tel événement et à renforcer la coordination de leurs actions. Il doit être également l'occasion de développer une culture du risque inondation auprès des citoyens, des entreprises et des institutions publiques.

MISE EN OEUVRE DU SCÉNARIO EN TROIS PHASES

1 du 7 au 13 mars 2016 : le jeu sur table sur la phase de montée des eaux de la Seine (5,50 mètres relevés à Paris-Austerlitz le lundi 7 mars 2016 jusqu'à 7,13 mètres le jeudi 10 mars).

2 le week-end du 12 et 13 mars 2016 : l'exercice de terrain au pic de crue sur 6 sites de démonstrations opérationnelles, avec le soutien de forces opérationnelles belges, espagnoles, tchèques et italiennes et des actions de communication à destination du grand public en Île-de-France.



This project is co-financed by the European Commission
Civil Protection Financial Instrument - Grant Agreement No. ECHO/SUB/2014/694919

3 du 15 au 18 mars 2016 : le jeu sur table sur la phase de décrue de la Seine. Ces 4 derniers jours permettront de jouer les conditions de l'après crise. Les opérateurs joueront le matin correspondant à J+5 après le pic de crue et l'après-midi un scénario à J+30 après le pic de crue, dans le cadre du retour à la normale. Le scénario permet de jouer cette phase de la crise, d'habitude écartée et particulièrement pertinente pour certains opérateurs.

Ces séquences seront précédées, dès février 2016, par la diffusion d'éléments d'ambiance dans les médias (bulletins météo, montée progressive des eaux, conséquences générales, mesures prises, etc).

L'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (IN-HESJ), à travers son département risques et crises, a été retenu en janvier 2015 comme prestataire unique pour accompagner la zone de défense et de sécurité dans l'écriture et l'animation de cet exercice.

COMMUNICATION

La réussite de cet exercice ne repose pas uniquement sur les démonstrations de terrain mais sur un plan de communication global et engagé, qui mobilisera chaque partenaire de la crise, y compris le citoyen qui demeure l'acteur principal de toute gestion de crise.

> SENSIBILISER LE GRAND PUBLIC ET FAIRE ÉMERGER UNE CULTURE DU RISQUE

en focalisant l'attention sur le phénomène naturel de la crue, et en faisant réfléchir le grand public sur des questions telles que "Suis-je situé en zone inondable ?", "Suis-je prêt à vivre en mode dégradé pendant plusieurs semaines ?". Plusieurs villes partenaires organiseront des actions de communication pour informer sur leur résilience face à la crise.

Vous pouvez également nous rejoindre sur le champ de Mars le dimanche 13 mars pour tester votre propre résilience face à la crue (plateau Joffre face à l'École militaire de 14h à 18h).

> **MOBILISER LES AGENTS ET SALARIÉS DE TOUS LES PARTENAIRES** publics et privés par le biais de leur communication interne. À travers les exercices sur les plans de continuité d'activité (PCA) de leur employeur, ils prendront connaissance du phénomène et pourront anticiper en s'y préparant tant sur le plan professionnel que privé.

> **PLANIFIER LA COMMUNICATION ZONALE DE CRISE** par un travail réalisé en amont de l'exercice avec tous les communicants des partenaires joueurs.

SUIVEZ-NOUS

sur www.eusequana2016.fr
et les réseaux sociaux @prefpolice, Facebook...

LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» www.inhesj.fr



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES