

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°56 - MARS 2018

DOSSIER THÉMATIQUE

L'OURAGAN IRMA

gérer une crise exceptionnelle dans un contexte insulaire

POINT DE VUE

**L'INTELLIGENCE
DES CRISES :**
comprendre, répondre
et prévenir

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

**UN MODÈLE
OPÉRATIONNEL**
pour l'approche psychosociale
des calamités et des
catastrophes

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

**LE MAINTIEN
EN CONDITION
OPÉRATIONNELLE**
du Plan de Continuité des
Activités



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



La diversité et l'intensité des crises auxquelles nous sommes confrontés exigent une formation, une culture de la gestion de crise pour l'ensemble du secteur public mais aussi du secteur privé. L'INHESJ participe à la diffusion de cette culture commune. L'actualité nous rappelle régulièrement cette nécessité de renforcer nos capacités de réponses aux crises, qu'elles touchent la Métropole ou d'autres parties du territoire national.

Certains risques sont bien entendu communs à tous les territoires de la République mais d'autres frappent spécifiquement des territoires et en particulier ceux d'Outre-mer qui sont les premiers confrontés au changement climatique. Des formations dédiées sont à créer, des études plus poussées à mener au plus haut niveau de l'Etat pour renforcer la protection des territoires éloignés de la Métropole. Selon le consensus scientifique, l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des ouragans est incontestablement liée au réchauffement global. Il est donc fondamental pour l'INHESJ d'étudier les impacts du réchauffement climatique sur les enjeux de sécurité et de justice.

L'ouragan Irma est le dossier thématique de ce numéro qui s'est imposé par son bilan dramatique et l'ampleur des destructions. Six mois après, il est important d'analyser les facteurs de cette catastrophe naturelle et les efforts fournis en amont et depuis pour répondre à la crise. Après Donna (1960), Luis (1995), Lenny (1999), Omar (2008), Irma fut l'un des ouragans les plus puissants enregistrés dans l'Atlantique nord depuis 1980. Il est responsable de plus de 100 décès dans les différents territoires touchés et la totalité des dégâts est estimé à 100 milliards de dollars. La sortie de crise est l'un des sujets abordés dans ces pages avec l'interview du préfet Philippe Gustin, délégué interministériel pour la reconstruction. Cette thématique a aussi fait l'objet de travaux de grande qualité des auditeurs de la 4^e session nationale ; ces travaux ont été publiés dans le précédent numéro de la LIREC en novembre dernier.

Selon les études de Météo France, le risque d'une importante tempête ou d'un ouragan frappant la Guadeloupe, la Martinique, Saint-Martin et Saint Barthélémy est d'une occurrence tous les quatre ans. Tout en œuvrant à la reconstruction dans les îles françaises, il s'agit aussi d'anticiper une future catastrophe naturelle et de renforcer la résilience de notre société.

Les études produites par l'INHESJ sont immédiatement mises à la disposition des ministères et des différents services de l'Etat. Développer notre capacité d'analyse, d'anticipation des grands enjeux, contribuer à la professionnalisation des acteurs de la crise, telle est l'ambition de La LIREC qui s'adresse autant aux spécialistes qu'au grand public.

Bonne lecture.

4

BRÈVES

6

ACTUALITÉ
EUROPÉENNE

- Un modèle opérationnel pour l'approche psychosociale des calamités et des catastrophes

34

POINT DE VUE

- L'intelligence des crises : comprendre, répondre et prévenir

39

CONTINUITÉ
D'ACTIVITÉ

- Le maintien en condition opérationnelle du Plan de Continuité des Activités

42

AGENDA

14

DOSSIER THÉMATIQUE

L'OURAGAN IRMA :
gérer une crise exceptionnelle dans un contexte insulaire

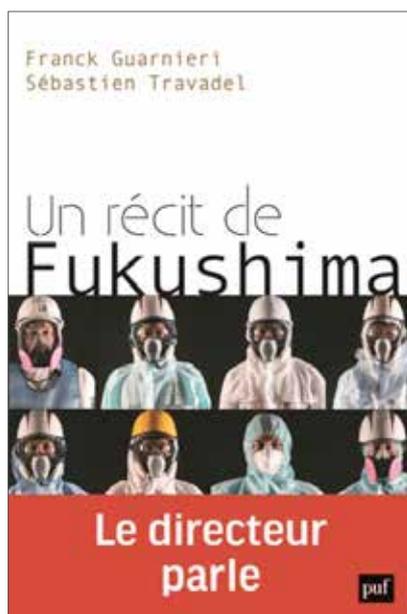


- La submersion marine : quelles données d'anticipation ?
- Ouragan dans les Antilles : Soutien à la population en urgence, post urgence et reconstruction
- La radio, au service de la résilience des hommes et des territoires
- Irma, la gendarmerie au cœur des opérations
- Crise cyclonique IRMA : du cataclysme à la reconstruction
- Reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et Saint-Martin - Interview du Préfet Philippe GUSTIN



BRÈVES

À PARAÎTRE «UN RÉCIT DE FUKUSHIMA»



L'audition du directeur de la centrale de Fukushima, Masao Yoshida, à la suite de la catastrophe de mars 2011, s'est échelonnée sur plusieurs jours. Sept ans après, cet ouvrage en réunit l'essence : de par l'enchaînement des péripéties qu'il rapporte, l'épaisseur des personnages qu'il met en scène ou encore la temporalité qu'il dégage, le témoignage de Yoshida apparaît comme un «roman technique».

Aux questions techniques des enquêteurs, le directeur répond parfois par de longs développements dans lesquels il fait surgir ici un nouveau protagoniste, là un événement qui s'impose au développement de l'histoire.

Il livre son expérience hors du commun avec un réalisme et une cohérence qui confèrent un sens profond à son action, particulièrement lors de ses écarts aux recommandations et autres bonnes pratiques que les enquêteurs relèvent systématiquement. Pourtant, en transgressant la procédure, Masao Yoshida a assurément empêché une catastrophe pire encore : l'explosion pure et simple de toute la centrale.



POUR EN SAVOIR PLUS :

→ www.crc.mines-paristech.fr

CONTENUS DE PROPAGANDE TERRORISTE EN LIGNE

Dans une liste de recommandations visant à lutter contre la diffusion de contenus illicites en ligne, présentée jeudi 1^{er} mars 2018, la Commission européenne souhaite que les entreprises suppriment ce type de contenu dans le délai d'une heure, à compter de son signalement.

L'institution affirme que: «Le contenu à caractère terroriste en ligne représente un risque particulièrement grave pour la sécurité des Européens, et sa diffusion massive doit être traitée de toute urgence».

Elle lancera en outre une consultation publique sur cette problématique, dans les semaines à venir.



LE COMMUNIQUÉ EST CONSULTABLE EN LIGNE :

→ europa.eu/rapid/press-release_IP-18-1169

« EN PÉRIODE DE CRISE, LA VÉRITÉ EST CE QUE DISENT LES AUTRES. AUCUNE INFORMATION N'EST MOINS SÛRE QUE CELLE QU'ON PENSE AVOIR ».

Bruits de fond (1985)

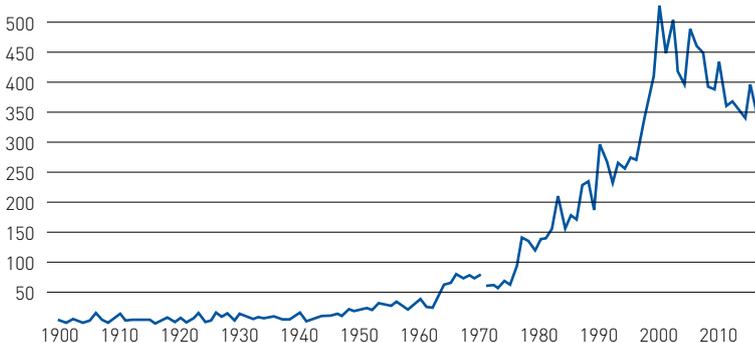
Don DELILLO, Romancier, essayiste, dramaturge américain.

INFOGRAPHIE DES CATASTROPHES NATURELLES EN SÉRIE

Selon la Banque Mondiale, le nombre de catastrophes naturelles a **quadruplé** depuis les années 60.

Quand une catastrophe frappe, elle n'affecte pas tout le monde de la même manière : si les pauvres ne représentent qu'une infime partie des pertes économiques dues aux catastrophes naturelles, ils en payent le plus lourd tribut. Selon le rapport *Indestructible* paru en 2017, il est indispensable d'investir dans la résilience socio-économique des populations pour briser le cercle vicieux des catastrophes naturelles et de la pauvreté.

Évolution du nombre de catastrophes naturelles dans le monde
Nombre total de catastrophes naturelles dans le monde par année



Sont recensés les événements suivants : sécheresses, inondations, épidémies, épisodes météorologiques extrêmes, températures extrêmes, mouvements de terrain, impacts extraterrestres, feux de forêt, activités volcaniques et séismes.
Source: <http://www.emdat.be/> via Our World in Data.



CONSULTER LE RAPPORT INDESTRUCTIBLE :

→ <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25335>

EN CHIFFRES IL Y A 40 ANS : L'AMOCO-CADIZ



Le 16 mars 1978, à 21 h 39, l'Amoco-Cadiz touche le fond à moins de deux milles des côtes du Finistère.

En perdition depuis des heures et privé de gouvernail et d'ancre, le pétrolier armé par la compagnie américaine Standard Oil, qui avait heurté les récifs devant la plage de Portsall quelques minutes plus tôt relâche alors 227 000 tonnes de brut et de fioul qu'il transportait, engendrant la pire marée noire survenue en Europe au 20^e siècle.

30% de la faune et **5%** de la flore marines vont être détruits sur une surface de **1 300 km²** ; **plus de 360 km** de littoral seront souillés.

LA BIODIVERSITÉ MENACÉE D'EXTINCTIONS MASSIVES



Selon une étude réalisée par le Fonds mondial pour la nature (WWF) et les universités d'East Anglia (Royaume-Uni) et James-Cook (Australie), si le réchauffement se poursuit jusqu'à + 4,5 °C, la moitié des espèces des régions les plus riches en faune et en flore disparaîtront d'ici à 2080.

Les résultats de cette étude, publiés dans la revue *Climatic Change* ainsi que dans un rapport intitulé « La nature face au choc climatique », sont sans appel. Les chercheurs se sont focalisés sur trente-cinq *écorégions prioritaires* – telles que l'Amazonie, la Grande Barrière de corail, le désert de Namibie ou le delta du Mékong – qui abritent nombre d'espèces en danger.

L'étude démontre que l'atténuation du changement climatique est bien plus efficace, pour protéger la biodiversité, que l'adaptation à l'augmentation des températures. Selon WWF, il est urgent et nécessaire de réduire nos émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial, en sortant des énergies fossiles et en changeant nos modèles de production et de consommation.



POUR EN SAVOIR PLUS :

→ https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2018-03/180314_Rapport_Especes_Climat.pdf



LE MODÈLE CRASH COMME OUTIL POUR LE TRIAGE PSYCHOLOGIQUE DES INTERVENTIONS PSYCHOSOCIALES

par Erik DE SOIR

Dans un premier article (paru dans la LIREC 55) nous nous sommes attardés sur les réactions des victimes d'événements émotionnellement choquants et/ou traumatisants afin de fournir la base nécessaire de cet article, dans lequel nous proposerons un modèle opérationnel pour le triage psychologique des impliqués, qui donnera lieu à une approche psychosociale sur-mesure pour chaque type d'impliqué, lors d'urgences collectives ou de catastrophes. Ce modèle – connu sous l'acronyme CRASH - est basé sur une matrice psychosociale de l'intervention dans un contexte de catastrophes et de calamités. Il esquisse un modèle conceptuel pour la prévention primaire, secondaire et tertiaire des traumatismes psychosociaux. Chaque catastrophe peut être vue comme un puzzle en mille pièces. Cicatriser et se rétablir devra se faire en communauté.

L'expérience psychologique aiguë d'un événement tel qu'un attentat terroriste ou une fusillade dans une école, est celle d'une impuissance extrême et d'une perte de contrôle, qui submerge tout. On dit que les sinistrés perdent la parole et que leur volonté s'évanouit. L'impact traumatisant entraînera souvent une dislocation soudaine et inopinée de la situation professionnelle et/ou de vie de toute une communauté. Plus rien ne ressemblera au passé dans la communauté et/ou la région sinistrée. Après les attentats terroristes en 2015 à Paris, nombreux étaient ceux qui se demandaient si la ville allait pouvoir se redresser après de telles violences. L'aéroport de Bruxelles ne fut plus jamais le même après les explosions du 22 mars 2016. Les installations, entre temps réparées et améliorées, respirent toujours la violence et le désarroi de ces journées noires dans l'histoire de la Belgique. Dans de nombreux cas, un événement heureux – comme le match amical de football du 13 novembre 2015, entre la France et l'Allemagne, au Stade de France – s'est violemment transformé en un enfer dominé par la mort et les blessures.

Chez beaucoup, l'illusion de l'invulnérabilité, comme beaucoup d'autres certitudes de la vie, est étouffée dans l'œuf : il ne reste plus qu'un mélange d'impuissance, d'incrédulité, de désarroi, de rupture, de culpabilité, de honte, d'angoisse, de colère et d'incertitude.

Le soutien social et le partage social des émotions sont très importants pour les sinistrés dans ces circonstances. Ce par-

tage social et l'approche en groupe seront les seules manières d'assimiler la catastrophe.

La gestion des réactions post-traumatiques et des crises psychosociales au sein d'une communauté sinistrée doit toutefois se faire de manière prudente et progressive. Les mesures de soutien doivent faire partie d'un modèle holistique de prévention primaire, secondaire et tertiaire des traumatismes psychosociaux. Il est également nécessaire de disposer d'un scénario clairement défini pour l'introduction, la mise en œuvre ou le suivi de l'intervention psychologique de crise chez les sinistrés, qu'on devrait retrouver dans chaque plan de catastrophe ou plan nombreuses victimes.

Comment planifier l'encadrement psychosocial des nombreuses victimes lors d'une urgence collective ? Une séquence complète d'accueil de crise psychosociale dans l'immédiat devrait comprendre au moins :

1. des mesures de première aide psychologique sur le lieu de l'événement (**prévention primaire** des séquelles post-traumatiques ou de traumatismes psychosociaux)';
2. des mesures d'aide différée, qui consistent à aborder les problèmes liés au trauma et au deuil, dans le sens le plus large, en abordant les différents aspects qui favorisent l'assimilation du traumatisme psychique et qui marquent le début d'un processus de deuil (**prévention secondaire** des séquelles posttraumatiques ou de traumatismes psychosociaux);
3. et des mesures d'aide curative, notamment une orientation adéquate vers une aide professionnelle reconnue et spécialisée, étant essentiellement d'ordre psychothérapeutique (**prévention tertiaire** des séquelles post-traumatiques ou de traumatismes psychosociaux).

Cette séquence d'aide complète doit pouvoir être garantie pour les différentes catégories de victimes citées précédemment : les victimes primaires, secondaires et tertiaires. Cette méthode de travail est toutefois très intensive en travail, sur une longue période, et suppose des structures de fonctionnement bien rodées. Immédiatement après, ou peut-être déjà durant la catastrophe, les intervenants psychosociaux doivent être correctement activés et il faut, dans le même temps, prévoir un enregistrement complet de toutes les

.....

(1) Par prévention primaire, nous entendons naturellement aussi l'ensemble des mesures qui ont été prises idéalement depuis longtemps déjà avant la catastrophe, comme : formations, exercices, élaboration de procédures d'intervention, gestion des risques, contrôle de la sécurité, etc. En d'autres termes des mesures qui visent à prévenir la catastrophe en soi.

catégories de sinistrés. Ceci devra se faire sur base d'un système de critères préétablis. Sur le lieu de l'événement, il faut que premiers intervenants psychosociaux connaissent bien le cadre dans lequel ils fonctionnent et qu'ils respectent leur mandat d'action, c'est à dire qu'ils sachent clairement pour qui ils travaillent; pour quel client, à quel endroit le travail doit se faire, avec quels moyens et sur base de quelles techniques. Rien que ces quelques aspects nécessitent déjà énormément de concertation et de coordination entre les différents services d'aide psychologique. Après chaque urgence collective, de nombreux acteurs se déplacent sur le terrain et prennent en charge les sinistrés, souvent sans beaucoup de coordination préalable. Lors des premiers moments, il y aura souvent une surcharge d'aide, tandis qu'après quelques mois les sinistrés se retrouvent parfois sans suivi.

Cependant, nous reviendrons de façon plus structurée, dans les paragraphes suivants, sur les principes importants des premiers secours psychologiques, après l'introduction de la notion de matrice psychosociale. Le lecteur comprendra vite et clairement que l'accueil pour des sinistrés traumatisés et leurs familles est bien plus que la simple organisation de quelques entretiens d'accueil.

L'approche de principe nécessaire pour effectuer les premiers secours psychologiques sera esquissée dans une prochaine partie de cet article sur la base des principes IPASU et des '5 grands facteurs' (5GF) de la victimologie : deux séries de cinq facteurs qui créent le contexte dans lequel les premiers secours psychologiques et l'aide différée de crise peut se dérouler avec succès après des catastrophes et calamités.

LE MODÈLE CRASH

La base du modèle CRASH est la matrice psychosociale pour l'aide immédiate et post-immédiate, où l'on aboutit comme suit à une matrice 3x3 : dans les lignes, nous trouvons respectivement les *victimes primaires, secondaires et tertiaires*, classées selon le degré d'exposition à l'événement et/ou selon le principe de la proximité de l'impact traumatogène et, dans les colonnes, nous trouvons la *prévention primaire, secondaire et tertiaire des*

séquelles post-traumatiques, classée selon le moment et la manière dont l'aide se déroule. La forme concrète de l'aide psychosociale complète n'est rien d'autre que le classement des victimes dans des groupes déterminés de sinistrés et leur catégorisation dans la cellule correspondante. Si on ajoute une 3^{ème} dimension à cette matrice, notamment celle des types d'événements, on retrouve le modèle CRASH 3x3x3 : la 3^{ème} dimension étant constitué d'un axe sur lequel on retrouve comme types d'événements, l'événement traumatogène (potentiellement traumatisant); l'événement dépressiogène (potentiellement déprimant) et l'événement exhaustogène (potentiellement épuisant).

Nous entendons par *victimes primaires*, les victimes directes de la calamité ou de la catastrophe dont relèvent les sinistrés qui ont besoin d'actes de sauvetage immédiats ou différés et qui étaient en contact direct avec les stimuli potentiellement traumatisants. Ainsi, les personnes présentes autour du Stade de France, lors des attentats à Paris du 13 novembre 2015, que nous pouvons considérer comme les victimes directes des attentats, entrent dans la catégorie des victimes primaires.

Nous considérons comme *victimes secondaires*, l'entourage – le réseau social des proches, parents, amis, et tout autre entourage du tissu social direct mais aussi les impliqués-témoins de la catastrophe – autour de chaque victime, formant pour ainsi dire des « dendrites de victimes ». Un calcul rapide nous montre que chaque victime directe ou primaire, fait 10 à 15 victimes secondaires.

Les *victimes tertiaires* sont alors tous les membres des services de secours - services de sauvetage, services d'incendie, police, services d'urgence, ambulanciers, Croix-Rouge, intervenants psychosociaux, assistants de justice, aide improvisée, mais aussi les magistrats et autres - qui ont eu un contact direct avec les victimes primaires et/ou secondaires mais qui disposent normalement d'un autre cadre de référence et d'un entraînement qui devrait avoir la fonction d'augmenter leur résilience.

Sur le plan de la prévention, nous faisons également un classement en trois parties. Nous considérons la *prévention primaire de séquelles post-impact* comme l'ensemble des activités de préparation, de formation, d'élaboration des structures, de formation pratique,

jusqu'à l'accueil (péritraumatique) immédiat des sinistrés traumatisés. L'ensemble formé par la préparation, l'accueil et l'accompagnement qui a pour but d'éviter la problématique post-traumatique différée est considéré comme la prévention primaire des traumatismes psychosociaux. Bien que toute délimitation dans le temps soit extrêmement difficile et que le présent classement doit être envisagé avec une certaine flexibilité, comme tentative de modélisation des sinistrés traumatisés, la *Première Aide Psychologique en cas d'Accidents* (PAPsyA) peut être considérée comme de la prévention primaire. La prévention primaire se termine au moment où :

- ✓ les services d'aide et de secours sont *démobilisés*;
- ✓ les victimes primaires et secondaires, après l'accueil pratique, psychologique et émotionnel initial, sont « libérées » pour réintégrer leur tissu social.

Nous considérons l'accueil immédiat, aussi bien sur le lieu de l'événement que dans des centres d'accueil temporaires, déterminés à l'avance, assuré par du personnel des services d'incendie et des ambulanciers, des médecins, des infirmiers et des intervenants psychosociaux des services spécialisés, comme de la prévention primaire des traumatismes psychosociaux pour les victimes primaires et secondaires. Nous considérons le soutien ou l'aide de collègue à collègue et les *entretiens de décharge émotionnelle initiaux* (parfois mieux connus sous le nom de « *defusing* ») comme de la prévention primaire des traumatismes psychosociaux chez les victimes tertiaires. Nous faisons donc abstraction de la notion de prévention primaire comme étant le type de prévention qui éviterait l'impact traumatogène même (puisque'il s'agit de prévention de problématique POST-traumatique).

La prévention secondaire revient alors essentiellement à ceci :

- ✓ la détection précoce des problèmes psychosociaux post-traumatiques;
- ✓ l'intervention rapide et adéquate réalisée par les bonnes personnes au bon moment. La prévention secondaire vise donc un signalement précoce des problèmes post-traumatiques et une intervention correcte pour éviter l'amplification de ces problèmes.

Sans vouloir entrer plus avant dans les détails, signalons en passant que nous sommes convaincus que le débriefing psychologique (mieux connu sous le nom de *Critical Incident Stress Debriefing*) a été conçu – exprimé dans les termes du modèle CRASH – comme une *prévention secondaire pour des victimes tertiaires*. La publicité négative – notamment dans diverses études scientifiques – trouve surtout son origine, à notre avis, dans un emploi inapproprié du débriefing psychologique². Cette *prévention secondaire par un débriefing multidisciplinaire du stress traumatogène* est le *core business* des *Fire Stress Teams belges* (*équipes d'entraide collégiale chez les sapeurs-pompiers*). Nous parlons dans ce contexte aussi des « entretiens de découplage émotionnel ».

La *prévention tertiaire*, enfin, revient aux soins curatifs des traumatismes pour les différentes catégories de sinistrés qui, pour l'une ou l'autre raison, sont confrontés à une chronicisation de leur problématique, malgré les activités déployées pour la prévention primaire et secondaire, et se retrouvent bloqués dans un traumatisme psychique (cf. le Trouble de Stress Post-Traumatique ou les troubles dissociatifs tels qu'ils sont décrits dans le DSM-5, APA, 2013). La prévention tertiaire signifie donc l'intervention psychothérapeutique sur la base des différentes méthodologies qui existent actuellement, notamment :

1. la thérapie cognitivo-comportementale ;
2. l'*Eye Movement & Desensitisation Therapy (EMDR)* ;
3. la thérapie par intégration sensorimotrice ou par expérience somatoforme ;
4. la thérapie psychodynamique ;
5. la thérapie d'inspiration psychanalytique ;
6. la thérapie créative ; etc.

Un rapport de l'*American Psychiatric Association*, publié en mars 2017, détermine clairement quelles sont les formes de thérapies du trauma prouvées efficaces par la recherche scientifique. Il s'agit toujours de méthodes basées sur la ré-exposition graduelle et

prolongée aux stimuli traumatisants. Actuellement, il existe en Europe une grande lacune sur le plan des formations reconnues dans ces domaines, malgré tout très spécifiques. Cependant, des centres de formation, d'intervention aiguë et de thérapie en matière de traumatismes semblent pousser partout comme des champignons, alors qu'il n'existe pas (encore) de contrôle de qualité réel ou d'exigences minimales pour les 'thérapeutes du trauma' et leurs aptitudes. Il est navrant de constater qu'il n'existe qu'un intérêt très limité pour les traumatismes psychiques dans le monde universitaire ; le traumatisme est encore trop souvent considéré comme l'une des nombreuses applications des écoles plus classiques et de la recherche fondamentale en psychologie (psychiatrie).

Dans la suite de cet article, nous brosserons le tableau de l'expérience des diverses catégories de sinistrés traumatisés et de leurs besoins immédiats et différés.

LA PRÉVENTION PRIMAIRE DES TRAUMATISMES PSYCHOSOCIAUX

Sortir de l'étourdissement traumatique

Comme nous l'avons déjà dit, la phase (péritraumatique) aiguë de la catastrophe dure généralement de quelques secondes à quelques heures au plus. Dans certains cas, les sinistrés auront même besoin de 24 à 48 heures avant de sortir de leur tunnel (cf. Les notions décrites dans l'article précédent de la LIREC n°55, notamment de tunnel fonctionnel et de resserrement de l'attention). Progressivement, les sinistrés traumatisés commencent à toucher la réalité, avec ses conséquences inévitables et irréversibles ; ils sont fréquemment aspirés dans ce 'tunnel', si l'horreur et l'extrémité de la réalité restent trop accablantes. Au départ, la propension à échapper à la réalité est de nouveau très forte. Nous retrouvons ici en réalité la stratégie progressive et dosée que les sinistrés primaires utilisent inconsciemment pour réintégrer progressivement la réalité de la catastrophe.

Les sauveteurs, les membres des services de secours et les intervenants psychosociaux peuvent accompagner les victimes primaires dans le retour à la réalité et au '*sortir de l'étourdissement traumatique*'. Chez les sinistrés qui ont réagi de manière extrême et/ou qui manifestent un comportement dissociatif en particulier, la première aide psychologique dosée et progressive est d'une grande importance. Il s'agit, en effet, chez ces sinistrés de veiller à ce qu'ils ne soient pas de nouveau submergés par les sentiments et les pensées qui les ont amenés, durant l'événement traumatisant, dans un *étourdissement traumatique* profond ou non (en passant par l'angoisse et la panique jusqu'au détachement par rapport à la réalité). Pour les membres des services de secours de la première heure, il est donc très important de garder entièrement ouverte la '*porte d'accès*' qui s'ouvre prudemment chez la victime, sans susciter de nouveau un *envahissement* par des impressions traumatiques.

Le sinistré doit pouvoir de nouveau participer progressivement – de préférence le plus rapidement possible – à une interaction sociale normale. La science semble à présent s'accorder sur le fait que tout ce qui peut réduire ou même éviter l'*hyperexcitation* chez les victimes traumatisées directes, agit de manière préventive sur les traumatismes.

Les premiers signes de rétablissement apparaissent dès le moment où le sinistré commence à chercher de nouveau des informations dans son environnement. Cette *quête d'informations* rend les victimes traumatisées primaires très fragiles dans les premiers moments qui suivent immédiatement l'impact. Peu de temps après l'événement traumatique, les victimes primaires sont notamment très sensibles aux rumeurs qui leur parviennent du chaos environnant. Les informations suggestives, qui sont souvent des informations approximatives, inexactes ou incomplètes, peuvent parfois être très rapidement intégrées dans le schéma mental lié à l'événement traumatisant. Ce schéma peut présenter au départ d'énormes lacunes, notamment en raison de la 'fermeture' du champ d'observation, de sorte que des fragments d'informations importantes n'ont pas été consciemment enregistrés en raison de la sélection d'*inputs* sensoriels. On ne connaît

.....

(2) Pour une bonne analyse de cette problématique, nous souhaitons renvoyer le lecteur aux contributions récentes de R.J. Kleber (2002), S.D. Solomon (1999), et M. Deahl (2000).

pas encore bien comment et pourquoi cette sélection intervient ni quels sont les éléments de l'événement traumatisant dont on peut encore, par la suite, bien se souvenir. Par ailleurs, la question de savoir si ces phénomènes ont plutôt un effet protecteur ou pathogène à plus long terme, reste encore pour une grande partie sans réponse. A posteriori, dans un contexte correct, par exemple via un entretien calme avec toutes les personnes concernées, un certain nombre de ces éléments 'soi-disant perdus' peuvent toutefois revenir à l'esprit, à condition que l'on ait d'abord de nouveau veillé à assurer une sécurité et une confiance suffisantes.

LES BESOINS DE BASE DES VICTIMES PRIMAIRES D'UN ÉVÉNEMENT TRAUMATISANT

Nous avons déjà clairement vu précédemment que les sinistrés d'un événement traumatique se trouvent, au stade initial qui suit immédiatement l'événement, dans un état de choc. Durant cette phase, ils sont donc très sensibles à tout autre dommage psychique. Dans le même temps, ils sont également très ouverts à une aide. La personne renoue en réalité durant un événement de cet ordre avec un fonctionnement quasi-instinctif, qui correspond même un peu parfois aux réactions d'enfants très anxieux, qui recherchent désespérément leur maman. Les actes de soins de base – saisir, contact physique, chaleur, sécurité, sûreté, repos, calme, aliments, objets apaisants comme une tasse de café, une cigarette, etc. – sont généralement bien accueillis par le sinistré.

Cependant, cette accessibilité particulière de la victime d'une expérience choquante 's'assèche' aussi très rapidement. Si l'on parvient au travers de ces actes de base, à rouvrir le 'tunnel' du sinistré, l'on remarquera qu'il occupera de nouveau à un moment donné tout son espace psychique et physique. Le membre des services de secours sera à ce moment-là doucement, mais cordialement, repoussé.

L'accueil d'un 'collègue traumatisé' sur le lieu de l'intervention pourra se faire également chez les membres des ser-

vices de secours sur la base des mêmes principes. Si, durant les opérations, la pression risque de devenir subitement trop forte, il suffit souvent de ramener l'intéressé quelque temps en deuxième ligne et de le laisser souffler quelques instants. En principe, l'intéressé peut ensuite – peut-être après une première décharge par des cris, des pleurs ou des jurons – reprendre le travail. Il serait gravement inopportun d'évacuer immédiatement un collègue gravement touché hors du lieu de l'intervention.

Dans la phase aiguë qui suit un événement traumatisant, une victime primaire a essentiellement deux types de besoins qui doivent être satisfaits le plus rapidement possible ; ce sont respectivement les besoins matériels et les besoins d'information.

Les besoins matériels et le soutien psycho-émotionnel.

Pendant et peu de temps après les événements traumatiques, les besoins matériels doivent être satisfaits en premier lieu pour recréer autour des sinistrés primaires un contexte de sûreté, de sécurité et de dignité humaine. Dans les cas d'explosion et/ou d'incendie, en particulier, les sinistrés se retrouvent parfois non seulement sans vêtements, mais aussi souvent 'sans peau' ! Tant les victimes directes que les membres des services de secours peuvent sortir 'de la bataille' dans un très triste état. Les victimes directes perdent parfois aussi bien des parents ou des amis que leurs biens personnels. Les membres des services de secours réussissent parfois in extremis à sauver des victimes, mais laissent une partie de leurs vêtements, équipements et matériels.

Une norme générale à atteindre dans cette forme de première aide psychique consistera essentiellement à reconstruire un *minimum de confort* et de *dignité humaine* : des vêtements propres, une sécurité, de la chaleur (humaine), une protection, etc.

S'il s'agit d'actes de violence comme des agressions, des attentats terroristes ou des prises d'otages, il est également souvent question d'humiliation, de maltraitance et/ou d'angoisse de mort dans la situation post-traumatique immédiate. Les sinistrés doivent donc être accueillis avec un luxe de précautions. L'angoisse d'une répétition des faits sera souvent, le cas échéant, accablante et aura un effet paralysant sur la

reprise d'activités professionnelles et/ou sociales normales.

Le besoin d'informations et de soutien psycho-émotionnel

En dehors du phénomène de l'expérience du tunnel, qui a déjà été décrit plus haut en détail, on trouve aussi des formes moins spectaculaires de besoin d'informations auxquelles il faut répondre le plus rapidement possible. Par exemple, des questions comme 'que s'est-il passé?', 'qui est responsable?', 'quel est le sort des autres?', 'que doit-il maintenant se passer?', 'qui va dédommager?', 'Ai-je fait quelque chose de mal?' et 'va-t-on maintenant me licencier?' sont sur les lèvres de tous les sinistrés. A ce moment-là, elles sont trop souvent éludées par les autres comme des 'choses sans importance dans l'immédiat'. C'est aussi le moment où l'on fait de très nombreuses promesses creuses à l'adresse des sinistrés, comme 'ne vous tracassez pas' ou 'je veillerai personnellement à ce que...' ou 'ne vous faites pas de soucis, je vous promets que...'

Il est primordial, dans l'optique de l'assimilation ultérieure, d'apporter le plus rapidement et le plus honnêtement possible les informations simples, structurées, exactes et claires auxquelles les sinistrés ont droit. Cependant, les informations diffusées doivent comprendre un degré optimal de certitude et d'uniformité et être apportées par une seule source.

Nous plaçons en ce sens sur le mode de la boutade suivante : 'dites le plus rapidement et le plus honnêtement possible toute la vérité et rien que la vérité'. Déformer, enjoliver ou ne dire que partiellement la réalité suscite des problèmes à long terme.

Les victimes primaires ont donc besoin le plus rapidement possible d'un minimum de soutien empathique et d'une attitude d'acceptation qui ne porte pas de condamnation.

LES PRINCIPES IPASU

Immédiateté de la réaction dans l'accueil de crise psychosocial (I)

Le but de la PAPsyA est d'intervenir le plus rapidement possible, sinon

immédiatement, et de garder intactes ou d'appuyer les chances d'un rétablissement rapide du/des sinistré(s). Les paragraphes précédents ont déjà montré que dans les premiers moments qui suivent un événement traumatisant, beaucoup de choses peuvent mal se passer. Nous pouvons parler réellement d'occasion manquée si la recevabilité initiale de l'aide auprès du sinistré direct reste inexploitée et que celui-ci s'isole mentalement et plus en plus de son environnement. Il ressort également de la pratique, que plus le temps passe sans qu'aucune forme d'aide ne soit apportée après un événement traumatisant, plus la probabilité d'une fixation des plaintes post-traumatiques augmente. A ce moment-là – peut-être en conjonction avec d'autres facteurs encore –, le sinistré peut s'attacher aux problèmes, pensées et sentiments initiaux dont il ne sortira plus que difficilement. Le principe de l'immédiateté est donc à prendre au mot pour la prévention primaire. Ce n'est pas parce que la majeure partie des victimes primaires sortent d'une calamité ou d'une catastrophe sans problème notable, que nous devons attendre que des problèmes post-traumatiques se développent avant d'apporter une aide.

Proximité dans l'accueil de crise psychosocial (P)

La notion de proximité de l'accueil psychosocial présente deux composantes : respectivement la proximité géographique et la proximité sociale. Le soutien commence déjà de préférence sur le lieu de la catastrophe, tandis que les sinistrés recherchent encore fiévreusement une orientation, une sécurité et un abri, et que l'expérience traumatisante est encore fraîche à l'esprit. Le lien entre tous les intéressés est encore fort – ils viennent juste de sortir tous de la même situation et en tremblent encore –, de sorte qu'ils se perçoivent comme des compagnons d'infortune. A cette règle, il existe naturellement aussi des exceptions. Dans les événements traumatiques en particulier, qui surviennent de manière individuelle et dans un contexte déterminé. Dans la pratique, nous remarquons qu'émane souvent du lieu de l'événement une sorte d'attrait mythique, qui est très ambigu en soi. D'une part, l'on veut y retourner – déjà rien que pour pouvoir retrouver quelques pièces supplémentaires du puzzle –, mais, d'autre part, c'est un endroit qui est souvent évité comme la peste, surtout peu après l'évé-

nement. Dans certains cas, la 'décontamination psychique' de cet endroit sera même un objectif thérapeutique dans tout le processus d'assimilation. La visite des lieux de l'événement est parfois le début d'une décharge émotionnelle supplémentaire qui influence positivement l'assimilation du traumatisme.

La deuxième composante de la notion de proximité vise la proximité sociale des compagnons d'infortune : seuls ces compagnons d'infortune ont véritablement le droit de participer à la conversation. Seules, par exemple, les personnes qui ont elles-mêmes été brûlées, savent ce que c'est d'être un grand brûlé et quel impact cette expérience peut avoir sur la personnalité de quelqu'un. Les personnes extérieures servent tout au plus de caisse de résonance. Même l'aide aux membres des services de secours – notamment par le *peer debriefing* – est fondée sur cette idée. En tant que collègue ou *peer-debriefer*, ayant vécu des expériences comparables d'interventions émotionnellement choquantes ou traumatisantes, l'on acquiert plus facilement le statut 'd'égal' et l'on est 'toléré' dans le groupe de personnes concernées et sinistrées. En tant que professionnel extérieur, s'exprimant seulement à partir d'une formation technique de psychologue, de psychiatre ou de thérapeute, il sera beaucoup plus difficile d'obtenir un mandat utile de la part des pompiers et des sauveteurs. En réalité, la 'proximité' signifie, en termes sociaux, l'optimum entre le lieu de la catastrophe et l'aide naturelle à laquelle le sinistré peut faire appel : dans le *counseling* psychotraumatique des sinistrés traumatisés, nous ne pouvons certainement pas faire abstraction du réseau social de la famille, des collègues et des amis.

Les attentes relatives au retour à la vie normale dans l'accueil de crise psychosocial (A)

Il est crucial de partir du principe, depuis le début, que les réactions aiguës des sinistrés traumatisés sont en premier lieu *des réactions normales à un événement anormal*. Ces réactions normales, qui sont souvent violentes et intenses au début, peuvent persister jusqu'à plus de 3 à 4 mois après l'événement traumatique. En principe, elles se réduisent au fil du temps en nombre et en intensité, mais ne disparaissent jamais totalement. C'est comme si tout sinistré traumatisé avait plusieurs diapositives du traumatisme en tête

sur la catastrophe. La précision de ces diapositives se réduit peu au cours des premiers mois. Il est donc essentiel que les diverses catégories de sinistrés traumatisés aient l'occasion de partager entre elles leurs expériences et tentent de parvenir en commun à assimiler le traumatisme.

Il est important, du point de vue des attentes, d'expliquer aux sinistrés traumatisés ce à quoi ils peuvent s'attendre. Cela est possible, d'une part, en leur présentant une perspective temporelle possible (respectivement la phase aiguë, la phase d'assimilation et la phase de fixation peuvent survenir après une expérience traumatisante) relative à l'assimilation d'événements potentiellement traumatisants et, d'autre part, en leur remettant des brochures d'information ou des *dépliants sur le traumatisme* énumérant précisément les réactions post-traumatiques normales. Partant de cela, il faut également exprimer l'attente selon laquelle « sinistrés traumatisés » ne signifie pas malades, qu'ils ne doivent pas se comporter en patients et doivent donc également reprendre le travail le plus rapidement possible. Il est essentiel pour le rétablissement post-traumatique qu'intervienne un *rapide retour à la vie (normale)* et que les sinistrés traumatisés ne se cantonnent pas dans le rôle de victimes. Dans le même temps, nous devons créer un climat favorable permettant l'assimilation du traumatisme au moyen de réunions de victimes, de séances d'information et d'entretiens d'accueil pour la décharge émotionnelle entre compagnons d'infortune. Dans certains cas, il est possible, après la catastrophe, d'organiser une réunion avec tous les sinistrés, les membres concernés des services de secours et les représentants des différentes autorités concernées, de sorte qu'en plus de l'accompagnement émotionnel et psychologique indispensable, on pense aussi immédiatement aux aspects administratifs, juridiques et assurantiels de la catastrophe en question. C'est d'ailleurs dans ce contexte que les *5 Grands Facteurs (5GF) de la victimologie* examinés ci-dessous sont d'une grande importance.

Simplicité de l'accueil de crise psychosocial (S)

Ce principe ne signifie en aucun cas que l'approche est facile. En général, on applique, pour la prise en charge psychosociale le principe KISS : Keep It Stupid

& Simple! Plus l'approche est simple et sans prétention à l'égard des sinistrés traumatisés et le tissu social qui les entoure, plus l'aide sera efficace. Il est très important d'associer aussi bien les victimes primaires que les victimes secondaires au façonnement de la posture psychosociale. Leur donner simplement le droit d'exister dans le façonnement, la planification et la mise en œuvre de la prise en charge psychosociale. Le problème est que, dans la société actuelle, poser des gestes de soutien simples tels qu'ils sont décrits ci-dessus est parfois déjà tout un travail. Dans les premières 24 heures, en particulier, qui suivent l'événement traumatique, simplicité signifie: oser toucher, enlacer les personnes, leur offrir une cigarette (des friandises ou un ours en peluche à des enfants), être simplement présent... trop souvent, des psychologues/psychiatres voudront aussi une prise en charge médicamenteuse.

Les sinistrés n'oublient jamais plus la première personne qui est entrée dans leur tunnel au moment du sinistre. Malheureusement, il arrive souvent qu'ils ne retrouvent plus jamais ces *membres des services de secours de la première heure*. Il est donc important que les plans catastrophe psychosociaux organisent ensuite une réunion pour que les victimes et leur entourage puissent revoir ces personnes. Ces membres des services de secours peuvent être la principale valeur *thérapeutique* dans l'ensemble du processus d'assimilation du choc.

Unité de vision et uniformité de l'accueil de crise psychosocial (U)

Dans les premiers instants qui suivent une catastrophe, il y a souvent une suroffre d'aide et d'assistance. Les catastrophes attirent l'attention de tous. Malheureusement elles sont pour beaucoup l'occasion unique de se faire valoir sur le dos des victimes. Beaucoup de promesses sont faites, mais rares sont les initiatives durables. S'il n'y a pas de coordination convenue au préalable, beaucoup veulent, dans la phase initiale, s'occuper des sinistrés en partant de leur propre point de vue, de leur propre opinion sur l'aide aux victimes, de leur propre rôle, fonction ou formation. Cela ne fait qu'amplifier la probabilité d'un chaos et d'une confusion initiale pour les sinistrés. Par conséquent, il est important qu'une seule personne,

organisation, comité ou équipe – par exemple, un comité de coordination psychosociale – s'occupe, depuis le début, de l'approche et de l'organisation de la posture et mette sur pied une approche durable.

Une catastrophe est déjà en soi un événement désorganisateur, choquant, traumatisant, désorientant et perturbant pour les sinistrés. Elle doit donc être abordée de manière structurée et uniforme, de préférence selon une procédure standardisée prévue à cet effet ou un scénario défini à l'avance (établi selon la séquence : qui fait quoi, quand, où, comment et pourquoi ?) dans lequel les tâches et les rôles des intervenants psychosociaux sont clairement définis. C'est la seule manière de parvenir à une approche à long terme. Dans un premier temps, beaucoup de personnes veulent apporter beaucoup d'aide; après un certain temps, les bonnes volontés ne se comptent souvent plus que sur les doigts d'une main. Les soi-disant spécialistes des traumatismes seraient donc bien inspirés de réfléchir d'abord, afin de savoir s'ils peuvent réellement garantir cette disponibilité à long terme, à l'égard des sinistrés traumatisés. Sinon, il est préférable qu'ils s'abstiennent. Le risque d'une aide à court terme est toutefois beaucoup plus faible si l'on mobilise le plus rapidement possible le soutien naturel (réseau social) pour les sinistrés, en œuvrant sur la base d'une seule approche commune.

L'ACCUEIL DES VICTIMES SELON LES 5 GRANDS FACTEURS

Dans le processus d'assimilation du choc que traversent les victimes, il est important qu'elles soient correctement entourées et que l'on respecte un certain nombre de conditions. Il est vrai que la majorité des victimes assimileront la catastrophe grâce à leurs propres ressources et avec le soutien de leur réseau social. Cependant, une grande partie des sinistrés semblent éprouver de graves problèmes d'assimilation ; dans la pratique, nous tenons compte du fait que dans le cas d'une catastrophe comme d'un attentat terroriste ou une fusillade, plus de 20 à 30% des sinistrés risquent une chronicisation de leurs problèmes. La pratique nous a également montré que les choses se passent souvent mal s'il n'est pas satisfait aux

cinq conditions annexes suivantes. Nous appelons conditions annexes les 5 Grands Facteurs de la Victimologie et nous tenterons dans le façonnement concret de la posture psychosociale de répondre à ces conditions.

Information

Diane comptait parmi les victimes de l'attentat sur le métro bruxellois. On peut comprendre que se trouvaient, parmi les victimes de cet attentat, relativement plus de victimes brûlées. Diane ne savait plus du tout ce qui s'était passé ; elle ne savait rien de la nature, du déroulement, de la cause et de l'issue finale de la catastrophe. Elle ne savait même pas qu'il y avait eu des morts. Diane n'était pas trop gravement brûlée, mais était encore enrôlée à cause de la fumée inhalée et ses poumons étaient atteints par la chaleur. Son mari comptait également parmi les blessés, admis gravement brûlé dans un autre département de l'hôpital, enveloppé comme une momie. La manière dont Diane a été informée de l'ampleur de la catastrophe dont elle a été victime allait remplir une place centrale dans son assimilation. Diane a été correctement informée par un psychologue, qui a d'abord écouté ses propres angoisses et sentiments, l'a aidé à combler de manière précautionneuse les pièces manquantes et lui a proposé ensuite rapidement d'aller regarder comment cela s'était passé pour son époux, afin de lui transmettre des informations apaisantes - 'il n'est pas en danger de mort et je devais vous dire qu'il vous croyait morte'. L'écoute patiente des angoisses, des préoccupations et de l'expérience de Diane, et l'aide rapide apportée pour répondre aux nombreuses questions qu'elle avait, allaient donner à Diane le courage d'engager la lutte pour l'assimilation du choc.

Dans le cas ci-dessus, il est manifeste que les informations que la patiente brûlée a reçues à l'hôpital de la part du psychologue lui ont permis de s'orienter de nouveau quelque peu et de trouver des réponses aux premières questions qui ont conduit son expérience.

Actions de soutien du réseau social naturel (les «soins du manteau social»)

Après une attaque terroriste sur une salle de concert, Marine avait de graves blessures aux mains et au visage. Ses poumons étaient également gravement

atteints. Rapidement après son arrivée à l'hôpital, elle a dû être intubée et ventilée. Durant leur première visite à l'hôpital, le jour suivant l'incendie, les deux frères de Marine ont d'abord été accueillis à l'hôpital par une équipe psychosociale. Tous deux ont été eux-mêmes brûlés par le passé et nous ont raconté que leur père avait jadis été également gravement brûlé. Les parents de Marine n'osaient pas venir à l'hôpital par peur de la confrontation avec leur 'fille gravement brûlée' et de ce qu'ils imaginaient comme blessures. Leur seule fille était maintenant elle aussi gravement brûlée. 'Elle est mutilée à vie', pensaient-ils. Il est clair que, dans cet exemple, l'aspect information entre également en ligne de compte : en effet, l'horreur imaginée par les parents de Marine dépassait la réalité. Cependant, c'est par l'accueil et l'information de bonne qualité apportée aux deux frères de Marine que le jour suivant les parents de Marine sont venus également lui rendre visite, accompagnés des deux frères et de leurs épouses. Avant d'être admis auprès de leur fille, les membres de la famille ont d'abord été accueillis en groupe par un psychologue. L'aide mutuelle qui était présente au sein du groupe des membres de la famille a montré clairement aux intervenants psychosociaux que rien ne peut remplacer ce type d'aide naturelle. La cohésion au sein de ce groupe familial, au sein duquel tous se soutenaient et s'accueillaient à tour de rôle, allait également permettre plus tard – une fois que Marine eût repris conscience – à l'ensemble du système familial d'investir collectivement dans l'assimilation de cet incendie traumatique de l'hôtel. Coachés par des professionnels, les membres de la famille sont devenus les meilleures thérapeutes de Marine.

Il est évident que dans le cas précité, l'aide naturelle, ici sous la forme d'une présence et d'un soutien inconditionnel ordinaire de la famille, vaut souvent bien mieux que toute aide professionnelle. Cependant, il est important, le cas échéant, de faire jouer au psychologue/psychiatre un rôle de médiation entre les victimes directes, d'une part, et les victimes secondaires, d'autre part. Dans le cas précité, par exemple, Marine avait très peur que son partenaire ne la trouve plus séduisante à cause de ses brûlures. Le partenaire lui-même craignait beaucoup le premier contact ; son imagination avait aussi dépassé la réalité et il craignait d'être confronté à une femme mutilée.

Il était en effet important de le préparer au premier contact, en lui disant que la tête de Marine était très enflée à cause de la brûlure, mais que les cicatrices résiduelles ne seraient pas très graves. La modulation des contacts entre les victimes (brûlées) directes et les membres de leur famille, et l'accueil des uns et des autres chaque fois avant et après chaque contact, allaient devenir le centre d'un accompagnement psychosocial réussi, qui allait être maintenu durant plusieurs semaines quasiment 24 heures sur 24. Grâce à un bon soutien professionnel, l'entourage peut être le meilleur thérapeute des proches traumatisés et/ou blessés. Le psychologue, le psychiatre ou le thérapeute doit comprendre qu'il n'arrive pas nécessairement en première ligne dans l'aide aux sinistrés traumatisés !

La victimisation secondaire

Les victimes de catastrophes deviennent parfois victimes une deuxième fois. Les réactions d'incompréhension de la part des membres de la famille, des amis, des connaissances, de l'employeur, des collègues, des autorités, des membres des services de secours, ou d'autres provoquent souvent un deuxième choc pour la victime. De nombreuses circonstances provenant des suites d'une catastrophe reviennent donc à ce que nous appelons la victimisation secondaire.

Toute catastrophe est donc marquée par un grand nombre de situations de victimisation secondaire, qui rendent très difficile le processus consistant, aussi bien pour les victimes primaires, secondaires que tertiaires, à assimiler et à donner du sens à l'expérience traumatisante. Tant les victimes que les membres des services de secours qui les ont aidées deviennent parfois une deuxième fois victimes. Alors qu'ils sont victimes la première fois d'un événement ou d'une intervention traumatisante, ils deviennent par la suite de nouveau victimes, cette fois des réactions de leur environnement professionnel ou privé. Le traumatisme secondaire provient également des médias dans de nombreux cas. Les journalistes 'squattent' les hôpitaux, souvent sans trop se préoccuper des principes éthiques et déontologiques élémentaires. Les familles des défunts et des blessés forment un deuxième groupe souvent harcelé par les médias. Et les membres des services de secours, enfin, sont souvent considérés, pendant et juste après la

catastrophe, comme des héros, mais les jours suivants, l'on scrute en détail les circonstances dans lesquelles l'événement s'est déroulé. Sous l'influence des médias, tant l'opinion publique que les responsables politiques commencent à rechercher les fautes commises dans les secours apportés. Les gens sont en effet habitués à désigner des coupables pour toutes sortes de malheurs qui leur arrivent. Cela apparaît très clairement dans les suites de catastrophes.

Reconnaissance

Obtenir une reconnaissance est primordial pour les sinistrés de calamités et de catastrophes. La poursuite de l'aide a souvent peu de sens si l'on n'a pas obtenu au départ une reconnaissance pour le vécu des sinistrés. La reconnaissance pour le travail des membres des services de secours et les circonstances dramatiques dans lesquelles ce travail s'est déroulé, est également essentielle à la poursuite de l'assimilation du traumatisme : une reconnaissance est possible de la part des victimes à l'égard des personnes qui les ont secourues ou de la part des chefs de service vis-à-vis de leurs collaborateurs ou encore de la part des autorités vis-à-vis des sinistrés. L'octroi du statut de zone sinistrée à une région, la visite des ministres concernés sur le lieu de l'événement et/ou à l'hôpital ou l'indemnisation correcte des victimes de catastrophes sont toutes formes de reconnaissance.

Les exemples sont légion : Le Roi et la Reine de Belgique, par exemple, rendent systématiquement visite aux zones sinistrées après la survenance de calamités ces zones sont ainsi 'reconnues comme catastrophes'. Sans que l'on s'en rende peut-être compte, les poignées de mains de nos Souverains ont représenté une valeur bien plus grande que n'importe quelle thérapie pour les membres des services de secours qui sont intervenus sur les lieux du sinistre.

Après chaque catastrophe, suivent de longues procédures juridiques et administratives qui étudient les causes et la responsabilité. Les victimes ont généralement peu d'informations sur les détails de ces procédures et demandent simplement que l'on fasse justice. Elles demandent que les coupables – s'il y en a – soient rapidement jugés et qu'on les indemnise rapidement pour la souffrance, la peine et la douleur qu'elles ont subies.

Les rituels dans l'accueil de crise psychosocial

On sait que les rituels donnent forme à la souffrance humaine. Il est extrêmement important, aussi bien peu de temps après que pendant une plus longue période après un événement traumatique, de continuer à penser à l'organisation de moments significatifs, de rituels, qui permettent aux sinistrés la possibilité de donner à cet événement une place et de parvenir à une intégration dans son assimilation.

L'absence de rituels adéquats peut faire obstacle à une assimilation 'saine' et donner lieu à de nombreux litiges et conflits. Comme avec les facteurs précédents, cela n'a aucun sens de prévoir une profusion d'accompagnements si l'on ne tient pas compte de ce facteur.

Nous avons déjà parlé au point précédent de moments de commémoration dans une catastrophe. Ces moments ont la force d'un rituel. Les rituels sont des *cornerstones* dans l'assimilation d'événements traumatisants.

Après les attentats terroristes sur l'aéroport de Bruxelles, une réunion générale et une remémoration des victimes fut organisée avant la réouverture de l'aéroport quelques semaines après les attentats. Cependant, ce fut un moment difficile, mais important, pour de nombreux sinistrés lorsque les noms des victimes défuntés ont été cités un à un. Cette méthode a toutefois témoigné de respect pour les victimes défuntés. Les noms de ces victimes auraient pu être également gravés sur une plaque commémorative en bronze et suspendue à un endroit clairement visible vers lequel les sinistrés auraient toujours pu se tourner.

CONCLUSION

Nous avons tenté dans cette contribution de donner une idée de cadre possible pour l'approche psychosociale des calamités et des catastrophes, et ce sur la base de la matrice psychosociale de l'accueil de crise pour différents types de victimes. Les attentats terroristes récents en France et en Belgique ont été utilisés pour illustrer les notions théoriques. Nous espérons avoir correctement informé les acteurs de l'urgence et les dirigeants des institutions et des services qui seront activés en temps de crise. Nous voulions sensibiliser aussi le groupe des juristes et des magistrats et les services juridiques en général, qui ne sont confrontés aux catastrophes que de manière fragmentaire, mais dont les décisions et jugements jouent souvent un rôle central dans le rétablissement à long terme des victimes de catastrophes. Dans ce texte, nous avons consacré beaucoup d'attention aux différentes phases du vécu de ces victimes, car cela devrait être le point de départ de l'élaboration d'un plan catastrophe à large composante psychosociale. La diversité des réactions et la difficulté d'y réagir pour les différentes catégories de sinistrés ressortent clairement de cette partie du texte. La principale difficulté semble en effet d'intervenir au bon moment, avec la bonne technique d'intervention et durant une période suffisamment longue pour éviter la chronicisation des problèmes post-traumatiques et, ce faisant, des traumatismes psychosociaux. L'aide psychosociale dans le contexte de catastrophes est considérée comme un problème multidimensionnel, où il faut respecter plusieurs principes de base pour pouvoir recomposer avec succès ce puzzle de mille pièces, assimiler la catastrophe

et parvenir à une intégration. L'aide et l'accueil doivent être proactifs. Tant les victimes que leurs proches, et même les membres concernés des services de secours, doivent être associés au façonnement et à la mise en œuvre de l'aide psychosociale.

Comme fil conducteur du planning et de la mise en œuvre de l'aide psychosociale, nous avons utilisé la matrice psychosociale qui lie les victimes primaires, secondaires et tertiaires à la prévention primaire, secondaire et tertiaire des traumatismes psychosociaux menant à un triage psychologique selon le modèle CRASH. Les dés (en matière de maîtrise des catastrophes) ont été jetés dans nos pays européens depuis une dizaine d'années maintenant déjà, mais le jeu n'est pas encore terminé... ■



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.



DOSSIER THÉMATIQUE

L'OURAGAN IRMA

*gérer une crise exceptionnelle
dans un contexte insulaire*

AVANT-PROPOS

En ce début de septembre 2017, ce n'est pas un, mais trois ouragans d'ampleur exceptionnelle qui ont frappé les Caraïbes.

Dans la nuit du 5 au 6 septembre, l'ouragan Irma, classé 5 sur l'échelle de Saffir-Simpson, s'abattait sur plusieurs territoires caribéens. Irma est considéré comme un des ouragans les plus dévastateurs jamais enregistré dans le Nord des Antilles, avec des vents de plus de 300 km/h et des vagues de 10 à 12 mètres sur les îles du Nord.

Parmi les territoires traversés par l'ouragan, l'île de Saint-Martin était lourdement impactée. La station de traitement de l'eau était hors service, tout comme le service de distribution : il n'y avait plus ni eau potable, ni eau sanitaire. Il n'y avait plus d'électricité, plus de moyens de communication. La quasi-totalité des infrastructures publiques (préfecture, écoles, administrations, hôpital...) étaient détruites. On estime alors que 40 à 50% des habitations présentent des dégâts importants (toit arraché, maison inondée...). 7 000 personnes, soit un quart de la population, quitteront l'île pour trouver refuge en Guadeloupe ou être rapatrié vers la Métropole.

Bien que situé elle aussi sur la trajectoire de l'ouragan, l'île de Saint-Barthélemy est touchée à moindre mesure.

Parmi les autres pays de la région, les territoires néerlandais (Sint Maarten), britannique (Anguilla) et des pays de la région comme Barbuda subissent également des dégâts importants.

Le samedi 9 septembre, le passage de José, classée en catégorie 4, interrompt les premières actions d'évaluation et de soutien à la population.

Le mercredi 20 septembre, Météo France émet une nouvelle alerte : l'ouragan Maria menace cette fois le sud de la Guadeloupe. En raison du confinement imposé sur l'ensemble de la zone, toutes les actions sont suspendues. Annoncé comme un ouragan catégorie 2, il connaît dans la nuit un renforcement inattendu pour devenir un ouragan de niveau 5. Si le sud de la Guadeloupe est impacté, les fortes pluies ont provoqué des inondations et détruit la quasi-totalité des bananeraies, les îles de Saint-Martin et de Saint-Barthélemy sont cette fois épargnées. C'est La Dominique qui paie le prix fort : l'île de près de 73 000 habitants est dévastée. Les autorités françaises ont officiellement accepté la demande d'assistance du gouvernement de la Dominique.

SOMMAIRE

- 16 La submersion marine :
quelles données d'anticipation ?
- 18 Ouragan dans les Antilles :
Soutien à la population en
urgence, post urgence et
reconstruction
- 24 La radio, au service de la
résilience des hommes et des
territoires
- 26 Irma, la gendarmerie
au cœur des opérations
- 29 Crise cyclonique IRMA :
du cataclysme à la
reconstruction
- 32 Reconstruction des îles
de Saint-Barthélemy
et Saint-Martin - Interview du
Préfet Philippe GUSTIN

La submersion marine : quelles données d'anticipation ?

par S. LECACHEUX, Th. WINTER, R. PEDREROS, Y. DE LA TORRE, J.M. MOMPÉLAT -
Bureau de Recherches Géologiques et Minières



RAPPEL DU CONTEXTE

Lors de son passage, IRMA a occasionné des impacts majeurs sur les Iles du Nord (Saint-Martin et Saint-Barthélemy) et plus limités sur la Guadeloupe. Sur les Iles du Nord, les impacts sont de deux natures. Les vents violents ont arraché des toitures et de la végétation, éventré murs et cloisons, rendu le réseau électrique hors-service, etc. La houle (creux de plus de 12 m) et la surcote (de plus de 3 m) ont par ailleurs engendré une érosion importante ainsi que des submersions par débordement et franchissement de paquets de mer sur les zones basses du littoral. Les dommages le long du rivage, ont été majeurs sur le bâti de première ligne (jusqu'à ruine totale), les réseaux routier et d'eau. A Saint-Martin, onze personnes ont perdu la vie, 95% du bâti a été endommagé et plus de 7000 personnes ont quitté l'île pour aller en Guadeloupe, Martinique ou en métropole.

LE BRGM EN APPUI A LA CRISE LORS DU CYCLONE IRMA

Le lundi 4 septembre, à l'approche de l'ouragan IRMA, la préfecture de Guadeloupe, la préfecture déléguée des Iles du Nord à Saint-Martin et la DGSCGC (Direction Générale de Sécurité Civile et de la Gestion de Crise du ministère de l'intérieur) ont sollicité le BRGM afin qu'il apporte son expertise sur les effets induits attendus. Il s'agissait en particulier de définir les zones les plus exposées aux effets de la mer (érosion côtière, impacts de la houle, submersions marines) devant permettre de définir une stratégie d'information et d'évacuation préventive des populations.

Grâce à l'expérience acquise à travers les études d'aléa et de prévention réalisées depuis de nombreuses années, le BRGM a mobilisé des outils ajustés en fonction des informations et des échéances de prévision disponibles, du délai de réponse et du niveau d'impact attendu. Les données de prévision météo-marines du *National Hurricane Center* de la NOAA¹, du Centre Européen, et les prévisions de vagues de l'Ifremer (plateforme MARC: <http://marc.ifremer.fr/>) ont été utilisées conjointement afin de prendre en compte les incertitudes de prévision et les différents scénarios possibles.

Un premier niveau d'expertise a été proposé rapidement sur la base de la connaissance du territoire et en analysant les différentes études à disposition : plans de prévention des risques littoraux, retours d'expérience de cyclones passés (tels que Dean en 2007, Luis en 1995), reconstitution de cyclones historiques (tel que le grand cyclone de 1928 qui a ravagé la Guadeloupe), littérature scientifique, etc. En fonctionnant principalement par analogies, les secteurs côtiers prioritairement impactés en fonction de la trajectoire d'IRMA ont été identifiés, permettant de fournir des recommandations opérationnelles, notamment sur les zones côtières à évacuer en Guadeloupe et dans les Iles du Nord.

En parallèle, des modélisations numériques ont été conduites sur la Guadeloupe où les données topographiques et bathymétriques² en qualité suffisantes étaient disponibles et où un modèle avait déjà été implanté (ce qui n'était pas le cas pour les Iles du Nord).

Sur les secteurs les plus exposés comme la commune du Moule, les modélisations conduites sur des profils types ont permis d'estimer la distance maximale de pénétration de l'eau pour des scénarios sécuritaires mais réalistes. Les

diagnostics réalisés par le BRGM (2 à 3 par jour avec une fréquence de 6 à 12h) ont été communiqués simultanément à l'ensemble des niveaux étatiques du dispositif ORSEC (Préfectures, Zone de Défense, COGIC et CIC) et semblent avoir éclairé de manière significative les décisions en matière d'alerte, de protection, de sauvegarde et de manœuvres.

RETOUR D'EXPERIENCE ET PERSPECTIVES OFFERTES PAR LA RECHERCHE

L'expérience du cyclone IRMA souligne la problématique de l'interprétation des prévisions météo-marines cycloniques en termes d'impacts (étendue et intensité) sur le territoire et en particulier sur le littoral. En effet, les submersions marines sont des phénomènes de petite échelle (infra-départementale) qui ne sont pas représentés dans les modèles de prévision opérationnels actuels (de la NOAA, du Centre Européen ou de Météo-France) principalement pour des problématiques de temps de calcul et de disponibilité des données topo-bathymétriques précises. Les cartographies d'aléa réalisées dans le cadre d'études de prévision permettent de cibler les secteurs exposés à la submersion marine mais leur utilité reste limitée en matière de gestion de crise car elles sont construites sur la base de scénarios très majorants (de type centennal voire plus) qui n'ont pas nécessairement de lien direct avec l'évènement en cours.

Aujourd'hui, les travaux réalisés dans les études de prévention, notamment en modélisation numérique, atteignent une maturité permettant d'envisager leur valorisation en outil de préparation, d'alerte ou d'aide en situation de crise. Un premier progrès pourrait consister à

(1) National Oceanic and Atmospheric Administration.

(2) La bathymétrie est la science de la mesure des profondeurs et du relief de l'océan pour déterminer la topographie du sol de la mer.

réaliser des atlas « d'impact submersion » pour une large gamme de trajectoires et de conditions marines. Ces atlas (à l'image de ceux réalisés pour le risque de crue sur certains bassins versants) permettraient de donner des clefs de lecture des prévisions météo-marines aux collectivités et services de l'Etat, en définissant des seuils d'alerte adaptés aux responsabilités des acteurs et en reliant directement les données prédites ou observées en zones d'impact potentiel.

Parallèlement, le sujet de la prévision des submersions marines alimente des travaux de recherche appliquée. A titre d'exemple, à La Réunion, le projet SPI-Cy³ (<http://spicy.brgm.fr>) aborde simultanément la prévision probabiliste des trajectoires, la caractérisation des incertitudes, la modélisation de l'inondation à fine échelle et l'optimisation des temps de calcul, permettant d'envisager dans le futur la prévision des submersions marines d'origine cyclonique en temps réel. Afin de structurer et hiérarchiser la réponse communale

en période de crise, des plans d'intervention gradués ont également été élaborés pour deux communes pilotes. Basés sur des atlas d'impact, ces procédures annexées aux Plans Communaux de Sauvegarde, organisent l'action des services par « paliers », selon des seuils d'alerte prédéfinis, en vue d'anticiper les conséquences et d'assurer la sauvegarde des populations et la continuité des services publics.

Qu'il s'agisse de projets de recherche ou d'appui aux politiques publiques, la collaboration étroite entre scientifiques et opérationnels de la gestion de crise, reste la clef pour faire progresser les outils d'aide à la décision. Cette collaboration permet aux scientifiques de mieux cerner les contraintes de la sécurité civile et de restituer leur travail académique sous une forme opérationnelle, qui soit intelligible et pragmatique. Toutefois, les utilisateurs doivent être conscients des modes de production et des limites de ces outils afin d'en avoir une utilisation éclairée ■



LE BRGM

Service Géologique National, le BRGM dispose d'une expertise de longue date sur les risques naturels, dont les risques d'érosion du trait de côte et de submersion marine. Le BRGM est présent aux Antilles à travers ses deux directions régionales de Guadeloupe et de Martinique. Elles comprennent chacune 7 à 8 personnes intervenant sur l'ensemble des domaines d'expertise de l'établissement. Dans les Iles du Nord, Saint-Martin et Saint-Barthélemy, le suivi des activités y est assuré depuis la Guadeloupe. Les équipes régionales s'appuient autant que de besoin sur les équipes centrales du BRGM, basées au Centre Scientifique et Technique à Orléans.

→ <http://www.brgm.fr>

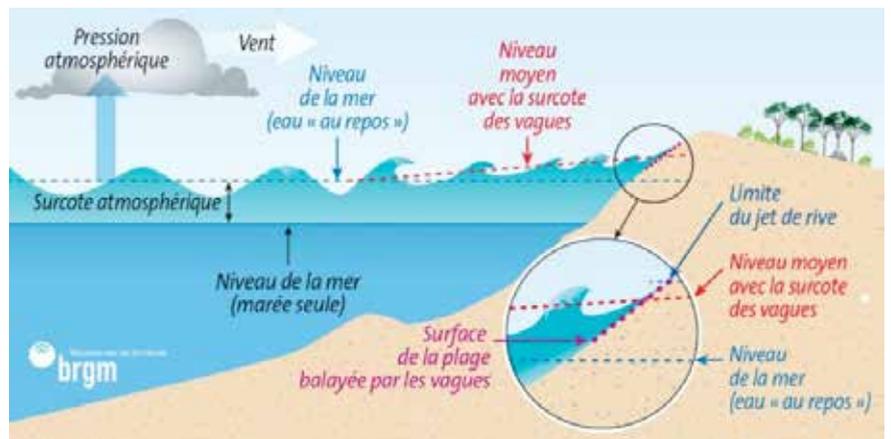


LA SUBMERSION MARINE : QUELS PROCESSUS ?

Les submersions marines sont des inondations temporaires de la zone côtière par la mer lors de conditions météorologiques et océaniques défavorables (basses pressions atmosphériques et fort vent d'afflux agissant, pour les mers à marée, lors d'une pleine mer) ; elles peuvent durer de quelques heures à quelques jours» (Guide méthodologique: plan de prévention des risques littoraux, MEDDE, mai 2014). La morphologie côtière (pente, topo-bathymétrie, etc.) joue un rôle prépondérant dans l'amplitude de ces phénomènes, ce qui fait de la submersion marine un phénomène parfois très local. On distingue généralement la submersion par débordement (quand le niveau moyen de l'eau dépasse la cote des ouvrages ou cordons littoraux), la submersion par franchissement de paquets de mer et la submersion par défaillance des structures de protection côtières.



Représentation des phénomènes qui concourent à la submersion marine (version BRGM).



.....
 (3) Financé par l'Agence Nationale de la Recherche et en partenariat avec le BRGM, Météo-France Océan-Indien, le LACY, BRLi et l'école des Mines d'Alès

Ouragan dans les Antilles

Soutien à la population en urgence, post urgence et reconstruction

par Gwendolyn EL ATREBY, Alain RISSETTO - Croix-Rouge française -
Direction de l'urgence et des opérations



LA CROIX-ROUGE

Auxiliaire des Pouvoirs publics, précurseur et référence dans le domaine du secourisme et du soutien aux populations, la Croix-Rouge française a su élargir son champ d'intervention pour s'inscrire dans une démarche de sécurité civile globale et performante.

Sa stratégie de réponse à l'urgence repose sur quatre piliers : des textes et procédures formant un cadre commun, des schémas opérationnels partagés par tous, des moyens matériels et la formation de tous ses acteurs. Son maillage territorial, couvrant l'ensemble du territoire grâce à quelques 1 000 unités locales, et un vivier de près de 38 000 bénévoles mobilisables dans l'urgence constituent indéniablement des atouts. Aux Antilles, la Croix-Rouge française est présente à travers des délégations territoriales sur chacune des îles, des établissements (Samu Social, CAARUD, par exemple) et une Plateforme d'intervention régionale Amériques Caraïbes au service non seulement des entités de la Croix-Rouge française mais également des Sociétés nationales du Mouvement présentes dans la zone.

L'opération Irma a permis une mobilisation conjointe d'acteurs issus d'horizons différents (urgence et secourisme, action sociale, volontaires des opérations internationales, salariés des établissements...) et cela durant les huit semaines de la phase d'urgence. Après des actions de post-urgence, l'engagement se poursuit aujourd'hui à travers l'accompagnement de la population, de nos délégations et établissements dans la phase de reconstruction. Le compte à rebours a commencé : la prochaine saison cyclonique démarre dans cinq mois.



Transit d'équipiers vers St Martin
©Croix-Rouge Française

Présente sur l'ensemble du territoire français, y compris dans l'Outre-mer, la Croix-Rouge française a mis en œuvre des moyens exceptionnels pour venir en soutien des populations impactées dans les Antilles. L'anticipation des événements et la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'association, ont permis d'apporter une réponse dès les premières heures. Cet engagement se poursuit jusqu'à ce jour avec l'accompagnement de ces territoires dans la phase de reconstruction et la préparation de la prochaine saison cyclonique.

UNE RÉPONSE IMMÉDIATE ET ANTICIPÉE

Une des clés de réussite dans la gestion de l'opération, a été incontestablement l'anticipation des événements, qui a permis un déploiement rapide des premières équipes d'évaluation, puis des renforts.

Dès le **jeudi 31 août** et pendant le weekend qui suit, des contacts réguliers entre les directions concernées du siège et les structures locales ont lieu pour anticiper la mise en œuvre de la réponse.

A Saint-Martin, le Samu Social de la Croix-Rouge française, via ses dispositifs de maraudes, a diffusé auprès de son public, vulnérable et isolé, les messages d'alerte et les listes des abris sûrs.

La PIRAC (Plateforme d'Intervention Régionale Amériques Caraïbes) était placée en alerte maximum. Cette délégation représentative de la Croix-Rouge française pour la région caribéenne dispose de stocks de matériels de première nécessité, de station de potabilisation d'eau et de personnels spécialisés en eau et logistique d'urgence.

Le **lundi 4 septembre**, à l'approche du cyclone, la CRF active sa cellule de crise nationale, réunissant les différentes directions concernées par le déploiement d'une réponse d'urgence. Une première équipe de conseillers techniques nationaux opérationnels a été envoyé en Gua-



Centre d'accueil des impliqués à l'aéroport
©Croix-Rouge Française

deloupe le 5 septembre pour soutenir les délégations territoriales de la CRf dans les Antilles et être en capacité de conduire les premières évaluations dès le lendemain du passage de l'ouragan.

Dès le mercredi 6 septembre, la ministre des Outre-mer se rend sur site avec un détachement de la Sécurité civile. Il comprend une équipe de 17 personnes de la Croix-Rouge française, l'organisation étant reconnue pour son expertise sur l'hébergement d'urgence. Dès leur arrivée, une partie de l'équipe se rend sur Saint-Martin afin d'y installer la base logistique indispensable à la mise en œuvre des actions de soutien à la population.

En Métropole, un numéro d'information pour le public est mis en place par les pouvoirs publics. Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) sollicite la Croix-Rouge pour armer cette plate-forme téléphonique. Près de 135 bénévoles se relayeront pour assurer ce dispositif jusqu'à sa fermeture le 14 septembre.

De son côté, la CRf lance un appel à dons. Il permettra de collecter plus de 5 millions d'euros en provenance du grand public, de bailleurs institutionnels et de partenaires privés.

Le 8 septembre, de nouveaux effectifs (une trentaine de personnes) arrivent en Guadeloupe. Leur mission sera d'installer le PCNA (poste de commandement national avancé) et venir renforcer la tête de pont installée à Saint-Martin. Parallèlement, ils mettent en œuvre le dispositif d'accueil à l'aéroport de Pointe-à-Pitre, qui voit les premières arrivées de personnes déplacées depuis Saint-Martin.

Le samedi 9 septembre, le passage de José, classée en catégorie 4, interrompt les premières actions d'évaluation et de soutien à la population conduites à Saint-Martin, soumis à nouveau aux mesures de confinement, et retarde l'arrivée de renfort tant en hommes qu'en matériel. Passant plus au large que prévu des îles de Saint-Martin et de Saint-Barthélemy, l'impact de José sera avant tout psychologique, accentuant encore l'épuisement des populations déjà fortement éprouvées.

Le 13 septembre, un Airbus A350 spécialement affrété pour la CRf par la fondation Airbus décolle de l'aéroport de Roissy pour la Guadeloupe. A son bord, près de 80 personnes et 130 m3 de matériel (équipements pour le stockage et la distribution d'eau, 10 groupes électrogènes, 3 000 lampes solaires, matériel nécessaire pour les actions de sensibilisation et de distribution, 1 200 lits, 1 camp de base, 20 kits éclairage...). Tous les acteurs, de toutes les disciplines (secouristes, infirmiers, médecins, actions sociales, spécialistes du traitement de l'eau...) sont engagés. Dès lors, chaque semaine des rotations de bénévoles venus de Métropole se succèdent.

! Au total, plus de **400 personnes** de métropole sont venues prêter main forte aux bénévoles actifs et salariés de la zone. Sa « Plateforme d'Intervention Régionale Amérique Caraïbes » (PIRAC) a permis une réponse immédiate et le soutien logistique indispensable pour une phase d'urgence qui a duré huit semaines.

LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE DANS L'URGENCE

Sur l'ensemble des territoires, les équipes de la Croix-Rouge française ont bénéficié d'un accueil favorable de la part de la population. Ce lien de confiance était indispensable pour apporter une réponse adaptée aux besoins de la population et accéder aux publics les plus vulnérables.

Pour gérer la réponse à cette situation d'exception, la CRf a mis en œuvre un schéma opérationnel de très grande envergure, dont l'efficacité a fait ses preuves. Des actions de RLF (rétablissement des liens familiaux) ont été menées sur tous les territoires où les bénévoles de la CRf ont été déployés (Guadeloupe, Saint-Barthélemy et Saint-Martin):

- ✓ Mise à disposition de moyens de communication afin de pouvoir informer les proches (chargeurs de téléphones, moyens de téléphonie, accès internet, etc.),
- ✓ Enregistrement de demandes de recherche de personnes portées disparues,
- ✓ Recherche active des personnes portées disparues (croisement de fichiers de personnes, actions de porte à porte, etc.).

Un site dédié à l'opération a également été mis en œuvre : familylinks.icrc.org/cyclone-irma/fr

Un déploiement massif sur Saint-Martin

Un Poste de commandement sur site (CGMS) a été installé à Saint-Martin sur la commune de Marigot au collège Concordia pour diriger les opérations se déroulant sur le territoire. Le collège accueillera également le camp de base destiné aux personnels et ce jusqu'à son transfert à l'hôtel situé sur la partie néerlandaise de l'île le 21 octobre.

Un réseau de télécommunications propre à la CRf est installé. Un cadre opérationnel est également présent au COD de la préfecture de Saint-Martin.

Des messages diffusés sur la Radio 91.1, fréquence rattachée à Radio France créée par les autorités publiques pour

informer la population, informaient les Saint-Martinois sur toutes les actions menées par la CRf et la localisation des différents points de distribution.

• Centres d'hébergement d'urgence

Après le passage d'Irma, les 9 centres de mise à l'abri anticyclonique ont été transformés en centres d'hébergement d'urgence (CHU). Les équipes de la Croix-Rouge française y assuraient quotidiennement les distributions d'eau, de vivres et de biens de première nécessité.

• Distribution d'eau potable, de vivres et de biens de première nécessité

S'appuyant sur l'organisation territoriale en six zones, six lieux ont été identifiés pour implanter des points d'information et de distribution. Ces points fixes étaient complétés par des équipes mobiles allant à la rencontre des personnes en incapacité de se rendre sur les points de distribution et pour recenser les besoins. Étaient proposés :

✓ Des actions de distribution d'eau, de vivres et de biens de première nécessité,

✓ Des actions de rétablissement de liens familiaux (RLF),

✓ Des actions de promotion à l'hygiène,

✓ Un appui juridique (en collaboration avec France Victime Trait d'Union),

✓ Des actions de référencement en vue d'un soutien psycho-social, juridique, sanitaire.

• Rétablissement des circuits de distribution d'eau (WASH)

L'accès à l'eau a constitué une priorité absolue des équipes. Jusqu'au 27 septembre, la distribution d'eau en bouteille a constitué la seule source d'eau potable. En raison de la géologie des lieux, il n'a pas été possible d'envisager de produire, même en mode urgence, de l'eau potable à partir de ressources naturelles. En complémentarité avec l'opérateur qui se concentrait sur la remise en état de la station principale de dessalement, la CRf a proposé une stratégie de stockage et de distribution d'eau sanitaire désinfectée pour répondre aux besoins d'eau pour l'hygiène et les divers nettoyages. Douze

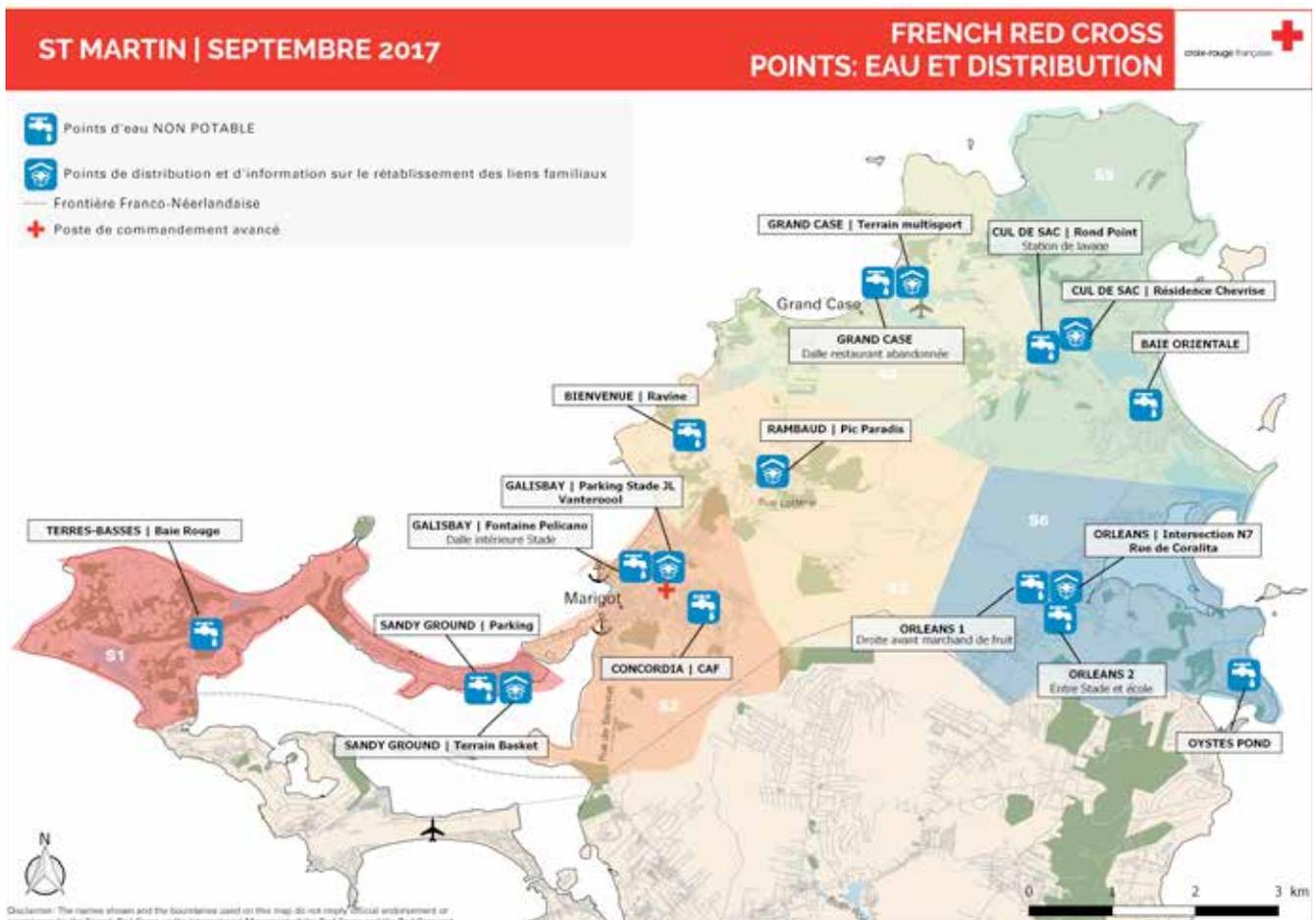
réservoirs ont été mis en place de façon à couvrir l'ensemble du territoire. Suivant l'avancée des travaux de réparation, ces réservoirs ont pu être raccordés au réseau principal de distribution.

• Point d'accueil à l'aéroport pour les personnes en partance pour la Guadeloupe

Du samedi 9 au 24 septembre, un centre d'accueil des impliqués (CAI) a été mis en place à l'aéroport de Saint-Martin pour accompagner et reconforter les sinistrés, parmi lesquelles de nombreuses femmes et enfants, durant les longues heures d'attentes précédant un éventuel embarquement pour la Guadeloupe. La reprise des vols commerciaux a permis de mettre fin à ce dispositif.

• Accueil au dispensaire de Marigot

Un dispensaire a été ouvert dans le quartier Orléans, à Marigot, un quartier très défavorisé. Les bénévoles CRf assuraient l'accueil et le suivi administratif aux côtés de médecins de l'EPRUS (Etablissement de préparation et de réponse à l'urgence, la réserve sanitaire de l'Etat).





Réservoir et distribution d'eau
©Croix-Rouge Française

• Action d'évaluation Camp de Green Valley

Le 26 septembre, la CRf a participé à une mission d'évaluation du camp de Green Valley. Il s'agissait d'un campement d'une trentaine de tentes, fournies sans aucune action d'accompagnement par une association venue de Métropole. Le camp accueillait plus d'une centaine de personnes (d'un an à 71 ans), dont beaucoup de familles monoparentales. Le camp ne disposait d'aucun équipement de base (électricité, sanitaires, etc.), le terrain lui-même posant problème de par sa configuration. Quatre jours plus tard, ce camp sera victime de vents violents, qui obligera les personnes à trouver refuge à l'école Nina Duverly.

• Action de lutte anti-vectorielle aux côtés de l'ARS

Suite à un début d'épidémie de gastro-entérite, l'ARS lance une campagne de lutte anti-vectorielle, avec le soutien de bénévoles CRf.

Un dispositif d'entraide à Saint-Barthélemy

Un centre d'hébergement d'urgence a été activé après le passage d'Irma et ce jusqu'au 30 septembre. Il a notamment assuré la prise en charge de 5 personnes handicapées qui bénéficiaient auparavant de soins à domicile.

Parmi les autres actions, il faut noter des distributions diverses, des visites à domicile auprès des personnes âgées et des actions « Coup de main, coup de cœur » qui ont permis le nettoyage de maisons.

La Guadeloupe, base arrière et point d'accueil des déplacés

Un Poste national de commandement avancé (PCNA) a été mis en place en Guadeloupe, à Pointe-à-Pitre, ayant pour missions :

- ✓ Assurer l'interface avec les autorités publiques (préfecture, ARS, etc.),
- ✓ Piloter les opérations d'action de soutien à la population conduites à Saint-Martin, Saint-Barthélemy mais aussi en Guadeloupe,
- ✓ Piloter tous les aspects logistiques en lien avec la PIRAC (évaluation des besoins, acheminement des matériels sur Saint-Martin et Saint-Barthélemy, fonctionnement de la chaîne de confections des kits hygiène...),
- ✓ Gérer les effectifs et évaluer les besoins (rotation des bénévoles et salariés entre la Métropole et la Guadeloupe et rotation des effectifs entre Pointe-à-Pitre et Saint-Martin),
- ✓ Coordonner l'action avec le Centre opérationnel national, basé au siège à Paris.

Parallèlement, la délégation territoriale (DT) de Guadeloupe a activé sa CAD (Cellule arrière départementale), afin de pouvoir offrir un support notamment logistique au PCNA et assurer la continuité d'activité de la DT.

Deux bases logistiques ont été mises en place : une pour les transferts à destination des îles françaises, l'autre pour le dispositif de la Fédération Internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR) à destination de la Dominique.

Le contact avec les autorités est permanent, grâce à la présence d'un cadre opérationnel au COD (Centre opérationnel départemental) de la préfecture à Pointe-à-Pitre. Compte tenu du nombre de personnes engagé, un dispositif « santé » a été déployé sur zone pour garantir un soutien sanitaire et psychologique aux volontaires. Un SAS de décompression a été installé à Pointe-à-Pitre à destination des bénévoles avant leur retour en Métropole.

Un centre d'accueil des impliqués a été mis en place à l'aéroport dès le 8 septembre pour la prise en charge des personnes évacuées depuis Saint-Martin. Les personnels de la CRf y accueillaient et orientaient les personnes déplacées et assuraient les actions RLF. Des équipes du SAMU 971/CUMP assureraient un service de consultation qui sera relayé par la CRf grâce à la présence d'un médecin et d'une infirmière, après le retrait des services publics de l'aéroport.

Une chaîne de confection de kits d'hygiène (kits bébé, kits abris...) a été mise en place à Point-à-Pitre pour conditionner les dons reçus de la part des entreprises. Ces kits ont été acheminés au fur et à mesure sur Saint-Martin où ils étaient distribués sur les 6 points d'information et de distribution et lors des maraudes.

Les bénévoles sont également venus renforcer la Cellule d'information du public mise en place par les autorités.

Des actions à l'international

• La Dominique

Le passage de Maria le 20 septembre touche de plein fouet La Dominique. L'île de près de 73 000 habitants est dévastée. Très vite, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et de Croissant Rouge (FICR) se mobilise pour envoyer des équipes d'évaluations. La PIRAC apporte à cette opération un appui logistique et humain. Une première livraison de 900 bâches et 1620 couvertures est envoyée depuis l'entrepôt de Martinique, ainsi qu'une station mobile de potabilisation capable de fournir de l'eau à 4 000 personnes/jour. Deux palettes de rations alimentaires ont également été expédiées sur place. Les équipes de la PIRAC ont par ailleurs permis d'acheminer l'aide venue de la CR canadienne vers la zone sinistrée.

Les bénévoles de Martinique ont également été mobilisés pour la mise en place d'un CAI basé au port, afin d'accueillir les personnes évacuées depuis La Dominique vers la Martinique en bateau.

• Autres actions

- ✓ Mission d'appui d'une RH PIRAC sur Antigua et Barbuda,
- ✓ Mission d'appui d'une RH PIRAC sur Saint Kitts et Nevis,
- ✓ Un ERU (équipe de réponse aux urgences humanitaires) Logs sur St Marteen (côté néerlandais),
- ✓ Contacts réguliers avec FICR et toutes les Sociétés Nationales impliquées dans la zone.

Les actions de soutien en métropole

Le Centre opérationnel national était activé 24/24 durant toute la phase d'urgence. Une cellule de coordination opérationnelle siège (CCOS) a réuni quotidiennement toutes les directions impliquées pour le suivi opérationnel. Les décisions stratégiques étaient prises en cellule de crise, qui se réunissait autant que nécessaire sous la direction du Directeur général.

• Cellule de réponse téléphonique au MEAE

Déclenchée le vendredi 8 septembre, la Cellule d'appui téléphonique mise en œuvre par le MEAE dans le cadre du dispositif du ministère de l'Intérieur s'est poursuivie jusqu'au jeudi 14 septembre. Au total, près de 135 bénévoles se seront relayés jour et nuit pour répondre aux demandes de recherche, apporter soutien et réconfort, et, pour la plus grande satisfaction de tous, enregistrer les premières personnes localisées.

• Dispositif d'accueil aéroportuaire

Chaque vol de rapatriement vers la Métropole s'est accompagné dans les aéroports de Roissy et d'Orly de la mise en œuvre de dispositifs d'accueil assurés par les Délégations territoriales du 93 et 94.

• Gestion du réseau bénévole

L'engagement de plus de 400 bénévoles sur le terrain, sans compter les

opérations au MEAE ou sur des dispositifs d'accueil aéroportuaire en Ile-de-France, nécessite un travail d'envergure en coulisses. Acteur humanitaire aguerri, la CRf déploie des équipes autonomes, qui ne pèseront pas sur un environnement déjà lourdement impacté. Mais au-delà des problématiques de transport et d'hébergement, il s'agit également d'informer en permanence les délégations d'origine qui à leur tour rassureront les familles. Partis soutenir les populations en détresse, les bénévoles se sont retrouvés confrontés à deux autres ouragans et soumis à des mesures de confinement. Les équipes du Centre opérationnel ont ainsi communiqué quotidiennement et tout au long de l'opération avec les délégations territoriales. Ce dialogue transparent et continu a permis de maintenir la mobilisation du réseau et ainsi de disposer des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des actions.

UN ACCOMPAGNEMENT SUR LE LONG TERME, DES ACTIONS QUI S'INSCRIVENT DANS LA DUREE

Après une phase d'urgence et d'accompagnement de la population qui aura duré huit semaines, la Croix-Rouge française poursuit ses opérations sur les territoires français impactés. Elle va désormais se projeter vers la reconstruction de ces territoires, en complément des aides de l'Etat, des collectivités et des associations locales mais aussi appuyer et renforcer ses délégations territoriales des Antilles, elles-mêmes impactées par les ouragans.

La reprise des activités préexistantes dans la phase de post urgence immédiate

La Délégation territoriale de Saint-Martin a repris rapidement ses activités :

- ✓ Samu Social (EMIS – Equipe mobile d'intervention sociale), reprise depuis le 20 octobre,
- ✓ Bus Santé pour tous, reprise des tournées dans les quartiers dès le 20 octobre, en partenariat avec l'associa-

tion « Les Liaisons dangereuses », avec des moyens renforcés : un médecin, une infirmière, un travailleur social et collaborateur de la Sécurité sociale afin de permettre à la population de retrouver ses droits,

- ✓ Distribution alimentaire.

Un programme multisectoriel sur Saint-Martin

Les actions de post-urgence mises en place fin octobre, début novembre, découlent d'un travail d'évaluation minutieux réalisé à différentes étapes de la phase d'urgence, qui a permis de cibler les besoins prioritaires. Les personnes âgées isolées et dépendantes ont fait l'objet d'une attention particulière, de même que les populations les plus précaires. Cette évaluation a donné lieu au lancement de plusieurs projets actuellement en cours :

- ✓ Le programme « Ecreuil » : distribution de coupons d'achat à 2 000 ménages particulièrement vulnérables afin d'assurer leur approvisionnement en produits de première nécessité et stimuler, par la même occasion, le commerce de proximité sur l'île.
- ✓ Le programme « Castor » : fourniture des matériaux de base à 500 ménages afin qu'ils puissent reconstruire leur habitat par leurs propres moyens. Ce projet intègre également une sensibilisation aux techniques de réhabilitation.
- ✓ Poursuite du programme « WASH » (eau, hygiène et assainissement), mis en œuvre durant la crise, jusqu'à un retour à la normale du réseau d'eau.
- ✓ Une mission de lutte anti-vectorielle (prévenir les risques d'épidémie par le moustique notamment) a été lancée début novembre au côté de l'Agence régionale de santé.

L'opération Irma a révélé un formidable esprit de solidarité au sein même de l'association : solidarité de nos délégations en Métropole et dans l'Outremer, coopération entre les entités bénévoles et salariés, collaboration de toutes les directions au siège. Cet engagement partagé a permis de faire face aux difficultés liées à l'ampleur de la catastrophe et l'éloignement des territoires impactés. Il a fallu harmoniser des procédures afin de conduire cette opération d'envergure à la fois nationale et internationale, trouver des renforts sur

des périodes d'engagement de 10 jours minimum compte tenu de la distance, disposer de l'encadrement tant sur site qu'au Centre opérationnel à Paris et cela dans la durée, organiser la sortie de la phase d'urgence tout en assurant la continuité des actions de soutien à destination de la population.

Aux Antilles, les relations avec les autorités publiques et différents responsables ont été renforcées. Des exercices communs sont à l'étude afin de permettre une meilleure connaissance des compétences et modalités d'action respectives.

Aujourd'hui, la phase d'urgence est officiellement terminée. Pour autant, pour un certain nombre de personnes c'est toujours l'urgence. A Saint-Martin, l'habitat reste fragile et la population fortement marquée par les événements. L'appui au réseau bénévole constitue une action importante des mois à venir, tout comme le renforcement des activités de nos établissements, tel que le Bus Santé pour tous. Il s'agit de poursuivre les actions de soutien à la population et de renforcer les capacités locales. Un travail sur un programme de sensibilisation aux risques majeurs et d'implication du citoyen pour sa propre sécurité est en cours. Il comprend la diffusion de la formation « Autonomie 72 heures » et le développement d'une initiation

spécifique pour les enfants dans le cadre des formations de prévention et de réduction des risques proposées par la Croix-Rouge française. Ici comme en Métropole, il s'agit de répondre à la loi de modernisation de la sécurité civile du 13 août 2004, qui place le citoyen au cœur de la chaîne de secours, ce qui nécessite de faire émerger une véritable culture du risque au sein de la société.

La Croix Rouge n'a de cesse d'ouvrir ses champs d'action à la nouveauté en étant créative et agile pour être en mesure d'offrir des réponses toujours plus adaptées et ouvertes à la diversité des acteurs, comme à celle des personnes accueillies et des situations, en axant les missions sur des collaborations étroites, source de richesse dans l'action. Pour cela, elle s'appuie sur une présence territoriale efficace grâce à un maillage géographique exceptionnel, avec plus de 17 000 structures en France, comprenant entre autres plus de 600 établissements.

La prochaine saison cyclonique démarre dans cinq mois, mais d'autres risques menacent (tremblements de terre, vents violents...); plus que jamais, il s'agit d'être préparés et prêts à répondre à des scénarii attendus, mais aussi et surtout à tout ce à quoi nous ne nous serions jamais attendus ■



CHIFFRES CLÉS

Plus de 11 000 personnes accueillies aux aéroports de Saint-Martin et de Pointe-à-Pitre,

Plus de 5 600 bénéficiaires vus sur les points de distribution ou au cours des maraudes,

Distribution de produits de première nécessité (30 000 bouteilles d'eau, près de **4 000** kits hygiène, **plus de 1 300** kits de nettoyage, **près de 2 000** kits cuisine, **plus de 1 300** kits abris, **plus de 2 300** moustiquaires...

Points de distribution d'eau 1 à 8 m³/J par point d'eau, un total de 20m³/J = **13 litres par habitant pour 1 500 bénéficiaires**

Plus de 400 personnes (bénévoles, volontaires, salariés) engagées sur le terrain, représentant plus de 86 000 heures de bénévolat.

La radio, au service de la résilience des hommes et des territoires

par Bruno LENORMANT, Délégué Défense et Continuité d'Activité -
Secrétariat Général- Radio France

Pendant 12 jours, du 10 au 22 septembre 2017, « Urgence Infos Iles du Nord », un programme de Radio France destiné aux habitants des îles de Saint-Martin et Saint-Barthélemy aux Antilles, a été diffusé 24h/24h.

A l'ère des réseaux sociaux, du fait des habitudes d'écoute du public, de la diversité et de la multiplicité des canaux permettant de recevoir un programme radio, celle-ci demeure un moyen privilégié pour toucher facilement le plus grand nombre, en délivrant des informations vérifiées, participant ainsi du retour progressif vers la normale.

Le média radio est reconnu par les pouvoirs publics comme le média de référence en situation de crise, c'est pourquoi, au titre de sa mission de service public, Radio France a développé depuis 2004 un large partenariat avec la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) du ministère de l'intérieur.



© Radio France / Christophe Abramowitz

Entre mi-août et mi-septembre, deux ouragans majeurs (catégorie 3 ou plus) Harvey, puis Irma, se sont développés dans l'océan Atlantique nord, à quelques jours d'intervalle. Irma a été un ouragan de force 5 sur l'échelle de Saffir-Simpson - le niveau le plus élevé - avec des vents soutenus de 295 Km/h. En arrivant sur les Petites Antilles, le 5 septembre, Irma pouvait déjà être considéré comme un monstre : 500 km de diamètre et une superficie voisine de celle de la France métropolitaine ! Sur les îles de Saint-Martin et Saint-Barthélemy, l'alerte Violette est déclenchée. Le 6 septembre, au petit matin, Irma touche l'île de Barbuda, puis Saint-Barthélemy et Saint Martin, pour se diriger ensuite vers Porto Rico et la Floride, le 10 septembre.

Ces îles paradisiaques ont été dévastées : des vagues de 6 à 8 mètres ont déferlé sur les côtes, balayant tout sur leur passage. Le dernier bilan fera état de 8 morts et 21 blessés à Saint-Martin. Plus d'eau potable, plus d'électricité, les bâtiments publics ont été balayés,

les maisons détruites, la sécurité des sinistrés devient relative, des risques sanitaires menacent, 95 % de l'île est à reconstruire. Les communications, de toutes natures, sont rompues. Dans les premières heures après le passage d'Irma, l'île est réduite au silence. Les émetteurs de Télédiffusion de France diffusant les radios et télévisions sont silencieux.

Particularité, au titre de la continuité territoriale, le programme de France Inter est diffusé sur ces îles, avec à chaque fois, un émetteur FM spécifique. Saint Martin et Saint-Barthélemy ne disposent pas d'un programme local spécifique. Dès le 8 septembre, Radio France propose la création d'un programme d'urgence spécifique fondé à 100% sur de l'information service, des conseils pratiques et diffusé à partir des fréquences de France Inter. Il faudra 48h d'intenses discussions avec toutes les parties prenantes, France Télévisions, Guadeloupe 1^{ère}, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et le Ministère de

l'intérieur, avant que ne soit lancé ce programme éphémère, produit depuis la Maison de la radio à Paris, et dédié à l'accompagnement des sinistrés. Du dimanche 10 septembre 16 heures 30, au 22 septembre minuit, « Urgence Info, Iles du Nord » diffusera 24/24h, un total de 290 heures d'antenne, réalisées en trois langues (français, créole et anglais), avec le concours d'une centaine de collaborateurs bénévoles, de toutes les chaînes de Radio France.

Les reporters de France Inter et France Info alimentent l'antenne avec leurs sujets, tandis qu'en lien avec la cellule de crise du Ministère de l'intérieur, les présentateurs renseignent les populations sur les points de distribution d'eau en bouteille, d'essence, ou encore sur les moyens de quitter l'île, par exemple. Les auditeurs sont aussi présents à l'antenne, car dès le lundi, un standard avait été ouvert, apportant ainsi des témoignages en direct.

LA RADIO AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE DES HOMMES ET DES TERRITOIRES

A travers cette expérience, mais aussi à la lumière du déploiement plus ancien de « M'Toulouse » par Radio France, lors de la catastrophe d'AZF en 2001, la radio prouve de nouveau son agilité et sa résilience pour répondre aux situations d'urgence.

A la base de cette équation, des pratiques : 80 % de la population écoute la radio quotidiennement à travers un ou plusieurs récepteurs et ce, quel que soit l'âge (*en moyenne plus de 8 types de récepteurs dans chaque foyer*). L'objet radio peut prendre la forme d'un poste à piles ou à batteries, d'un autoradio, ou devenir une simple fonctionnalité dans une suite de logiciels audio sur ordinateur ou smartphone. La radio est partout, sous toutes les formes, de la plus simple à la plus sophistiquée et toujours pour un prix dérisoire. A l'autre bout, pour diffuser le signal : un émetteur, qu'il prenne la forme d'un pylône, d'un satellite, d'un réseau, comme internet.

Mais force est de constater que lorsque les infrastructures télécom affrontent des phénomènes d'ampleur, la chaîne de diffusion demeure fragile et bien souvent le service n'existe plus, car soit il est saturé, soit il « tombe ». De nombreux jours sont souvent nécessaires pour rétablir de tels réseaux, là où les émetteurs radios ou télés résistent. Par ailleurs la technologie télécom est fondée sur du point à point et la multiplication des cellules de diffusion permet de densifier le réseau, là où la technologie radio télé est fondée sur un point d'émission, permettant ainsi de toucher une population nombreuse sur un territoire étendu, en fonction de la puissance émetteur. Enfin, en termes de contenus, alors que les réseaux sociaux diffusent le pire et le meilleur, laissant une large place aux rumeurs et aux fausses informations, la production d'une antenne radio/télé est le fruit du travail d'une équipe de professionnels de l'information.

De plus, deux choses demeurent à l'avantage de la radio en situation de

crise : sa miniaturisation, côté récepteur et son économie de moyens pour produire un contenu. Sur le terrain, un journaliste doté d'un téléphone satellite suffit pour couvrir un événement de type Irma. Côté organisation et réactivité, depuis bien longtemps les radios, dont Radio France - que ce soit avec France Info ou avec son réseau France Bleu - (ensemble de 44 radios de proximité et de services couvrant le territoire métropolitain), disposent des compétences et du savoir-faire pour produire un programme adapté à de telles circonstances. Empathie dans le ton des animateurs, informations pratiques et services locaux pour répondre aux besoins immédiats des auditeurs, informations vérifiées et mise en perspective, parole donnée aux auditeurs, participent de la création d'un vaste réseau local de solidarités. La prise de parole du public, en direct, permet aussi l'expression des traumatismes liés aux situations vécues. En cela, la radio contribue à la résilience des populations et des territoires et reste, à l'ère du web, le moyen le plus souple et le plus réactif pour répondre globalement à une situation d'urgence. Enfin, radios ou télés s'adaptent à leur époque à travers leurs comptes sociaux ou sites internet afin de relayer leurs contenus dans cet écosystème permettant de multiplier les sources d'information et les publics touchés.

UNE RELATION CONSTRUITE ET ORGANISÉE

Du fait de ses atouts spécifiques, dont sa robustesse et sa capacité à toucher rapidement le plus grand nombre, il a toujours été reconnu par les pouvoirs publics à la radio une place majeure dans les schémas d'alerte aux populations. Certains pays disposent d'ailleurs même de leur propre service radio permettant d'alerter le public sur une grande échelle. En France, la radio est considérée comme un service d'information complémentaire de l'alerte. A la suite de loi de modernisation de la sécurité civile, en 2004, le ministère de l'Intérieur de la sécurité intérieure et des libertés locales, par le truchement de la direction de la défense et de la sécurité civiles de l'époque et de Radio France, se sont rapprochés afin de construire

un partenariat original sur cette thématique. Avant, pendant, après une crise, quelle que soit sa nature, son territoire, Radio France est prêt à exercer sa mission d'appui en mettant ses antennes au service de la communication d'une préfecture ou d'un ministère.

Chaque station France Bleu participe de ce dispositif, en assurant le relai des consignes de comportement diffusées par les préfectures, par exemple lors de catastrophes naturelles. Chaque année, dans le bassin méditerranéen, les épisodes cévenols⁴ sont l'occasion de mettre en œuvre la convention de partenariat liant le Ministère de l'intérieur et Radio France. En situation de crise locale, la population a acquis un véritable réflexe en se portant à l'écoute de ses stations de proximité, afin de disposer d'une information fiable et actuelle.

En 2015, cette convention de partenariat a été mise à jour afin de prendre en compte les évolutions législatives réglementaires et organisationnelles de l'Etat, si bien que Radio France, si cela est nécessaire, peut être conduite à participer à un quelconque niveau de gestion de crise de l'Etat ■

.....

(4) Désigne un type particulier de pluie qui affecte principalement les Cévennes et le piémont cévenol, dans le sud de la France. Ces épisodes violents provoquent souvent de graves inondations.

Irma, la gendarmerie au cœur des opérations

par Marc PAYRAR, Colonel de gendarmerie,
Auditeur de la 29^e session nationale sécurité et justice de l'INHESJ

L'ouragan Irma, classé en catégorie 5, la plus élevée sur l'échelle de Saffir-Simpson, a violemment frappé les îles du nord de l'arc antillais : Saint-Barthélemy et plus particulièrement Saint-Martin. Sur place, la gendarmerie nationale s'est mobilisée dès les premières phases de secours. D'importants moyens humains et matériels ont été rapidement projetés pour continuer d'assurer, malgré des conditions très dégradées, les missions de sécurité et d'ordre public. L'organisation opérationnelle et logistique intégrée de la gendarmerie ainsi que la mobilisation de toute la chaîne de commandement ont permis une gestion optimale de cette crise.

Le 5 septembre 2017, l'ouragan Irma, le plus fort jamais enregistré par Météo France, frappe l'arc caribéen. Les îles du Nord de la Guadeloupe sont touchées et Saint-Martin est dévastée. Dans ce contexte quasi apocalyptique, les services de l'État ont été mobilisés pour apporter secours et sécurité aux populations, alors que les ouragans José et Maria sont annoncés et que le chaos règne.

Légende COD – DGGN.

Le Centre des opérations (CDO) s'attache à avoir une vision précise de la situation H.24 afin de concevoir des options stratégiques.



Avec la projection de renforts se poursuivant pendant plus de 6 mois, la gendarmerie a pris une part importante dans la gestion de cette crise et a démontré la pertinence de son modèle, ainsi que sa capacité à s'inscrire dans une opération interministérielle de longue durée et à longue distance, malgré des circonstances d'une gravité exceptionnelle.

« Les gendarmes ont été courageux en assurant leurs missions de protection des populations, alors qu'eux-mêmes victimes, ils laissaient leurs familles dans le désarroi », confie le général de brigade Jean-Marc Descoux, commandant la gendarmerie de Guadeloupe.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA GENDARMERIE : PRÉPARATION ET ANTICIPATION

Avant même le passage d'Irma, Saint-Martin est un territoire fragilisé : l'habitat n'a pu suivre la multiplication par

neuf de la population, survenue durant les cinquante dernières années, pour atteindre un total de 35 000 habitants côté français. Les bidonvilles précaires bordent les zones résidentielles aisées. L'île est aussi marquée par une circulation importante d'armes et une criminalité violente des plus élevées en France (3,5 vols à main armée pour 1 000 habitants contre 1,86 en Guyane et 0,8 en zone gendarmerie de métropole).

La sécurité publique y est assurée par une compagnie de gendarmerie territoriale rattachée au Commandement de gendarmerie de Guadeloupe (COMGEND). L'effectif est porté à 112 gendarmes affectés sur l'île, renforcés par période de trois mois par 85 militaires provenant d'un escadron de gendarmerie mobile et d'un peloton d'intervention de la garde républicaine. À Saint-Barthélemy, la situation est nettement moins contrastée et l'habitat plus qualitatif. La sécurité y est assurée par quatorze gendarmes territoriaux, renforcés par sept gendarmes mobiles, pour environ 9 200 habitants.

Une cinétique rapide et une intensité exceptionnelle

La tempête Irma se caractérise par une cinétique rapide et une intensité exceptionnelle, auxquelles le dispositif de la gendarmerie avait été préparé et a su répondre.

Formée le 29 août, au large de l'Afrique, cette tempête tropicale évolue en ouragan de 3^e catégorie dans la soirée du 31 août, date à laquelle Irma est considéré comme potentiellement puissant. Dès le 1^{er} septembre, le COMGEND diffuse des directives de sensibilisation à ses unités, prévues dans son plan permanent d'alerte cyclonique. Le 2 septembre, la trajectoire d'Irma s'infléchit en direction de l'arc caribéen ; les travaux interministériels débutent sous l'autorité du préfet de Région et la population est sensibilisée par les services

de l'État. Passant en quatrième catégorie le 4 septembre, Irma se trouve à plus de 900 km de la Guadeloupe et menace principalement les îles du Nord. Ne pouvant exclure un impact sur la Guadeloupe, peuplée de plus de 400 000 habitants, le choix est fait d'y constituer un groupe tactique projetable de gendarmerie de plus de 100 militaires de toutes spécialités, avec deux hélicoptères provenant de Guadeloupe et de Martinique, tout en prépositionnant des éléments légers et des moyens de communication satellitaire à Saint-Martin et à Saint-Barthélemy. Le niveau d'alerte passe à l'orange. Des pôles sont constitués regroupant gendarmes, secouristes des unités d'instruction et d'intervention de la sécurité civile et de militaires du 33^e RIMa. En raison du risque de submersion marine, il est procédé à l'évacuation de plusieurs zones côtières, dont la caserne de gendarmerie de Sainte-Anne et quelques familles de gendarmes à Saint-François. Une frange de la population refuse cette évacuation. Irma passe en cinquième catégorie dans la nuit du 4 au 5 septembre et gagne encore en puissance juste avant d'atteindre les terres. Le 5 septembre, la Martinique passe en alerte « rouge - fortes vagues/submersion », alors que les îles de la Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy sont placées en alerte « rouge ouragan » à midi, puis au niveau d'alerte « violet » dans la soirée, niveau impliquant une phase de confinement.

Les conditions météorologiques figent le dispositif. À tous les niveaux, les échelons de commandement se tiennent prêts : la direction générale de la gendarmerie nationale active spécifiquement le centre des opérations de la direction des opérations et de l'emploi, qui assurera un suivi permanent de la situation et des opérations 24 heures/24.

Des renforts sont mis en alerte avec les escadrons de gendarmerie mobile placés en réserve nationale, le Centre de planification et de gestion de crise (CPGC) ou encore l'unité d'identification de victimes de grande catastrophe de l'institut de recherche criminelle de la gendarmerie nationale. En Guadeloupe, deux officiers sont engagés au COD préfectoral et le centre de conduite des opérations est activé de façon permanente. À Saint-Martin et à Saint-Barthélemy, les unités finissent de se préparer, en veillant à la mise en sécurité des familles de gendarmes les

plus exposées, qui sont recueillies dans les logements de leurs camarades.

Irma touche Saint-Martin et Saint-Barthélemy. Le pic d'intensité est atteint le 6 septembre, avec des vents dépassant les 300 km/h en rafale, alors que l'ouragan José se forme déjà dans l'Atlantique. L'île de Saint-Martin est dévastée et plus de 80 % de l'habitat est endommagé, voire inutilisable. Les réseaux de communication, de distribution d'eau et d'électricité sont détruits. Les routes sont impraticables. Neuf personnes sont tuées et la population est traumatisée. Les services de l'État et les forces de gendarmerie ne sont pas épargnés, avec des dégâts majeurs occasionnés à la préfecture, dans plusieurs casernes ou logements. Les véhicules sont presque tous détruits ou inutilisables.

Le peloton d'intervention de la garde républicaine doit rapidement intervenir pour mettre la sous-préfète à l'abri. Tout en assurant la mise en sécurité des familles sinistrées, les militaires engagent à pied les premières opérations de reconnaissance et de secours, alors que les populations rescapées errent dans les décombres, certains cherchant des biens de première nécessité, d'autres, par opportunisme, effectuant les premiers pillages dans le chaos ambiant. À Saint-Barthélemy, la situation est moins critique, l'habitat ayant globalement résisté.

LA GENDARMERIE DANS LES OPÉRATIONS DE SECOURS ET DE SÉCURITÉ : RÉACTIVITÉ ET RÉSILIENCE

Une manœuvre logistique sans précédent

Dès que les conditions le permettent, le COMGEND se projette à Saint-Martin avec 101 personnels comprenant 16 réservistes. Des véhicules 4X4 civils sont réquisitionnés, loués ou mis à disposition par la population. En parallèle, des renforts de métropole, de Martinique et de Guyane vont transiter à compter du 7 septembre, *via* la Guadeloupe, alors que l'aéroport côté français a pu être remis en service. Le 8 septembre, une cen-

taine de gendarmes supplémentaire arrive, puis une antenne GIGN de Guyane le 9. Quatre blindés de gendarmerie sont déployés pour sécuriser l'aéroport.

Interrompu par l'ouragan José, ce flux permet le déploiement de plus de 672 militaires de la gendarmerie, en parallèle de trois compagnies des armées. Les spécialistes des systèmes d'information et de communication de la gendarmerie rétablissent un réseau de communication dès le 11 septembre, apportant ainsi un soutien déterminant aux opérations. Le passage de Maria, le 19 septembre, viendra endommager la base arrière en Guadeloupe et ralentira le flux logistique.

Dans un deuxième temps, des spécialistes des infrastructures sont progressivement déployés pour évaluer les dégâts sur les infrastructures de la gendarmerie et lancer les démarches pour leur remise en état, leur reconstruction ou leur remplacement.

Une manœuvre d'ordre public de longue haleine

Œuvrant dans des conditions de vie dégradée et dans un dénuement extrême, le dispositif est réorganisé en six secteurs autour des lieux d'implantation encore praticables. Faisant preuve d'une abnégation remarquable, les gendarmes, éprouvés par l'ouragan, continueront leur mission jusqu'à son terme, en refusant les relèves proposées.

Menées sans interruption, les opérations visent à appuyer les secours aux personnes, rétablir la sécurité en interdisant les exactions de bandes organisées ou les mouvements de foule, et garantir le contrôle des infrastructures critiques, telles que l'aéroport ou les réserves de carburant.

Le volet judiciaire n'est pas non plus interrompu, avec la mise en place d'équipes d'enquêteurs et d'identification criminelle. Au 20 octobre, 168 procédures judiciaires auront été menées à leur terme, dont 17 pour des infractions liées aux armes et 119 pour des pillages. 170 individus ont été interpellés et 131 placés en garde à vue. Les effets se font rapidement sentir : l'action des pillards devient sporadique, puis cesse progressivement.

La sécurité de l'aérodrome, assurée par un dispositif conjoint de la gendarmerie et de l'armée de Terre, permet l'arrivée

des renforts et l'évacuation des touristes ou des populations les plus fragilisées. *In fine*, plus de 6 000 personnes quitteront Saint-Martin par voie aérienne et plus marginalement par voie maritime. Si la situation est estimée comme stabilisée dès le 21 septembre, permettant certains réajustements, des renforts de gendarmerie demeurent sur l'île 6 mois plus tard et empêchent la résurgence de phénomènes criminels qui pourraient ralentir le retour à la normale d'une population durablement traumatisée.

Une mobilisation nationale

Afin de fournir des renforts aux unités engagées, la gendarmerie fait appel à ses personnels de métropole ainsi qu'à ses réservistes. En quelques jours, un vivier est ainsi constitué pour fournir tous les spécialistes nécessaires et planifier les relèves à moyen terme. Le déploiement de deux compagnies de réserve territoriale outre-mer est une première. Elles prendront toute leur part dans le dispositif de sécurité publique.

Une manœuvre de soutien indispensable

La crise ayant impacté les unités positionnées à Saint-Martin et leurs familles, la gendarmerie a mis en place un dispositif de soutien inédit dès le 8 septembre. Un « sas » est ainsi créé en Guadeloupe, regroupant des spécialistes des ressources humaines, du soutien social et des psychologues cliniciens. Ce dispositif permet d'organiser, *in situ*, la prise en charge et le suivi des militaires sinistrés et de leurs familles, qui ont tout perdu. Il permet une gestion individualisée et humaine des réaffectations de ses rescapés. Les premières familles sont évacuées le 12 septembre. En parallèle, un mouvement de solidarité est lancé au profit des familles de militaires ayant tout perdu.

IRMA - DES ENSEIGNEMENTS

La sécurité indissociable de la gestion de crise

Irma a confirmé que le maintien ou le rétablissement de la sécurité participe à la gestion de la crise et conditionne les opérations de secours aux sinistrés ou le retour à la normale. En cela, la gendarmerie présente des atouts inégalés

pour l'engagement en zone de crise ou en situation dégradée : capacité de mobilisation et résilience liées à son statut et son organisation militaires ; expérience de la gendarmerie mobile quant aux projections longues, lointaines et avec court préavis ; structure de commandement projetable et engagement interministériel au cœur de son action quotidienne.

De surcroît, la gendarmerie peut répondre à la cinétique double caractérisant la gestion d'une crise : à court terme, l'urgence va au secours à apporter aux sinistrés. Aux côtés de tous les services de l'État, la gendarmerie y contribue directement ou en appui des services de secours. En parallèle et à plus long terme, la phase de reconstruction et de retour à la normale nécessite que l'état de droit soit garanti ou rétabli. Cela requiert que l'ordre public soit assuré, que les réseaux délinquants ne puissent profiter de la désorganisation consécutive aux cataclysmes et que les éventuelles infractions soient réprimées. La présence de renforts de gendarmerie à Saint-Martin, six mois après le passage de l'ouragan Irma, alors que les opérations de secours sont terminées, illustre cette dynamique différenciée.

Importance de la troisième dimension

Fait confirmé par l'insularité de Saint-Martin, dans un contexte de neutralisation des infrastructures routières, les moyens aériens sont évidemment indispensables pour pouvoir atteindre rapidement les zones d'action isolées ou éloignées.

Outre cette capacité de manœuvre inégalée, la troisième dimension apporte des capacités de renseignement, d'aide à la décision (imagerie en temps réel, cartographie aéroportée...), d'appui aux opérations de secours (évacuation des victimes...) ou d'ordre public (utilisation de phare de nuit, captation d'images à des fins judiciaires...) qui sont sollicitées concomitamment en temps de crise.

Ce constat doit être pris en compte dans la mobilisation des moyens aériens, voire dans le dimensionnement des flottes d'aéronefs (hélicoptères aujourd'hui, drones dans un avenir proche). Œuvrant aux côtés des aéronefs de la sécurité civile ou des armées, qui seules disposent d'hélicoptères de manœuvre, les forces aériennes de la

gendarmerie sont en mesure d'intervenir sur tout ce spectre missionnel avec leurs hélicoptères légers et leurs moyens technologiques (phare de recherche, boule optronique, pod de cartographie de crise SC2, treuil...).

Émergence de la géomatique

Profitant de la démocratisation des outils de cartographie, la géomatique se révèle comme un outil indispensable d'aide à la décision stratégique, en permettant des points de situation détaillés et précis. Le centre de planification et de gestion de crise de la gendarmerie met en œuvre une cellule géomatique disposant d'un outil projetable avec un module terrestre et un module aéroporté.

Indispensable autonomie en termes de logistique de crise

Les premiers temps de la crise se caractérisent par une nécessaire adaptation des services aux circonstances. Dans cette phase initiale, où chaque acteur doit monter en puissance sur son cœur de métier, les responsables doivent pouvoir disposer des moyens nécessaires pour réagir sans délai et sans contrainte. Les programmes de mutualisation ou de cohérence interservices doivent être articulés pour permettre cette réactivité et ne pas rigidifier la réaction des différents services.

Le déploiement du COMGEND comme chef du dispositif gendarmerie à Saint-Martin a ainsi permis la mobilisation des forces sur l'île, mais aussi la continuité du commandement avec la base arrière située en Guadeloupe et la mobilisation de toutes les ressources humaines, matérielles et financières à sa disposition.

La guerre à la désinformation

Irma, à l'instar de toutes les crises récentes, a connu un afflux de nombreuses rumeurs rapidement diffusées sur les réseaux sociaux et nuisant à la prise de décision ou à la bonne information des sinistrés.

Ainsi, une rumeur relative à la possible évasion massive de détenus du côté néerlandais a conduit à une réaction opérationnelle inutile, dans un temps où les effectifs étaient comptés. En cela, la lutte contre la désinformation ou les informations erronées fait désormais partie intégrante de la gestion de crise ■

Crise cyclonique IRMA : du cataclysme à la reconstruction

par Marc RAYNAL, Chargé de mission « étude et recherche » - Service de défense de sécurité et d'intelligence économique - Département de la planification et de la gestion de la crise - Ministère de la transition écologique et solidaire.

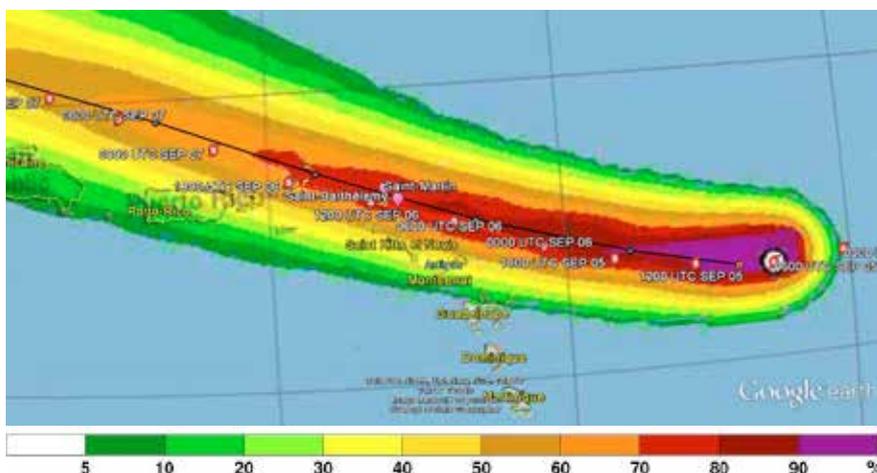
Les événements climatiques de septembre survenus aux Antilles, furent d'une ampleur exceptionnelle: Le premier Ouragan de catégorie 5, Irma, frappe les îles de Saint Barthélemy puis de Saint- Martin le 6 septembre 2018.

Lui succéda un ouragan de catégorie 4, José, qui passa à 140 km au Nord de Saint-Martin, sans aucun impact physique, puis ce fut le tour du cyclone Maria, de catégorie 5, le 18 septembre, dont l'œil passa à 40 km au Sud de la Guadeloupe, frappant particulièrement les îles des Saintes et de Marie-Galante avec une force cyclonique de catégorie 1. Par chance pour nos concitoyens, ce cyclone ne passa ni sur la Martinique, ni sur la Guadeloupe, mais malheureusement sur la Dominique, où il laissa un territoire totalement dévasté.

Ce qui caractérisa particulièrement ces cyclones, fut leur soudaine montée en puissance, prenant de court tous les acteurs en charge de la protection et de la sauvegarde générale :

CYCLONE IRMA

Prévisions du NHC le mardi 05/09/17 à 6:00 UTC (0:00 AST = locale) selon l'avis #24 :



Les probabilités d'impact équivalent à celle d'un cyclone de catégorie 1 (64 kt = 118,5 km/h) sont données selon l'échelle de couleur ci-dessus. A cet instant, les prévisions de passage d'Irma sur Saint Martin et Saint Barthélemy sont estimées entre 70% et 80% (même probabilité pour les deux îles).

Source : http://www.nhc.noaa.gov/archive/2017/IRMA_graphics.php?product=wind_probs_64_F120

✓ Irma passa de catégorie 3 (à 209 km/h) à la catégorie 5 (à 281 km/h) en à peine 15 heures.

✓ José passa de la catégorie 2 (à 169 km/h) à la catégorie 4 (à 150 km/h) en 21 heures.

✓ Maria, passa de la catégorie 2 (à 177 km/h) à la catégorie 5 (à 257 km/h) en 12 heures.

Plus impactant : ces cyclones se distinguent par leur puissance hors norme, atteinte au cours de leurs périple. Avec des vents permanents de 297 km/h pour Irma, 249 km/h pour José et 257 km/h pour Maria. Pour Irma, les rafales purent monter à 370 km/h.

Pour donner une idée de la force de ces vents, le règlement neige et vent 65 (NV65), qui définit notamment les forces de vent à prendre en compte dans la construction, prévoit une force de vent maximum de 172 km/h en site exposé dans les Antilles (zone 5, site b). Cela signifie que les cyclones de catégorie 3 et au-delà, sont hors normes, et

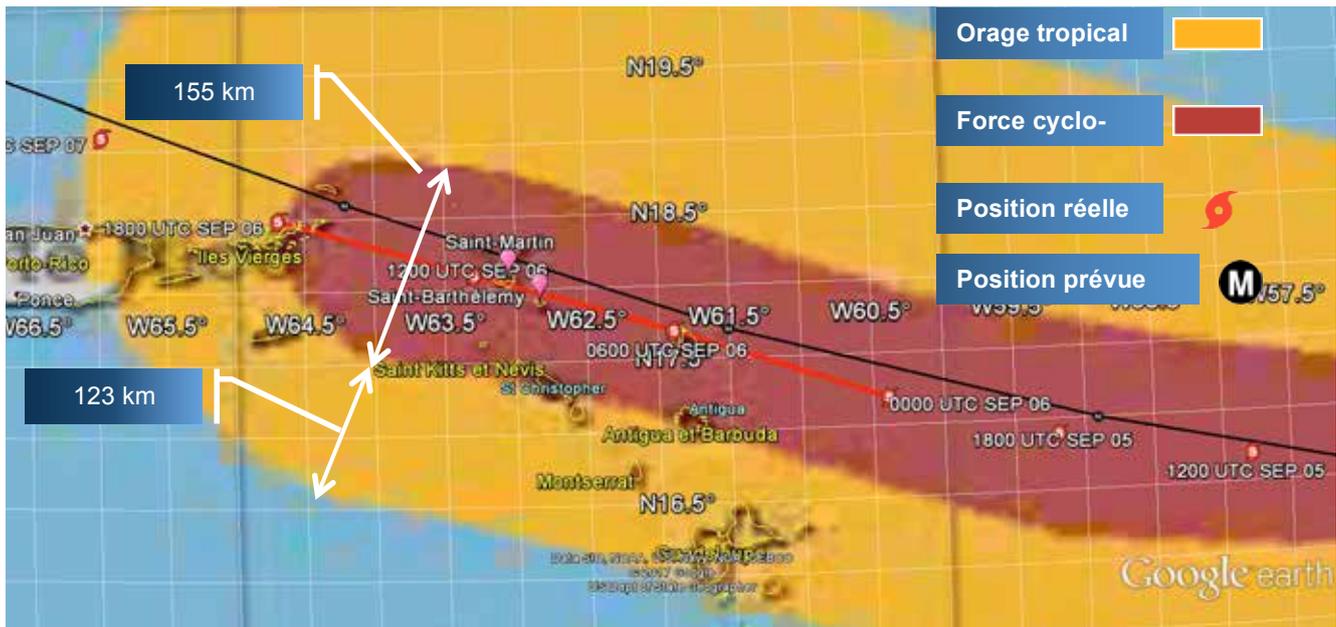
les toitures notamment peuvent ne pas y résister, car la vitesse des vents surpasse ce qui fut prévu.

Si malheureux soit-il, cet épisode n'en fut pas moins révélateur et chargé d'enseignements, car sa violence et son ampleur furent telles, qu'il mobilisa toutes les administrations, au premier chef desquelles le ministère de l'intérieur, et ceux des armées, de la santé, de l'éducation nationale, de l'outre-mer, des affaires étrangères, de la transition écologique et solidaire, de la cohésion des territoires, de la justice, de l'éducation nationale, des finances,... sans parler au sein de ces ministères de la police nationale, la gendarmerie nationale, les services du premier ministre comme le SGDSN, la Sécurité civile, etc.

Au sein de ces administrations, nombreux furent les services mobilisés. En ce qui concerne les ministères de la transition écologique et solidaire et celui de la cohésion des territoires, toutes les directions centrales furent mobilisées: l'aviation civile, l'énergie, les transports terrestres et maritimes, l'eau, la biodiversité et l'environnement, le logement.

Toutes durent se coordonner pour accompagner la mobilisation interministérielle qui soutenait le Centre Opérationnel Départemental local, à la Guadeloupe, ainsi que la préfecture à Saint-Martin, qui après avoir armé un centre opérationnel territorial, fut littéralement rasée par le cyclone. Ce centre fut réarmé chez les pompiers, dans un immeuble solide et à l'abri, appelé à accueillir les futurs centres de crise.

Ce fonctionnement totalement intégré des services de l'Etat, qui travaillent régulièrement ensemble au niveau central à l'occasion des multiples crises et exercices, a mis en évidence des difficultés de coordination car elles allaient travailler pour la première fois sur un terrain totalement dévasté.



Les vents de force cyclonique sont supérieurs à 64 kt = 118,5 km/h. La largeur de la zone de vent cyclonique était d'environ 155 km, couvrant largement Saint Barthélemy et Saint Martin et descendant quasiment jusqu'à Saint Kitts et Nevis. Le trait en rouge reliant les petits symboles rouges en forme de S reportent la trajectoire et les points de passage du cyclone Irma qui progressait à environ 26 km/h. La trajectoire réelle est passée plus près que celle estimée (en noir) lors de l'avis #24, à 24h d'avance. Les îles de Montserrat et de la Guadeloupe étaient englobés dans la zone d'orage tropical qui s'étendait sur une largeur de 123 km au dessous de la zone de vents cycloniques.

Les témoins de la première heure utilisent souvent le terme de «cataclysme». Les communications n'existaient plus, personne ne pouvait connaître l'état des lieux des infrastructures essentielles, routes, accès par les airs ou la mer, il fallait intervenir dans l'urgence une manière de reprendre possession du territoire. La population, les opérateurs de service public, les services de la collectivité

d'outre-mer et les services de l'Etat avaient été localement profondément touchés. D'une part les personnels devaient d'abord secourir leurs familles et d'autre part les moyens de rétablissement locaux (matériels de travaux publics, véhicules) qui avaient été majoritairement anéantis.

Choc et stupeur, fut dans des termes plus militaires, la sensation ressentie

par les individus et les organisations humaines, qui étaient devenues inopérantes.

L'environnement social de la société locale connaissait depuis longtemps d'importantes difficultés et cet événement n'allait pas les effacer. A l'inverse les lymphocytes de cette société étant anéantis, tous les agents pathogènes de ce corps éteint commençaient à prendre le dessus, et ce fut le début de pillages et d'exactions en tout genre. A l'inverse, des familles se terraient chez elles dans la peur, en attendant des hypothétiques secours, car il n'y avait plus d'information.

Marigot : constructions dans le domaine public maritime après Irma.



Pour ajouter du désarroi à l'attente, les renforts extérieurs étaient bloqués par les intempéries, et on ne put pas accoster avant 3 jours, car la hauteur des vagues de 12 mètres ajoutée aux creux de 3 m qui perduraient, empêchait toute manœuvre d'accostage et de débarquement. Seuls arrivaient après 24 heures, au compte-goutte, les premiers secours par avion, qui ne pouvaient qu'être limités et sans moyens lourds.

Cependant, l'arrivée en nombre (environ 3000 renforts au total) des formations militaires de la sécurité civile et de l'armée, eut l'effet d'un antibiotique, en rétablissant un ordre relatif sur le territoire, les individus et les organisations commencèrent à reprendre leurs esprits.



Baie de Marigot avant reconstruction. Mars 2017.

Dès que les moyens lourds, notamment du Génie purgent débarquer, ils se mirent à déblayer les routes et à recréer un semblant d'environnement civilisé, les organisations sortirent de leur léthargie, ce fut le remède de cheval. Et le patient qui avait été inanimé et très affaibli, commença à se relever et à participer à la manœuvre. Le patient commençait à se soigner lui-même.

Vint alors le temps politique de reprendre possession du territoire au plus haut niveau. Mais avec quels projets? Après un tel cataclysme les projets d'un territoire qui vivotaient devaient être refondés car cet événement remettait tout en cause.

Un comité interministériel à la reconstruction fut créé pour épauler le territoire, la collectivité d'outre-mer afin de bâtir un projet d'avenir pour repartir.

Mais quel projet et pourquoi faire? Car le contexte géographique et économique n'est ni clair ni facile.

Sur le plan logistique, le port de Galisbay en partie française, n'offre pas plus de 6 m de tirant d'eau, limitant forte-

ment les importations de matériaux en grande quantité, nécessaires à la reconstruction notamment des toitures.

Le port en eau profonde en partie hollandaise offre 12 m de tirant d'eau, mais profite d'abord à la partie hollandaise, et il n'y a aucune raison pour qu'il s'organise pour répondre spécifiquement aux besoins de la partie française, quand ils ont également de nombreux problèmes à surmonter.

Sur le plan commercial une surchauffe des prix de plus de 60% a cours du fait des multiples territoires touchés par l'un des cyclones et de la concentration économique locale sur les importations. Le risque est d'aboutir à peu de travaux pour des prix élevés alors que le besoin est de faire beaucoup de travaux pour pas cher.

Sur le plan social, les entrepreneurs locaux doivent faire face au travail illégal et craignent d'être les oubliés des travaux colossaux qui seront nécessairement confiés à des entreprises de grande envergure, fatalement inexistantes sur le territoire.

En tout état de cause, en plus d'être résiliente aux risques et exemplaire, la reconstruction devra avoir en ligne de mire un projet économique bien clair valorisant ce qui distingue l'île de Saint-Martin et notamment le tourisme haut de gamme. Car c'est un objectif de gain très important qui pourra justifier des dépenses très importantes, et permettre à l'île de renaitre de ses cendres.

Les constructions formelles comme les « shopping mall » et les grands hôtels ont bien résisté et n'ont subi que des impacts limités du cyclone. Force est de constater que les constructions en dur sont résilientes.

Enfin, on peut constater que l'étalement urbain gagne cette île, ce qui n'est ni rentable économiquement, ni favorable à la gestion des risques, ni même favorable à l'environnement. Le remède bien entendu, est de construire en hauteur pour dégager de l'espace au sol, ce qui nécessite de maîtriser le foncier, ce qui ne sera pas une mince affaire, compte tenu des nombreuses indivisions.

Le modèle de tourisme à développer devra probablement s'inspirer de ceux qui ont fait leurs preuves économiques dans la région, comme à Punta Cana, à Cancun ou à Saint-Barthélemy, et sans pencher dans les excès de la partie hollandaise, car son modèle économique devra avant tout être viable sur le long terme ■

Reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et Saint-Martin

*Interview du préfet Philippe GUSTIN,
délégué interministériel*



Philippe GUSTIN

Après avoir intégré l'École nationale d'administration en 1999 (promotion Nelson Mandela) il opte, à l'issue de sa scolarité, pour le corps préfectoral.



De 2001 à 2007, il occupe différents postes au ministère de l'Intérieur, en centrale et en territoriale, en métropole et outre-mer.

En 2012, il est nommé ambassadeur de France en Roumanie, fonction qu'il exerce pendant deux ans et en 2015, il devient directeur de cabinet du Président du Conseil départemental de l'Eure, ainsi que directeur général des services du département.

Philippe GUSTIN est nommé délégué interministériel à la reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et Saint-Martin en Conseil des ministres le 14 septembre 2017.

Quel est concrètement le rôle de la Délégation dans le processus de reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et Saint-Martin ?

Lors de son déplacement à Saint-Martin en septembre, le Président de la République avait indiqué qu'il voulait reconstruire vite, mieux et bien. Voilà la mission de la délégation dont j'ai la charge. J'ai été nommé pour coordonner l'action d'une vingtaine de ministères et être force de propositions. Concrètement, mon travail consiste à animer le comité interministériel qui a été créé pour piloter la reconstruction des deux îles et à m'assurer que les choses avancent efficacement sur le terrain et à Paris. Je suis épaulé dans cette tâche par une formidable équipe de sept personnes, chacune spécialisée dans un domaine clef de la reconstruction.

Comment intégrez-vous la nécessité de renforcer la résilience de ces territoires ?

La résilience est au cœur de cette reconstruction. Nous sommes face à des territoires soumis à des aléas naturels très forts, à la fois cycloniques et sismiques. Ne pas prendre en compte cette réalité dans les politiques publiques que nous mettons en place, notamment en matière d'urbanisme, serait une faute grave.

Intégrer cette réalité passe par deux choses. La première, c'est veiller à ce que le bâti et l'aménagement urbain respectent un minimum de normes, ce qui implique d'avoir un règlement d'urbanisme solide. La collectivité de Saint-Martin, qui est entièrement compétente dans ce domaine, s'est engagée à adopter un nouveau règlement

dans les prochains mois. La deuxième, c'est la culture du risque. Les habitants doivent être les premiers acteurs de leur sécurité et avoir en tête les gestes qui sauvent. L'école peut jouer un rôle très important à cet égard.

Comment s'articule précisément votre rôle avec les collectivités ?

Saint-Martin et Saint-Barthélemy sont des collectivités d'outre-mer relevant de l'article 74 de la Constitution. Elles exercent à ce titre d'importantes compétences et sont, par exemple, autonomes en matière de fiscalité et d'urbanisme.

Dans ce contexte juridique particulier, nous avons fait le choix de travailler sur un mode partenarial, chacun travaillant dans son domaine de compétences pour faire avancer la reconstruction. L'Etat est là pour accompagner les collectivités tout au long du processus, en les conseillant, en les guidant et en leur proposant une expertise et des financements pour leurs projets. C'est sous cet angle que j'agis au quotidien.

Quelle est l'ampleur de ce chantier de reconstruction et quels délais prévoyez-vous ?

Irma a été l'ouragan le puissant qu'ont connu les Antilles depuis plus d'un demi-siècle et a causé la mort de onze personnes. 95 % du bâti a été endommagé, 20 % totalement détruit, dont des bâtiments publics clefs comme la préfecture. On estime aujourd'hui que le coût total des dégâts assurés dépasse 1,83 milliard d'euros. Un chiffre considérable pour des îles dont la population totale était d'à peine 45 000 habitants avant Irma, c'est-à-dire l'équivalent d'une ville comme Châteauroux.

Nous sommes donc face à un chantier pharaonique qui durera des années. Pour les bâtiments publics comme la préfecture ou les écoles, une période de reconstruction de un à trois ans est à prévoir.

Comment est financée cette opération et quel est le coût prévu ?

Les financements proviennent de différences sources. Les assurances d'abord, qui ont déjà payé près de 600 millions sur les 1,83 milliard de dégâts assurés. Les collectivités et l'Etat ensuite, qui financeront les infrastructures publiques et le soutien aux habitants et à l'économie. Enfin l'UE, qui participera également à la reconstruction via le FSUE⁵ et le FEDER⁶.

Contrairement à nos partenaires néerlandais pour Sint Maarten, l'Etat n'a pas souhaité proposer aux collectivités un fonds unique pour la reconstruction. Nous préférons débloquent de l'argent en interministériel, tout au long du processus, projet par projet. C'est une méthode qui nous paraît plus efficace et responsabilisante, et qui oblige surtout les acteurs à se mettre d'accord sur une stratégie de long terme.

A l'heure actuelle, l'Etat et ses opérateurs ont déjà dépensé ou engagé plus de 300 millions d'euros pour la seule gestion de crise. Entrent dans cette case les dépenses liées aux secours que nous avons mis en place après Irma, mais aussi tous les dispositifs d'aide financière aux entreprises, aux particuliers et aux collectivités. Les dépenses d'investissement seront fixées le 12 mars en comité interministériel et se chiffreront certainement à des dizaines de millions d'euros pour l'Etat.

Comment concilier les besoins urgents de la population avec la nécessité de penser le long terme ?

Il faut séquencer au mieux les actions et ne pas hésiter à préparer le long terme très en amont. C'est ce que nous avons fait par exemple en matière d'urbanisme à Saint-Martin, où nous avons dé-

cidé conjointement avec la collectivité de mettre en place un nouveau PPRN⁷, qui relève de la compétence environnementale de l'Etat, et un nouveau règlement d'urbanisme, qui relève de la collectivité. Or, ces documents sont longs à constituer et la population ne peut légitimement pas attendre des mois avant de commencer ses travaux. C'est pourquoi la collectivité a édicté dès janvier des règles d'urbanisme provisoires à partir de la nouvelle carte de la submersion marine qui a été dressée par l'Etat pour permettre aux particuliers d'entamer la reconstruction de leur logement en toute sécurité juridique.

Y'a-t-il des règles dérogatoires en ce qui concerne la reconstruction, l'urbanisme et l'aménagement du territoire, face à des situations exceptionnelles telles que celle-ci ?

Bousculer les procédures pour être efficace ne doit en aucun cas signifier enfreindre la loi. Les règles édictées par la puissance publique peuvent être en elles-mêmes suffisamment souples et intelligentes pour s'adapter à la réalité du terrain. Dans le cas de l'aménagement urbain de Saint-Martin et Saint-Barthélemy, il est évident que les collectivités ne vont pas raser d'un trait de plume toutes les constructions bâties dans des zones à risque. En revanche, les propriétaires pourront être soumis à des règles de sécurité renforcées.

Quels enseignements ont été tirés à la suite de ces événements, en termes de prévention et d'anticipation, mais aussi dans la faculté à gérer ce type de crise ?

Le principal enseignement selon moi, c'est l'importance de sécuriser les réseaux de télécommunication. Plus que la catastrophe elle-même, ce qui a été très dur pour les habitants, c'est de ne pas avoir pu communiquer avec l'extérieur pendant plusieurs jours. La rupture des communications peut créer un véritable stress et complique fortement la tâche des secours. La leçon qu'il faut en tirer, c'est que les réseaux doivent être enterrés au maximum sur des territoires soumis à de forts aléas.

Comment se déroule la « sortie de crise » ? Sommes-nous revenus à une situation acceptable ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

La phase d'urgence est derrière nous. Le dernier point de complication grave pour la population était l'accès à l'eau courante à Saint-Martin, qui a été rétabli à près de 100 % courant janvier. L'électricité et la téléphonie mobile ont été rétablies en cinq semaines, les liaisons aériennes ont repris dès la mi-septembre et la totalité des logements non-détruits sont maintenant hors d'eau. Six mois après Irma, la situation n'a plus rien à voir avec les scènes d'apocalypse que nous avons connues en septembre.

Cela dit, la situation de l'économie reste évidemment précaire. La saison touristique est perdue et plus de 1500 entreprises ont dû recourir au chômage partiel pour ne pas licencier leurs employés. Mais je constate que les signaux positifs se multiplient. A Saint-Martin, nous avons déjà une soixantaine de restaurants ouverts et 300 chambres d'hôtel disponibles sur 1700. Il faut continuer sur cette voie ■



LA DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE

Créée par décret le 12 septembre 2017, la délégation interministérielle a pour mission de concevoir et coordonner les actions relevant de la reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et Saint-Martin.

Le préfet Philippe GUSTIN a été nommé le 14 septembre délégué interministériel pour la reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et Saint-Martin et placé auprès d'Annick GIRARDIN, ministre des Outre-mer.

Son rôle est de concevoir et coordonner, en lien étroit avec les deux collectivités, les politiques publiques nécessaires au développement de ces territoires et à leur résilience face aux risques naturels et au changement climatique.

(5) Fonds de solidarité de l'Union européenne.

(6) Fonds européen de développement économique régional.

(7) Plan de prévention des risques naturels.



POINT DE VUE

L'INTELLIGENCE DES CRISES : COMPRENDRE, RÉPONDRE ET PRÉVENIR

Le terme est partout et sur tous les sujets, dans les médias bien sûr, mais aussi dans les entreprises ou les organismes publics, et la société toute entière semble s'habituer à vivre au rythme permanent des crises. Il est donc important de comprendre le sens même du mot, de définir le vaste champ des réflexions qu'il ouvre, d'améliorer nos capacités à la traiter et à la prévenir, et de faire entrer nos structures dans une démarche de résilience qui les rendront plus solides pour affronter les risques et les enjeux de demain.

- ✓ **l'humain**, de par ses réactions, ses fragilités, ses capacités d'adaptation, de décision et de créativité ;
- ✓ **l'organisation** concernée, de par la complexité de sa structuration propre, son degré de préparation, ses capacités de réponse et sa marge d'adaptabilité ;
- ✓ **la communication**, par la capacité et la rapidité de diffusion d'informations, l'influence des médias et les réactions des citoyens.

REDONNER DU SENS À LA CRISE

« La notion de crise s'est répandue au XX^e siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit pas hanté par la notion de crise : le capitalisme, le droit, la civilisation, l'humanité... Mais cette notion, en se généralisant, s'est vidée de l'intérieur. Le mot crise sert à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance ; béance dans notre savoir, béance dans la réalité sociale où apparaît la crise. »¹

Redonner à ce terme du sens s'avère nécessaire pour éclairer sa signification, mais surtout pour comprendre le développement de la crise et améliorer nos capacités à la traiter et à la prévenir.

La réflexion doit donc commencer avec un peu de vocabulaire et de sémantique. Un petit exercice d'associations d'idées fait émerger dans les groupes des mots assez systématiquement associés à la crise : accident, catastrophe, danger, urgence, pertes matérielles *et/ou* humaines, soudaineté, surprise, conséquences multiples... mais aussi angoisse, peur, stress, émotions, solitude, désorganisation, perte de contrôle, instabilité, insuffisance de moyens, informations multiples et fiabilité incertaine, résilience, poids de la communication et des médias, etc. Tous ces termes composent des facettes de la crise, mais aucun ne suffit pourtant à lui seul à la décrire ou à la comprendre.

Ce vocabulaire spontané s'organise autour de quatre éléments, dont la confrontation et la mise en résonance donnent naissance à une situation de crise :

- ✓ **l'évènement révélateur**, de par sa nature, son importance, son caractère inhabituel ou ses conséquences ;

Figure 1 – Les quatre composantes d'une situation de crise



La crise ne peut donc pas s'aborder au travers du seul événement, même si celui-ci domine parfois le tableau. Chacun des exemples ci-dessous illustre que le poids respectif de ces quatre éléments est propre à chaque situation de crise et en constitue en quelque sorte la « signature ».

L'ampleur de l'évènement génère une situation de crise. C'est le cas des catastrophes naturelles ou industrielles majeures (exemples de la tempête Xynthia, du tsunami du Tohoku et de Fukushima).

L'importance de l'évènement domine et met la structure en crise, quelles que soient ses capacités de réponse.

L'organisation génère une situation de crise. Les caractéristiques de l'organisation, la présence de vulnérabilités ou fragilités managériales, la dimension humaine vont générer des dysfonctionnements gênant une structure à réagir même devant un évènement minime.

Une crise est donc une situation dynamique, déclenchée soit par un évènement soudain et surprenant qui provoque un état de crise pour les communautés ou les organisations, soit

(1) Edgar Morin, « Pour une crisologie », Communication, n°25, 1976.

à la suite d'une accumulation de défaillances organisationnelles et/ou techniques qui sont mises en éveil par un événement déclencheur. La compréhension des crises, et leur intégration dans les pratiques managériales d'une organisation publique ou privée, peut s'appuyer sur deux approches complémentaires : l'approche de type « événement » qui conçoit la crise comme un événement inattendu (cas 1), et l'approche de type « processus » (cas 2) qui appréhende la crise comme résultant d'un long processus de maturation ou d'accumulation de vulnérabilités qui, sous l'effet d'un événement, bascule une entité en crise. Chaque approche apporte ainsi des clés de décryptage et de préparation utiles aux décideurs.

Caractériser le concept de crise, le replacer dans la réalité vécue et le contextualiser assure d'en faire usage à bon escient, de l'utiliser dans sa dimension positive et mobilisatrice, afin d'éviter une optique anxieuse et médiatique.

TERRITOIRE ET CRISE

La notion de « territoire » a pris une importance croissante, notamment en géographie humaine et politique, en tant qu'espace social ou vécu avec une nature matérielle « géographique » évidente, mais aussi idéale et symbolique forte associée souvent à la ou les organisations fonctionnelles qui structurent cet espace.

Crise et territoire sont étroitement liés. Le terme même de « territoire » présente un double abord intéressant, puisqu'on peut jouer sur la notion de terre (*terra*), son étymologie première, et celle de menace (*terrere*)².

L'entrée dans le concept de crise s'effectue par le territoire, un territoire géographique très précis et de dimension variable : quartier, ville, département, État, mais aussi entreprise, structure publique ou privée. Chaque territoire est soumis à une grande diversité de risques ou de menaces, dont une analyse aussi exhaustive que possible doit être réalisée à travers un outil à forte connotation, la **cartographie des risques** : outil d'une analyse permanente et évolutive des possibles éléments perturbateurs.

Le dossier départemental des risques majeurs (DDRM), réalisé par les préfetures de département, recense ainsi à partir des travaux des services compétents les risques connus ou prévisibles et donne, pour chacun, une définition générale, la nature et l'historique de ses manifestations dans le département, ainsi que les mesures de prévention spécifiques. De même, une entreprise, confrontée en permanence aux incertitudes de son environnement, de ses métiers et de ses processus opérationnels, réalise une cartographie des risques pour formaliser et hiérarchiser les risques majeurs auxquels elle est soumise.

La matérialisation de ce possible (risque) constitue l'« **événement révélateur** ». Qu'il ait été recensé dans la cartographie ou non, il présente deux caractéristiques constantes : d'une part son caractère inhabituel et/ou atypique, par sa nature, son intensité, ses manifestations ou ses conséquences, d'autre part la faible prévisibilité de sa survenue ou de son développement. Cet aspect inattendu génère une dimension émotionnelle forte (incertitude, surprise, angoisse, excitation, impuissance, stress, etc.).

Le fonctionnement de ce « territoire » obéit à ses règles propres et inclut de nombreuses dimensions (humaines, techniques, juridiques, socioéconomiques, politiques, sociales, etc.) et une grande diversité d'acteurs qui assurent au quotidien son régime courant d'activité.

La connaissance de ce réseau d'acteurs internes, mais également externes, permet d'affiner la compréhension d'un territoire, de les mobiliser et de les informer au besoin de la situation et des conséquences potentielles pour eux. Leur recensement constitue un pendant à celui fait sur les risques : **la cartographie des acteurs**. L'organigramme détaillé d'une structure, l'annuaire des services d'une collectivité territoriale, la liste des partenaires habituels ou des clients peuvent servir à alimenter cette cartographie.

Le « territoire » concerné représente dans sa dimension fonctionnelle notre « organisation » et ses multiples dimensions.

Ce territoire renferme des vulnérabilités ou fragilités participant à la constitution d'un terreau favorable à

l'émergence d'une situation de crise. La survenue brutale d'un événement produit alors une situation nouvelle, dont la perception et l'évaluation peuvent être difficiles pour « l'organisation », mais l'obligent à se structurer autrement et à trouver de nouveaux modes de fonctionnement. Une prise en compte insuffisante ou retardée de l'événement et de ses enjeux et un aspect humain majeur, associés aux incontournables difficultés d'adaptation et à l'aggravation possible de la situation, peuvent alors faire rapidement basculer toute organisation même bien préparée en situation de crise (cas 1). *A contrario*, une organisation n'ayant pas pris la mesure de la nécessité de se préparer à des situations déstabilisantes peut se retrouver en situation de crise, même lorsque l'événement est minime, du simple fait qu'elle n'a aucun outil ou réflexe de réponse. La dynamique de l'événement, les conséquences générées et l'emballement médiatique prennent rapidement le pas sur le retard pris par l'organisation (cas 2).

Dans cette optique, le territoire devient alors **l'espace géographique et fonctionnel de la crise** et tous les moyens et actions mis en œuvre s'attacheront à identifier les caractéristiques de cette crise et à en (re)trouver un minimum de contrôle.

CRISE OR NOT CRISE : UN DIAGNOSTIC DE SITUATION

Les organisations sont soumises en permanence à la survenue d'événements qui sont susceptibles de modifier leur régime courant d'activité. Fort heureusement, peu d'entre eux vont aboutir à de vraies situations de crise et du fait de leur coût humain, matériel et financier, cela semble souhaitable.

La question se pose donc devant tout événement de son potentiel « crisogène », qui conditionne l'investissement de la structure dans des moyens et procédures plus ou moins lourds et contraignants. Il est possible d'aider les structures et les individus à mieux cerner ce potentiel crisogène par un **diagnostic de crise**.

.....

(2) Effrayer, faire craindre que.

Analyse objectivée de la situation « de terrain »

Elle permet de poser un regard honnête et un peu distancié sur les faits, et se concentre sur trois points : **le degré d'incertitude, la complexité et l'urgence de la situation**. L'absence d'information sur le déroulement d'un événement, sa cause ou le nombre de victimes, ainsi que la contradiction dans les informations reçues rendent floue la perception de la réalité. La présence d'une multitude de personnes et d'acteurs qui subissent et/ou participent à la réponse contribue à rendre complexe et difficilement appréhendable une situation qui peut en elle-même comprendre de nombreuses ramifications et interactions visibles ou informelles (effets domino des conséquences, conflit de pouvoir ou de positionnement d'acteurs, etc.). De même, l'estimation du degré d'urgence est une question assez cruciale : la nécessité de certaines décisions rapides, le plus souvent de nature opérationnelle, ne doit pas faire oublier la nécessité d'une prise de recul et de réflexion. Se soumettre aux diktats d'une urgence souvent imposée par d'autres (autorités, supérieurs hiérarchiques, journalistes, etc.) est un facteur crisogène majeur.

Appréciation de la résilience des organisations concernées

Une estimation des capacités d'adaptation, voire d'anticipation devant la situation doit être rapidement faite. Elle **s'attachera à mesurer le nombre, la variété et l'ampleur des acteurs** (mobilisés ou à mobiliser, traditionnels ou non), ainsi que le **degré de désorganisation** éventuelle de ces mêmes acteurs ou des structures et leurs possibilités d'y faire face en termes de mobilisation, de réactivité aux demandes, de partage des tâches, d'adaptabilité et de coordination. Il faut aussi s'interroger objectivement sur le positionnement et les capacités managériales des équipes ou des individus détenant le **pouvoir décisionnel** (nouveau dans le poste, sens des responsabilités, charisme et leadership, etc.), et admettre que la faiblesse de ces composantes peut déclencher et/ou aggraver une situation déjà difficile.

L'importance de traduire le degré d'organisation dans un document structuré et construit est unanimement reconnue.

Pourtant, il faut bien comprendre que le plan ou le manuel ne constitue pas la solution miracle à la situation de crise. La planification revêt un intérêt certain de préparation, qui permet aux acteurs de se connaître, de travailler ensemble, de se coordonner et d'instaurer un climat de confiance et de solidarité, le produit final comptant moins que la démarche qui a concouru à son écriture. Dans la réalité, **la planification retenue est très rarement adaptée à la situation** et elle ne doit pas enfermer les réponses et les actions dans un cadre préprogrammé au détriment d'une réflexion sur les inévitables adaptations, voire changements d'approche ou de posture.

Poids des facteurs psychosociaux et émotionnels

Les facteurs humains sont souvent les parents pauvres de cette analyse. La présence, le nombre élevé et le caractère plus ou moins traumatisant des victimes (décédées, blessées ou malades) sont des éléments systématiquement pris en compte, tout comme l'importance et le côté spectaculaire des dégâts matériels. La nature anxiogène de l'évènement et/ou de la situation qui en résulte peut rapidement se diffuser et les réactions potentielles d'individus isolés ou de groupes importants constituent des facteurs aggravants, tant pour la compréhension réelle de la situation que pour l'adhésion aux consignes. La composante populationnelle est maintenant bien perçue ; elle fait l'objet de nombreuses études sociologiques et même s'ils contiennent une part d'imprévisibilité, les comportements des populations sont partie intégrante des analyses de situation, ainsi que des réflexions sur les actions à décliner et l'anticipation.

Mais la facette populationnelle n'est pas la seule à être prise en compte dans le diagnostic, car ces aspects humains sont aussi présents chez les acteurs et les décideurs de tout niveau. Ils influent sur leur manière d'appréhender et de traiter les informations reçues, ainsi que sur leurs capacités de gestion et modifient parfois de façon majeure, mais souvent inapparente, leurs processus d'élaboration de la décision. La méconnaissance, voire chez certains la mise en place d'une vraie stratégie de déni, constitue une « bombe à retardement » pour toute cellule de crise.

Importance de la médiatisation

La question qui doit venir aujourd'hui instantanément à l'esprit est celle-ci : la situation est-elle médiatisable ? Peut-elle intéresser les journalistes par sa nature, sa localisation, son impact politique ou « people »... mais aussi le contexte spatial ou temporel, et la faible opportunité d'autres sujets médiatiques au moment où survient l'évènement ? La possibilité de présenter un feuilleton original, appréhendable par tout un chacun, avec émotions, péripéties et rebondissements, vous garantit d'entrer rapidement dans une crise « médiatique » à défaut de support réel. L'omniprésence des réseaux sociaux ne permet plus ni la rétention même courte d'informations, ni la garantie d'une information fiable et vérifiée (rumeurs, exagérations, déformations, etc.), et accroît l'éventualité de voir une situation de faible ampleur et bien gérée finir en crise.

PENSER LE PROCESSUS DE CRISE : UN CERCLE VERTUEUX

« La gestion des risques et des crises ne se réduit pas à la dimension des relations publiques, mais fait appel à une gestion stratégique et proactive, une culture de prévention, une préparation éprouvable » (Hermann, 1972)³.

Le processus de crise s'inscrit ainsi pleinement dans le cycle de vie d'un « territoire » ; il en est partie intégrante et parfois même structurante, car sa mise en place est une occasion de revisiter les composantes, les fonctionnements et le contexte général dans lequel il est positionné, et offre ainsi une véritable opportunité d'améliorations.

La préparation et la réponse aux situations de crise s'inscrivent dans **une analyse systémique** (voir figure 2).

Le processus se décompose en trois phases d'une durée inégale, mais qui structurent la réflexion et les actions à mettre en place : une longue période de calme où les activités quotidiennes se déploient, la survenue d'un événement révélateur avec l'émergence, puis le plein développement de la situation

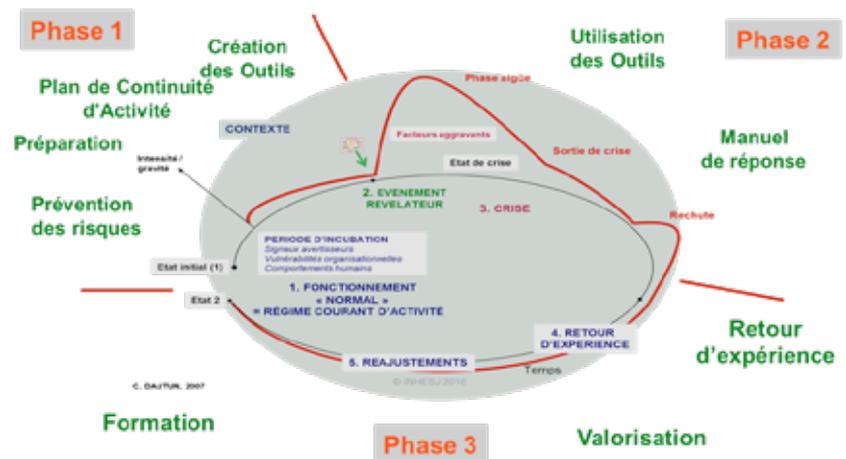
.....
 (3) Hermann, C. F., « Some Issues in the Study of International Crisis », dans Hermann, C. F. (dir.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press, 1972, pp. 317.

de crise avec toutes ses péripéties, et enfin la réalisation d'un retour d'expérience et des réajustements indispensables qu'il suggère pour que le degré de résilience soit accru. À chacune de ces phases, correspondent des actions concrètes qui participent au développement d'une culture de crise partagée par l'ensemble des acteurs.

1. Le régime courant d'activité (étape 1) correspond aux activités habituelles dans lesquelles toutes les dimensions évoquées précédemment trouvent leur plein développement. Cette période, très longue dans la réalité, devrait être l'occasion de développer les outils d'analyse comme **la cartographie des risques, la cartographie des acteurs, l'audit organisationnel, le plan de continuité d'activité**, tous les documents qui identifieront les points faibles du « territoire », ses vulnérabilités tant matérielles qu'humaines ou procédurales : annuaires non mis à jour, personnels nouveaux ou peu expérimentés, répétition d'incidents mineurs (signaux faibles non repérés), etc. Cette analyse la plus fine possible permet d'y porter remède, mais si certains aspects ne peuvent être facilement modifiés (poids du management, habitudes de travail, stratégie commerciale, etc.), leur identification permet, a minima, de les intégrer comme des paramètres de gestion incontournables. Cette période « d'incubation » sera ainsi mise à profit pour développer la prévention et la préparation à des situations complexes par des démarches de planification associées à une formation des acteurs concernés tant théorique que pratique avec la réalisation d'exercices.

2. L'apparition de la situation de crise est souvent le révélateur du degré de préparation (ou d'impréparation). Cette **phase dite « de gestion »** (étapes 2 et 3), dont la durée peut aller de quelques heures à quelques mois, selon la nature de l'évènement et les capacités de réponse, est souvent considérée comme « la crise » à elle seule. Elle n'en est pourtant que la partie émergée, visible et matérialisée. Toutes les actions menées vont découler des procédures élaborées, de la réactivité des personnes, de leurs capacités d'analyse, d'adaptabilité et d'anticipation, ainsi que des moyens humains et matériels disponibles. L'intensité et la durée de l'évènement révélateur peuvent être différentes de celles de la crise elle-même, qui se prolonge le plus souvent bien après et dont la sortie peut être plus ou moins difficile, laissant les

Figure 2 - Vers une politique globale de gestion des risques et des crises



structures et les acteurs épuisés et fragiles et facilitant l'apparition précoce de nouvelles situations ou de rechutes.

3. Secoués, bouleversés dans leur quotidien, fatigués par une période de tension et de suractivité, les acteurs ne semblent pas toujours considérer que la fin de la phase aigüe soit le moment le plus propice pour initier une analyse de leurs pratiques et de leurs vécus. Ce fameux **retour d'expérience** (REX ou RETEX) (étapes 4 et 5), dont nous sommes tous convaincus du bien-fondé, reste cependant difficile à réaliser et à exploiter. À chaud comme un peu plus à distance, pour les aspects humains comme pour les éléments organisationnels, cette démarche chronophage, mais très enrichissante, doit être conduite après chaque situation et après chaque exercice, avec le maximum de neutralité et d'honnêteté, et avec l'ensemble des acteurs impliqués. Matérialisée par un document écrit, cette démarche comprend toujours l'analyse objective des dysfonctionnements observés, mais aussi des solutions concrètes et des propositions de réajustements des méthodes, outils ou procédures. Rassemblés en une « bibliothèque », ces RETEX constituent une mémoire précieuse, mais aussi un outil pédagogique collectif pour améliorer la préparation à condition, bien sûr, que les recommandations soient suivies et intégrées dans les dispositifs de crise mis en place. Comme la plupart des processus, la démarche de crise s'inscrit bien dans le cadre plus générique d'une démarche « Qualité », qui doit amener chaque « territoire » à s'interroger réguliè-

ment sur ses composantes, à parfaire ses connaissances propres et à augmenter progressivement ses capacités de résilience.

Mais ces situations de crise sont avant tout des moments de changement d'état (passage d'un état 1 à un état 2), car un territoire, une organisation ne revient et ne doit jamais revenir à son état antérieur, faute de quoi les mêmes causes reproduisant les mêmes effets, la crise réapparaît sans que la structure n'apporte de correctifs.

Au-delà de toutes les définitions et approches différentes des concepts, les réflexions autour de la crise peuvent s'articuler de manière consensuelle autour de trois points clés :

✓ La compréhension du processus dans sa dimension globale. Comprendre, première étape de toute pensée réflexive, parce que l'inconnu, l'imprévu, l'inextricable, surtout s'ils sont complexes, font peur et paralysent nos actions ; il faut donner un sens à nos actes.

✓ L'adaptation des réponses conditionnée à la réalisation d'un diagnostic ouvert, transversal et le plus large possible, car toutes les analyses menées ne sont que des réflexions stériles si elles ne se traduisent pas dans des réponses concrètes, efficaces et pragmatiques. Notre longue expérience de formations basées sur des mises en pratique concrètes nous a conforté dans l'idée qu'un diagnostic bien conduit renforce la qualité et la pertinence des décisions et de leur déclinaison en actions.

Construire sa réponse est le fruit de ce travail.

✓ L'intégration d'une démarche de prévention et de préparation qui accompagne toutes les phases du processus de crise. La répétition de situations douloureusement vécues n'est pas une fatalité. En tant que professionnel ou citoyen, nous n'acceptons plus de subir les conséquences d'ignorances, de négligences ou d'impréparations. La responsabilité d'une telle démarche est partie prenante du management.

« La crise est un processus dynamique et continu qui prend naissance au sein des organisations par la survenue, dans

un contexte donné, d'un évènement déclencheur initial et qui se développe sous l'influence de facteurs humains et managériaux. Le processus de crise est généré et porté par des hommes, mais ce sont aussi les hommes qui en assurent la prise en charge et le traitement. »⁴ ■



+ POUR EN SAVOIR +

Cet article est tiré de : *Intelligence économique. S'informer, se protéger, influencer.*

Ouvrage dirigé par Alice Guilhon et Nicolas Moinet. Pearson, 2016.

Carole DAUTUN

*Chef du département Risques et Crises
INHESJ*



DÉFINITION

Du grec krinein, ce terme du langage médical présent dans les traités de médecine d'Hippocrate signifie jugement, décision. Il a suivi ensuite une évolution importante avec le passage au latin crisis : manifestation violente, brutale d'une maladie. Il s'agit bien d'un moment paroxystique où la situation s'exprime fortement et s'accompagne d'un changement majeur. Temporalité particulière, moment charnière, où tout va se décider, où tout peut basculer, la crise renvoie une image de « Janus » associant le danger et la menace à l'opportunité, idée qui trouve sa concrétisation dans les deux idéogrammes du mot « crise » en chinois mandarin (weiji) : « wei » pour danger, et « ji » pour opportunité, occasion.

Aujourd'hui, les définitions de la crise sont multiples, de par la complexité du sujet et la diversité des approches. Les portes d'entrée reflètent l'origine des auteurs (chercheurs ou professionnels) et le champ de réflexion choisi (sociologie, géographie, gestion et management, cyndinique⁵), et plusieurs grandes approches se dégagent (Dautun, 2007) :

✓ Approche centrée sur l'évènement qui structure la crise autour de son origine :

La crise est « un évènement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation » (Thierry Libaert).

✓ Approche centrée sur les contraintes décisionnelles :

La crise est « une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables » (Hermann, 1963)⁶.

✓ Approche centrée sur l'organisation qui insiste sur la notion de déstabilisation ou d'insuffisance de moyens de réponse :

« Une crise affecte physiquement un système et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Elle a pour effet de menacer la légitimité (...) et de changer radicalement la mission stratégique de l'entreprise [ou] de troubler le monde subjectif des individus, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne » (Pauchant et Mitroff, 1988).

Pour notre part, nous privilégions aussi une approche systémique, mais très intégrative et transversale de ce type de processus⁷.

.....

(4) Dautun, C. et Lacroix, B., « Crises et décision : plongée au cœur des cellules de crise », dans Cahiers de la sécurité n°24, 2013, pp. 54-63.

(5) La cyndinique est la science du risque.

(6) Hermann, C. F., « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », Administrative Science Quarterly, 1963, 8, pp. 61-82.

(7) Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (NF EN ISO 9000:2000). Dautun, C., « Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile », Thèse de doctorat, École des Mines de Saint-Étienne, 2007.



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LE MAINTIEN EN CONDITION OPÉRATIONNELLE DU PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Après la construction et la mise à l'épreuve du Plan de continuité des activités, il s'avère indispensable pour un organisme, de s'assurer que ce dispositif demeure opérationnel dans le temps, afin d'être toujours efficace lors de la survenance d'un sinistre. Le Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) peut se définir comme un processus récurrent de mise à jour complète et d'amélioration continue du Plan de continuité des activités.

Quelques exemples fréquemment constatés dans un exercice, pour illustrer la nécessité du MCO d'un PCA :

- ✓ *Changements de numéros de téléphones ;*
- ✓ *Des capacités de position de travail sur un site de repli trop faibles dues à des déménagements d'activité ;*
- ✓ *De nouveaux outils opérationnels indispensables à la reprise d'activité...*

UNE DÉMARCHE ITÉRATIVE D'EFFICIENCE ET D'AMÉLIORATION CONTINUE

Face aux changements, multiples et rapides, susceptibles d'impacter les organismes, il s'avère indispensable de prévoir la répercussion de ces éventuels changements dans le PCA avec pour objectif que celui-ci reste toujours une riposte pertinente et efficace en cas de sinistre majeur. Afin de pouvoir identifier de façon exhaustive les changements ayant un impact sur l'organisme, il est incontournable de mettre en place des campagnes formelles et régulières de revues du dispositif de continuité.

La planification et la réalisation de ces revues de mise à jour, appelées campagnes de MCO, vont donc permettre de donner à la Direction générale de l'organisme, l'assurance que le PCA demeure adéquat et opérationnel dans le temps.

Ces travaux de MCO sont communément reconnus comme chronophages, mais il semble impossible de s'en dispenser au risque de favoriser l'obsolescence du PCA compte tenu de la vitesse des changements actuels (organisation, risques, besoin de continuité d'activité, outils, solutions de continuité, réglementation...). Il est d'ailleurs utile d'inscrire le principe et la fréquence des campagnes de MCO dans la politique de continuité, document stratégique validé au plus haut niveau de l'organisme. On peut retenir, à minima, une planification

annuelle des campagnes de MCO. En fonction de la taille de l'organisme, de la fréquence des changements structurants ou encore de sa maturité sur le PCA, une revue de MCO peut même être envisagée à une fréquence semestrielle, ce qui serait optimal. Le Responsable PCA a également pour mission d'anticiper une remise à jour du dispositif, en dehors de toute campagne de MCO, si celle-ci s'avère décisive face à des changements significatifs dans l'organisme et qui impacteraient largement le PCA existant.

Les campagnes de MCO s'inscrivent pleinement dans la démarche d'amélioration continue du système de management de la continuité d'activité de l'organisme, au sens de la norme ISO 22301. Ces campagnes s'avèrent en effet, parfois, l'occasion d'identifier des axes d'amélioration importants, à la suite par exemple de conclusions d'audit, de l'émergence de nouvelles pratiques plus performantes, de nouveaux enjeux internes, ou encore de nouvelles sous-traitances. Ainsi, qu'au-delà d'un outil classique et incontournable de mise à jour, les campagnes de MCO participent également à la montée en puissance des performances et de l'efficacité même du PCA, ce qui est loin d'être négligeable.

LA MISE EN ŒUVRE DU MCO

Un périmètre large

Compte tenu de l'interdépendance du PCA avec le plan de gestion de crise de l'organisme, il semble judicieux de mettre en corrélation les campagnes de MCO des deux dispositifs, dans un souci de cohérence et d'efficacité. Il est donc conseillé de privilégier des périodes proches, pour engager les deux campagnes.

Chaque campagne de MCO doit concerner l'ensemble des procédures de continuité sans aucune exception, qu'il s'agisse des plans de continuité opérationnels ou des plans dédiés aux entités support qui vont mettre en place toute la logistique nécessaire en cas de déclenchement du PCA.

Afin d'être parfaitement exhaustif dans le processus de mise à jour, chaque nouvelle procédure de continuité doit bien évidemment être intégrée automatiquement dans le périmètre de la prochaine campagne de MCO.

Les changements à prendre en compte

La nature des changements à prendre en considération dans une campagne de MCO est très variée :

Des exemples de type d'évolution

Type d'évolution	Tâche de Maintien en Condition Opérationnelle (MCO)
Processus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajout d'un nouveau processus ✓ Évolution des besoins de continuité d'activité (Durée Maximale d'Interruption Admissible - DMIA)
Risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en compte de nouveaux risques
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Départ, changement de fonction ✓ Changement de coordonnées personnelles ou professionnelles
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajout d'un fournisseur prestataire de service critique ✓ Évolution des conditions de reprise d'activité de leur PCA ✓ Changement de coordonnées ✓ Évolution du contrat ✓ Modification de la fourniture de service
Site de repli	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en adéquation des besoins de repli avec la capacité des sites de repli
Communauté Filiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modification des solutions de continuité mises à disposition ✓ Changement des conditions de reprise d'activité de leur PCA
Réseau	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modification des conditions d'utilisation du réseau
Poste de travail	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modification des conditions d'utilisation des postes de travail (Habilitation, fonctionnement)

✓ évolutions structurelles ou relatives au domaine d'activité (réorganisation, fusion, création de nouvelles entités ou produits...), un changement de l'activité, la création d'une nouvelle entité ou encore un changement de stratégie d'entreprise doivent impérativement générer très rapidement une étude approfondie de l'impact de ces changements sur le PCA. Il s'impose alors non seulement de créer de nouvelles procédures mais également de procéder à une mise en cohérence avec les procédures et solutions de continuité existantes, tout en restant en phase avec les orientations stratégiques de l'organisme.

✓ changements au niveau de la gouvernance;

✓ capitalisation sur des événements vécus par l'organisme (retours d'expérience);

✓ changements d'environnement ou de localisation;

Au-delà des modalités pratiques d'un simple déménagement, un changement de localisation doit nécessairement engendrer une étude liée au nouvel environnement et aux risques associés (corrélation avec les risques majeurs identifiés par la Préfecture)

✓ évolution des ressources humaines

(masse salariale globale, hommes clef, correspondants PCA);

✓ évolution des besoins de continuité exprimés par l'organisme: on parle de revue des activités vitales. Il s'agit de refaire l'étude de qualification des activités vitales eu égard à diverses évolutions pour confirmer ou infirmer les activités identifiées comme vitales ainsi que l'expression du besoin de continuité.

Le cas particulier du MCO du Plan de Reprise d'Activité informatique

Le Plan de Reprise d'Activité informatique ne peut pas rester figé dans le temps. Il suit et prend en compte tous les changements qui concernent le Système d'Information: les mises à jour des logiciels systèmes, les évolutions de l'infrastructure, les livraisons applicatives...

Le MCO doit être intégré dans le processus de changement informatique pour s'assurer que:

✓ Les nouvelles applications aient une architecture conforme au secours;

✓ Les nouvelles applications aient des sauvegardes de recours, suite à un sinistre;

✓ Les applications soient opérationnelles sur les deux sites et en conformité avec les délais de reprise exprimés;

✓ La documentation afférente des plans, les procédures et leurs modes opératoires soient mises à jour.

La « non-satisfaction » de ces contrôles, doit bloquer la mise en production ou faire remonter une alerte.

LES ACTIONS DE SENSIBILISATION POST MCO

Une campagne de MCO est une occasion intéressante pour lancer différentes actions de communication et de sensibilisation sur le PCA.

Un reporting auprès de la Direction générale

Dès lors que la campagne de MCO induit des changements significatifs dans le PCA, un reporting auprès de la Direction générale est incontournable. En effet la Direction, en tant que commanditaire du PCA, doit obtenir du Responsable PCA une information régulière pour disposer d'une vision complète et à jour du PCA.

Une sensibilisation des correspondants PCA

Dans le cadre d'une pédagogie et d'une sensibilisation continues au PCA, le MCO s'impose comme un moment clef. C'est effectivement à la fois le moment de former les nouveaux correspondants PCA sur le sujet de la continuité, mais aussi l'occasion de maintenir une mobilisation de l'ensemble des acteurs PCA en les informant des éventuels changements et en effectuant si besoin des remises à niveau.

Une campagne d'exercices ou de tests PCA

A l'issue d'une campagne de MCO, certaines procédures opérationnelles peuvent voir le jour ou subir des modifications importantes. C'est alors le moment de mettre en place un exercice PCA ou encore un test technique PCA. En effet, un dispositif de continuité ne peut être considéré comme opérationnel que lorsqu'il a été mis à l'épreuve d'un exercice qui va en révéler l'efficacité ou les besoins d'ajustements nécessaires. Dans l'élaboration d'une

procédure, la réalisation de tests peut s'avérer importante pour valider ou amender certains choix purement techniques.

Pour terminer, quelques bonnes pratiques

L'expérience montre :

✓ Qu'il est utile de prendre en compte le MCO dans la conception et la mise en œuvre du PCA ;

✓ Que le MCO du PCA est véritablement l'affaire de tous. La sensibilisation des parties prenantes est absolument nécessaire.

Simple procédure de revue à l'origine, le maintien en condition opérationnelle du PCA s'avère avoir aujourd'hui une place centrale dans le cycle de vie du Plan de continuité des activités. De par son ampleur et sa régularité, il va à la fois permettre de s'assurer de l'efficacité permanente du dispositif, être un outil de sensibilisation mais également être source de réflexion pour

tendre à l'amélioration continue du dispositif dans le cadre du système de management de la continuité ■

LES AUTEURS

Cécile WEBER, *Responsable PCA
Groupe MAIF - Vice Présidente du CCA,*

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



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



AGENDA DU 23/03 → 28/04

Le 23 mars 2018

**Conférence MS MRI MINES
ParisTech**

60 Boulevard Saint Michel, Paris

Inscription obligatoire.

Pour en savoir plus :

www.weezevent.com/evenement.php

Le 29 mars 2018

**Conférence :
Les séismes lents**

Bibliothèque municipale
Seyssinet-Pariset

Pour en savoir plus :

www.osug.fr/agendas/rendez-vous-publics

Le 29 mars 2018

**Les « Rendez-vous
de la recherche » INHESJ**

Ecole militaire, Paris

Pour en savoir plus :

inhesj.fr/evenements/tous-les-actualites

Le 5 avril 2018

**Formation IRMa :
Informer efficacement la
population : DICRIM et stratégie de
communication**

Grenoble

Pour en savoir plus :

www.irma-grenoble.com/02institut

Les 3 et 4 avril 2018

**Formation IRMa :
Mettre en place et maintenir
opérationnel un Plan Communal
de Sauvegarde (PCS)**

Grenoble

Pour en savoir plus :

www.irma-grenoble.com/02

Le 11 avril 2018

**Guide Cerema :
Diagnostic et renforcement
sismiques des ponts existants**

Aix-en-Provence

Pour en savoir plus :

www.afps-seisme.org/PUBLI/

Du 26 au 28 avril 2018

Resilient Cities 2018

Bonn, Allemagne

Pour en savoir plus :

resilientcities2018.iclei.org/

LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» www.inhesj.fr



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES