

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°55 - NOVEMBRE 2017

POINT DE VUE

**L'AGRICULTURE ET
L'ALIMENTATION :**
un enjeu
de sécurité globale

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

**L'INTERVENTION
PSYCHOSOCIALE**
dans le contexte de calamités
et de catastrophes

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

**LE SYSTÈME DE
MANAGEMENT**
de la Continuité d'Activité
et sa normalisation

DOSSIER SPÉCIAL

TRAVAUX DES AUDITEURS

*Sortie de crise, réseaux sociaux,
criminalité environnementale*



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES

Directrice de la publication :

Hélène CAZAUX-CHARLES

Directrice de la rédaction :

Carole DAUTUN

Rédacteur en chef :

Joseph BALLU

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

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

Site internet de l'INHESJ :

www.inhesj.fr

ISSN 2265 - 464X

Suivez nous aussi sur :

↘facebook ↘twitter ↘linkedin



ÉDITORIAL

HÉLÈNE CAZAUX-CHARLES

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



Tempêtes dévastatrices, incendies meurtriers, cybercriminalité, terrorisme... de nombreuses crises, de nature différente mais toutes de portée majeure, ont marqué ces dernières années, et il est à craindre que ces situations se multiplient. Il appartient à chaque organisation, publique ou privée, ainsi qu'à chaque citoyen, de développer une réflexion et de s'approprier des méthodes de réaction pour accroître les capacités de résilience individuelle et collective.

La situation engendrée par l'ouragan Irma a ainsi récemment rappelé l'importance de deux questions propres à la gestion des risques : comment penser et structurer la sortie de crise, ce chaînon entre la phase d'urgence et le retour à une situation stabilisée? Comment la population peut-elle contribuer à l'alerte et à la réponse à une situation de crise? Les deux questions ont nourri les réflexions des auditeurs de la 4^e session nationale « management stratégique de la crise », qui livrent dans ce numéro leurs pistes de réponses.

Du fait de la multiplication des attaques terroristes sur tout le territoire européen, l'attention portée aux conséquences du traumatisme psychique lié aux catastrophes s'est fortement accrue. Erik de SOIR, professeur associé en psychologie de crise rattaché à l'Institut royal supérieur de défense belge, invité par la rédaction, fournit des pistes quant à l'accompagnement nécessaire aux victimes pour retrouver un équilibre viable tant sur le plan psychologique que social.

D'autres formes de criminalité peuvent porter atteinte à la cohésion nationale: les Etats généraux de l'alimentation ont été l'occasion pour l'INHESJ de présenter une contribution analysant les raisons pour lesquelles les filières alimentaires sont devenues un terrain favorable au développement de nouvelles formes de délinquance et de proposer la mise en place d'une approche globale et intégrée de la sécurité sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. Nous la publions dans notre rubrique « Point de vue ».

Bonne lecture!

4

BRÈVES

6

ACTUALITÉ
EUROPÉENNE

- L'intervention psychosociale dans le contexte de calamités et de catastrophes

24

POINT DE VUE

- L'agriculture et l'alimentation : un enjeu de sécurité globale

27

CONTINUITÉ
D'ACTIVITÉ

- Le Système de Management de la Continuité d'Activité et sa normalisation

30

AGENDA

14

DOSSIER SPÉCIAL

TRAVAUX DES AUDITEURS :

Sortie de crise, réseaux sociaux, criminalité environnementale



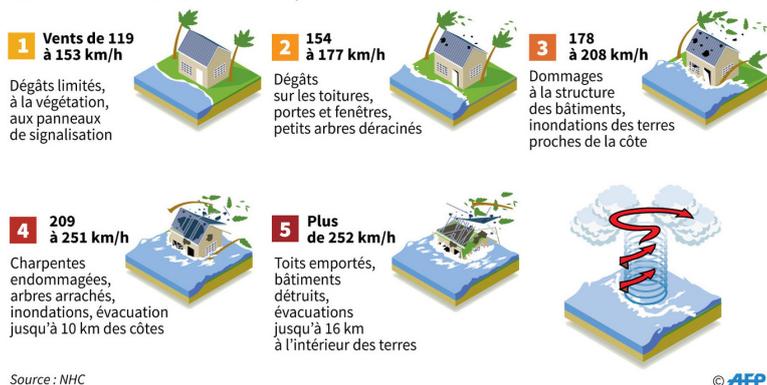
- Avant-propos
- La Sortie de Crise : principes et méthode
- Valoriser la contribution de la population via les réseaux sociaux lors d'une crise
- Comment lutter plus efficacement contre la criminalité environnementale ? Enjeux et moyens.



L'OURAGAN IRMA EST L'UN DES PLUS PUISSANTS JAMAIS ENREGISTRÉS DANS L'OcéAN ATLANTIQUE.

La force des ouragans

Classification selon l'échelle de Saffir-Simpson



Le cyclone de catégorie 5 a dévasté les Antilles, dont les îles françaises de Saint-Martin et Saint-Barthélemy, situées à environ 250 km de la Guadeloupe, qui ont été particulièrement touchées.

Le Premier ministre a indiqué que l'état de catastrophe naturelle, qui permet la prise en charge par les assurances, est déclaré pour ces deux îles.

L'ouragan Irma est le plus puissant enregistré dans l'Atlantique nord, par la vitesse de ses vents soutenus (295 km/h), depuis 1980. Il est le deuxième ouragan majeur, catégorie 5, sur l'échelle de Saffir-Simpson, après l'ouragan Harvey, survenu une semaine auparavant.

Il a causé des dégâts dans les îles de Barbuda, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Anguilla et les Iles Vierges, mais aussi sur la côte nord de Cuba et en Floride. Le bilan total fait état de plus de 100 décès et les dégâts sont évalués à près de cent milliards de dollars.

LA FONCTIONNALITÉ «SAFETY CHECK» DE FACEBOOK, Désormais accessible en permanence.



Le « Safety Check » de Facebook pourra désormais être accessible en permanence. Un endroit précis rassemblera toutes les activations de sa fonctionnalité, ce qui permettra d'être informé sur certains endroits et d'être potentiellement en mesure de venir en aide à certaines zones touchées.

Il y aura désormais un onglet spécial dans le menu déroulant pour que les utilisateurs puissent accéder à la totalité des événements activés par le réseau social.

BAROMÈTRE IRSN 2016 SUR LA PERCEPTION DES RISQUES ET DE LA SÉCURITÉ.



La perception du risque par le public est un élément de la politique de gestion, d'information et de communication sur les activités présentant des risques

pour l'homme, et donc, sur celles qui mettent en œuvre des substances radioactives. C'est pourquoi l'Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire (IRSN) travaille depuis 1977 sur les aspects psycho-sociaux du risque industriel, technologique, alimentaire, etc. Ainsi, depuis une douzaine d'années, l'IRSN suit l'évolution des attitudes et des opinions du grand public sur les risques et la sécurité grâce à des sondages réalisés par des instituts spécialisés.

Ces enquêtes annuelles ont une partie commune où sont notamment rassemblées les questions relatives aux préoccupations générales des Français, à la perception des risques, à la crédibilité des informations diffusées, au rôle des experts scientifiques et à l'image de l'énergie nucléaire. Suivent des questions souvent liées à l'actualité ou à un problème spécifique.

Les résultats des sondages sont regroupés dans le Baromètre IRSN de la perception des risques et de la sécurité, un outil unique en France de par le nombre des données et leur suivi dans le temps. Par ailleurs, l'IRSN met à disposition du public 30 années de données et d'analyse du Baromètre IRSN sur un site internet dédié.



POUR EN SAVOIR PLUS :

→ barometre.irsn.fr

RAPPORT SUR L'ÉTAT DE LA SÛRETÉ NUCLÉAIRE ET DE LA RADIOPROTECTION EN FRANCE EN 2016.

Une année 2016 globalement satisfaisante, un contexte aujourd'hui préoccupant. L'année 2016 a été marquée par la mise en évidence d'une anomalie générique sérieuse. 18 réacteurs d'EDF étaient potentiellement affectés par un excès de carbone dans les aciers des générateurs de vapeur. Des contrôles spécifiques ont été imposés par l'*Autorité de Sûreté Nucléaire* (ASN) sur tous ces réacteurs, cinq d'entre eux ayant dû être arrêtés de façon anticipée.

De plus, des enjeux de sûreté et de radioprotection majeurs s'annoncent sur la période 2017-2020 :

- **La poursuite du fonctionnement d'installations anciennes :** L'avis générique que l'ASN rendra sur la poursuite du fonctionnement des réacteurs au-delà de quarante ans fera préalablement l'objet d'une consultation du public. Le réexamen périodique de chaque réacteur qui donnera lieu à une enquête publique, s'échelonne ensuite jusqu'en 2030.

- **Les améliorations post-Fukushima :** Elles constituent des travaux de grande ampleur, notamment pour les équipements fixes du « noyau dur » qui compléteront les moyens mobiles déjà mis en place.

- **La mise en service du réacteur EPR :** Un travail significatif reste à réaliser par EDF avant le démarrage pour examiner l'aptitude au service des équipements sous pression nucléaires et pour s'assurer plus généralement de la performance des systèmes de sûreté.

- **Des rendez-vous importants pour le stockage des déchets :** Les déchets radioactifs de haute et moyenne activité à vie longue ont vocation à être stockés à terme dans l'installation souterraine Cigéo. En 2017, l'ASN se prononcera sur les options de sûreté de ce stockage, en tenant compte des conclusions de la revue par les pairs

menée sous l'égide de l'Agence internationale de l'énergie atomique fin 2016.

- **Radiothérapie et imagerie interventionnelle :** L'ASN maintient ses priorités d'inspection en radiothérapie et en imagerie interventionnelle. Dans ces deux domaines, elle veillera au renforcement de l'analyse préalable des risques associés tant aux changements de technologie qu'aux changements organisationnels, et portera une attention particulière à l'adéquation des ressources humaines allouées à ces activités. En imagerie interventionnelle, l'optimisation des doses reçues par les patients d'une part, et par les professionnels d'autre part, reste l'objectif majeur.

Face à ces enjeux et alors que le cadre du contrôle s'est considérablement renforcé ces dernières années, l'ASN conduit une réflexion sur les moyens de conforter l'efficacité de son contrôle - avec une approche proportionnée aux enjeux - tant dans le domaine du « nucléaire de proximité » que dans celui des installations nucléaires de base.

Les chiffres-clés en 2016 :

- 7 exercices de crise ;
- 294 inspecteurs répartis dans les divisions territoriales et les directions ;
- 165 M€ de budget global dont 85 M€ consacrés à l'expertise ;
- 1 793 inspections dans les installations nucléaires, le transport de substances radioactives, les secteurs médical, industriel et de la recherche, les organismes agréés.



POUR EN SAVOIR PLUS :

→ [La sûreté nucléaire et la radioprotection en France en 2016](#)

EN CHIFFRES



217
C'EST LE NOMBRE DE
DJIHADISTES FRANÇAIS
MAJEURS DE RETOUR
DE ZONES DE CONFLIT,
auquel s'ajoute
54 MINEURS.

Les « revenants » font l'objet d'un traitement judiciaire systématique par le procureur de la République de Paris et nombre d'entre eux sont actuellement incarcérés.

Par ailleurs, le nombre de personnes inscrites au fichier des signalements pour la prévention de la radicalisation à caractère terroriste, ne cesse d'augmenter, avec plus de **18 500** signalements.

Enfin, plus de **50 000** islamistes radicaux sont identifiés en Europe, selon le coordinateur de l'UE pour la lutte contre le terrorisme.



« AU JOUR
DES GRANDES CRISES,
LA FIÈVRE DES IDÉES
EST SALUTAIRE ».

Pensées et maximes (1867)

Émile de GIRARDIN,
*journaliste
et homme politique français.*



ACTUALITÉ EUROPÉENNE

L'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE DANS LE CONTEXTE DE CALAMITÉS ET DE CATASTROPHES

par Erik DE SOIR

Au cours de la dernière décennie, l'attention portée aux conséquences du traumatisme psychique lié aux calamités et catastrophes s'est accrue de façon exponentielle en Europe consécutivement à l'impact des attentats terroristes perpétrés en France, en Belgique, en Allemagne, en Scandinavie et en Espagne. Dans presque toutes les formations de médecin (urgentiste ou psychiatre), psychologue, infirmier, travailleur social, pompier et ambulancier, le thème de «l'approche des catastrophes» est maintenant abordé. Actuellement, de nombreux perfectionnements et cours spécialisés sont également organisés pour mieux préparer les intervenants de l'urgence à des interventions dans un contexte d'urgence collective. Cependant, ce n'est que depuis le début des années 90 que l'on a véritablement travaillé à une approche coordonnée des catastrophes, tant sur le plan opérationnel que sur le plan psychosocial.

Une étape importante dans l'ensemble du processus de sensibilisation, a été l'organisation de cycles de formation universitaires en médecine et gestion de catastrophes où les acteurs des différentes disciplines liées aux catastrophes se sont vus proposer pour la première fois un cadre de travail commun pour leurs interventions. Les actes terroristes récents ont pourtant introduits une nouvelle notion dans la médecine et la gestion de catastrophe: l'urgence collective ou la catastrophe multi-sites. Une attaque terroriste vise souvent plusieurs endroits simultanément et impose une collaboration interdisciplinaire sans fautes. Les pompiers et les ambulanciers doivent repérer, sauver, stabiliser et transporter les victimes impliquées sous la protection immédiate des forces de l'ordre et de l'armée. Des médecins et des infirmiers urgentistes doivent porter des gilets pare-éclats. Dans certains cas, les intervenants doivent abandonner (temporairement), leurs victimes pour se sauver eux-mêmes; ceci s'est produit à plusieurs reprises lors des attentats sur l'aéroport de Bruxelles, le 22 mars 2016.

Consécutivement à cette évolution dans la médecine et la gestion de catastrophes, des nouveaux plans de secours doivent être élaborés pour aider le personnel des hôpitaux et des organisations à risque, à mieux tenir compte des défis

énormes en matière de gestion opérationnelle, médicale et psychosociale de catastrophes multi-sites. Il reste toutefois des points sensibles importants dans l'approche concrète des catastrophes et la mise en œuvre des plans de catastrophe sur le terrain; ils peuvent être *grosso modo* résumés par les mots **coordination, coopération, communication et compétence.**

La principale lacune qui subsiste à ce jour concerne l'accompagnement psychosocial scientifique, mais surtout les domaines suivants :

1. la bonne compréhension, par le personnel des centres d'aide régionaux, des réactions des différentes catégories de victimes de catastrophes ;
2. le rôle du médecin de famille dans l'aide psychosociale en cas de catastrophe ;
3. le contenu de l'ensemble des mesures d'aide à proposer et structurer dans le temps ;
4. la recherche scientifique systématique sur l'efficacité de l'accueil proposé en cas de catastrophe¹, aux différents stades ;
5. la formation dont devraient disposer les intervenants en matière de traumatismes (psychosociaux) avant d'intervenir vis-à-vis des victimes ;
6. le rôle exact des acteurs des différentes disciplines en matière de catastrophes² dans les différentes phases de l'aide ;
7. l'aide psychosociale à long terme ;
8. disposer d'un modèle compréhensible et opérationnel pour la prévention des traumatismes psychologiques des différentes catégories de victimes de terrorisme.

Nonobstant les lacunes précitées dans l'aide psychosociale aux victimes de catastrophes, l'on ne peut passer sous silence le travail novateur qui a été réalisé par les acteurs de terrain. Plusieurs des idées exposées ci-après ont été

.....

(1) Actuellement, des discussions houleuses animent toujours les groupes de travail internationaux composés de spécialistes du trauma quand elles ne prolongent pas les symposiums sur les traumatismes, quant au contenu de l'aide qu'il faudrait apporter aux victimes de traumatismes (lisez: victimes de catastrophes) et au moment, à la forme et à la manière dont cette aide doit être proposée. En Belgique, quasiment aucune recherche scientifique n'a été effectuée à ce jour sur les effets à long terme auprès des victimes de catastrophes.

(2) Les disciplines en matière de catastrophes sont subdivisées pour le moment comme suit: 1^{re} discipline - le sauvetage des victimes (services d'incendie et services de sauvetage); 2^e discipline - l'aide médicale urgente (services d'urgence et d'aide médicale); 3^e discipline - la sécurité (services de police); 4^e discipline - l'appui logistique (protection civile); 5^e discipline - l'information de la population (les autorités aux niveaux communal, provincial ou national).

acquises par l'auteur durant plus de vingt ans d'expérience comme psychologue sapeur-pompier et fondateur de l'Association européenne des psychologues sapeurs-pompiers en 2003. Entre-temps, de nombreux projets pilotes orientés vers l'intervention ont été lancés en Europe et le travail sur le volet psychosocial de la maîtrise des catastrophes se poursuit sans discontinuer. Une prochaine étape devrait toutefois progressivement amener à s'orienter vers la sensibilisation accrue des différentes autorités et institutions européennes concernées, surtout en ce qui concerne l'harmonisation des approches entre les différents pays de l'Europe. Trop souvent encore, les sinistrés de catastrophes et de calamités se heurtent à de l'incompréhension, de l'ignorance, de l'incompétence et même à de l'indifférence de la part de ces autorités (communales, provinciales et/ou régionales) et institutions (services de secours, services d'ordre, fonctionnaires de police et judiciaires et magistrats, centres d'utilité publique, organismes d'assurance, hôpitaux, mutualités, centres d'aide et d'encadrement professionnels, etc.).

Une catastrophe suscite toujours une énorme attention durant quelques semaines, mais le principal défi consiste à continuer à assurer une aide adéquate, un accueil, un soutien, de l'attention et de la compréhension sur un plus long terme. Dans une série de deux articles successifs, nous accorderons donc beaucoup d'attention au déroulement chronologique d'un événement traumatisant dans l'expérience à la fois des victimes et des acteurs concernés des différentes disciplines. Il est clairement apparu ces dernières années qu'une seule discipline a fait l'objet d'une faible attention explicite dans la maîtrise des catastrophes: la discipline juridique. Les juristes et les magistrats se trouvent, dans l'exercice normal de leur profession, assez éloignés de l'événement qu'est la catastrophe. Il faudrait donc absolument aussi tenir compte de formation pour des magistrats et leurs assistants en temps de catastrophes. Les interventions de repérage et de sauvetage de victimes, l'urgence médicale et l'accueil psychologique aigu peuvent être difficilement considérés comme un prolongement de leur terrain d'action normal. Les instituts de formation des

juristes consacrent généralement très peu d'attention à ces aspects.

Cependant, la compréhension qu'ont les magistrats de la psychologie de crise, de la victimologie et de la traumatologie sera primordiale dans la phase d'identification judiciaire des victimes et l'assistance aux familles endeuillées. Un bon encadrement psychologique dans l'immédiat, après l'annonce des mauvaises nouvelles, est une condition essentielle au rétablissement à long terme des familles concernées. Peu d'entre-eux ont une véritable vision des suites des catastrophes et du fait que les victimes de catastrophes attendent parfois des années pour obtenir la première forme de dédommagement (moral) et de reconnaissance financière. Les victimes sont parfois assez rapidement *envoyées d'un endroit à l'autre* après la catastrophe et doivent souvent expliquer plusieurs fois leur récit complet à des fonctionnaires pour qui les séquelles des traumatismes psychosociaux est un domaine inconnu. Dans ces circonstances, les victimes se perdent dans un labyrinthe de services bureaucratiques.

Pour beaucoup, ce manque de reconnaissance et de compréhension entraîne un nouveau traumatisme: amertume et perte de confiance dans la société et ses institutions. A cela s'ajoutent les démarches nécessaires et les formalités administratives afin d'être reconnu(e) comme victime d'un acte terroriste. Le magistrat qui doit prendre des décisions souvent difficiles, dans ce contexte, doit donc posséder une bonne connaissance de l'impact psychosocial des catastrophes et être bien conscient de la problématique spécifique des victimes de catastrophes (étalée dans le temps, de l'immédiat jusqu'à quelques années après la catastrophe).

L'argumentation précitée justifie la rédaction de cette série de deux articles concernant l'accompagnement psychosocial.

Dans un premier article, nous nous attardons sur les réactions des victimes d'événements émotionnellement choquants et traumatisants. Dans un deuxième article, à paraître dans la prochaine LIREC (décembre 2017), nous proposerons un modèle opérationnel pour l'approche psychosociale des calamités et des catastrophes. Le modèle CRASH³ est basé sur

une matrice psychosociale de l'intervention dans un contexte de catastrophes et calamités et esquisse un modèle conceptuel pour la prévention primaire, secondaire et tertiaire des traumatismes psychosociaux après des catastrophes. Pour chaque type de prévention, nous formulons un certain nombre de principes qui peuvent servir de directives pour l'élaboration de mesures concrètes pour l'aide, le soutien, l'accueil et l'encadrement.

L'un des objectifs annexes de ces deux contributions est enfin de relativiser, de déstigmatiser et de démystifier «l'accompagnement psychologique» comme étant - avant tout - une aide de personnes à d'autres personnes, dans l'espoir d'aider les victimes de catastrophes par un *engagement communautaire* à retrouver un équilibre psychosocial viable.

LES RÉACTIONS DES VICTIMES AUX ÉVÈNEMENTS BOULEVERSAnts ET/ OU TRAUMATOGENES

Les effets des événements bouleversants: les victimes directes et leur entourage à la recherche d'un langage adéquat

Dans les paragraphes qui suivent, nous tenterons d'apporter une certaine clarté dans la diversité des effets résultant d'événements *bouleversants et traumatogènes*. Nous renonçons dans cette contribution à la terminologie courante relative aux *expériences traumatiques* et au *stress traumatique* pour tenter de préserver la pureté linguistique des concepts utilisés. Le caractère traumatisant des événements bouleversants et émotionnellement choquants réside généralement dans l'appréciation et l'interprétation de l'événement en question, par l'individu touché, ou dans les caractéristiques objectives de la situation. La littérature pêche trop souvent à cet égard et semble tout résumer sous le vocable 'trauma' ou 'traumatisme'. Parfois, on finit par ne plus savoir quelle est la cause et quelle est la conséquence. Il semble alors qu'une personne vit un trauma(tisme) et en garde un trauma(tisme)... La pureté linguistique et conceptuelle influence même

.....

(3) CRASH étant un acronyme venant du nom Néerlandais: *Calamiteiten en Rampen Aanpak bij Slachtoffers en Hulpverleners*.

la pratique de l'intervention psychosociale. A titre d'exemple, nous pouvons citer ici tous les débats sur le *débriefing psychologique* - et l'efficacité ou non de cette technique d'entretien. Alors que le débriefing psychologique a été initialement élaboré pour l'aide psychosociale aux membres des services de secours, on a observé autour de cette intervention le développement d'une croissance sauvage et de tout un *business*. Toutes sortes de formes d'aide aux victimes sont maintenant désignées, à défaut de pureté conceptuelle, par l'expression *débriefing (psychologique)*: un concept « bateau » pour une intervention psychosociale aiguë⁴.

Par événement bouleversant et émotionnellement choquant, nous entendons: un événement, au sens large du terme, qui bouleverse et qui, en raison de sa survenance soudaine ou inopinée, peut gravement perturber l'équilibre émotionnel, physique et cognitif d'un individu. Parmi les exemples, citons le fait d'apprendre un décès douloureux ou inattendu d'un parent ou d'une connaissance, de voir des blessés graves ou des morts et de voir ou d'être impliqué dans un accident de la circulation.

Si les impliqués secondaires ou tertiaires n'ont pas été personnellement impliqués durant la confrontation avec des victimes directes, confrontés à des enfants ou des connaissances (gravement) brûlés, ou encore, ne peuvent s'identifier avec des victimes, cette expérience pour cette catégorie de sinistrés, n'est pas un événement traumatique au sens strict du terme. Nous partons, le cas échéant, du principe que l'événement déclenche (provoque), dans la catégorie de personnes concernées, aucun traumatisme antérieur et qu'il n'est pas question, parmi les piétons, riverains et membres des services de secours concernés, de problèmes psychosociaux déjà présents.

Un événement bouleversant et émotionnellement choquant qui est aussi traumatique - un *événement traumatisant* - est un événement qui répond aux quatre critères suivants :

1. l'événement est très soudain et inopiné;
2. suscite un terrible sentiment d'impuissance, de désarroi et de colère;

3. s'accompagne d'émotions très violentes et/ou de sentiments d'angoisse intense;

4. confronte directement le sinistré à la mort ou à une grave atteinte de son intégrité physique ou de celle d'autrui.

Le point central de cette définition est la confrontation directe avec (les angoisses de) la mort: l'événement traumatisant confronte les sinistrés à un monde qu'ils ne connaissent pas, un monde de peurs et d'horreur, où la mort l'emporte et où les certitudes difficilement acquises (semblent) soudainement ne plus exister. C'est le monde des morts, *le monde du néant*, de la violence insensée et de l'horreur. Dans ce monde effrayant, il n'y a plus de place pour des normes et des valeurs, ou le respect pour ce qui vit. Il y a une violence écrasante, accablante: de la technologie sur l'homme (catastrophe par défaillance technologique, par exemple débouchant sur une catastrophe ferroviaire, un accident avec des substances toxiques, un grand incendie ou un accident nucléaire), de la nature sur les hommes (tremblements de terre, inondations, cyclones, etc.), ou encore, des hommes sur les hommes (attentat, guerre, viol, agressions, etc.). Dans toutes ces situations catastrophiques, le respect pour et le maintien de l'intégrité psychique et physique de l'homme laisse la place aux formes les plus effrayantes de dégradation, de blessure, d'humiliation et de destruction. C'est précisément dans cette peur qu'une combinaison d'angoisse et d'horreur extrêmes - bien saisie en français par des notions comme *l'effroi* - suscite des blessures émotionnelles profondes qui ne cicatriseront que difficilement et après une longue période seulement.

Les événements traumatisants font vaciller une personne sur ses bases: ils s'écartent des expériences habituelles auxquelles une personne est confrontée dans sa vie et provoquent chez toute personne normale une souffrance clairement visible. Les événements traumatisants sont donc de nature telle, comme on l'a déjà vu plus haut, que personne ne peut en réalité y faire face. Se rétablir après des événements très traumatisants sera donc un processus particulièrement douloureux et long. En plus du sentiment d'être touché,

blessé et pénétré dans son intégrité, suivent des sentiments très complexes et souvent destructeurs d'incertitude, de culpabilité, d'angoisse et de doute. Plus il est question de perte permanente, irréparable et/ou de mutilation physique, plus le processus de rétablissement sera long. Parfois, retrouver simplement un équilibre viable est une tâche quasiment impossible pour les survivants traumatisés. C'est précisément ce qui s'est passé chez les impliqués directs d'actes terroristes, comme par exemple l'attentat avec un camion bélier sur la Promenade des Anglais (à Nice, 14 juillet 2016) et plus récemment le drame sur Las Ramblas, à Barcelone (15 août 2017).

Les événements traumatisants incitent les impliqués à remettre en question les hypothèses de base sur leur valeur personnelle et sur l'ordre du monde. Le désarroi émotionnel amène les impliqués d'événements traumatisants à aspirer à de la stabilité et à du sens sur le monde qui les entoure et leur propre rôle dans ce monde.

Une fois l'événement traumatisant passé, la situation commence seulement à s'améliorer pour les différentes catégories de sinistrés.

Sans vouloir aborder en détail les différents aspects temporels de l'assimilation du choc, nous voulons néanmoins nous arrêter quelques instants aux grandes phases successives telles qu'on peut les situer sur une ligne du temps, pour mieux comprendre aussi le vécu chronologique d'un événement traumatisant, comme lors d'un des attentats cités ci-dessus.

Pendant l'événement traumatisant - au stade péritraumatique -, les impliqués sont soumis à une succession significative de phénomènes comportementaux tels que nous les retrouvons chez les animaux dans les moments correspondant à une menace directe pour leur vie. Ces réactions péritraumatiques sont comparables aux réactions d'une proie à l'égard de son prédateur.

Nous trouvons successivement des réactions telles que :

1. **immobilité** - l'immobilisation correspond parfois, dans la nature, à

.....

(4) Pour une analyse plus approfondie du débriefing psychologique, nous renvoyons à De Soir & Vermeiren, *Les Débriefings Psychologiques en Question?!*, Antwerpen/Apeldoorn: Garant, 2002 (ISBN 90-441-1335-6).

la survie – et l'*inhibition*, raidissement ou blocage apparent dès le moment où le danger a été évalué (on parle à ce stade de *apprehension of danger* et de *freezing*);

2. fuite (*flight*, s'il y a des échappatoires à tout le moins);

3. combattre le danger (*feu*), pour autant que le combat ait du sens en vue de la survie;

4. soumission totale (*total submission*) - le moment où les impliqués directs éprouvent une impuissance accablante;

et, enfin, s'il est question de survie et du fait de s'en être sorti,

5. rétablissement et récupération, le stade où reviennent les sentiments de douleur et de prise de conscience des blessures (*recuperation en return of pain sensitivity*)⁵.

Dans presque tous les témoignages des survivants d'attentats terroristes, nous retrouvons chacune des phases précédemment décrites. Durant la répétition de l'expérience et de l'assimilation traumatiques dans la phase post-impact, des fragments de cette expérience péritraumatique notamment, reviennent petit à petit et les impliqués sont de nouveau confrontés à l'événement traumatisant; de ce fait, les impliqués doivent à chaque fois entrer de nouveau dans la spirale infernale du traumatisme, à la recherche de mots pour exprimer l'indicible, mettre un terme définitif à cette expérience, la restituer dans un ensemble, dans l'espoir enfin d'une cicatrisation et d'un rétablissement.

Une **première phase**, qui suit immédiatement l'impact destructeur, est ce que l'on appelle la *phase traumatique aiguë*, durant laquelle nous retrouvons souvent un mélange où alternent rapidement des sentiments d'*incrédulité*, de *déni* et de *désarroi*. Dans ces accès d'*incrédulité* et de *déni*, les impliqués aspirent à une tranquillité d'esprit et à ce qui existait avant la catastrophe. Ils cherchent fiévreusement des informations exactes, confus, désorientés et extrêmement impressionnés qu'ils sont par le contact direct avec la mort. Durant cette phase,

nous retrouvons essentiellement chez les impliqués ce besoin d'informations et un certain nombre de problèmes purement matériels, concrets, auxquels il faut trouver rapidement une solution. Cette phase dure en principe de quelques heures à quelques jours et est suivie d'une phase d'*effet traumatique prolongé*.

Durant cette **deuxième phase**, les impliqués doivent chercher à se rétablir: ils doivent de nouveau retrouver un équilibre vivable et reprendre le plus rapidement possible une vie normale - travailler, vivre en famille et en société.

Durant cette phase d'*assimilation*, les impliqués doivent donc trouver une façon de s'attaquer à l'assimilation de l'événement traumatisant. Les moments d'assimilation les plus intenses interviennent en principe durant les trois à quatre premiers mois. *L'assimilation du traumatisme* interviendra de préférence de manière collective, en communauté ou entre compagnons d'infortune, et comprend une gestion active, adéquate et permanente de la communication de crise qui laissera aussi une place pour des réunions encadrées par des professionnels et pour des groupes de discussion entre victimes, parents et/ou membres des services de secours.

Durant toute cette période, les *principes IPASU*⁶ et les *principes «big five»* (cf. dans le deuxième article) peuvent servir de fil conducteur. La plupart des impliqués auront grand besoin d'une compréhension correcte de ce qui s'est précisément passé - notamment au travers d'une reconstruction guidée et détaillée - et cherchent surtout des explications et une reconnaissance. Ils continuent à revivre et à se rappeler sans le vouloir l'événement en question.

Les souvenirs leur apparaissent soit comme des pensées indésirables, qui conduisent à se torturer l'esprit, soit comme des pensées qui s'imposent de manière intrusive. Les pensées qui surgissent spontanément portent en réalité, au côté des réactions d'évitement et d'excitation physique (physiologique) accrue, la signature du trouble de stress post-traumatique (*post-traumatic stress disorder*) tel qu'il a été formulé pour la première

fois dans le *DSM-III* ou le *Diagnostic and Statistical Manual for Mental Disorders-III* (American Psychiatric Association, 1980). Entre-temps, tant le *Trouble de Stress Aigu* (*ASD - Acute Stress Disorder*) que *Trouble de Stress Post-Traumatique* (*PTSD - Post Traumatic Stress Disorder*) - définis en détail dans le *DSM-V* - sont devenus connus comme affections psychiatriques liées à un traumatisme et susceptibles de survenir chez les survivants de catastrophes.

Dans cette contribution, nous portons plutôt notre attention sur le côté phénoménologique des réactions traumatiques, que nous considérons en premier lieu comme des réactions normales aux situations anormales inhérentes à des catastrophes. Nous laisserons de côté l'interprétation peu satisfaisante du traumatisme - et purement occidental-américain - que nous retrouvons dans le *DSM-5*, avec la dimension temporelle souvent irréaliste qui a été attribuée aux troubles liés aux traumatismes et autour desquels des sommes d'études statistiques descriptives ont été produites.

Nous faisons de nouveau référence ici aux études de Van der Hart et al. (2000, 2001) qui tentent, sur la base d'un cadre compréhensible global et intégratif, de parvenir à une interprétation renouvelée des troubles à la fois traumatiques et dissociatifs.

Enfin, nous souhaitons encore mentionner la **troisième phase traumatique** sur la ligne du temps précitée (sans vouloir davantage ici entrer dans le détail): la *phase de chronification traumatique* où les impliqués de catastrophes se sont retrouvées bloquées dans la problématique liée au traumatisme. La répétition intrusive et réaliste de l'expérience - *le retour à l'enfer* - et les comportements d'évitements dysfonctionnels sociaux dominant entre-temps la vie des victimes de traumatismes.

L'assimilation physique, émotionnelle et cognitive assainissante du traumatisme s'est entre-temps grippée entièrement - pour des raisons diverses - et un accompagnement professionnel approfondi devient une nécessité.

.....

(5) Pour un aperçu compréhensible de ce type de réactions et de traumatismes, nous renvoyons à Nijenhuis, Van der Hart et Steele (2001).

(6) Les principes IPASU, énoncés par Thomas Salmon en 1917: immédiateté, proximité, attentes, simplicité, uniformité.

Les effets des événements bouleversants et émotionnellement choquants : les membres des services des secours dans le labyrinthe du stress opérationnel et du traumatisme

Les calamités et les catastrophes ne sont pas seulement traumatisantes pour les impliqués directs ou leur entourage. Les membres des services de secours et des services de l'ordre (police, armée) sont également confrontés, dans ce type de situation – surtout dans les premiers moments –, à une surabondance d'impressions potentiellement traumatisantes. Au début, le nombre de victimes nécessitant une aide urgente est d'ailleurs trop important. Alors qu'ils ont appris dans leur formation à apporter une aide maximale à une seule victime, ils devront, dans un contexte de catastrophe (lire: d'attentat), apporter une aide minimale – celle qui est nécessaire à la survie – à un large groupe de victimes. Ils devront souvent faire des choix déchirants entre la vie ou la mort. Dans ce contexte potentiellement traumatisant, caractérisé par une disproportion totale entre les moyens (immédiatement) disponibles et les besoins (immédiats), les membres des services de secours et des forces de l'ordre remettront indiscutablement en question le sens de leur rôle de 'sauveteur' et de 'protecteur'; ainsi, ils commenceront à douter sérieusement de leurs propres capacités.

Les membres des services de secours et des services de l'ordre partent souvent du principe qu'ils n'ont pas le droit d'avoir des émotions. On attend d'eux qu'ils puissent faire face à ce type de situation. Le personnel des corps de sapeurs-pompiers, par exemple, se compose essentiellement d'hommes qui ont souvent appris durant leur formation que pleurer est un signe de faiblesse et/ou est réservé aux femmes. Ils sont devenus entre-temps des experts dans le refoulement de la douleur et de la dissimulation des sentiments, l'humour noir et le cynisme devenant alors les seules soupapes de sécurité. C'est d'ailleurs la même « soupape de sûreté » ou « purge d'air » qui a également permis aux pompiers concernés, durant l'intervention, de conserver une distance psychologique opérationnelle vis-à-vis des victimes. Durant leur travail, dans des circonstances souvent difficiles, ils ont appris à se concentrer sur leurs actes techniques et à réprimer leurs sentiments et leurs émotions. Cette attitude a été souvent qualifiée à tort, par

le passé, d'insensibilité; la manière dont les pompiers abordent les sentiments est toutefois très fonctionnelle. Tant les pompiers que les ambulanciers conservent souvent sur le terrain d'action la distance nécessaire à l'égard des victimes en recourant notamment à l'humour noir. Ils parviennent ainsi à conserver une intégration sensorielle minimale, généralement fonctionnelle, pour pouvoir poursuivre leurs activités de secours. Il semble qu'une grande partie du personnel des services de secours, dans les circonstances extrêmes inhérentes à une catastrophe, soient livrés à un *comportement dissociatif adaptatif* – pour les activités de sauvetage – qu'ils ne peuvent pas eux-mêmes orienter de façon réellement consciente; c'est comme travailler en « pilote automatique ».

L'expérience précitée suscite un grand doute dans l'esprit de l'intervenant de terrain. Dans la phase initiale d'une intervention surtout et s'il remarque que la « charge psychique de l'intervention » risque de dépasser sa tolérance, l'excitation physique est très forte. C'est cette excitation qui aura pour effet, dans une grande mesure, que le pompier, l'ambulancier, l'infirmier, le médecin urgentiste, le policier, etc., observeront différemment l'environnement direct. Dans la pratique, nous remarquons que de nombreux membres des services de secours ne se souviennent par la suite que d'une fraction de la réalité.

Ces phénomènes péritraumatiques – dont une excitation accrue est l'une des caractéristiques les plus centrales – les amènent également à commettre plus d'erreurs et à réfléchir ou à prendre des décisions de manière parfois incohérente. Alors que l'excitation physiologique est nécessaire pour être 'opérationnel' et 'vigilant' (elle est d'ailleurs une conséquence directe et adaptative de l'organisme qui vise à mobiliser ses ressources pour faire face aux exigences accrues), un trop-plein de cette même excitation, « l'orage neurovégétatif », durant des interventions traumatiques, entraîne aussi parfois une diminution de l'attention et les défaillances humaines peuvent alors se multiplier. Le pompier refuse toutefois d'admettre cette donnée: c'est contre leur code de l'honneur ! Cela semble encore bien plus en contradiction avec leur code professionnel lorsque l'on jette un regard rétrospectif sur l'intervention choquante, par exemple durant des entretiens d'accueil ou par voie de questionnaires.

Ce phénomène d'*expérience du tunnel*, de *resserrement de l'attention* ou de *travail en pilote automatique* est connu dans la littérature scientifique sous l'expression *Easterbrook-claim* (Easterbrook, 1959). Selon l'*Easterbrook-claim*, l'excitation physiologique des événements émotionnellement chargés entraîne un rétrécissement ou un resserrement de l'attention (*narrowing of attention*). Ce rétrécissement de l'attention entraîne en définitive une diminution de la capacité à assimiler des astuces ou éléments d'information de l'environnement d'un événement (Bruner, Matter & Papaner, 1955; Easterbrook, 1959; Eysenck, 1982; Mandler, 1975). Le membre concerné du service de secours éprouve donc de très grandes difficultés à parvenir seul à reconstruire toutes ses interventions en leur donnant du sens. Cette reconstruction correspond pour lui à un grand puzzle dont il n'a qu'un nombre de pièces limité. Il lui est donc très difficile d'avoir une vue globale de l'intervention; cependant, il s'agit d'une condition *sine qua non* pour parvenir à une assimilation saine. Si nous lions cette perception – les informations sur les événements émotionnellement choquants sont souvent mal encodées – aux affirmations individuelles a posteriori, nous approchons du cœur du problème: le fruit de l'imagination sur les expériences traumatiques est souvent plus grave que la réalité.

Cependant, le problème est que, d'une part, les scientifiques avancent que la charge émotionnelle élevée des événements en sapent, a priori, les souvenirs (Kassin, Ellsworth & Smith, 1989; Yarmey & Jones, 1983) et que, d'autre part, certains chercheurs constatent le contraire: la charge émotionnelle élevée d'événements aurait pour effet de donner un souvenir plus précis et plus détaillé (Christianson & Loftus, 1990a). Par exemple, les études sur le *weapon focusing* (notamment Cutler, Penrod & Martens, 1987; Kramer, Buckhout & Eugenio, 1990; Loftus, Loftus & Messo, 1987 et Maas & Kohnken, 1989) – c'est à dire la focalisation sur l'arme lors d'attaques à main armée -, démontrent que certains objets induisant le stress, comme les armes à feu ou les couteaux utilisés pour commettre des infractions, peuvent absorber toute l'attention des personnes et accroître le degré de détail et de précision des souvenirs au détriment d'autres détails de la situation donnée.

Le présent comportement prototypique chez les membres des services de secours fait alors de nouveau penser aux comportements dissociatifs tels qu'ils ont déjà été décrits en détail par certains auteurs.

Il arrive très souvent durant les discussions ultérieures suivant des interventions (potentiellement) traumatisantes que les membres concernés des services de secours décrivent l'événement traumatisant comme quelque chose qui se serait passé dans un film ou un clip vidéo, irréel et émaillé de signes de déni de la réalité.

Le bébé blessé lors d'un attentat est d'abord considéré par les pompiers et les ambulanciers comme une poupée tombée par terre, le visage d'une personne connue n'est reconnu que beaucoup plus tard, une fois l'intervention passée et le travail douloureux effectué, etc. Nous retrouvons à l'œuvre ce mécanisme de choc psychique - déjà précédemment appelé 'expérience du tunnel', resserrement de l'attention, travail en pilote automatique, etc. - qui empêchera le membre concerné du service de secours de tomber dans les pommes durant le travail traumatique. Il semble que la psyché du membre du service de secours en action évite la 'total loss' et protège le membre du service de secours au stade péritraumatique. Le coup est toutefois ressenti plus tard...

Il arrive toutefois un moment où le pilote automatique se bloque. Après l'intervention, nous connaissons ce phénomène dans l'expression 'être accablé' ou 'subir le contre-coup'. Durant de longues interventions, un seul stimulus déterminé suffit parfois à stopper le pilote automatique : l'impression que la victime ressemble à un membre de la famille, un ours en peluche ou une poupée d'enfant, ou d'autres stimuli qui transpercent instantanément la 'cuirasse' du membre du service de secours. Celui-ci commence dès ce moment-là à fonctionner essentiellement comme une 'personne fragile' - comme une victime. Il ne garde naturellement pas cette posture longtemps. Mais c'est le moment où les membres des services de secours et les victimes deviennent de véritables compagnons d'infortune durant une catastrophe. Le

membre du service de secours voit ainsi dans une victime sa fille et travaillera dès cet instant dans un autre monde. Avec le concours de la victime, il peut continuer à apporter de l'aide (tant pratique qu'émotionnelle) et dans le même temps partager les peurs avec la victime. Une fois l'expérience intense passée et le danger (de mort) évité, le membre concerné du service de secours comprend - en tout cas partiellement - ce qui s'est réellement passé et ce qu'il a fait. Il cherchera les victimes qu'il a rencontrées dans son tunnel et voudra continuer à les aider et il sera également lui-même aidé par ce contact. Dès cet instant, se met en marche le 'carrousel vidéo traumatique' : au départ de l'expérience fragmentaire vécue durant l'intervention, chaque membre de service de secours commence à retracer l'intervention depuis le début - lisez : à remâcher - en se demandant constamment si elle n'aurait pas pu se dérouler autrement ou si lui ou ses collègues n'aurait(en)t pas pu ou dû en faire davantage. Plus l'intervention a été vécue comme lacunaire, plus longtemps ce processus d'interrogation durera et plus longtemps l'esprit sera occupé par des pensées liées à l'intervention.

De ce fait, la personne concernée se retrouve en plein dans la dialectique du traumatisme psychique : répétition continue de l'expérience, en alternance avec des périodes de déni/évitement, où persistent également de très nombreuses plaintes d'excitation physique accrue. L'individu concerné peut se retrouver dans une impasse, aussi bien dans la répétition des expériences que dans les évitements/dénis, ce qui entraîne un dysfonctionnement social accru. A ce moment-là, on parle d'un trouble de stress post-traumatique.

Cependant, tant le comportement à la *John Wayne*, - cf. le *syndrome John Wayne* (Mitchell, 1983; Becker, 1989) - que le *fonctionnement en pilote automatique*, peut entraîner par la suite de nombreux problèmes. Une fois passées l'excitation de l'intervention et la disparition de la 'cuirasse', les membres des services de secours se réveillent de cette expérience du tunnel fonctionnelle. La *synthèse* (pouvoir résumer l'expérience de la catastrophe sous forme sémantique), l'*intégration* (pouvoir assimi-

ler les impressions et les informations acquises, de même que pouvoir intégrer les nouvelles expériences dans les schémas de connaissances existants) et la *personnification* (assimiler l'expérience comme une expérience personnelle) risquent, dans la période postérieure à l'impact, de devenir aussi un problème très grave chez les membres des services de secours. Beaucoup ne commenceront toutefois jamais. Des membres des services de secours tombent facilement, peu après des événements émotionnellement choquants à potentiel traumatique, dans des comportements prototypiques (masculins) et extravertis comme fumer, boire, raconter des blagues, discuter et tourner les choses en dérision entre eux, mais pourtant, nous ne pouvons pas parler de comportement intégratif - cf. l'intégration de l'expérience traumatique dans l'histoire personnelle et les schémas de connaissance existants. C'est comme s'ils allaient en payer le prix (émotionnel) plus tard, par exemple au moment où ils sont confrontés dans leur vie personnelle à l'expérience d'une lourde perte.

Les membres des services de secours, en particulier les sauveteurs et les pompiers, sont généralement très orientés vers l'action et l'objectif ; ils sont dévoués, très motivés, ambitieux et prêts à prendre des risques calculés. L'échec ne fait pas partie de leur vocabulaire. Et les victimes qui meurent (ou qui sont décédées) les renvoient précisément à 'l'échec' (ou à l'arrivée trop tardive). L'impuissance souvent surprenante qui accompagne l'incapacité à s'arrêter de manière systématique et structurée et à réfléchir aux sentiments, font de très nombreux membres des services de secours des candidats adéquats au syndrome du *burnout*⁷. Tôt ou tard, les membres des services de secours atteignent leurs limites personnelles en termes de stress accumulé et d'expériences traumatiques et il semble qu'à ce moment-là ils se trouvent devant une véritable montagne d'expériences à assimiler.

L'un des premiers obstacles importants à surmonter pour les membres des services de secours est d'apprendre à faire face aux sentiments de culpabilité et d'impuissance. Un membre d'un ser-

.....

(7) Le burnout a été défini initialement par Freudenberger (1987) comme une forme particulière de dépression chez les membres des équipes de médecine sociale. Chez de nombreux membres des services de secours plus âgés, les symptômes du burnout peuvent être retrouvés un à un. Ne pas pouvoir ou vouloir parler et accumuler une après l'autre les impressions et émotions acquises entraîne donc inévitablement des problèmes à long terme. Certains quittent, en effet, les services de secours après quelques années; effrayés et marqués par ce qu'ils ont vécu sur le terrain; épuisés physiquement, émotionnellement et mentalement.

vice de secours doit apprendre à comprendre qu'en matière de secours, il ne faut pas placer la barre trop haut : on ne peut pas faire face à toutes les situations. C'est la réalité! D'autres quittent leur « carrière de membre d'un service de secours » avec un cuisant sentiment d'échec, après une passion de longues années qui a fini par déraiper devant la violence et la perte – car en réalité, de nombreux pompiers et ambulanciers sont eux-mêmes des « *accros au traumatisme* » qui ne supportent pas les périodes d'inactivité. La soupape de sécurité – cela étonne-t-il encore quelqu'un ? – est de nouveau l'humour noir, l'ironie et le cynisme. Chez ces membres des services de secours, nous pouvons nous représenter l'épuisement physique, mental et émotionnel comme un processus qui fait intervenir un désordre émotionnel toujours plus grand. Le membre concerné du service de secours doit toujours investir plus d'énergie dans « *le refus d'être confronté* » à ses propres expériences liées à des interventions traumatiques du passé. L'alcool et l'hyperactivité (souvent dans des activités qui favorisent l'isolement social) sont des façons courantes de continuer cette « fuite en avant ».

L'approche classique dans laquelle l'aide d'un psychiatre, d'un psychologue, d'un psychothérapeute ou d'un assistant social est parfois simplement apportée de manière passive – les personnes viennent si elles ont des problèmes – ne fonctionne pas pour les victimes de catastrophes. L'approche des impliqués, en particulier, doit se faire de manière proactive : l'aide est offerte (de manière valable et non stigmatisante). Les impliqués directs d'attentats sont particulièrement sensibles à toute approche où une institution ou une personne invoque le pouvoir de la « connaissance de » où « l'expérience de ». Ces impliqués, en particulier les membres des services de secours ou des services d'ordre qui font partie d'organisations uniformisées plutôt machistes et viriles, ne veulent pas être considérés comme des victimes sans défense. Ils ont déjà été victimes d'abus de violence et de pouvoir, de

l'homme et/ou de la technologie sur l'homme ou de la nature sur l'homme, et ne veulent pas rencontrer à nouveau ce pouvoir dans les services de secours. De nombreux membres des services de secours ne le comprennent pas et adoptent simplement – sans le savoir, le vouloir ou s'en rendre compte eux-mêmes – une attitude empli de pouvoir par la connaissance et le diplôme dont ils disposent ou la fonction qui leur donne simplement le 'droit' de prendre des décisions importantes à la place de la victime.

Chaque membre de services de secours disposant d'une expérience dans le domaine du sauvetage urgent et/ou de l'aide médicale urgente, se rend compte que la marge entre l'échec et la réussite, entre le sauvetage et l'impossibilité de sauver et donc entre « *être un héros* » ou « *ressentir l'échec* », est très faible. Par définition, les services de secours de première ligne doivent donc être sensibilisés au fait que l'on peut s'exprimer après une intervention, dans un contexte de confidentialité et de respect mutuel pour les sentiments de chacun; durant cette conversation, l'accent est clairement placé sur la reconstruction de l'événement, suivie par la légitimation et la normalisation des réactions. La célèbre phrase leur indiquant qu'il s'agit de « *réactions normales à un événement anormal* » leur fait du bien. Dans le groupe, apparaissent essentiellement les sentiments suivants: une impuissance souvent envahissante, le sentiment exécré du délaisement, la tristesse paralysante devant la souffrance humaine (souvent reconnaissable) des victimes, le sentiment de culpabilité intense de n'avoir pu rien faire ou de n'avoir rien fait et la colère que cela engendre.

Ce premier article montre bien comment, tout comme les impliqués directs et leur entourage social, les membres des services de secours ne parviennent pas à conserver l'idée qu'ils ont d'eux-mêmes et du monde: les suppositions et attentes fondamentales à l'égard de la vie et leurs propres connaissances et aptitudes ne sont

plus adaptées; tout – même dans la pratique des services de secours et des forces de l'ordre – devient faux, injuste, imprévisible et dangereux. Le danger guette à chaque coin. La formation n'est plus synonyme de contrôlabilité. Toute intervention implique un 'danger'. Les compagnons de vie prennent peur à chaque appel. Nous verrons, dans un prochain article comment les impliqués appartenant à ces différentes catégories, peuvent faire cicatrifier leurs expériences et quelles occasions s'offrent à eux pour leur permettre de se rétablir en communauté ■



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.



FORMATION

6^e SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2018 – 2019



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.

La sixième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2018.

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.

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 :

→ snocrise@inhesj.fr

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



DOSSIER SPÉCIAL

TRAVAUX DES AUDITEURS

*Sortie de crise, réseaux sociaux,
criminalité environnementale*



AVANT-PROPOS

Les études réalisées dans le cadre des groupes de travail mis en place au sein des sessions nationales de l'INHESJ sont la résultante d'une mise en synergie des connaissances et des parcours diversifiés des auditeurs.

Elles apportent sur des sujets d'actualité une analyse et des propositions issues d'acteurs impliqués ayant su associer expérience professionnelle et réflexion théorique.

Choisies parmi une quinzaine de travaux, les trois synthèses présentées au sein de ce nouveau dossier thématique, sont tirées de mémoires réalisés par les sessions « Management stratégique de la crise » et « Sécurité et Justice »¹, dont les sujets sont liés aux problématiques des risques et des crises.

Le premier rapport traite en effet de la « sortie de crise » : si c'est un sujet souvent évoqué, peu d'ouvrages spécialisés y ont été consacrés. Etape décisive de la crise, celle-ci semble oubliée voir ignorée. Or sa mauvaise prise en compte est indéniablement un facteur déterminant d'un rebond, voire parfois du déclenchement d'une crise nouvelle. Ainsi, ce mémoire ouvre un champ d'investigation des plus larges, afin de comprendre et d'analyser les différentes situations rencontrées à ce jour.

Le second rapport s'intéresse quant à lui, à la contribution de la population via les réseaux sociaux lors d'une crise : les propositions du groupe de travail s'organisent autour de la définition d'une stratégie d'action, d'une réponse organisationnelle et de la définition de moyens humains et matériels, nécessaires à la mise en place de relations État-citoyens, fondées sur l'ouverture, la transparence et la collaboration.

Le dernier rapport enfin, s'attache à rappeler l'émergence des questions environnementales dans nos sociétés à travers le thème de la criminalité environnementale : elle recouvre des situations diverses, qui peuvent expliquer que cette forme de criminalité fasse l'objet d'approches diversifiées relevant de domaines différents. Le contrôle et la répression des atteintes à l'environnement font ainsi intervenir de multiples organisations spécialisées, acteurs publics et privés, et mettent en œuvre de nombreux dispositifs. Mais une telle diversification des approches permet-elle un réel traitement de ce phénomène ?

SOMMAIRE

- 16 La Sortie de Crise : principes et méthode
- 17 Valoriser la contribution de la population via les réseaux sociaux lors d'une crise
- 19 Comment lutter plus efficacement contre la criminalité environnementale ? Enjeux et moyens



POUR EN SAVOIR +

Les mémoires complets sont consultables sur demande à : lirec@inhesj.fr

La Sortie de Crise : principes et méthode

Synthèse du mémoire du Groupe 1 de la Session nationale crise 2016-2017.

A force de sensibilisations, les organisations publiques et privées ont intégré, petit à petit, qu'elles devaient se préparer à une éventuelle rupture, augmenter leur capacité de résilience. Si bien que, quelle que soit la nature de la crise, la gestion de sa partie paroxysmique est dorénavant plutôt bien maîtrisée, notamment par les services de secours et de sécurité. En revanche la gestion de la « sortie de crise » interroge encore. Étonnamment, peu de littérature lui est consacrée. Pourtant négliger cette étape cruciale peut être générateur de rechute ! Même si l'anticipation reste la pierre angulaire de la sortie de crise, sa gestion est une autre problématique et représente de nouveaux enjeux. Son traitement nécessite, entre autres, des arbitrages adaptés, des décisions majeures. Voilà pourquoi ce rapport tente de fixer quelques principes à la lumière d'entretiens conduits auprès de divers intervenants, fournir une méthode avec une illustration originale, pour mieux appréhender cette phase transitoire indispensable avant d'atteindre une nouvelle situation stabilisée, la consolidation.

La sortie de crise est un sujet souvent évoqué, pourtant peu d'ouvrages spécialisés y ont été consacrés. Étape décisive de la crise, celle-ci semble oubliée voir ignorée. Or sa mauvaise prise en compte est indéniablement un facteur déterminant d'un rebond, voire parfois du déclenchement d'une crise nouvelle. Ainsi, ce sujet de mémoire, permet, non pas une totale liberté quant aux réponses à apporter, mais ouvre bel et bien un champ d'investigation des plus larges, que nous avons parcouru, afin de comprendre et d'analyser les différentes situations rencontrées à ce jour. Ces investigations, fruits d'entretiens et d'analyses de retour d'expérience (RETEX), ont permis de dégager deux principes fondamentaux, afin de guider l'action et la réflexion pour une gestion effective et efficace de la sortie de crise : l'anticipation et la coordination. La formulation proposée du sujet posait les bases de « principes et méthodes » au pluriel, le groupe de travail a réécrit le manifeste avec « principes » au pluriel

mais « méthode » au singulier. L'anticipation, qui doit être mise en œuvre dès le début de la crise et même en amont de la crise, avec la conception d'un plan de conduite des activités, suppose la définition d'une planification. Cette planification permet d'assurer le respect du second principe - la coordination - en identifiant les fonctions/acteurs concernés et en les articulant. Après avoir détaillé la méthode, le groupe de travail a développé, à titre d'exemple, deux cas d'école appliqués (III).

L'ANTICIPATION EST LE PRINCIPE FONDAMENTAL DE LA SORTIE DE CRISE

Si la cellule « anticipation » a un rôle essentiel dans la sortie de crise, l'appréciation de la situation est le préalable incontournable. Cette appréciation se fait grâce à l'analyse de tous les indicateurs en présence. La finesse de cette analyse permettra de définir au plus près le ou les objectifs à atteindre, « l'état final recherché ». La cellule « anticipation » s'inscrit dans le processus actif de la crise, la « phase aigüe ». On parlera alors de cellule « anticipation », en vue de consolidation, sortie et post-crise. Cette cellule pourra, en fonction du type de crise, « simple » ou « complexe », avoir deux rôles différents : soit exercer dans le premier cas le rôle de cellule de sortie de crise, soit dans le deuxième cas, préparer la cellule de sortie de crise. Acteur ou initiateur.

LA COORDINATION COROLLAIRE DE L'ANTICIPATION

Un des facteurs de succès de la sortie de crise est le recensement des fonctions. Deux types de fonctions sont à examiner : les fonctions « génériques », essentielles et incontournables pour assurer la sécurité de l'organisation en présence, rendre opérationnelle la structure de l'organisation et rétablir la gouvernance au sein d'une organisation. A ces premières fonc-

tions, peuvent venir se greffer, selon les besoins liés aux caractéristiques de la crise en cours, des fonctions « spécifiques » : assurer la prévention des risques psychologiques des intervenants, développer de façon structurée la maintenance technique, favoriser la préservation de l'environnement et systématiser le RETEX de sortie de crise. Ce recensement des fonctions met en lumière la nécessité de recourir à des mécanismes de coordination qui seuls permettront une harmonisation dans leur mise en œuvre, en vue d'atteindre l'état final recherché défini. La phase aigüe de la crise ayant mis à l'épreuve toute l'organisation et les acteurs de la sortie de crise, il conviendra notamment d'identifier les qualités requises des membres de l'équipe qui va constituer la cellule de sortie de crise : aptitude à durer, à coordonner et à gérer le stress. Des outils adaptés permettront d'optimiser ces aptitudes décelées.

PRÉSENTATION ET APPLICATION DE LA MÉTHODE

La « méthode » détaille les différentes étapes qui permettront d'élaborer une planification pour gérer la sortie de crise et l'atteinte de l'état final recherché. Cette planification est traduite sous la forme d'un schéma appelé « canevas de synchronisation ». Ce canevas de synchronisation permet une vision instantanée et globale de la gestion de crise dans son ensemble, en plaçant la sortie de crise, crise aigüe et consolidation, sur une même échelle d'importance. Le groupe de travail a, dans un but de démonstration, appliqué la méthode à deux cas de crise :

✓ à une crise complexe, le cas de l'éruption de la Montagne Pelée en 1902 ;

✓ et à un cas de crise simple, un accident ferroviaire.

Ce travail de réflexion n'a pas pour vocation d'être une encyclopédie de techniques de sortie de crise, mais se veut guide de recommandations, accompagné d'une boîte à outils adaptable (la crise étant protéiforme), à l'usage des dirigeants et des *managers* de crises ■

Valoriser la contribution de la population via les réseaux sociaux lors d'une crise

Synthèse du mémoire du Groupe 2 de la Session nationale crise 2016-2017.

Initialement, le sujet d'étude proposé devait développer «l'implication des citoyens dans la gestion de crise via les réseaux sociaux»: il est apparu rapidement au groupe de travail que «l'implication des citoyens» est une réalité indéniable et avérée, prenant de plus en plus de place dans la gestion informationnelle des crises. Ainsi, un thème reste aujourd'hui encore à développer, celui de la valorisation de cette action citoyenne, ce que s'attachera à mettre en exergue le présent rapport. Des questionnements se sont alors imposés et les auditeurs y apporteront une réponse, notamment :

- Les contributions du citoyen à la gestion de crise via les réseaux sociaux ne méritent-elles pas un encadrement plus global et un accompagnement plus substantiel par l'État ?

- Quel chemin l'État doit-il dès lors emprunter pour assurer le succès de cette véritable transformation numérique dans ses échanges avec les citoyens ?

Les contributions étatiques à la gestion de crise étant les mieux connues et donc renvoyées à la lecture détaillée du rapport des auditeurs, la présente note décrira sous quelles modalités le citoyen peut contribuer à la gestion de crise via les réseaux sociaux (I). Les pistes retenues pour valoriser cette contribution seront ensuite développées (II).

LE CITOYEN, ACTEUR DE LA GESTION DE CRISE VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX.

L'implication des citoyens dans la gestion de crise peut revêtir plusieurs formes: alerte, diffusion de l'alerte, ren-

seignement, appui aux pouvoirs publics (appréciation de situation, guidage, cartographie...), information imagée en temps réel, géolocalisation et horodatage d'événements, recueil de preuves, témoignages, influence, valorisation de l'image... Cette participation est généralement bénévole et à leurs frais (équipement en SIC, abonnement, temps consacré). Il peut s'agir de citoyens avertis et reconnus, agissant avec ou sans légitimité, seul ou bien en association.

Ainsi le général de division Nicolas Gérard, inspecteur général de l'administration, estime que «Favoriser l'émergence de réseaux d'influenceurs qui viendraient en complément de l'action ponctuelle des citoyens, mérite d'être envisagé. Il s'agit d'identifier, de fidéliser et de s'articuler avec de véritables relais d'opinion. Ceux-ci traduiront les messages étatiques avec les codes de leurs réseaux ou communautés propres, facilitant ainsi, l'assimilation, la compréhension et les bonnes réactions. Ils sauront se faire les interprètes et les traducteurs des demandes, orientations et intentions exprimées par les pouvoirs publics. Leur légitimité puisera sa source dans leur situation de primo-informés/alimentés par l'État». Par ailleurs, l'association VISOV (*Volontaires Internationaux en Soutien Opérationnel Virtuel*) est un exemple désormais reconnu d'action collective, pouvant faire école.

Créée en janvier 2014, elle est la première communauté virtuelle francophone de volontaires numériques en gestion d'urgence (sécurité civile). Elle promeut l'utilisation accrue des Médias Sociaux en Gestion d'Urgence, les MSGU. Au quotidien, en mode "veille active", les volontaires sont invités à poster des informations sensibles, repérées sur le web et pouvant intéresser d'autres volontaires ou structures présentes comme les pompiers ou le Centre de crise du ministère de l'Inté-

rieur. Parce qu'elles sont tournées vers l'intérêt général, ces contributions méritent d'être accompagnées par l'État.

PROPOSITIONS POUR UNE VALORISATION DE LA CONTRIBUTION DE LA POPULATION VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX.

Les propositions du groupe de travail sur la valorisation de la contribution de la population via les réseaux sociaux lors d'une crise, s'organisent autour de la définition d'une stratégie d'action, d'une réponse organisationnelle et de la définition de moyens humains et matériels, nécessaires à la mise en place de relations État-citoyens, fondées sur l'ouverture, la transparence et la collaboration.

Stratégie de communication via les réseaux sociaux

La stratégie doit donner les règles de bonne conduite en cas d'événement majeur: contrôle de la fiabilité des messages, émission officielle par des adresses des pouvoirs publics, des gestionnaires de la réponse et de la gestion de crise, messages construits pour contrer les fausses rumeurs, messages coordonnés de gestion de la crise, organisation de la veille... Elle doit préciser les droits et devoirs de chacun: utilisateur lambda, utilisateur certifié, utilisateur pouvoirs publics, professionnels de la veille, volontaires associatifs. Elle informe largement de l'organisation des pouvoirs publics pour répondre à un événement (organisation générale, dispositions spécifiques sur grands risques). Cette stratégie s'inscrira dans le corpus de textes généraux de l'alerte et de la gestion de crise.

- Processus

Le processus de la crise est considéré ici comme l'enchaînement des actions et interactions entre les acteurs de la crise, y compris les citoyens. Ce processus est différent en fonction de chaque acteur, compte tenu de son métier et de sa mission. Il s'agit donc de pouvoir mettre en relation le pilote de droit commun de la crise avec des tiers de confiance, dans le cadre d'une stratégie numérique maîtrisée et offrant un certain nombre de garanties à ces tiers.

- Principes fondamentaux de l'organisation de gestion de crise

1. L'agilité, l'adaptabilité et la réversibilité,

2. La territorialité,

3. La continuité,

4. La subsidiarité,

5. La réactivité,

6. La transparence,

7. La confidentialité,

8. L'intégration,

9. La mutualisation.

- Scénarii d'organisations envisageables pour l'État

- a. Entités «métier» d'un échelon stratégique pouvant s'inscrire dans un réseau d'entités coordonnées.

- b. Entité interministérielle assurant la gestion de crise sur les réseaux sociaux, au nom de tous les échelons stratégiques.

- c. Organisme privé assurant la veille des réseaux sociaux pour le compte de l'État.

- Au Plan normatif

- Cadrer et conventionner pour mobiliser les institutions ; Donner au citoyen le statut de collaborateur occasionnel du service public ;

- Donner des lignes directrices pour une participation efficace des citoyens.

- Automatisation des réponses de l'État aux contributions citoyennes

Dès lors que la contribution citoyenne sur les réseaux sociaux est fiable, il y a nécessité d'y répondre. En vue d'un traitement de masse des contributions, l'utilisation de messages «automatiques» est une option à envisager sous réserve de l'existence d'une chaîne de validation et des «*community managers*».

- Diffuser la « culture du risque »

La mise en place d'un véritable *continuum* éducatif contribuant à une responsabilisation des comportements sur le net, dès le plus jeune âge et jusqu'à l'âge adulte, est recommandée. Il aurait pour piliers :

1. L'école. Parce que le numérique concerne les jeunes enfants, de plus en plus tôt : il faut les sensibiliser précocement et agir pour rendre le jeune citoyen responsable de ses pratiques.

2. La formation professionnelle continue.

3. La reconnaissance des bons comportements numériques contribuant à l'intérêt général.

4. Une Journée de la sécurité, incluant la contribution numérique du citoyen.

5. La formation des services de veille dans les différents ministères et services décentralisés. Identification de lignes budgétaires dédiées dans les gouvernances ministérielles de la formation.

6. La promotion de la citoyenneté numérique auprès des associations d'élus.

7. L'encouragement à la constitution d'associations de type VISOV et la passation de conventions nationales et locales. Identification de lignes budgétaires dédiées sous contrôle de l'État.

8. La responsabilisation par la constitution de guichet unique de listes d'utilisateurs fiables à l'intérieur des réseaux sociaux via les services,

les associations ou les organisations professionnelles, notamment dans les métiers du secours aux personnes.

9. Le développement de valorisations : agrément d'associations, permis «internet».

10. La recherche de relais dans la presse quotidienne régionale et locale.

11. La mémoire des contributions décisives à la gestion de crise.

En somme, les réseaux sociaux sont des outils formidables pour diffuser et partager des informations, mais aussi pour coordonner la réponse à un événement majeur. Ils rendent synergiques des moyens publics et des initiatives privées afin de renforcer les efforts communs. Les informations d'origine citoyenne et circulantes sur les réseaux, gagneront encore en utilité si l'État les accompagne par un encadrement adéquat et bienveillant, mais aussi les canalise pour optimiser les actions tournées vers l'intérêt général. Une réflexion concernant la stratégie interministérielle sur l'utilisation des réseaux sociaux dans la gestion de crise doit donc être actualisée en permanence, selon une approche décloisonnée, itérative et prospective, en partant des travaux déjà réalisés par le ministère de l'Intérieur. De cette réflexion devrait découler une organisation répondant le plus systématiquement possible aux 9 principes fondamentaux mentionnés ci-dessus ■

Comment lutter plus efficacement contre la criminalité environnementale ?

Enjeux et moyens.

Synthèse du mémoire du Groupe 6 de la Session nationale sécurité et justice 2016-2017.

Après avoir rappelé l'émergence des questions environnementales dans nos sociétés, ce mémoire propose, face à la diversité des atteintes possibles à l'environnement et afin de pallier l'absence de définition commune, de reprendre la définition de la criminalité environnementale donnée par le rapport Neyret² :

« La criminalité environnementale s'entend de l'ensemble des infractions qui menacent ou portent atteinte à l'environnement, qu'elles aient ou non des répercussions sur l'homme. On peut aussi parler d'« écocriminalité » définie par le dictionnaire Larousse, comme « l'ensemble des atteintes à l'environnement punies par la loi ». Dans tous les cas, ces notions renvoient à une réalité hétérogène, qui réunit sous une même bannière, des crimes communs et des crimes hors du commun, alliant ainsi le banal et le tragique.

« Au titre des crimes communs, on citera le braconnage, le déversement d'effluents agricoles dans une rivière ou encore l'abandon illégal de déchets dangereux dans la nature. Ce type d'infractions relève à la fois d'actions ou d'omissions, de comportements intentionnels ou négligents, de personnes physiques ou de personnes morales. Ces crimes communs peuvent n'être commis et ne produire de dommages que sur le territoire d'un seul Etat, ou revêtir un caractère transnational, du fait de la nationalité de

leurs auteurs ou des dommages causés sur le territoire de plus d'un Etat. Ils peuvent également être commis dans le cadre de réseaux criminels organisés à l'image d'autres trafics illicites.

« Au titre des crimes hors du commun, on trouve des comportements exceptionnels à l'origine de dommages d'une extrême gravité. En temps de guerre, on pense à l'utilisation de « l'agent orange » pendant la guerre du Vietnam, ou à la destruction des puits de pétrole au Koweït par l'armée de Saddam Hussein. En temps de paix, les crimes environnementaux les plus graves prennent la forme de divers trafics internationaux, comme le trafic de déchets toxiques illustrés par l'affaire du *Probo Koala* en 2006³, le trafic de ressources naturelles comme le bois de rose de Madagascar, ou de ressources minières comme l'étain d'Indonésie, le trafic de produits issus d'espèces protégées comme les éléphants, les rhinocéros ou les tigres, ou encore le trafic de substances dangereuses comme les pesticides. De tels trafics emportent des conséquences graves et irréversibles pour l'environnement, qui vont de la disparition d'espèces à la dégradation d'écosystèmes, dont les conséquences pour les populations locales peuvent être dramatiques, les privant de moyens de subsistance ou les exposant à des risques sanitaires graves. Au-delà, c'est toute l'humanité qui est concernée, dans la mesure où ses conditions de développement et de survie sont touchées. »

Les produits de la criminalité environnementale constituent le quatrième plus important trafic au monde après celui de stupéfiants, la contrefaçon et la traite d'êtres humains⁴. Ils offrent des opportunités de profits pour la criminalité organisée, contribuant à la croissance des organisations mafieuses et alimentant les groupes terroristes.

La criminalité environnementale recouvre toutefois des situations diverses, qui peuvent expliquer que cette forme de criminalité fasse l'objet d'approches diversifiées relevant de domaines différents. Le contrôle et la répression des atteintes à l'environnement font ainsi intervenir de multiples organisations spécialisées, acteurs publics et privés, et mettent en œuvre de nombreux dispositifs. Mais une telle diversification des approches permet-elle un réel traitement de ce phénomène ?

Ce mémoire s'attache dans un premier temps à présenter une criminalité multiforme, de plus en plus structurée, qui constitue un phénomène en pleine expansion, causant des dégâts irréversibles à la biodiversité et à l'environnement et qui affectent les activités humaines.

La protection de l'environnement et la lutte contre tout ce qui lui porte atteinte, de l'action involontaire à celle qui exprime une volonté criminelle et de recherche du lucre, sont inscrites désormais en France comme aux

.....
(2) « 35 propositions pour mieux sanctionner les crimes contre l'environnement », in NEYRET Laurent (dir.), *Des écocrimmes à l'écocide. Le droit pénal au secours de l'environnement*, Bruxelles, Bruylant, 2015, p. 315.

(3) L'affaire du *Probo Koala* est une catastrophe environnementale survenue en Côte d'Ivoire en septembre 2006. Elle tire son nom du navire pétrolier qui a acheminé des déchets en Côte d'Ivoire en août 2006.

(4) En 2014, un rapport du programme des Nations unies pour l'environnement (PNUe) et d'Interpol avait chiffré entre 70 et 213 milliards de dollars (entre 63,2 et 192,3 Md€) le chiffre d'affaires annuel des activités illégales et nocives à l'environnement (abattage des arbres, braconnage, trafic d'espèces protégées, pêcheries, activités minières, décharges). Des chiffres qu'il faut sûrement revoir à la hausse.

plans européen ou international, dans un important ensemble de textes, qui permettent d'engager des actions ayant vocation, soit à organiser l'action publique ou celle des particuliers ou des entreprises en matière de prévention et de protection de l'environnement au sens large, soit à prévoir puis engager les mesures de répression des actes contrevenants. Sont ainsi présentés les dispositifs de lutte contre cette forme particulière de criminalité, existant au niveau :

✓ national. La France sanctionne certaines atteintes à l'environnement de manière administrative et d'autres sur un plan pénal. Elle a récemment complété son dispositif par l'inscription dans le code civil d'une responsabilité environnementale ;

✓ européen et international.

Ces dispositifs nécessitent toutefois d'être renforcés, leurs failles venant limiter la portée des décisions prises ou des actions entreprises. Force est de constater que le bilan des actions mises en œuvre est mitigé, alors qu'il est question d'activités pouvant conduire à l'épuisement de certaines ressources naturelles et à la dégradation ou à la destruction de notre environnement, ou encore d'atteintes à la santé des populations pouvant aller jusqu'à la mort de centaines d'individus. L'importance croissante du thème de l'environnement dans les médias et les discours politiques témoigne certes, d'une prise de conscience planétaire. Mais cette prise de conscience est relative : la lutte contre la criminalité environnementale reste une priorité secondaire. Face à cela, une spécialisation de l'action pénale s'avère nécessaire. L'action des différents acteurs, en particulier publics, se doit d'être plus et mieux concertée, sur le modèle de la lutte contre les pollutions maritimes, exemple d'une mobilisation réussie.

La prise de conscience des autorités publiques et des sociétés (opinions publiques, entreprises) et la prise en compte, dans toute activité humaine, de la préservation de l'environnement, ne sont plus désormais une option, mais bel et bien une ardente obligation. Au-delà des actions des entités étatiques ou internationales, la sensibilisation du public apparaît en effet être un enjeu majeur, afin que ces actions et celles des organisations internationales et des associations soient relayées. Les

entreprises jouent également un rôle clé pour imposer la prise en compte de l'environnement, sa protection et la lutte contre la criminalité. Après avoir ainsi rappelé ce que représente la criminalité environnementale, ce mémoire s'attache à présenter les dispositifs de lutte contre cette forme de criminalité, tant au niveau national qu'aux niveaux européen et international, ainsi qu'un bilan des actions mises en œuvre. Il s'attache enfin à formuler des préconisations pour une meilleure prise en compte de cette criminalité par les acteurs publics et une amélioration des moyens de lutte contre ces activités criminelles. Ces préconisations sont de trois ordres :

AU NIVEAU NATIONAL :

Il est d'abord proposé d'améliorer le traitement administratif de la criminalité environnementale par la recherche d'une meilleure organisation, en réorganisant la police de l'environnement. L'action des associations agréées pour la protection de l'environnement (APE) devrait y être davantage intégrée. L'action de l'administration et de la justice devrait être mieux coordonnée. Le traitement judiciaire de la criminalité environnementale peut également être amélioré. A ce titre, il est proposé de renforcer le rôle des magistrats référents pour l'environnement et de développer les audiences de jugement spécialisées. Il est aussi proposé d'améliorer l'outil statistique concernant les décisions de justice relatives aux atteintes à l'environnement et de leur donner plus de publicité. Les amendes prononcées au titre des sanctions pénales prévues par le code de l'environnement pourraient être affectées à un fonds de concours géré par l'Agence française pour la biodiversité (AFB).

Enfin, l'amélioration de la réponse pénale aux atteintes à l'environnement nécessite de créer un délit de mise en danger de l'environnement, infraction complétant au pénal le préjudice écologique récemment introduit dans notre code civil. Les atteintes à l'environnement résultant notamment de nos modes de production, il est également nécessaire d'impliquer davantage les entreprises, en améliorant leur devoir de vigilance et en les encourageant à adhérer au Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact).

AU NIVEAU EUROPÉEN :

Un relais au niveau européen des actions menées au niveau national est impératif. A ce titre, il est proposé, d'une part, de renforcer le rôle d'Europol dans la lutte contre la criminalité environnementale et d'autre part, de promouvoir l'entrée en vigueur de la Convention du Conseil de l'Europe sur la protection de l'environnement par le droit pénal, de manière à prolonger l'espace judiciaire européen actuellement couvert par la directive européenne 2008/99/CE.

AU NIVEAU INTERNATIONAL :

Afin de renforcer la lutte contre la criminalité organisée, qui sévit aussi dans le domaine de l'environnement (trafic illicite d'espèces), il est proposé de compléter la Convention de Palerme sur la criminalité organisée par un protocole relatif à la criminalité environnementale.

RECOMMANDATIONS :

L'amélioration de la lutte contre la criminalité environnementale doit ainsi mettre à profit l'ensemble des politiques et instruments, internationaux, européens et nationaux, et recourir à une coopération internationale étroite ainsi qu'à une interaction multidisciplinaire entre les différents acteurs de la protection de l'environnement. Les préconisations d'ordre international, européen et national suivantes sont proposées en ce sens, pour une meilleure prise en compte de cette forme de criminalité par les acteurs publics et une amélioration des moyens de lutte contre ces activités criminelles.

Recommandations d'ordre national.

- Recommandation n°1 :

Améliorer le traitement administratif de la criminalité environnementale par la recherche d'une meilleure organisation de la police de l'environnement :

Le morcellement des polices de l'environnement commanderait de regrouper l'ensemble des services et agents concer-

nés au sein de la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), déjà en charge de l'environnement. Ses unités départementales, sous l'autorité des préfets de département, offrent un support local adéquat. La création au 1^{er} janvier 2017 de l'Agence française pour la biodiversité (AFB)⁵ constitue un autre signe tangible de rationalisation de l'action publique. L'AFB regroupe l'Agence des aires marines protégées, l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques et l'établissement public « Parcs nationaux de France ». Le rattachement des établissements publics des parcs nationaux à l'AFB doit être précisé par une convention qui doit être conclue avant fin 2017⁶. En revanche, l'Office national de la chasse et de la faune sauvage n'est pas intégré à l'AFB. Organisation renouvelée signifie également fixation concertée et partagée d'objectifs annuels de travail déclinés selon les spécificités de chaque territoire (sur ce point, le document « profil environnemental » élaboré par chaque DREAL est une véritable mine d'informations). Il est nécessaire enfin de développer la concertation en amont des projets. Sur ce point, la réforme portant « autorisation environnementale unique » : il s'agit d'une réforme notable (ordonnance et décrets du 26 janvier 2017⁷) de simplification, mais permettant aussi une meilleure sécurisation des projets et de prise en compte de tous les enjeux environnementaux. Sont désormais regroupées, via un guichet unique, l'ensemble des autorisations qu'exige un projet ayant un impact environnemental. Ce dispositif va obliger les services à travailler en mode projet, en désignant au pétitionnaire un interlocuteur unique, avec des délais de réponse contraints. Par ailleurs, des actions sont en cours pour mettre en place une meilleure information sur les sols pollués.

Enfin, l'idée de réellement unifier des polices, comme par exemple ICPE et loi sur l'eau, pourrait être avancée.

• Recommandation n°2 :

Intégrer davantage l'action des associations agréées pour la protection de l'environnement (APE).

Bien que présentes dans les diverses instances départementales de concertation, certaines APE agréées s'estiment

réduites à un rôle purement formel (entretien avec la FNE, précédemment cité), même si elles peuvent ester en justice et se porter partie civile. Il serait dès lors profitable de leur permettre de s'exprimer dans un cadre général de concertation et de revue territoriale de projets. Sur ce point, les S3PI (secrétariats permanents pour la prévention des pollutions et des risques industriels), structure associative de concertation locale en lien étroit avec certaines DREAL, organisent déjà des réunions d'échanges, d'information et de concertation ; il faudrait renforcer cette tendance en permettant aux APE d'y exprimer leurs préoccupations locales et de répondre à leurs interrogations sur les projets en cours d'instruction. L'article L. 141-1 du code de l'environnement reconnaît le rôle des APE à travers l'agrément « protection de l'environnement ». Celles-ci semblent attendre de l'administration d'être véritablement associées aux politiques publiques locales en matière d'environnement, vu leur connaissance du terrain ; elles attendent par ailleurs de la justice d'être reconnues comme un vrai interlocuteur, en étant par exemple systématiquement informées des suites d'enquêtes et des audiences.

• Recommandation n°3 :

Mieux coordonner l'action de l'administration et de la justice.

En matière environnementale, l'action administrative vise avant tout à faire cesser le préjudice ou à mettre en conformité l'installation, plus qu'à obtenir une condamnation de l'exploitant. Nonobstant les critiques des associations, l'arsenal administratif s'avère sur ce point efficace (grâce aux consignations ou aux mises en demeure). La phase judiciaire est enclenchée en cas d'important préjudice environnemental (rejets toxiques ou non-respect d'une mise en demeure, par exemple). Dans ce cas, il importe que les autorités administrative et judiciaire échangent, par des contacts entre le sous-préfet d'arrondissement et le procureur de la République par exemple, et qu'à l'audience ultérieure, les agents verbalisateurs soient conviés. En un mot, l'efficacité répressive dépend de la cohérence d'action des deux pouvoirs. A cet égard,

la circulaire du 21 avril 2015⁸ est un progrès puisqu'elle préconise la coordination des actions des parquets locaux et des administrations impliquées dans la protection de l'environnement par le biais de protocoles d'accord. Elle propose également de réserver l'engagement des poursuites pénales aux cas les plus sérieux, c'est-à-dire en cas d'atteintes directes au cadre de vie causant un préjudice grave ou irréversible à l'environnement, en cas de bénéfices importants pour le mis en cause, en cas de non-respect des mesures ordonnées ou d'échec des mesures alternatives aux poursuites tentées ou si un enjeu européen est en cause. Enfin, une chaîne d'enquêteurs dédiée aux affaires relatives à l'environnement et à la santé publique pourrait être créée sur le modèle de la lutte contre le travail illégal et la fraude, où l'action de l'Office central de lutte contre le travail illégal (OCLTI) est relayée au niveau départemental par des cellules de lutte contre la fraude, formées par l'OCLTI aux techniques d'investigations spécifiques à ce domaine d'action. Des cellules locales de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique, formées par l'OCLAESP, démultiplieraient ainsi l'action de ce dernier et seraient des interlocuteurs privilégiés des autres administrations compétentes au niveau local.

• Recommandation n°4 :

Spécialiser les magistrats du parquet et de l'instruction et les audiences de jugement :

Compte tenu de la complexité et de la technicité du droit de l'environnement et des multiples sources juridiques qui l'alimentent, la spécialisation des acteurs judiciaires amenés à travailler sur ces dossiers est nécessaire. Le parquetier référent pour le contentieux de l'environnement doit disposer du temps et de la formation nécessaires pour appréhender les infractions et diriger les investigations dans ces affaires. Si la taille des juridictions le permet et si le nombre d'affaires d'atteintes à l'environnement le justifie, la composition du tribunal correctionnel et de la cour d'appel amenés à statuer sur ces dossiers doit se spécialiser. Les magistrats doivent pouvoir bénéficier de formations appro-

.....

(5) Loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages.

(6) Décret n° 2017-65 du 24 janvier 2017 relatif au rattachement des parcs nationaux à l'Agence française pour la biodiversité

(7) Ordonnance n° 2017-80, décret n° 2017-81 et décret n° 2017-82 du 26 janvier 2017 relatifs à l'autorisation environnementale.

(8) Circulaire du 21 avril 2015 relative aux orientations de politique pénale en matière d'atteintes à l'environnement.

fondées en droit de l'environnement. Des audiences dédiées devront être organisées, comme certains tribunaux de grande instance le pratiquent déjà. Il est également proposé de modifier l'article 425 du code de procédure civile et de compléter les fonctions civiles du parquet en créant une obligation de dénonciation au ministère public, sous peine d'irrecevabilité relevée d'office par le juge, des assignations en réparation du préjudice écologique.

Une impulsion commune des ministres de l'intérieur, de la justice et de l'environnement doit être donnée à la lutte contre la criminalité environnementale pour en faire une priorité politique et un axe majeur de la politique pénale. Des moyens dédiés devront être accordés aux juridictions qui ont à connaître de ces contentieux. Une circulaire devra en outre en détailler la mise en oeuvre pour l'ensemble des acteurs de la chaîne pénale concernés.

• Recommandation n°5 :

Améliorer l'outil statistique et donner plus de publicité aux décisions de justice :

La fiche « atteintes à l'environnement » de l'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP) reflète l'activité des services de gendarmerie et des agences spécialisées (Office national de la chasse et de la faune sauvage et, désormais, Agence de la biodiversité). Il serait pertinent d'intégrer au moins l'activité des douanes en matière de lutte contre les trafics d'espèces protégées et de transferts transfrontaliers de déchets. L'ONDRP pourrait poursuivre la réflexion sur le sujet pour fournir des indicateurs qui reflètent mieux la lutte contre la criminalité environnementale en France. Par ailleurs, le mouvement de l'open data dans les institutions judiciaires pourrait être mis à profit pour faciliter l'accès et la diffusion des décisions de justice qui concernent l'environnement, soit en créant une base de données spécifique, soit en demandant à la direction de l'information légale et administrative (services du Premier ministre) d'intégrer le sujet « environnement » aux outils de recherche du site Légifrance⁹.

.....

(9) <https://www.legifrance.gouv.fr>.

(10) Également évoqué par Didier Guérin, président de la chambre criminelle de la Cour de cassation, lors de l'ouverture du colloque sur le droit pénal face aux atteintes à l'environnement, qui a eu lieu à la Cour de cassation les 1^{er} et 2 juin 2017.

(11) OCDE, *ibidem*, p. 54.

(12) <http://www.diplomatie.gouv.fr>

• Recommandation n°6 :

Affecter les amendes prononcées au titre des sanctions pénales prévues par le code de l'environnement à un fonds de concours géré par l'Agence française pour la biodiversité (AFB) :

Sur le modèle de l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués (AGRASC) et du fonds de concours « Stupéfiants », géré par la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA), les recettes provenant des amendes payées par les auteurs d'infractions au droit de l'environnement pourraient être rattachées par voie de fonds de concours au budget du ministère chargé de l'environnement. L'AFB en assurerait la gestion. Ces crédits seraient consacrés à l'amélioration des moyens en équipement et en fonctionnement des services et seraient répartis entre les différents ministères concernés (ministère de l'intérieur : 35 % pour la police et 25 % pour la gendarmerie, ministère chargé du budget (douanes) : 10 % et ministère de la justice : 20 %). Les 10 % restants seraient conservés par l'AFB pour financer des actions de prévention.

• Recommandation n°7 :

Créer un délit de mise en danger de l'environnement :

Du fait de la complexité et de l'éparpillement déjà évoqués du droit pénal de l'environnement dans plusieurs codes (code de l'environnement, code rural, code forestier et, à la marge, code pénal) et du fait de l'hétérogénéité des incriminations et des sanctions encourues, son usage par les professionnels est très malaisé et son effectivité par conséquent très limitée. Aussi, pour éviter le recours à l'infraction générale de mise en danger de la vie d'autrui (article 223-1 du code pénal) peu adaptée aux atteintes à l'environnement au sens large, il est proposé de créer une incrimination spécifique visant à réprimer les délits de mise en danger de l'environnement¹⁰ et d'atteinte à l'environnement. Cette double incrimination devra être insérée dans le code pénal pour lui donner de la visibilité et de la lisibilité afin que les professionnels l'identifient et n'hésitent pas à s'en saisir.

• Recommandation n°8 :

Améliorer le devoir de vigilance des entreprises et les encourager à adhérer au Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact) :

1 - Le critère de contrôle exclusif, posé par l'article L. 225-102-4 du code de commerce créé par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, apparaît restrictif au regard de la notion de « sphère d'influence » dégagée par l'Organisation de coopération et de développement économiques et l'Organisation des Nations unies. « Les entreprises multinationales étant fréquemment considérées comme des chefs de file dans leur secteur, il ne faut pas oublier qu'elles peuvent exercer un effet d'émulation sur les autres entreprises. Faire en sorte que l'environnement des pays, dans lesquels les entreprises multinationales opèrent, bénéficie également des technologies disponibles, est un moyen important de soutenir les activités d'investissement international sur un plan plus général¹¹ ». Il conviendrait d'en tenir compte en faisant référence à la notion de sphère d'influence retenue par la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations, qui la définit comme la « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations ».

2 - La France se situe depuis le début dans les pays les plus représentés au Global Compact des Nations unies (Pacte mondial) tant en nombre d'entreprises membres qu'en nombre d'adhérents. En 2015, plus de 1 080 entreprises et organisations françaises participent au Global Compact des Nations unies, faisant de la France le deuxième pays en nombre de participants dans le monde. En 2015, lors du 15^{ème} anniversaire du Global Compact des Nations unies, le Global Compact France a été élu par ses pairs comme l'un des 10 meilleurs réseaux locaux du Global Compact, sur 90 dans le monde¹². En s'appuyant sur son engagement dans le Global Compact, la France doit mobiliser davantage ses partenaires commerciaux.

Recommandations d'ordre européen.

• Recommandation n°9 :

Renforcer le rôle d'Europol dans la lutte contre la criminalité environnementale :

Conformément à la position française dans le cadre des négociations sur le prochain cycle politique 2018-2021, Europol devrait développer une analyse et une veille stratégique sur les enjeux de la criminalité environnementale. Il s'agirait notamment de :

✓ renforcer son expertise dans le domaine de la lutte contre la criminalité environnementale, en lien notamment avec le Collège européen de police (CEPOL) ;

✓ surveiller et évaluer régulièrement la criminalité transfrontalière en matière d'environnement et fournir des informations aux Etats membres sur les tendances récentes de cette activité illégale ;

✓ soutenir le développement de la coopération multidisciplinaire transfrontalière entre les Etats membres, en mettant particulièrement l'accent sur l'échange rapide d'informations sur les infractions transfrontières à l'environnement et encourager les Etats membres à participer à la détection, à l'investigation de ces infractions puis à la mise en application des sanctions ;

✓ à la demande des Etats membres et sur la base de l'analyse et du renseignement sur les risques, préparer et coordonner des opérations conjointes visant à détecter les crimes contre l'environnement ;

✓ promouvoir des équipes communes d'enquête ;

✓ organiser des réunions au niveau régional entre les agences environnementales et Eurojust.

Dans ce cadre, la France peut mobiliser son réseau d'attachés de sécurité intérieure dans les pays confrontés à ces problématiques.

• Recommandation n°10 :

Promouvoir l'entrée en vigueur de la Convention du Conseil de l'Europe sur la protection de l'environnement par le droit pénal :

Le Conseil de l'Europe a ouvert à Strasbourg, le 4 décembre 1998, à la signature des Etats membres et des Etats non membres qui ont participé à son élaboration et à l'adhésion des autres Etats non membres la Convention sur la protection de l'environnement par le droit pénal. « Ce texte a pour but de renforcer la protection de l'environnement au niveau européen en décourageant, grâce au recours à la solution ultime du droit pénal, les comportements susceptibles de causer de graves dommages à l'environnement et d'harmoniser les législations nationales dans ce domaine. » La France a signé la Convention sur la protection de l'environnement par le droit pénal le 4 décembre 1998¹³, mais ne l'a pas encore ratifiée. Les Etats membres de l'Union européenne étant liés par la directive 2008/99/CE¹⁴, la France devrait promouvoir la signature et la ratification de la convention du Conseil de l'Europe par les Etats européens non-membres de l'Union européenne, de manière à créer un espace homogène où l'environnement serait protégé par le droit pénal, facilitant ainsi la coopération judiciaire.

Recommandations d'ordre international.

• Recommandation n°11 :

Compléter la Convention de Palerme par un protocole relatif à la criminalité environnementale :

La Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale, complétée par trois protocoles, représente une avancée majeure dans la lutte contre la criminalité organisée transnationale et indique que les Etats membres reconnaissent la gravité des problèmes qui en découlent, ainsi que la nécessité de créer et renforcer une coopération internationale afin d'appréhender ces problématiques.

Un quatrième protocole, relatif à la criminalité environnementale, érigerait ainsi les crimes environnementaux, notamment commis par des réseaux criminels organisés, en infractions graves¹⁵ et compléterait ainsi la lutte contre ces réseaux (qui peuvent par ailleurs se livrer aux autres formes de trafic réprimées par la Convention de Palerme).

Recommandation n°12 :

• Favoriser l'adoption d'un Pacte mondial de l'environnement :

Il existe un grand nombre de textes internationaux, disparates et techniques, régissant le droit de l'environnement. L'environnement fait aussi l'objet de plusieurs déclarations internationales sans portée juridique. L'adoption d'un traité regroupant les principes fondateurs du droit international de l'environnement donnerait à celui-ci une nouvelle visibilité et une nouvelle dynamique normative et jurisprudentielle¹⁶. Le Club des juristes, qui porte cette proposition en France, estime que la rédaction de ce pacte mondial de l'environnement pourrait se faire quasiment à droit constant. Ce pacte international viendrait ainsi compléter les deux pactes internationaux de 1966, relatifs aux droits civils et politiques et aux droits économiques, sociaux et culturels. Il ne devrait toutefois pas s'accompagner de la création de nouvelles institutions environnementales, telles qu'une organisation mondiale pour l'environnement, et son respect devrait être assuré par les institutions existantes. Il y a en effet lieu de rappeler, par exemple, que la déclaration de Rio+20 a notamment permis le renforcement du Programme des Nations-Unies pour l'environnement (PNUE), qui est reconnu comme autorité mondiale de l'environnement et dont le principal organe directeur est l'Assemblée de l'ONU pour l'environnement (ANUE), créée lors de la conférence de Rio+20 pour « prendre des décisions stratégiques, apporter des orientations politiques au travail du PNUE et promouvoir une forte interface entre la science et la politique »¹⁷ ■

.....

(13) Le 24 février 2017, 13 Etats ont signé la convention, 1 l'a ratifiée.

(14) Directive 2008/99/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative à la protection de l'environnement par le droit pénal.

(15) En ce sens, la mesure 13 de l'appel de Nîmes pour la lutte contre la criminalité environnementale, lancé lors de la conférence internationale « Sécurité et Crimes contre l'environnement » réunie à Nîmes les 9 et 10 novembre 2015 à l'initiative d'INTERPOL, de Nîmes Métropole et de FITS.

(16) En particulier pour les pays qui n'ont pas consacré ces principes dans des textes à valeur constitutionnelle, à la différence de la France qui dispose depuis 2004 d'une charte de l'environnement faisant partie de son bloc de constitutionnalité.

(17) <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=37290>



POINT DE VUE

CONTRIBUTION DE L'INHESJ AUX ETATS GÉNÉRAUX DE L'ALIMENTATION L'AGRICULTURE ET L'ALIMENTATION : UN ENJEU DE SÉCURITÉ GLOBALE

Annoncés par le Président de la République en juin dernier et ouverts par le Premier ministre le 20 juillet, les Etats généraux de l'alimentation (EGA) ont pour objectif de répondre aux multiples enjeux de nature économique, sanitaire, environnementale et sociétale, que doivent relever les secteurs agricole et alimentaire de notre pays.

Porteur d'une approche globale des enjeux de sécurité et de justice, l'INHESJ a conduit au cours des dernières années différents travaux dans les domaines de l'agriculture et de l'alimentation (organisation de colloques¹, publications²).

L'objectif de cette note est de contribuer aux réflexions du Gouvernement dans le cadre du deuxième chantier des EGA consacré au thème d'une « alimentation saine, sûre, durable et accessible à tous ».

En partant du constat d'une perception plus aigüe des risques alimentaires par les Français, alimentée par des scandales récurrents (aujourd'hui les œufs contaminés au fipronil, hier celui de la viande de cheval), qui mettent à mal la confiance de nos concitoyens et illustrent le développement de nouvelles formes de délinquance et de criminalité qui affectent l'agriculture et l'alimentation, ce document plaide pour la mise en place d'une approche globale et intégrée de la sécurité sur l'ensemble de la chaîne alimentaire.

Les risques agricoles et alimentaires sont marqués par un faible niveau de confiance dans les autorités et par le sentiment que la vérité n'est pas dite

Le baromètre publié annuellement par l'IRSN³ évalue la perception par les Français de 34 types de risques. Sur ces 34 risques, 7 concernent l'agriculture et l'alimentation : produits alimentaires, OGM, pesticides, perturbateurs endocriniens, pollution des eaux, pollution des sols et obésité des jeunes.

La perception de ces différents risques par les personnes interrogées est analysée au regard de trois facteurs : importance perçue du risque, confiance accordée aux autorités et vérité des informations communiquées sur ces risques.

• • • • •

(1) « La surveillance des maladies animales : enjeu mondial de sécurité » le 18 décembre 2013, « Les crises alimentaires au XXIème siècle : enjeu mondial de sécurité » le 1^{er} juillet 2014.

(2) Publication d'un [dossier sur la sécurité alimentaire](#) dans la lettre d'information sur les risques et les crises (LIREC), [interview sur la police de la chaîne alimentaire](#) dans les colonnes d'Acteurs Publics.

(3) Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire : <http://barometre.irsn.fr/>

(4) « L'Homnivore », Claude Fischler, Paris, Odile Jacob, 1990.

(5) Parmi les exemples contemporains, on peut citer le scandale de l'huile de colza frelatée en Espagne en 1981 qui a provoqué plus de 1200 morts ainsi que celui du lait pour enfant coupé à la mélamine en Chine qui a rendu malades plus de 300 000 enfants en 2008.

De façon synthétique, le baromètre montre d'une part, que les risques liés à l'agriculture et à l'alimentation (comme d'autres relatifs aux pollutions diffuses), sont globalement perçus par les Français comme étant élevés et, d'autre part, qu'ils font l'objet d'un faible niveau de confiance dans l'action publique et d'une faible crédibilité des informations mises à la disposition du public.

Ce faible niveau de confiance peut sembler contradictoire avec l'évolution favorable objective de la sécurité sanitaire de la chaîne alimentaire. Cette situation s'explique par le fait que notre rapport à l'alimentation est très différent de celui que nous avons avec les autres biens de consommation. **L'impact de toute fraude ou transgression sur les aliments que nous ingérons dépasse largement les conséquences objectives sur notre santé.** C'est ainsi que la découverte brutale d'avoir été trompé sur ce que l'on mange, suscite toujours une forte indignation et ravive un sentiment de défiance de la part de nos concitoyens.

Ce point essentiel rejoint les travaux de Claude Fischler⁴ sur la place symbolique de l'alimentation, résumée par la formule « Je suis ce que je mange », et son corollaire « Si je ne sais pas ce que je mange, je ne sais plus qui je suis ».

Les filières alimentaires sont un terrain favorable au développement de nouvelles formes de délinquance et de criminalité

La lutte contre les fraudes alimentaires est très ancienne. Ces fraudes ont pu provoquer par le passé de graves conséquences sanitaires⁵. Le contexte a beaucoup évolué, sous l'influence notamment de la mondialisation des échanges, de la pression sur les prix et de la complexification des circuits commerciaux, qui font appel à des traders de matières premières mondialisées telles que le triple concentré de tomates.

Certains opérateurs peu scrupuleux, agissant à titre individuel ou dans le cadre de trafics organisés à l'échelle internationale, peuvent développer des activités frauduleuses très lucratives,

car jouant sur de gros volumes échangés, tout en prenant peu de risque. Ces opérateurs sont avant tout motivés par une logique économique, soit de minimisation des pertes, soit de maximisation des profits. Afin de ne pas être repérés par les dispositifs de surveillance, ils veillent le plus souvent à ne pas mettre en cause directement la santé des consommateurs. Ils sont d'autant plus difficiles à identifier du fait qu'il existe une imbrication étroite des filières légales et illégales d'approvisionnement. Les responsables sont le plus souvent des professionnels de la logistique ou des intermédiaires, dont l'activité consiste à fournir des matières premières ou des produits à prix réduit, eu usant de stratagèmes impliquant fraude, falsification, et contrefaçon, associés éventuellement au blanchiment d'argent.

Ces opérateurs sont parfois liés à des organisations mafieuses, comme cela est démontré par l'enquête réalisée par Jean-Baptiste Malet sur la tomate d'industrie⁶. En effet, les conditions sont réunies pour que la criminalité organisée trouve dans le champ alimentaire un terrain favorable au développement de nouveaux trafics, à côté d'autres plus connus

(drogues, armes, espèces menacées, médicaments ou produits électroniques contrefaits...).

Les deux derniers scandales de la viande de cheval en 2013 et celui des œufs contaminés par un insecticide, qui a démarré en juillet 2017, ont montré qu'ils impliquent des acteurs de plusieurs pays, agissant dans le cadre d'une globalisation des échanges rendant plus difficile l'action des services de contrôle.

Ces dossiers ne doivent pas être considérés comme des épiphénomènes, mais bien comme des révélateurs de désordres plus profonds, qui nuisent autant aux filières alimentaires qu'aux intérêts des consommateurs. Les conséquences de ces trafics dépassent largement les seuls impacts sanitaires. Ils détruisent de la valeur ajoutée en tirant les prix vers le bas, mettent à mal la confiance des consommateurs et fragilisent les filières de production, en France comme à l'étranger.

Cette nouvelle « criminalité alimentaire » se situe ainsi au carrefour des criminalités économiques, sanitaires et environnementales. Son am-

pleur est difficile à chiffrer. Sur un marché mondial évalué à 4000 milliards de dollars par an, elle se chiffre au minimum à plusieurs dizaines de milliards. Dans un dossier consacré aux « nouvelles routes de la contrefaçon » publié le 8 août 2017, le quotidien Les Echos indique que le secteur alimentaire fait partie des trois secteurs ciblés par le crime organisé (avec l'électronique et les médicaments).

La réponse à ce défi passe par le développement d'une approche globale et intégrée de la sécurité de la chaîne alimentaire

Comment peut-on alors agir plus efficacement pour faire face au développement de ces nouvelles formes de délinquance et de criminalité, afin de renforcer la sécurité⁷ de la chaîne alimentaire et, par voie de conséquence, la crédibilité et la pérennité de ses acteurs ainsi que la confiance des consommateurs ?

Il convient aujourd'hui de mettre en place une approche globale et intégrée de la sécurité sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. Compte tenu du très grand nombre d'acteurs (en France, environ 400 000 exploitations agricoles et

ÉTATS GÉNÉRAUX ALIMENTATION
#EGalim

Pourquoi des États généraux de l'alimentation ?
Annoncés par le Président de la République en juin dernier, les États généraux de l'alimentation visent à :

- RELANCER LA CRÉATION DE VALEUR ET EN ASSURER L'ÉQUITABLE RÉPARTITION
- PERMETTRE AUX AGRICULTEURS DE VIVRE DIGNEMENT DE LEUR TRAVAIL PAR LE PAIEMENT DE PRIX JUSTES
- ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES MODÈLES DE PRODUCTION POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS
- PROMOUVOIR LES CHOIX DE CONSOMMATION PRIVILÉGIANT UNE ALIMENTATION SAINE, SÛRE ET DURABLE

.....

(6) L'Empire de l'or rouge. Enquête mondiale sur la tomate d'industrie, Jean-Baptiste Malet, Fayard, 2017.

(7) Ce terme doit être pris dans son sens le plus large, incluant les enjeux sanitaires, environnementaux, économiques et de lutte contre la criminalité.

500 000 entreprises dans les secteurs de la transformation, de la distribution et de la consommation), cette approche exige de s'appuyer sur trois principes :

✓ **Premier principe : construire une relation de proximité et de confiance avec l'ensemble des acteurs et intervenants des filières alimentaires**

Comme dans d'autres domaines de l'action publique, notamment des forces de sécurité⁽⁸⁾, on peut constater une dégradation progressive de la relation de confiance entre les services en charge des contrôles et les professionnels des filières alimentaires. Cette difficulté est illustrée par les tensions de plus en plus fréquentes rencontrées par les agents lors des opérations de contrôle.

Or, l'efficacité de toute police est conditionnée par la qualité de ses relations avec la population ou les professionnels concernés.

Ainsi, la mise en place d'une relation de confiance entre les services en charge des contrôles et les acteurs des filières alimentaires est un point essentiel, qui permet à la fois de renforcer la légitimité des services et d'obtenir une meilleure participation des professionnels, dans une logique de coproduction de la sécurité entre tous les acteurs.

✓ **Deuxième principe : mettre en place une police de la chaîne alimentaire dans toutes ses composantes**

Les actions de police administrative et de police judiciaire ne permettent pas de détecter de façon précoce les activités des opérateurs impliqués dans des trafics. En effet, si l'action d'une police dans les domaines administratif et judiciaire est efficace pour procéder à des actions correctives, après identification de manquements par les services d'inspection et de contrôle, elle l'est beaucoup moins lorsqu'il s'agit d'anticiper des comportements délictuels. Afin d'être plus efficace dans ce domaine, **il convient de renforcer l'activité de renseignement sur les**

filières alimentaires, complément indispensable de l'action administrative préventive et de la répression judiciaire.

La police de la chaîne alimentaire est une police à part entière, qui doit disposer de tous les moyens d'une police moderne. L'organisation du recueil des informations sur le terrain, en complément des missions de surveillance et d'inspection des autorités de contrôle, permettrait de renforcer l'efficacité des services spécialisés. Pour y parvenir, il convient d'organiser un travail de collecte d'information et de connaissance fine des filières sur le terrain. **C'est en développant dans toutes ses dimensions une police moderne que nous pourrons faire face aux nouvelles menaces qui pèsent sur les filières alimentaires.**

✓ **Troisième principe : s'appuyer sur une unité de commandement des autorités en charge de la surveillance et du contrôle**

La complexité des filières de production impose que tous les maillons de la chaîne alimentaire doivent être aussi solides les uns que les autres. Ce principe implique que la politique de sécurité alimentaire soit conduite dans un cadre cohérent et coordonné sur l'ensemble de la chaîne, « de la fourche à la fourchette » ou « de l'étable à la table » selon les expressions consacrées.

La grande diversité des structures administratives en charge de la surveillance et du contrôle de la chaîne alimentaire avait conduit une commission d'enquête parlementaire en 2000⁽⁹⁾ à souhaiter **la mise en place d'une « unité de commandement » afin de mettre un terme à une situation « où nul n'est responsable en bloc et tous le sont dans le détail »**. Cette situation n'a guère évolué : la culture de la pomme de terre et des tomates est sous le contrôle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, alors que le ministère de l'économie

surveille les frites et le ketchup. Dans ces conditions, le contrôle de l'utilisation des produits phytosanitaires et de la présence de leurs résidus dans les denrées alimentaires ne peut-être efficient.

Le contrôle de la chaîne alimentaire concerne de nombreuses administrations, mais les deux principaux services exerçant des missions de police sont d'une part, la direction générale de l'alimentation (DGAL) du ministère de l'agriculture et de l'alimentation et, d'autre part, la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), qui dépend du ministère de l'économie.

Historiquement, la DGAL a eu pour objectif le progrès sanitaire et la police administrative comme mode d'action principal, alors que la DGCCRF a, de son côté, développé son action vers la lutte contre les fraudes et falsifications en agissant principalement dans un cadre judiciaire. Il convient aujourd'hui de mettre en place une approche globale et intégrée de la sécurité de la chaîne alimentaire, **en associant les enjeux de sécurité sanitaire à ceux de lutte contre les fraudes, qui sont indissolublement liés**. Dans un contexte où les flux de matières se globalisent, cette coordination devrait intégrer les services aux frontières nationales et européennes.

La création d'une autorité de surveillance et de contrôle intégrant l'ensemble de ces enjeux reste un défi à relever ■

Benoit ASSEMAT

*Inspecteur général
de santé publique vétérinaire,
conseiller sécurité sanitaire
Département Risques et Crises*

(8) Proximité et contact au cœur de la sécurité publique - Note du Centre de recherche de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale, juin 2017

(9) Commission d'enquête de l'Assemblée Nationale sur la transparence et la sécurité sanitaire de la filière alimentaire en France - Rapport Leyzour-Chevalier, mars 2000



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET SA NORMALISATION

Pour assurer la continuité d'activité de l'entreprise, la mise en place et le maintien d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) est nécessaire, mais n'est pas suffisante. L'expérience montre que certains PCA n'ont pas fonctionné correctement suite à la survenance d'un sinistre réel. Par exemple :

✓ *La gravité de l'événement perturbateur n'a pas pu être suffisamment analysée par l'encadrement et la Direction de l'entreprise. La remontée d'alerte n'a pas été bien faite. Le Responsable du Plan de Continuité d'Activité n'a pas été contacté. Le déclenchement du Plan de Continuité d'Activité a été retardé. L'activité de l'entreprise a été interrompue au-delà des durées maximales d'interruption admissibles demandées. Cela a occasionné des pertes financières et d'image importantes, ainsi qu'une désorganisation profonde de l'entreprise touchée.*

✓ *Les besoins de continuité d'activité déterminés lors de la mise en place du Plan de Continuité d'Activité, non mis à jour, ne sont plus adaptés à l'entreprise. Le marché, la réglementation ont évolué. Les conditions de reprise et de continuité d'activité ne sont plus valables.*

✓ *Lors du déclenchement du Plan de Continuité d'Activité, les ressources humaines nécessaires ne sont plus joignables ou ne sont pas suffisamment entraînées, ou pire encore, découvrent au moment du déclenchement ce qu'elles doivent faire. Le Plan de Continuité d'Activité n'est plus opérationnel...*

Pour palier ces dysfonctionnements, un Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA) est nécessaire afin d'assurer l'efficacité permanente du Plan de Continuité d'Activité.

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ, DE QUOI S'AGIT-IL ?

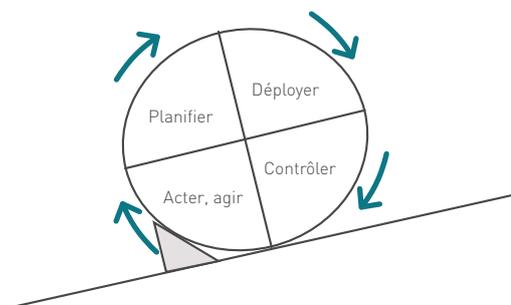
Le Système de Management de la Continuité d'Activité s'intègre dans le système de management global de l'entreprise. Il repose sur des dispositifs humains, organisationnels et techniques. Sous l'impulsion et le contrôle de la Direction, il permet de mettre en place et de maintenir des réponses face aux divers événements perturbateurs pouvant impacter gravement l'entreprise et ses clients. Ces réponses sont adaptées et tiennent compte des priorités et exigences des métiers de l'entreprise.

Elles aboutissent à des actions suivies et à un Plan de Continuité d'Activité opérationnel et vérifié régulièrement. Le champ des réponses possibles est large et au choix de la Direction. Cela peut être des actions de prévention, de réduction de conséquences, d'atténuation des impacts, mais aussi des plans de reprise de divers moyens (informatique, locaux, données, transports, usine, etc.) et de continuité d'activité. Dans ce cas, en amont, le PCA comprend également un dispositif managérial ayant autorité pendant le sinistre. Le Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA) a été conçu et normalisé par la norme ISO 22301 de mai 2012. Il est cohérent avec d'autres systèmes de management de l'entreprise : qualité (ISO 9001), santé et sécurité au travail (ISO 45001), environnement (ISO 14001), sécurité des Systèmes d'Information (ISO 27001)...

L'amélioration continue

Le SMCA propose un système d'amélioration continue de la continuité d'activité. Il utilise le concept de la roue de Deming inventée par W. Edwards Deming, statisticien, professeur, auteur et consultant américain, qui a popularisé ce concept dans les années 1950. La roue de Deming définit quatre étapes cycliques que l'on retrouve dans la plupart des démarches certifiantes. Son application au SMCA détermine les quatre étapes suivantes :

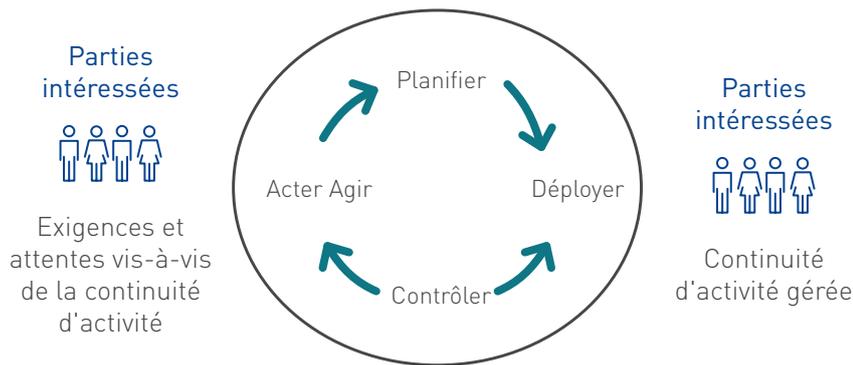
1. Planifier son établissement
2. Déployer sa mise en œuvre
3. Contrôler son fonctionnement
4. Acter, agir pour son maintien et son amélioration



L'amélioration continue conduit à parcourir ce cycle régulièrement.

Élément clef d'un Système de Management de la Continuité d'Activité

La mise en place du Système de Management de la Continuité d'Activité de l'entreprise doit être réalisée en cohérence avec



les besoins et les exigences des parties intéressées (parties prenantes). Ces dernières sont les employés, les clients, les fournisseurs, les prestataires, les dirigeants, les actionnaires, les organismes de tutelle, les médias...

Planifier l'établissement du SMCA :

- ✓ Compréhension de l'entreprise et de son contexte, des besoins et attentes des parties intéressées.
- ✓ Leadership et engagement de la Direction: orientation stratégique, structure organisationnelle, mise à disposition de moyens, communication aux parties intéressées.
- ✓ Politique de continuité d'activité de l'entreprise, cadre pour l'établissement d'objectifs.
- ✓ Détermination des rôles, responsabilités et autorités.
- ✓ Formalisation des objectifs de continuité.
- ✓ Formation et sensibilisation des parties intéressées.

Déployer sa mise en œuvre :

- ✓ Bilan des impacts sur l'activité: détermination des activités prioritaires et de leurs ressources/moyens nécessaires pour assurer leurs activités.
- ✓ Appréciation des risques pouvant impacter les ressources/moyens nécessaires aux activités prioritaires: identification, analyse et évaluation.
- ✓ Détermination et validation de la stratégie de continuité d'activité pour assurer la disponibilité de ces ressources/moyens.
- ✓ Etablissement et mise en œuvre des procédures de continuité d'activité.
- ✓ Réalisation des tests et exercices de validation.

Contrôler son fonctionnement :

- ✓ Surveillance, analyse, mesure et évaluation des performances par relèves d'indicateurs.

- ✓ Réalisation d'audits internes et externes.
- ✓ Tenue d'une réunion annuelle de Direction pour prise de décision.

Acter / Agir pour son maintien et son amélioration :

- ✓ Traitement des non-conformités et actions correctives.
- ✓ Amélioration continue.

LES PARTIES INTÉRESSÉES CONCERNÉES PAR LE SMCA

Le SMCA concerne les actionnaires, administrateurs, dirigeants exécutifs, parties prenantes, filière « Continuité d'Activité », salariés.

Leurs objectifs et leurs motivations peuvent parfois s'opposer. Pour sécuriser le dispositif, il est important de mettre en place un système de suppléance permettant de palier l'indisponibilité d'une personne essentielle à la continuité d'activité. Ceci se travaille en amont, lors de l'analyse des risques (formation, position hiérarchique, implications croisées...).

Les actionnaires ou administrateurs

En tant que propriétaires de l'entreprise, les actionnaires sont ceux qui ont le plus à perdre si l'entreprise disparaît ou perd de sa valeur, suite à un sinistre. Pour autant, ils sont insuffisamment impliqués dans les choix relatifs à la continuité d'activité. Un livre vert de l'Union Européenne encourage les actionnaires à assumer leur rôle d'administrateur d'entreprise. Cela doit leur permettre de mieux apprécier la stratégie choisie

par les dirigeants opérationnels et les contrôles mis ou à mettre en place. Dans le cas des organismes publics, cette position est occupée par les ministères de tutelle ou les fonctions politiques. Le risque ne se mesure plus seulement par rapport à une perte financière, mais, de fait, par rapport à un impact politique via la réputation du pouvoir en place, en cas de manquement grave.

Les dirigeants exécutifs

Ils décident de la politique de continuité et encadrent les contrôles. Ils représentent le point commun entre les différents programmes de l'entreprise et disposent des pouvoirs adaptés aux prises de décision. Les arbitrages sont généralement faits à leur niveau. Ils mixent le besoin, les ressources financières et l'appétence aux risques des dirigeants. Dans la pratique, les dirigeants délèguent une partie de leurs pouvoirs aux acteurs en charge de la gestion des risques et de la continuité d'activité, car ceux-ci bénéficient d'expérience et disposent de temps pour mettre en place les dispositifs nécessaires aux prises de décisions opérationnelles. Cela peut poser des difficultés car les responsabilités fondamentales pèsent toujours sur les épaules des dirigeants. On trouve ainsi la limite de la délégation aux opérationnels, dans un domaine aussi sensible que celui-ci. Il est conseillé de mettre en place un dispositif de délégation entre dirigeants adapté en cas de crise, revu régulièrement, tout en s'appuyant au maximum sur le savoir-faire des opérationnels. Lors d'une crise, les dirigeants doivent être en mesure de prendre les meilleures décisions et ceci n'est possible qu'en pleine connaissance de toutes les solutions qui ont été anticipées.

La filière « continuité d'activité »

La filière est constituée des acteurs ayant un rôle dans la continuité d'activité de l'entreprise. On y trouve le Responsable du Plan de Continuité d'Activité (RPCA) et les Correspondants des Plans de Continuité d'Activité (CPCA), mais aussi, par extension, les acteurs de la gestion de crise (membres des cellules de crise, les experts, ...). Ces personnes sont considérées comme des « sachants » et des relais. Ils héritent de pouvoirs qui leur sont délégués par les décideurs et autres responsables opérationnels. Les décideurs qui attribuent les rôles, doivent s'assurer que les acteurs de la filière sont au bon niveau et disposent des ressources (en temps et en moyens) qui conviennent.

Selon les entreprises, le Responsable du Plan de Continuité d'Activité (RPCA) et les correspondants des Plans de Continuité d'Activité ont une fonction précise définie dans l'organigramme, ou peuvent éventuellement intervenir ponctuellement, ce qui est souvent le cas dans les ETI¹ ou PME/I². Dans ce dernier cas, il est parfois difficile de déterminer quelle part de leur temps doit être consacrée à cette mission. Sans indicateur précis, il est fréquent que les actions liées aux opérations courantes prennent le pas sur le rôle lié à la continuité d'activité. Dans ce cas, en cas de crise, le risque de l'organisme augmente au lieu de diminuer. Les décideurs qui attribuent les rôles doivent s'assurer que les acteurs de la filière sont au bon niveau et disposent des ressources (en temps et en moyens) qui conviennent. Il est conseillé de concevoir des fiches de postes officiellement validées par la hiérarchie et la DRH. Chaque acteur peut alors s'appuyer sur une feuille de route officielle.

Les parties intéressées

Il est rare qu'une entreprise opère dans un contexte isolé. La politique de continuité d'activité et les contrôles sont très souvent liés aux pratiques et aux attentes des parties intéressées. La grande inconnue réside dans la nature des relations et dans le rapport de force qui en découle. La mobilisation des partenaires sur leur propre programme de continuité d'activité est également un enjeu majeur. Il appartient à chaque entreprise de se mettre en position d'assurer la qualité de service attendue par son client, son partenaire ou fournisseur essentiel, y compris en mettant en place des actions communes et concertées, le cas échéant.

Les salariés

Certaines fonctions de l'entreprise ont un rôle majeur dans la fourniture de ressources et de support pour la continuité d'activité (informatique, moyens généraux, DRH, risques, ...). Elles contribuent à la recherche de solutions, en relation avec les membres de la filière continuité d'activité. Les autres salariés, même si leur implication est faible lors des choix et des orientations, peuvent être sollicités lors des exercices et des incidents /

sinistres. Leurs compétences, leur motivation et leur implication sont des éléments indispensables à la réussite des plans de continuité. Il appartient aux responsables de la mise en place de la continuité d'activité de s'assurer de leur niveau de connaissance et de sensibilisation sur le sujet.

LA NORME CERTIFIANTE ISO 22301

La norme ISO 22301 spécifie formellement un ensemble d'exigences pour déployer, mettre en œuvre et améliorer en permanence un Système de Management de la Continuité de l'Activité menant à une certification. Plusieurs types de certifications sont proposés :

- ✓ La certification ISO 22301 «Lead Implementer» (chef de projet) est destinée aux professionnels qui souhaitent être guidés dans le déploiement d'un Système de Management de la Continuité de leur entreprise.
- ✓ La certification ISO 22301 «Lead Auditor» (chef auditeur) donne aux professionnels un titre de compétence lié à l'audit d'un Système de Management de la Continuité de l'Activité.
- ✓ La certification ISO 22301 «Master» (Maitre) qui officialise un niveau d'expérience et d'intervention permettant, entre-autre, d'enseigner sur le sujet.
- ✓ La certification ISO 22301 valide le fait que le Système de Management de la Continuité d'Activité d'une partie ou de la totalité de l'entreprise est sous contrôle.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES D'ÊTRE CERTIFIÉS POUR UNE ENTREPRISE

Certifier un périmètre opportun est un élément différenciant sur le marché, lorsque la continuité est un argument marketing fort. Pour les organismes soumis à une réglementation, la certification par une norme prouve

le respect intégral de cette norme. Elle peut prouver et valide l'effort de réponse aux obligations en vigueur. D'autres avantages peuvent être cités :

- ✓ La réduction des coûts due à l'organisation optimale du Système de Management de la Continuité d'Activité.
- ✓ La capacité de l'entreprise à s'organiser pour assurer la qualité de service attendue par ses clients.
- ✓ La conformité réglementaire et contractuelle demandée de plus en plus par les clients et les investisseurs.
- ✓ L'amélioration de la réputation de l'entreprise et de la confiance de ses clients, partenaires et fournisseurs essentiels.

En dehors de la mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité, il est nécessaire d'avoir un SMCA, pour gérer et maintenir en condition opérationnelle la continuité d'activité globale de l'entreprise. Ainsi les conséquences néfastes de Plans de Continuité d'Activité non opérationnels, cités en exemple dans l'introduction de cet article, devraient être progressivement résolues et fonctionner en conformité avec les besoins exprimés. In fine, cela prouve la pertinence des investissements en matière de continuité d'activité et leur pérennité ■

LES AUTEURS

François TÊTE, *consultant continuité d'activité - Président d'honneur du CCA,*

Jean Paul LEBREC, *Responsable PCA Groupe (RPGC) almerys, Trésorier adjoint du CCA,*

Nicolas de THORE, *consultant continuité d'activité Vice Président du CCA.*



LE PROCHAIN ARTICLE

- ✓ *Le maintien en condition opérationnelle du Plan de Continuité d'Activité (ou le Plan d'Amélioration Continue).*

.....

(1) Entreprises de taille intermédiaire.

(2) Petites et moyennes entreprises / industries.



AGENDA DU 14/11 → 19/01

Le 14 novembre 2017

Journée d'échanges :
« Signaux faibles et veille opérationnelle pour la gestion de crise »

Cerema Méditerranée
Aix-en-Provence

Pour en savoir plus :
www.mediterranee.cerema.fr

Du 14 au 15 novembre 2017

Les entretiens du risque 2017 :
« Le déni du risque : de l'attitude individuelle à la gouvernance des organisations »

Carré des Sciences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
Paris

Pour en savoir plus :
www.imdr.eu/com/page/498

Le 23 novembre 2017

10^e édition des IRISÉS :
Forum d'Information Risques Majeurs Éducation et Sensibilisation

Maison de la RATP
Paris 12^e

Pour en savoir plus :
www.idealconnaissances.com/forum-irises

Le 5 décembre 2017

Journée technique interrégionale :
« Adaptation aux changements climatiques en milieu urbain »

Cerema Méditerranée
Aix-en-Provence

Pour en savoir plus :
www.mediterranee.cerema.fr/05-decembre-2017

Du 6 au 7 décembre 2017

15^e édition du Forum ENVIRORISK
- La gestion des risques à l'ère numérique : enjeux et usages

Technopôle de l'Environnement Arbois-Méditerranée
Aix-en-Provence

Pour en savoir plus :
www.safecluster.com/enviro-risk-2017/

Du 15 au 19 janvier 2018

Premier festival des Sauveteurs de l'extrême

Avoriaz

Pour en savoir plus :
www.avoriaz.com/evenements

LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» www.inhesj.fr



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES