

Transdisciplinarité de la fonction de directeur du poste de commandement opérationnel dans le cadre de la gestion de crise

Auteur : Paesmans, Cyril

Promoteur(s) : Brunet, Sebastien

Faculté : Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie

Diplôme : Master en sciences politiques, orientation générale, à finalité spécialisée en politiques européennes

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/3391>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Transdisciplinarité de la fonction de directeur du poste de commandement opérationnel dans le cadre de la gestion de crise

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en sciences
politiques, orientation générale, à finalité spécialisée en politiques européennes

Cyril Paesmans

Promoteur : Professeur Sébastien Brunet

Lecteurs : Madame Aline Thiry & Monsieur Luc Burette

Département de Science Politique

Année académique 2016-2017

Remerciements

A travers ces quelques lignes, j'aimerais remercier les personnes qui, de près ou de loin, sont intervenues dans la concrétisation de ce mémoire et, plus largement, dans l'ensemble de mes études.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance à mon promoteur, Monsieur Sébastien Brunet, pour sa disponibilité, ses avis éclairés et son accompagnement précieux.

J'adresse mes sincères remerciements à Madame Aline Thiry et Monsieur Luc Burette, mes lecteurs, d'avoir accepté d'être membres de mon jury et pour leurs judicieux conseils.

Ma gratitude va également à Monsieur Jacques Fafchamps, premier directeur de l'IPFASSU, ainsi qu'à Madame Catherine Grifnee, qui a été ma maitre de stage, pour m'avoir ouvert les portes du monde de la planification d'urgence et de la gestion de crise.

Je remercie toutes les personnes que j'ai rencontrées lors de mes entretiens, Mesdames Catherine Delcourt et Leen Depuydt, Messieurs René Schoonbrood, Christian Longrée, Lucien Bodson, Olivier Cappelle, Nicolas Navaux, Marcel Guissard, pour m'avoir fait profiter de leurs expériences et de leurs connaissances.

Mes remerciements vont également à tous les participants à la formation Dir-PC-Ops du mois d'avril 2017, avec lesquels de nombreux échanges ont favorisé l'émergence d'idées nouvelles.

Enfin, je ne pourrais conclure ces courtes lignes sans remercier mes parents, Mathieu, Charlotte et Valérie pour leur présence et le temps consacré à la lecture de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
--------------------	---

Partie I : Gestion de crise : de l'analyse du risque à l'intervention	3
--	----------

1. Tentative de définition de la notion de crise	3
2. Le cycle de la gestion de crise.....	4
2.1 La phase préliminaire.....	5
2.1.1 Analyse de risque.....	5
2.1.1.1 La distinction entre danger et risque.....	6
2.1.1.2 Typologie des risques dans le cadre de la planification d'urgence	6
2.2 La prévention	7
2.3 La préparation et la planification	7
2.3.1 Avantages et faiblesses des plans	8
2.4 L'intervention lors d'une crise.....	9
2.4.1 Quand une crise apparaît-elle ?.....	9
2.4.2 Le rôle du responsable d'intervention	11
2.4.3 La dynamique de groupe	11
2.4.4 Les stades de la gestion de crise	12
2.5 Le retour d'expérience	13

Partie II : La structure de la planification d'urgence et de la gestion de crise en Belgique.....	15
--	-----------

1. Le cadre légal	15
1.1 La sécurité publique.....	15
1.2 L'arrêté royal du 16/02/2006	16
1.2.1 Champ d'application.....	16
1.3 Les circulaires ministérielles.....	17
1.4 Les différents types de plans prévus par l'arrêté.....	17
2. Les cellules de sécurité.....	18
3. Les phases de la gestion de la crise	19
3.1 Le niveau communal.....	19
3.2 Le niveau provincial.....	20
3.3 Le niveau fédéral.....	20
4. Les missions en situation d'urgence.....	21
4.1 Discipline 1 : les opérations de secours	22
4.2 Discipline 2 : les secours médicaux, sanitaires et psychosociaux.....	22
4.3 Discipline 3 : la police du lieu de la situation d'urgence	23
4.4 Discipline 4 : l'appui logistique	23
4.5 Discipline 5 : information à la population	23
5. La coordination opérationnelle et stratégique.	23
5.1 La coordination opérationnelle	23
5.2 La coordination stratégique.....	24
6. L'arrêté royal portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste	25

Partie III : De la théorie au terrain : Analyse de la fonction de Directeur du Poste de Commandement opérationnel..... 27
--

1.	Méthodologie : de l'exploration aux pistes de réflexion.....	27
1.1	La phase exploratoire : prendre connaissance du terrain	27
1.2	Etape clé : la formation Dir-PC-Ops.....	28
1.2.1	L'élaboration d'un questionnaire.....	28
1.2.2	La formation en tant qu'observateur.....	29
1.3	Entretiens	30
1.4	Des outils qualitatifs complémentaires : les manuels et les guides sur la planification d'urgence ainsi que la littérature scientifique et juridique	31
1.5	La question du terrorisme	31
2.	Présentation du PC-Ops	32
2.1	La composition.....	32
2.1.1	Le Dir-PC-Ops.....	32
2.1.2	Dir-Si	33
2.1.3	Dir-Med	34
2.1.4	Dir-Pol	34
2.1.5	Dir-Log	35
2.1.6	Dir-Info.....	35
2.1.7	Autres.....	36
2.1.7.1	« Dir-Judi »	36
3.	La mise en place d'une formation Dir-PC-Ops.....	37
3.1	Présentation.....	37
3.2	La nécessité de cette formation, perception des participants	38
3.3	Comment les participants conçoivent-ils la fonction d'un Dir-PC-Ops ?	39
3.4	La pratique d'exercices multidisciplinaires	39
3.5	Disponibilité des disciplines pour se former et pratiquer des exercices	40
4.	Transdisciplinarité de la fonction de Dir-PC-Ops.....	41
4.1	Qu'entendons-nous par transdisciplinarité ?.....	41
4.1.1	Application de ce principe à la fonction de Dir-PC-Ops.....	42
4.2	Création d'un pool multidisciplinaire Dir-PC-Ops de garde	43
4.2.1	Utilisation du pool comme networking	45
4.2.2	Arrêté royal de 2016 : obstacle à la création d'un pool.....	46
4.3	Un Dir-PC-Ops militaire.....	47
4.3.1	Position actuelle de l'armée dans la gestion de crise.....	48
4.3.2	Evolution de la position de l'armée dans la gestion de crise.....	48
4.4	La désignation d'un expert comme Dir-PC-Ops.....	49
4.4.1	Le fonctionnaire planu, un expert ?	51
	Conclusion.....	52
	Bibliographie.....	55
1.	Ouvrages.....	55
2.	Articles scientifiques	56
3.	Législation belge	57
4.	Manuels	59
5.	Rapports	60
6.	Articles de presse.....	60
7.	Sites internet.....	61
8.	Autres	61
	Annexes.....	62

Liste des acronymes et des abréviations utiles

- **AMU** : Aide médicale urgente
- **AR** : Arrêté royal
- **BABI** : Belgian association for burn injuries
- **CBRN** : Chimique, Biologique, Radiologique et Nucléaire
- **CC** : Comité de coordination
- **CCC** : Comité de coordination communal
- **CCP** : Comité de coordination provincial
- **CGCCR** : Centre gouvernemental de coordination et de crise
- **CM** : Circulaire ministérielle
- **D1** : Discipline 1 : opération de secours
- **D2** : Discipline 2 : secours médicaux, sanitaires et psychosociaux
- **D3** : Discipline 3 : service de police
- **D3** : Discipline 4 : appuis logistiques
- **D5** : Discipline 5 : information
- **DGCC** : Direction général du centre de crise - SPF Intérieur
- **Dir-PC-Ops** : Directeur du poste de commandement opérationnel
- **DirCO** : Directeur coordinateur administratif – Police fédérale
- **Dir-Info** : Directeur de l'information (D5)
- **Dir-Log** : Directeur de la logistique (D4)
- **Dir-Med** : Directeur des services médicaux (D2)
- **Dir-Pol** : Directeur des services de police (D3)
- **Dir-SI** : Directeur des services d'incendie (D1)
- **DVI** : Disaster Victim Identification Team
- **ICMS** : Incident & Crisis Management System
- **MB** : Moniteur Belge
- **NPU** : Circulaire ministérielle prise dans le cadre de la planification d'urgence
- **OCAM** : Organe de coordination pour l'analyse de la menace
- **PC-Ops** : Poste de commandement opérationnel
- **PGUI** : Plan général d'urgence et d'intervention
- **PIU** : Plan interne d'urgence
- **PJF** : Police judiciaire fédérale
- **Planu** : Fonctionnaire en charge de la planification d'urgence

- **PMA** : Poste médical avancé
- **PPD** : Point de première destination
- **PPUI** : Plan particulier d'urgence et d'intervention
- **SI** : Service incendie
- **SITREP** : Rapport de situation
- **SPF** : Service public fédéral
- **SMUR** : Service médical d'urgence et de réanimation
- **SPIRAL** : Scientific and Public Involvement in Risk Allocations Laboratory

Introduction

« Préparer l’impensable pour planifier le pire et anticiper la coordination » tels sont les mots employés par Denis Mathen, Gouverneur de la Province de Namur, pour introduire la revue de planification d’urgence et de gestion de crise *Be prepared*.

Il y a un peu plus de 10 ans, l’arrêté royal instaurant la planification d’urgence a été établi. Depuis lors, le contexte a fortement évolué : ce que nous pensions inconcevable à cette époque ne l’est plus aujourd’hui. Qui aurait envisagé que la Belgique se retrouve en pénurie d’électricité durant les fêtes de fin d’année ? De même, était-il possible de se préparer à une grève des camionneurs sur les autoroutes wallonnes paralysant l’approvisionnement en carburant des citoyens, mais surtout des services de secours ? L’impensable évolue constamment : le préparer, c’est mettre en équation les risques que cet événement impensable apparaisse.

Planifier le pire ne se révèle pas toujours prévisible comme le démontrent les attentats du 22 mars 2016 qui ont touché la Belgique en plein cœur. Malgré la menace et les efforts d’anticipation, nous nous sommes trouvés dépourvus face à la gravité de la situation. Nul n’était préparé à une catastrophe d’une telle ampleur.

La coordination opérationnelle a d’ailleurs ensuite été pointée du doigt par la Commission d’enquête parlementaire¹.

Dans un monde changeant où l’incertitude est devenue la norme, la culture de la sécurité se doit d’évoluer et de s’adapter. En effet, les métiers de l’urgence doivent gagner en efficacité pour apporter une réponse optimale aux crises qui nous touchent.

Dans l’optique de mieux anticiper la coordination, une nouvelle formation Dir-PC-Ops a été mise en place en 2016. Elle vise à faire face aux problèmes organisationnels de la gestion de crise. Mais, dans quelle mesure, cette formation pourra-t-elle mener à l’évolution de la fonction transdisciplinaire du Dir-PC-Ops ?

¹ Rapport intermédiaire et provisoire sur le volet « assistance et secours » de la Commission d’enquête chargée d’examiner les circonstances qui ont conduit aux attentats terroristes du 22 mars 2016 dans l’aéroport de Bruxelles-National et dans la station de métro Maelbeek à Bruxelles, y compris l’évolution et la gestion de la lutte contre le radicalisme et la menace terroriste, 3 août 2016.

Tout d'abord, nous poserons le cadre théorique de l'analyse de risque, de la planification d'urgence et de la gestion de crise et nous aborderons ce qui se cache derrière ces notions.

Les différentes étapes du cycle de la crise seront détaillées et nous étudierons comment ce cadre théorique est transposé dans la législation belge.

Enfin, nous analyserons le cœur de la coordination opérationnelle : le Dir-PC-Ops.

Nous tenterons alors de trouver des pistes afin d'optimiser la dynamique et la coordination des différents services.

Partie I : Gestion de crise : de l'analyse du risque à l'intervention

1. Tentative de définition de la notion de crise

La notion de crise est utilisée dans de nombreuses circonstances et dans des domaines extrêmement variés. Elle peut être définie de plusieurs façons et sa conception sera différente d'une organisation à une autre. Il n'est donc pas aisé de formuler une définition type en raison du grand nombre d'éléments qui la caractérisent. Cependant, peu importe le domaine, elle va toujours venir perturber le fonctionnement habituel des organisations. Elle va entraîner « une perte de l'univers de référence ».²

Parmi les différentes approches de la crise, nous avons retenu celle de Wybo. Pour lui, la crise va apparaître quand « des événements vont venir impacter la situation normale, les responsables vont commencer par réagir en déployant les plans et les procédures prévues pour faire face à la nouvelle situation. Si les plans ne sont pas adaptés ou que les procédures ne fonctionnent pas, alors l'organisation qui est touchée par cet événement entre en crise. Elle va donc sortir du cadre et va devoir improviser pour tenter de ramener le système dans une situation stable en réduisant au maximum les dégâts »³.

Nous constatons à travers cette définition que la crise va se former dès l'instant où les intervenants ne sont plus à même de lutter contre l'événement. Le passage à l'utilisation de procédures non prévues amène la situation de crise, car le système est dépassé par l'événement. Il est aussi possible que cet événement n'ait pas été prévu. En effet, il est compliqué d'envisager l'ampleur des problèmes auxquels l'organisation sera confrontée. La flexibilité d'un plan va permettre une improvisation pour proposer de nouvelles actions⁴. Cette improvisation requiert, toutefois, une préparation, car elle consiste en une déviation des pratiques existantes et des connaissances acquises lors d'exercices et de formations⁵.

² LAGADEC, P., *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, 1991. p.23.

³ WYBO, J.-L., « Mastering risks of damage and risks of crisis : the role of organisational learning », *International Journal of Emergency Management*, 2004, pp. 22-34.

⁴ CHEDOTEL, F., « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion* 2005/1 (n°154), 2005, pp.123-140.

⁵ MENDONCA, D., « Decision support for improvisation during emergency response operations », *Int.J. Emergency Management*, Vol.1, No.1, 2001, pp. 30-39.

Nous comprenons mieux pourquoi les conceptions de crise ne sont pas identiques d'une organisation à une autre. En effet, un événement peut être maîtrisé si les procédures mises en place par l'organisation permettent d'y faire face et n'entraînent pas de crise.

Au contraire, il se peut qu'une organisation confrontée au même incident ne sache pas y faire face et bascule en période de crise.

Par conséquent, la crise va venir remettre en cause les modalités conventionnelles d'action d'un système. La crise est vue comme quelque chose de négatif où le système va tout employer pour un retour à une situation normale.⁶

Dans d'autres cas, la crise peut être perçue comme un élément positif qui peut représenter une opportunité pour permettre à l'organisation d'évoluer en l'utilisant comme événement déclencheur. En effet, Julie Boumrar estime que « le processus de crise représente une opportunité d'amélioration de l'organisation »⁷.

La crise s'inscrit dans un processus plus large que le simple événement déclencheur : celui-ci fera l'objet de l'analyse dans la deuxième section de cette partie.

2. Le cycle de la gestion de crise

La gestion de crise va s'inscrire dans un processus préventif, réactif et rétroactif qui évolue en plusieurs étapes. Elles constituent la structure de cette partie du mémoire :

- La *phase préliminaire* consiste à analyser les risques qui sont susceptibles de se déclencher. Une fois les risques identifiés, il s'agit de réagir et de se préparer à mettre en place des mesures préventives et à élaborer des plans pour définir les rôles et responsabilités de chacun.
- La *phase d'intervention* est le moment où les intervenants vont agir pour faire face au déclenchement du risque.
- La *phase de feedback* cherche à analyser et à revenir sur les différentes actions et procédures effectuées afin d'améliorer la réponse lors d'événements futurs.

⁶ Le concept de situation normale est, comme le concept de crise, quelque chose de difficile à définir. Dans le cadre de ce travail, la situation normale est considérée comme la situation avant que l'événement perturbateur n'apparaisse.

⁷ BOUMRAR J., « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », *Vie et sciences de l'entreprise* 2010/3, N°185-186, pp.13-26.

2.1 La phase préliminaire

2.1.1 Analyse de risque

L'approche de l'analyse de risque employée dans le cadre de ce travail est celle dite « *ingénieur* »⁸. Autrement dit, une fois le risque identifié, il peut être évalué et géré grâce aux ressources et techniques scientifiques adéquates.

Identifier les risques vise à étudier et à analyser, sur un territoire, les risques potentiels auxquels la population pourrait être amenée à faire face. Cette identification doit permettre de développer des mesures de prévention pour limiter les probabilités qu'un événement dangereux se manifeste ainsi que de planifier les modalités d'intervention.⁹

Selon Sébastien Brunet, le concept de risque correspond : « à une équation relativement simple qui articule le risque en fonction d'un rapport particulier entre la réalité d'impact et la connaissance que l'on a ». ¹⁰ Pour tenter de résoudre cette équation, des calculs et des statistiques sont réalisés. A travers ce principe, le risque peut être redéfini comme « la probabilité d'occurrence d'un événement dommageable en fonction de la vulnérabilité du système concerné »¹¹. Nous pouvons cependant émettre une réserve concernant cette probabilité dans l'analyse du risque. En effet, cette définition présume que pour chaque événement, il y a une probabilité d'occurrence or ce n'est pas toujours le cas. Il est possible que des événements apparaissent sans qu'ils n'aient été envisagés.¹²

Personne n'est égal face aux risques : il s'agit d'une fragilité qui dépend des facteurs socio-économiques, cognitifs, culturels, politiques, etc.¹³ La vulnérabilité est en changement constant et il est difficile d'évaluer clairement les éléments qui la composent.

⁸ BRUNET, S., GILLON, P., FALLON, C., « Risques modernes et planification d'urgence : le cas de la crise financière », p.4 in C. MAGANDA & H. KOFF (Eds.), *Perspectivas comparativas del liderazgo – Comparative Perspectives on Leadership*, Bruxelles, Belgique : P.I.E Peter Lang, pp. 49-68.

⁹ Centre fédéral de Connaissances pour la sécurité civile, « Gestion de crise : Capitaine. Module 2 (Cri 2)- Dir Si », 2016, p.31.

¹⁰ BRUNET, S., *Société du risque: Quelles réponses politiques?*, Paris, l'Harmattan, 2007, p.36.

¹¹ Notes du cours de Sébastien Brunet *SPOL2315-2 Risques et Politiques*, Université de Liège.

¹² BRUNET S., FALLON C., OZER P., SCHIFFINO N., THIRY A., *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, Crisis, De Boeck, 2012, p.84.

¹³ THOURET J.-CL., D'ERCOLE R., «Vulnérabilité aux risques naturels en milieu urbain : effets, facteurs et réponses sociales », *Cahier des Sciences humaines*. 32/2, 1996, pp. 407-422.

2.1.1.1 La distinction entre danger et risque

Distinguons deux notions qui sont parfois assimilées et qui peuvent prêter à confusion, celles de danger et de risque.

Un danger est défini lorsqu'une situation possède une capacité intrinsèque à occasionner un effet dommageable sur les personnes, les biens ou sur l'environnement¹⁴. Pour qualifier un risque, nous devons constater simultanément un danger et une exposition à ce danger. En l'absence de ces deux conditions, il n'y a pas de risque¹⁵. Le risque est la probabilité que cet effet se produise, à la différence du danger qui ne peut être calculé.¹⁶

L'évaluation des risques est un instrument qui tente d'apprécier si un effet dommageable risque de se produire, comment et dans quelles circonstances.

2.1.1.2 Typologie des risques dans le cadre de la planification d'urgence

L'analyse des risques est à envisager, d'une part, comme un inventaire des risques ; ce qui consiste à faire une compilation des risques avérés et potentiels et, d'autre part, comme une évaluation pour estimer et planifier la réponse opérationnelle adéquate pour faire face à ces risques.

Philippe Kourilsky définit les risques avérés comme des risques qui sont connus. Nous disposons de suffisamment d'informations qui rendent ces risques mesurables.

Les risques potentiels sont ceux pour lesquels la connaissance à leur sujet est lacunaire. Il est donc plus compliqué d'établir des mesures en vue de prévenir ce type de risque.¹⁷

Il y a des évolutions continues des types de risque. Dès lors, « il ne faut penser les crises non plus comme des accidents bien répertoriés dans un monde globalement stable et sous contrôle, mais bien comme le moteur central de mondes de plus en plus traversés par l'imprévisible, la discontinuité et le chaotique. »¹⁸

¹⁴ SETBON, M., « Les risques sanitaires », *Médecine/sciences 2000*, Vol. 16, n°11, 2000, pp.1203-6.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ BRUNET S., FALLON C., OZER P., SCHIFFINO N., THIRY A., *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, op.cit.,p.37.

¹⁷ KOURILSKY, Ph., *Du bon usage du principe de précaution. Réflexions et modes d'action*, Paris, O. Jacob, 2002, p.42.

¹⁸ LAGADEC, P., « Audit des capacités de gestion des crises. Cadrage, évaluation, initiatives », Département d'économie, Ecole polytechnique centre national de la recherche scientifique, Cahier n°19, Juin 2009.

Des mises à jour de l'inventaire des risques s'effectuent régulièrement. Par exemple, depuis les attentats de Nice¹⁹, les organisateurs d'événements envisagent la possibilité qu'un véhicule s'encastre dans un site où des personnes se trouvent.

2.2 La prévention

La prévention a pour but de diminuer les probabilités d'apparition du risque voire de le faire disparaître. Elle vise à mettre en place des mesures et des actions agissant sur les causes éventuelles du déclenchement d'un risque ainsi que sur ce risque s'il survient.

2.3 La préparation et la planification

Les moyens de prévention ne peuvent garantir qu'un risque ne va pas se produire. C'est pourquoi des procédures sont élaborées pour se préparer au cas où il viendrait à se déclencher. Un des moyens utilisés pour se préparer à ce genre de situation est la rédaction de plans.

Pour Aline Thiry et Sébastien Brunet, rédiger un plan c'est « prévoir tout ce qui peut raisonnablement l'être pour éviter l'occurrence d'accidents dommageables ou pour en limiter les effets sur les personnes, les biens et l'environnement. »²⁰ Il s'agit de « considérer dès l'origine et en continu les questions, les surprises, les failles, les ruptures, les impossibilités qui font l'essence même du phénomène de crise. »²¹

Grâce à ces plans, le dispositif à mettre en place pour tel type d'incident est codifié et permet à chacun des acteurs de suivre une ligne de conduite prédéterminée : on y indique les procédures et les responsabilités. Ils comportent les différents scénarios de crise, des listings recensant les acteurs concernés, la composition des différentes cellules mises en place, etc. Ils constituent, d'une part, un inventaire des moyens et des ressources techniques et humaines disponibles et, d'autre part, les fonctions précises de chacun et la manière d'envisager la coordination.

¹⁹ Agence France-presse, « Attentat à Nice : un camion fonce sur la foule, au moins 84 morts », *La Libre*, 15 juillet 2016, disponible sur <http://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/attentat-a-nice-un-camion-fonce-sur-la-foule-au-moins-84-morts-5788aec5357086b3e0d1682e> (consulté le 3 juillet 2017).

²⁰ BRUNET S., FALLON C., OZER P., SCHIFFINO N., THIRY A., *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, op.cit, p.32

²¹ LAGADEC, P., « La question des plans. Entre points d'appui et pièges stratégiques », Département d'économie, Ecole polytechnique centre national de la recherche scientifique, Cahier n°40, Octobre 2009.

Les plans doivent régulièrement être mis à jour en fonction des objectifs poursuivis, des moyens et ressources disponibles. En effet, Clarke a démontré qu'un plan et des procédures non mis à jour peuvent être davantage néfastes que l'inexistence d'un plan.²²

Ceux-ci doivent décrire les principes généraux, mais sans trop de contraintes afin de permettre une certaine évolution en fonction des situations.

La planification doit répondre à deux facteurs essentiels : la flexibilité et l'improvisation. Les plans sont établis afin de donner un cadre de référence qui sera la base pour proposer une solution adaptée à la situation. Ils doivent cependant être un outil opérationnel et non une référence dont le seul but est de rassurer. Ils cherchent à répondre à des situations connues au préalable, mais la crise instaure une réalité différente. C'est pourquoi, on préconise d'augmenter la flexibilité des plans afin de laisser place à une part d'improvisation.²³ Quand les procédures prévues ne suffisent pas à répondre à la situation de crise, les acteurs vont être amenés à proposer de nouvelles actions, de nouveaux rôles jamais utilisés jusqu'alors²⁴.

Cette évaluation continue des résultats et des activités est nécessaire et elle se basera sur les expériences antérieures.

2.3.1 Avantages et faiblesses des plans

Avantages :

- Le plan apporte avant tout une sécurité, il indique les procédures à effectuer²⁵ ;
- Il permet une certaine cohérence en désignant des rôles précis pour chacun ainsi que les moyens et les ressources adéquats à mobiliser²⁶ ;
- Il établit une ligne de conduite, ce qui permet de se consacrer davantage aux événements « inédits »²⁷.

²² GUILLEN, M.F., « Review : Mission Impossible : Using Fantasy Documents to Tame Disaster by Lee Clarke », *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, N°1, March 2001, pp. 151-153.

²³ CHEDOTEL, F., « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *op.cit.*

²⁴ MENDONCA, D., « Decision support for improvisation during emergency response operations », *op.cit.*

²⁵ LAGADEC Patrick, « La question des plans : nécessités tactiques et risques stratégiques », *Préventique Sécurité*, N°11, Mars 2010, pp.25-28.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ ROUX-DUFORT, C., *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, Paris, 2000, p.116.

Faiblesses :

- Le plan ne doit pas prétendre tout prévoir. Des événements inattendus sont susceptibles d'apparaître. Il faut donc éviter de croire que tout est codifié à travers un plan²⁸ ;
- Il pose le postulat que la population n'agisse pas de façon inconsidérée or la réalité est différente et doit être plus nuancée²⁹ ;
- Le plan ne doit pas écarter la capacité d'évaluation et de jugement des intervenants en situation d'urgence. Le fait d'élaborer des plans peut être un piège si on se limite à son unique interprétation, en arrêtant de se questionner sur la manière de répondre à l'urgence dans différentes situations.³⁰

2.4 L'intervention lors d'une crise

Cette phase consiste à organiser et gérer une situation d'urgence lorsque le risque s'est produit. La préparation permet de faciliter cette phase de gestion et d'y être davantage opérationnel.

2.4.1 Quand une crise apparaît-elle ?

Une crise va apparaître suite à un événement déclencheur.

Celui-ci peut provenir de différents aléas³¹ :

- Naturels (tremblement de terre, tempête, inondation, etc.)
- Industriels (pollution, explosion, radiation, etc.)
- Sanitaires (vache folle, grippe aviaire, etc.)
- Intentionnels (sabotage, attentat, fusillade, etc.)

²⁸ HEIDERICH, D., *Plan de gestion de crise*, Dunod, Paris, 2010, p.74.

²⁹ LAGADEC Patrick, « La question des plans : nécessités tactiques et risques stratégiques », *op.cit.*

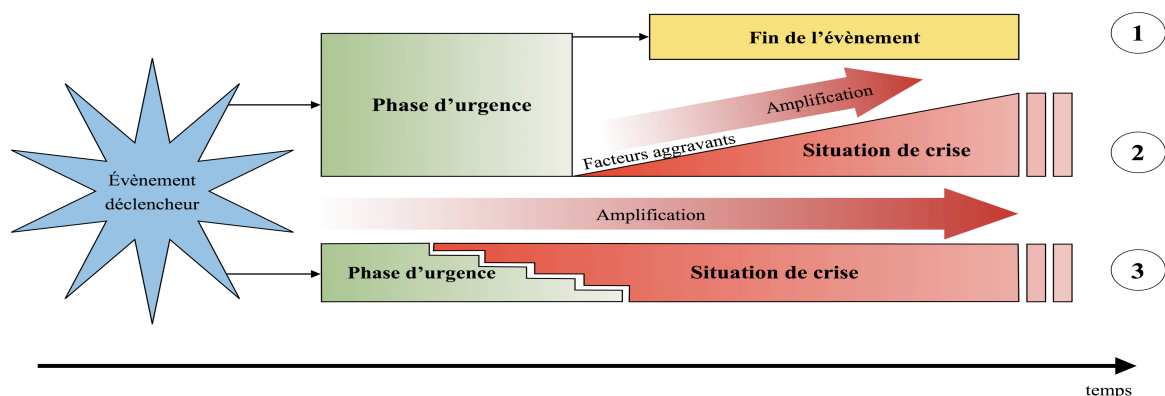
³⁰ LAGADEC Patrick, « La question des plans : Entre points d'appui et pièges stratégiques », *Ecole polytechnique, centre national de la recherche scientifique*, Vol. 2009, n°40, 2009, p.22.

³¹ VEYRET Y., REGHEZZA M., « Aléas et risques dans l'analyse géographique », *Annales des mines*, 2005, pp.61-89.

Il y a trois évolutions successives de la dynamique d'une crise: ³²

- 1) L'urgence classique : les intervenants ne sont pas dépassés par l'événement en termes de moyens et d'effectifs. Leurs ressources sont suffisantes pour s'occuper de la situation. Pour les intervenants des services d'urgence, ce niveau correspond à leur fonctionnement en routine. En effet, les interventions urgentes font partie de leur quotidien, ils possèdent donc les moyens et l'équipement nécessaires.
Tandis que pour les autres services, la gestion d'urgence ne constitue pas leur principale mission en routine.
- 2) Lorsque des facteurs aggravants transforment l'urgence en crise, les moyens ne suffisent plus pour lutter contre l'évolution de l'incident. Les services se retrouvent dépassés, par l'événement suite à l'accumulation de facteurs aggravants. Une fois que les intervenants n'ont plus les ressources nécessaires pour contenir l'événement, nous entrons en période de crise. Pour y faire face, il va falloir solliciter des renforts soit d'autres zones soit d'un niveau supérieur. A ce niveau, il est encore possible d'anticiper les moyens supplémentaires nécessaires.
- 3) Dès le déclenchement de l'incident, les services de sécurité et d'urgence sont dépassés au vu de la gravité de l'incident. Les besoins sont immédiats et importants. Ils ne disposent pas des ressources nécessaires vu l'ampleur de la situation. Il va falloir rapidement faire appel à des moyens supplémentaires. A ce niveau, la phase d'urgence bascule directement en phase de crise.

Le deuxième stade se distingue du troisième, car l'apparition de la crise va se produire suite aux facteurs qui vont aggraver l'incident tandis que dans le troisième stade, la période d'urgence se transforme directement en crise.



³² DAUTUN Carole, TIXIER Jérôme, CHAPELAIN Jean, FONTAINE François, DUSSERRE Gilles, « Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire », Colloque de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement « Risques et performance », Lille, 2006.

2.4.2 Le rôle du responsable d'intervention

Lors de l'intervention, les responsables vont entreprendre plusieurs actions :³³

- Vérifier les sources des informations qui leur sont transmises ;
- Synthétiser les informations pertinentes ;
- Se tenir informés des actions engagées et des problèmes auxquels sont confrontés les intervenants ;
- Evaluer la mise en œuvre et les conséquences des solutions possibles.

2.4.3 La dynamique de groupe

Les intervenants des services doivent se concerter en menant une large réflexion intégrant la position de chacun des acteurs. Selon Turner, un problème qui amplifie davantage la crise est « un traitement inadéquat des informations par les organisations. »³⁴

Dans une organisation, si toutes les personnes présentes ne définissent pas un objectif précis, chaque personne va agir selon ses propres intérêts et en fonction des ressources dont elle dispose. Les décideurs doivent établir des solutions tout en ayant comme contraintes les modes de fonctionnement propres à chacun.³⁵

La prise de décision du groupe va alors émerger à travers la confrontation des idées et stratégies individuelles et du jeu de pouvoir entre eux.³⁶

Trois problèmes principaux impactent la dynamique d'un groupe lors de prise de décisions opérationnelles :³⁷

- Par rapport aux moyens disponibles : un manque de moyens conduit à une inadéquation entre les stratégies établies et la réalité opérationnelle ainsi qu'à une perte d'informations cruciales, car elles sont inaccessibles ;
- Au sein même du centre de décision : conflits internes affectés par le stress et la prise de décision dans un délai bref ;

³³ CROCQ, L., HUBERSON, S., VRAIE, B., *Gérer les grandes crises sanitaires, écologiques, politiques et économiques*, Odile Jacob, 2009, pp. 269-271.

³⁴ TURNER, B.A, *Man-Made Disasters*, The Wykeham Science Series, Wykeham Publications, First edition, London, 1978, p.254.

³⁵ KUTY, O., *La négociation des valeurs, introduction à la sociologie*, De Boeck, 2007, pp.221-222.

³⁶ BOUTTE, G., *Risques et catastrophes : comment éviter et prévenir les crises ?*, Le management des situations complexes, 2006, pp.115-130.

³⁷ SAYEGH, L., ANTHONY, W.P, PERREWE, P.L., « Managerial decision-making under crisis : the role of emotion in an intuitive decision process », *Human Resource management Review*, Vol 14., 2004, pp. 615-626.

- L'expérience du passé : capacité du groupe à se réappropriier des problèmes de décisions et/ou d'actions adoptées par le passé.

Ces trois facteurs constituent les vulnérabilités auxquelles la cellule de décision doit faire face. Même si chaque étape qui constitue la réponse face à l'urgence est primordiale, les premiers choix effectués en début de crise vont déterminer le management qui va être mis en place dans la maîtrise de la situation.³⁸

2.4.4 Les stades de la gestion de crise

La manière de gérer va évoluer au fur et à mesure de la maîtrise de la situation. Carole Dautun dénombre trois stades différents lors d'une crise³⁹ :

- 1) Le stade dynamique : les changements sont rapides, ce qui entraîne des moments plus stressants où l'urgence est à son maximum. La coopération entre les intervenants doit être immédiate. Ce stade représente la montée en puissance de la crise. L'ensemble des moyens à disposition vont être utilisés au maximum de leur capacité et les renforts nécessaires demandés. La prise de décision et les opérations doivent être rapidement réalisées.
- 2) Le stade statique instable : la situation s'inscrit dans un état qui peut évoluer à tout moment et qui nécessite une attention permanente. Les intervenants contrôlent la situation, mais son évolution possible nécessite de maintenir tous les acteurs en alerte alors que l'envoi de renforts n'est plus indispensable.
- 3) Le stade statique stable : une fois que la situation ne peut plus s'aggraver, il faut se préparer au retour progressif à une situation normale en récupérant le contrôle total. A ce stade, les renforts vont progressivement quitter les lieux de l'incident.

³⁸ PAUCHANT, T., « Le management stratégique des crises, d'une mode éphémère à une nécessité stratégique », *Préventique*, n°27, pp. 4-13.

³⁹ DAUTUN, C., *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la Sécurité Civile*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2007, pp.115-116.

2.5 Le retour d'expérience

Afin de mettre en commun les conclusions tirées de l'événement terminé, un travail de retour sur expérience après les crises constitue un moyen de s'améliorer. Un double objectif est recherché :⁴⁰

- Identifier les dysfonctionnements et les solutions envisagées pour y remédier ;
- Apporter une série de connaissances, d'apprentissages pour rendre la gestion plus efficiente lors d'un prochain épisode dommageable.

Ce retour d'expérience doit être fait rapidement après l'événement pour éviter de perdre certains éléments.⁴¹

Idéalement, il faudrait faire appel à des spécialistes n'ayant pas participé à l'incident.

Selon Enrico Quarantelli, « trop souvent les rapports établis après les événements tendent à n'être que des défenses ou des justifications de ce qui a été fait plutôt qu'un examen critique franc et direct des problèmes rencontrés ou des erreurs commises ».⁴²

Ces retours d'expérience permettent d'améliorer les mesures de prévention et de préparation dans le but d'une plus grande efficacité dans la manière de réagir à l'urgence.

⁴⁰ WYBO, J-L., VAN WASSENHOVE, W., *Retour d'expérience et maîtrise des risques, Pratiques et méthodes de mise en oeuvre*, Collection Sciences du risques et du danger, série Notes de synthèse et de recherche, 2009. pp.6-7

⁴¹ LAGADEC, P., *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Ed. McGraw-Hill, 1991, pp. 301-302.

⁴² QUARANTELLI, E., L., *Principles of Planning for Industrial and Business Disaster*, Disaster Research Center, 1982, p.7.

Conclusion

A travers ce cadre théorique, nous avons mis en lumière les différentes étapes du processus de la gestion de crise. Les notions d'urgence, de crise, de risque permettent de montrer que le domaine de la gestion de crise est redéfini de manière régulière tant ces notions sont en constante évolution.

Cette crise va pouvoir être limitée, voire évitée par les différents mécanismes et procédures mis en place. Il est primordial de déterminer les éléments susceptibles de déclencher une situation de crise afin de préparer une réponse cohérente et ainsi maîtriser ou éviter les dommages. Nous constatons l'étendue du processus de planification devant la complexité et la multitude de situations différentes.

Durant l'intervention en gestion de crise, la coordination des différents services s'avère être primordiale. L'organisation opérationnelle de ces services est abordée dans la dernière partie de ce mémoire.

La prochaine partie présente comment ces différentes notions sont transposées dans le modèle de la planification d'urgence et gestion de crise en Belgique. Cela sera l'occasion de montrer que ce cadre évolue par rapport à l'évolution des risques.

Partie II : La structure de la planification d'urgence et de la gestion de crise en Belgique

1. Le cadre légal

Il existe une multitude de textes de loi traitant de la planification et de la gestion de crise⁴³. Afin de cerner le cadre qui règle cette thématique, seuls les textes généraux seront abordés dans cette partie. Il s'agit de présenter la législation qui constitue le tronc commun à toutes les réglementations qui sont venues compléter ce cadre général.

1.1 La sécurité publique

Avant de détailler l'organisation de la réponse à l'urgence en Belgique, il convient de présenter les autorités responsables de la planification d'urgence et de la gestion de crise sur leur territoire. Comme nous l'avons présenté dans la première partie, les domaines de la planification d'urgence et la gestion de crise sont complémentaires. Ceux-ci font partie du domaine de la Sécurité publique qui est définie comme « l'absence de situations dangereuses pour les personnes et les biens »⁴⁴. Cette sécurité est sous la compétence des bourgmestres et des gouverneurs.

La compétence du bourgmestre en matière d'ordre et de sécurité publique est régie par l'article 135§2 de la nouvelle Loi communale qui stipule que les communes font « jouir leurs habitants des avantages d'une bonne police, concernant la propreté, la salubrité, la sûreté et la tranquillité publiques. »

La loi provinciale confère au gouverneur le maintien de l'ordre public sur son territoire.⁴⁵ Il est donc chargé de la coordination en matière de sécurité, d'organisation des exercices et de sa contribution (appuis et supports) lors d'événements importants.

Le gouverneur et le Ministre de l'Intérieur sont une autorité subsidiaire qui exerce les prérogatives du bourgmestre selon plusieurs cas de figure ; lorsque ce dernier manque à son devoir de rétablir l'ordre sur son territoire, lorsque plusieurs communes sont touchées ou si l'intérêt général est impacté.⁴⁶

⁴³ Voy. annexe IV.

⁴⁴ Manuel de maintien de l'Ordre, *Politeia*, version décembre 2016. pp.2-3.

⁴⁵ Art. 128 de la Loi provinciale du 30 avril 1836, *Bulletin officiel XIII*, n°209.

⁴⁶ Art. 11 de la Loi sur la fonction de police du 5 août 1992, *M.B.*, 22 décembre 1992.

D'ailleurs, selon la circulaire ministérielle du 20 décembre 2002, le gouverneur en tant que commissaire auprès du SPF Intérieur effectue les missions de sécurité civile et de planification d'urgence.⁴⁷

Par conséquent, il existe trois niveaux de responsabilité en fonction des territoires et ce sont ces trois niveaux de pouvoir en matière d'ordre public que nous retrouvons dans l'arrêté royal du 16 février 2006.

1.2 L'arrêté royal du 16/02/2006

La disposition qui est la base de la planification d'urgence en Belgique est l'arrêté royal du 16 février 2006.

Cet arrêté s'articule autour de trois objectifs principaux :

- Il permet une actualisation des principes de planification d'urgence et une normalisation des différentes terminologies ;
- Il intègre les évolutions dans le domaine de la planification depuis la Circulaire du 11 juillet 1990 principalement l'approche multidisciplinaire et l'analyse des risques.
- Il fournit un outil clair pour les bourgmestres et gouverneurs afin de mieux cerner leurs obligations légales d'établir un plan d'urgence et d'intervention.

1.2.1 Champ d'application

L'arrêté s'applique pour lutter contre les situations d'urgence qui sont définies comme « tout événement qui entraîne ou qui est susceptible d'entraîner des conséquences dommageables pour la vie sociale, comme un trouble grave à la Sécurité publique, une menace grave contre la vie ou la santé de personnes et/ou contre des intérêts matériels importants, et qui nécessite la coordination des disciplines afin de faire disparaître la menace ou de limiter les conséquences néfastes ».⁴⁸

⁴⁷ Circ. Ministérielle du 20 décembre 2002 relative aux tâches exercées par les autorités provinciales pour le Service public fédéral Intérieur, *M.B.*, 23 mai 2003.

⁴⁸ Art 6§2 de l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *M.B.*, 15 mars 2006.

1.3 Les circulaires ministérielles

Les dispositions prévues dans l'arrêté de 2006 ont ensuite été complétées par plusieurs circulaires ministérielles :

- La NPU 1 du 26 octobre 2006 explique plus en détail les principes énoncés dans l'arrêté royal de 2006 ;
- La NPU 2 du 30 mars 2009 propose une structure pour le plan général d'urgence et d'intervention (PGUI) ;
- La NPU 3 du 30 mars 2009 définit la procédure et les critères d'approbation pour garantir un procédé uniforme des différents plans provinciaux ;
- La NPU 4 du 30 mars 2009 détermine l'organisation des disciplines. Celles-ci doivent élaborer un plan monodisciplinaire. La circulaire permet aux autorités administratives d'améliorer la coordination ;
- La NPU 5 du 10 décembre 2009 spécifie la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs avec des substances dangereuses.

1.4 Les différents types de plans prévus par l'arrêté

L'arrêté royal de 2006 organise les plans d'urgence selon trois modèles complémentaires.

Le plan d'urgence et d'intervention (PUI) est multidisciplinaire. Il se compose du plan général d'urgence et d'intervention (PGUI) qui peut s'appliquer à tout type de situation et éventuellement et si nécessaire du plan particulier d'urgence et d'intervention (PPUI) qui concerne les risques spécifiques et vient s'ajouter au plan général⁴⁹. Ces plans constituent une approche multidisciplinaire de la gestion de crise. Le PGUI établit « les mesures à prendre et l'organisation des secours en cas d'événements calamiteux, de catastrophe ou de sinistre ».⁵⁰

Au niveau des disciplines, il s'agit du plan monodisciplinaire d'intervention qui organise « les modalités d'intervention d'une discipline, conformément au PUI existant »⁵¹. Les disciplines sont responsables de la rédaction de ces plans.

⁴⁹ Certaines communes ne disposent pas de PPUI car le résultat de leur analyse de risque estime que l'ensemble des risques trouvent une réponse dans le PGUI.

⁵⁰ Circulaire ministérielle NPU-1 du 26 octobre 2006 relative aux plans d'urgence et d'intervention, *MB*, 10 janvier 2007.

⁵¹ Article 4 de l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention", *op cit.*

Le troisième et dernier niveau est celui des entreprises. Celles-ci sont dans l'obligation de rédiger un plan interne d'urgence qui consiste à « la mise au point de mesures matérielles et organisationnelles d'urgence adaptées ».⁵²

Comme évoqué dans la première partie, la rédaction de plans ne suffit pas. Il est nécessaire d'organiser et de participer régulièrement à des exercices mono et multidisciplinaires afin de tester, d'une part, les plans, et d'autre part, les intervenants.⁵³ Ces entraînements portent notamment sur le commandement, la communication, la mise en alerte et la coordination.

2. Les cellules de sécurité

Les bourgmestres et les gouverneurs ont l'obligation légale de rédiger un plan général d'urgence et d'intervention pour leur territoire⁵⁴. Ils sont assistés par une cellule de sécurité, communale pour le bourgmestre et provinciale pour le gouverneur, dans l'élaboration de ce plan et la gestion des autres missions traitant de la planification d'urgence.

Elles permettent de préparer et d'organiser les dispositifs en cas de situations d'urgence.

Ces cellules ont pour missions de : ⁵⁵

- procéder à un inventaire et à une analyse des risques ;
- élaborer et mettre à jour les plans d'urgence et d'intervention et tenir les destinataires informés ;
- organiser des exercices multidisciplinaires ;
- évaluer ces exercices ;
- informer la population.

La cellule de sécurité communale est présidée par le bourgmestre et se compose au minimum d'un représentant de chaque discipline et du fonctionnaire planu⁵⁶ communal.

La cellule de sécurité provinciale est présidée par le gouverneur. Elle est composée d'un représentant de chaque discipline et du fonctionnaire planu provincial.

⁵² Article 5, de l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *op. cit.*

⁵³ Circulaire ministérielle NPU-4 relative aux disciplines du 30 mars 2009, *MB*, 9 septembre 2009.

⁵⁴ Circulaire NPU-1 pt B du 26 octobre 2006 relative aux plans d'urgence et d'intervention, *MB*, 10 janvier 2007.

⁵⁵ Centre Expert'crise, Manuel de formation pratique en gestion de crise et maîtrise des risques, 2008, pp.5-6.

⁵⁶ Fonctionnaire chargé de la planification d'urgence.

3. Les phases de la gestion de la crise

La réponse mise en place pour faire face à des incidents engage de multiples intervenants qui ont des responsabilités et des rôles diversifiés en fonction de l'importance du territoire concerné. L'organisation de la gestion de crise s'articule selon trois niveaux : communal, provincial et fédéral. Cette répartition repose sur le principe de subsidiarité, c'est-à-dire qu'il faut mener la gestion de la situation d'urgence au niveau le plus adapté. Si une autorité estime qu'elle n'est pas à même de lutter contre l'incident et qu'elle ne dispose pas des ressources suffisantes, alors elle procède à une « montée en puissance ». Cela signifie que la gestion de la situation sera organisée par une autorité hiérarchiquement supérieure.⁵⁷

3.1 Le niveau communal

La phase communale « concerne l'intervention des services de secours lorsque l'ampleur de la situation d'urgence nécessite une gestion de celle-ci par le bourgmestre »⁵⁸.

Lorsque la phase communale est déclenchée, les procédures prévues dans le Plan d'urgence et d'intervention communal sont effectuées, les moyens mobilisés et les structures de coordination opérationnelle (PC-Ops) et stratégique (Comité de coordination) sont installées.

Le bourgmestre décide d'engager une phase lorsque :

- Les conséquences de la situation d'urgence sont limitées au territoire de la commune.
- Les moyens prévus par le plan d'urgence et d'intervention communal suffisent pour faire face à la situation.

Le bourgmestre informe directement le gouverneur du déclenchement d'une phase communale et le tient régulièrement au courant de l'évolution de la situation.

⁵⁷ SPF Intérieur, DG Centre de Crise, « Guide pratique pour les bourgmestres en cas d'urgence », 2012, pp. 16.

⁵⁸ Article 7 de l'A.R du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *op.cit.*

3.2 Le niveau provincial

La phase provinciale « concerne l'intervention de différents services de secours soit lorsque l'ampleur de la situation d'urgence nécessite une gestion de celle-ci par le gouverneur ou soit lorsque les conséquences directes de la situation d'urgence dépassent le territoire de la commune ».⁵⁹

La phase provinciale est enclenchée par le gouverneur après consultation du (des) bourgmestre(s) concerné(s). Ils se concertent par rapport à la gestion de l'événement et les acteurs à impliquer. Il est cependant possible que le gouverneur passe en phase provinciale sans se concerter avec le(s) bourgmestre(s) au vu de l'ampleur de la situation.

Le gouverneur choisit de passer à une phase provinciale lorsque :

- Plusieurs communes sont touchées ;
- Les moyens dont dispose le bourgmestre sont insuffisants ;
- La nature de l'incident nécessite des mesures spécialisées ;
- Le bourgmestre est dépassé par les événements.

Les moyens et les structures prévus dans le PUI provincial sont déployés. Les bourgmestres concernés ou leurs représentants sont présents au comité de coordination provincial. Ils mettent en œuvre, au niveau local, les décisions prises par le gouverneur.

Le gouverneur informe le Ministre de l'Intérieur via le CGCCR⁶⁰. Il y a aussi un échange régulier d'informations entre le niveau provincial et communal.

3.3 Le niveau fédéral

Ce niveau est réglé par l'AR du 31 janvier 2003 qui fixe le plan d'urgence pour les événements et situations de crise qui nécessitent une gestion et une coordination à l'échelon fédéral.

⁵⁹ Article 7 de l'A.R du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *op.cit.*

⁶⁰ Centre de coordination et de crise du gouvernement instauré par l'A.R du 18 avril 1988, *M.B.*, 4 mai 1988.

Le Ministre de l'Intérieur ou son représentant décide de déclencher la phase fédérale sur base d'informations analysées par le CGCCR ou bien sur proposition du gouverneur concerné selon les critères suivants :

- Au moins deux provinces sont touchées ;
- Les moyens nécessaires dépassent ceux dont le gouverneur dispose ;
- Effets majeurs sur la chaîne alimentaire et l'environnement ;
- Atteinte aux institutions du pays ;
- Plusieurs ministères sont amenés à devoir collaborer;
- Nécessité d'informer la population.

Trois cellules sont mises en place : les cellules d'évaluation, de gestion (comité de coordination national) et d'information.

Les gouverneurs et les bourgmestres mettent en œuvre les décisions prises par la cellule de gestion. Ils organisent également la communication vers la population.

4. Les missions en situation d'urgence

L'organisation face à une situation d'urgence nécessite l'accomplissement d'une série d'actions de la part des services de secours.

Ces actions sont appelées disciplines et sont « un ensemble fonctionnel de missions effectuées par les services d'intervention ou d'autres services concernés ».⁶¹ Cela a pour conséquence que l'autorité fonctionnelle n'est pas déterminée par le Corps d'origine de l'intervenant, mais bien par la tâche qu'il effectue. Par exemple, si un policier aide au brancardage, c'est comme s'il était phagocyté par la D2 puisqu'il est logique de penser que c'est bien un médecin, un infirmier ou un secouriste ambulancier qui va pouvoir lui dire où déposer le blessé.

Les services de secours et d'intervention chargés de ces missions sont structurés en zones géographiques qui diffèrent d'un service à un autre. Pour les services d'intervention de la police, ce sont les frontières provinciales qui s'appliquent.⁶² Concernant les services de secours, c'est le principe de l'aide adéquate la plus rapide qui s'applique.⁶³

⁶¹ Circulaire ministérielle NPU-1 relative aux plans d'urgence et d'intervention.

⁶² Art.9 de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999.

⁶³ La répartition en zones des services incendies est organisée par l'A.R du 2 février 2009 (en vigueur depuis le 1 janvier 2015), *M.B.*, 2 février 2009.

L'aide médicale urgente est réglée par la loi du 8 juillet 1964, *M.B.*, 25 juillet 1964.

Les missions des différents services sont déterminées par la circulaire NPU-4, mais également par leurs plans monodisciplinaires.

4.1 Discipline 1 : les opérations de secours

Les missions de la discipline 1 sont effectuées par les zones de secours et les unités opérationnelles de la Protection civile.⁶⁴ Ses tâches consistent essentiellement à secourir et mettre en sécurité les personnes ainsi que protéger leurs biens. L'ensemble de ces missions est détaillé dans la circulaire NPU-4.⁶⁵

4.2 Discipline 2 : les secours médicaux, sanitaires et psychosociaux

L'aide médicale urgente est définie comme : « *la dispensation immédiate de secours appropriés à toutes les personnes dont l'état de santé par suite d'un accident ou d'une maladie soudaine ou de la complication soudaine d'une maladie requiert une intervention urgente après un appel au système d'appel unifié par lequel sont assurés les secours, le transport et l'accueil dans un service hospitalier adéquat* »⁶⁶.

Dans cette loi, la notion d'urgence au sens de la crise n'est pas mentionnée. Actuellement en Belgique, l'aide médicale urgente, en cas de crise, repose sur la Circulaire AMU/2017/D2/PIM du 17 février 2017.⁶⁷

Les missions de cette discipline sont effectuées par les différentes structures agréées par le SPF Santé publique. La gestion et la coordination sont organisées par l'inspecteur fédéral d'hygiène, le Directeur de l'aide médicale et le Psychosocial Manager. La phase d'intervention est effectuée par les équipes médicales, les SMUR⁶⁸, les ambulanciers certifiés « 100 », les membres de la Croix-Rouge, du Sisu⁶⁹, les psychologues et les assistants sociaux du service d'aide aux victimes de la police et des CPAS, la centrale d'appel 112, etc.

⁶⁴ Arrêté royal du 10 juin 2014.

⁶⁵ Point IV, A, Circulaire NPU-4.

⁶⁶ Art.1 de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente, *M.B.*, 25 juin 1964.

⁶⁷ *Voy.* Annexe IV.

⁶⁸ Service mobile d'urgence et d'intervention.

⁶⁹ Service d'intervention psychosociale urgente.

4.3 Discipline 3 : La police du lieu de la situation d'urgence

La discipline 3 regroupe les services de police intégrée structurée à deux niveaux (fédérale et locale).⁷⁰ Les principales missions consistent à maintenir et rétablir l'ordre public, à contrôler les accès, identifier les victimes et escorter les services de secours.

4.4 Discipline 4 : l'appui logistique

L'appui logistique provient de la Protection civile, mais lorsque la situation le contraint d'autres services peuvent être mobilisés. Par exemple, le service communal des travaux, des sociétés privées spécialisées ou encore l'armée, une fois que les moyens civils ne suffisent plus. Il s'agit de fournir le matériel adéquat et parfois le ravitaillement pour faire face à la situation.

4.5 Discipline 5 : Information à la population

Il ne s'agit pas d'une discipline opérationnelle, mais elle est représentée au sein du PC-Ops à travers le Dir-Info. Son rôle est la gestion de l'information envers la population et les médias. Cela permet d'éviter la crise de l'information et de permettre de gérer les journalistes présents sur un incident, mais aussi de créer un canevas de communication de crise et de préparer des communiqués de presse. Ils analysent la pertinence des informations à communiquer à la population.

5. La coordination opérationnelle et stratégique.

L'arrêté royal de 2006 distingue deux types de coordination pour organiser les disciplines en gestion de crise : la coordination stratégique et la coordination opérationnelle.

5.1 La coordination opérationnelle

La coordination opérationnelle est abordée sommairement ici, car elle fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans la dernière partie de ce travail.

⁷⁰ Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de Police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999, p.132.

Elle est assurée dans le Poste de commandement opérationnel qui est dirigé par le Dir-PC-Ops. Ce poste est mis en place dans le but de coordonner les missions des différents services d'intervention présents sur le terrain.

5.2 La coordination stratégique

La coordination stratégique est quant à elle organisée au Comité de Coordination (CC) qui est géré par l'autorité territorialement compétente.

Elle est composée de l'autorité compétente du territoire concerné, du fonctionnaire chargé de la planification d'urgence du niveau touché et des responsables de disciplines. Lorsqu'il s'agit d'une phase provinciale, les bourgmestres de(s) commune(s) concernée(s) sont également présents. En fonction de la nature de l'événement, des experts peuvent être habilités à conseiller l'autorité. En attendant la mise en place effective du Comité de coordination, c'est le Dir-PC-Ops qui gère l'aspect stratégique. Cela pourrait s'avérer problématique au niveau juridique. Un bourgmestre qui déclencherait sa phase et tarderait à mettre en place son comité de coordination communal laisserait le Dir-PC-Ops juridiquement seul aux commandes et donc seul à devoir aller s'expliquer au tribunal le cas échéant.

Les mesures décidées en comité de coordination visent principalement à protéger la population et à revenir à une situation jugée normale à travers le rétablissement de l'ordre public. Les actions entreprises permettent de dégager l'opérationnel de certaines problématiques (relogement des sinistrés, centre d'accueil, etc.) Le comité de coordination et le PC-Ops communiquent régulièrement leurs informations en vue de coordonner leurs actions.⁷¹

⁷¹ Article 15 de l'A.R du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *op.cit.*

6. L'arrêté royal portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste

Le 1^{er} mai 2016, un nouvel arrêté royal portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste a été adopté⁷². Il vise à intégrer une dimension « terroriste » spécifique dans la planification d'urgence.

L'objectif de cet arrêté est principalement de coordonner les autorités administratives et judiciaires sur le terrain. Il s'agit de définir clairement les modalités opérationnelles multidisciplinaires des services concernés : secours, police, pouvoir judiciaire et le renseignement.

L'arrêté impose aux gouverneurs de province d'élaborer un plan particulier d'urgence en la matière.⁷³ Dans le cadre du plan spécial «terroriste », c'est l'officier de police qui va proposer au gouverneur le déclenchement d'une phase. Dès que le caractère terroriste va être confirmé, la phase fédérale va être enclenchée. En effet, selon l'arrêté, « une prise d'otage ou attentat terroriste aura dans la majorité des cas un impact national qui dépassera très vite le cadre d'une province »⁷⁴. Il est, dès lors prévu, qu'une cellule opérationnelle soit organisée au niveau fédéral. Nous allons nous retrouver avec une structure supplémentaire au PC-Ops qui va venir s'ajouter à la gestion opérationnelle.

Dans cet arrêté, les mesures à prendre sont liées au niveau de la menace. Dès lors, le niveau 4⁷⁵ va entraîner automatiquement une phase de préalerte⁷⁶, notamment par rapport à la protection de la population. Il y a donc à travers cet arrêté une harmonisation entre la planification d'urgence et le niveau de menace.

⁷² Arrêté royal du 1^{er} mai 2016 portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste, *M.B.*, 18 mai 2016.

⁷³ Art.2 de l'arrêté royal du 1^{er} mai 2016 portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste, *op.cit.*

⁷⁴ Arrêté royal du 1^{er} mai 2016 portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste, *op.cit.*

⁷⁵ Evaluation effectuée par l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM). Le niveau 4-Très grave signifie que la menace à l'égard de la personne, du groupement ou de l'évènement qui fait l'objet de l'analyse est sérieuse et imminente.

⁷⁶ Mettre en place des mesures de protection et de précaution lorsqu'un événement est susceptible de faire l'objet d'une phase fédérale, mais qui, à ce stade initial, ne nécessite pas encore une gestion au point de vue national.

Conclusion

L'analyse de ce cadre légal permet de démontrer que des structures vont être mises en place avec des niveaux de responsabilité différents en fonction de l'ampleur et de la nature de la situation.

En première partie, nous constatons que les plans évoluent vers des principes généraux avec des procédures standardisées. Toutefois, l'arrêté royal de 2016 extrait l'incident terroriste du cadre général de la planification d'urgence prévu par l'arrêté royal de 2006. En effet, le législateur met en place de nouvelles structures et impose le déclenchement d'une phase fédérale. Le principe de subsidiarité n'est donc plus appliqué.

La conception d'une situation d'urgence reprise par le législateur belge rejoint la définition de la crise présentée en première partie de ce travail. En effet, les deux définitions insistent sur les notions de dommages causés et sur la nécessité de se coordonner. Un des coordinateurs de cette gestion de crise est le Directeur de poste de commandement opérationnel, qui est analysé dans la prochaine partie de ce mémoire.

Partie III : De la théorie au terrain : Analyse de la fonction de Directeur du Poste de Commandement opérationnel

1. Méthodologie : de l'exploration aux pistes de réflexion

Après la présentation du cadre théorique et légal belge de la planification d'urgence et de la gestion de crise, cette partie va constituer l'analyse de terrain.

Pour répondre au mieux à notre question de recherche, quatre méthodes de recueil de données ont été utilisées : l'analyse de documents, l'observation, les questionnaires et les entretiens. L'utilisation de ces différentes méthodes permet de recueillir des données de façon complémentaire. Cette analyse ne s'est pas faite sans l'appui de bases juridiques, d'éléments théoriques et d'informations prélevées dans les différents guides et manuels sur le thème de la planification d'urgence.

A travers ce mémoire, l'objectif est d'établir la perception des intervenants des services de sécurité et d'urgence quant au rôle du Directeur du poste de commandement opérationnel sous l'angle de la transdisciplinarité. La méthodologie adoptée est l'étude de l'approche de terrain afin d'analyser le discours et la perception des acteurs sur le sujet.

Au vu des nombreuses méthodes de récolte de données effectuées pour réaliser ce travail, cette section permet au lecteur de prendre connaissance du processus de réflexion pour sa réalisation.

1.1 La phase exploratoire : prendre connaissance du terrain

La thématique de gestion de crise et de planification d'urgence est un thème qui a, en partie, été invoqué lors de notre cursus⁷⁷. Afin d'approfondir ces sujets vus au cours, nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage du 28 février au 13 mai 2016 à l'Institut Provincial de la Formation des Agents de Sécurité et Service d'Urgence, installé à Seraing. Ce stage constitue la première immersion dans le domaine. Nous avons été amenés à travailler sur les exercices « Crisexinter » et sur l'outil ETS (Emergo Train System)⁷⁸. Ce sont des exercices interdisciplinaires de simulation de situation de crise.

⁷⁷ Cours de « Risque et politique » de Sébastien Brunet, Université de Liège, année académique 2014-2015.

⁷⁸ Concept suédois mettant les différentes disciplines de l'urgence face à une situation de crise, sans déployer réellement les équipes d'intervention.

Leur but est de coordonner l'ensemble des participants lors d'une situation fictive. Nous avons pu observer, pour la première fois, le fonctionnement d'un PC-Ops à travers ces exercices, ce qui s'est avéré particulièrement utile. Grâce aux débriefings monodisciplinaires et interdisciplinaires réalisés en fin d'exercice, les problèmes émergents sont discutés. Cela a permis de nous intéresser à cet aspect multidisciplinaire de la crise.

Durant ce stage, nous avons également pris connaissance de la législation en vigueur dans le cadre de la gestion de crise et de la planification d'urgence. Grâce à cela, nous avons pu dégager les obligations de chacun des intervenants lors d'une catastrophe ainsi que leurs rôles au sein de chaque poste.

Ce stage nous a donné l'occasion d'établir des contacts qui se sont avérés très utiles dans la réalisation du mémoire.

L'idée, à travers le stage, est d'étudier les acteurs en présence et la façon dont ils interagissent. Ce stage nous a permis de comprendre la nécessité de se former de manière multi⁷⁹ et inter⁸⁰ disciplinaire.

1.2 Etape clé : la formation Dir-PC-Ops

Après avoir eu une première approche des notions d'interdisciplinarité et multidisciplinarité, cette formation constitue le cœur de notre démarche de recherches. Nous y avons été conviés parce que les responsables de la formation estimaient que les recherches, effectuées dans le cadre de ce mémoire, pouvaient s'avérer très intéressantes. Il s'agit d'aller découvrir la nouvelle formation pour la fonction de Dir-PC-Ops mise en place il y a moins d'un an. L'occasion s'est présentée de pouvoir s'y intéresser. Celle-ci allait nous permettre de mieux comprendre les fonctions du Dir-PC-Ops.

1.2.1 L'élaboration d'un questionnaire

Nous avons eu la chance de pouvoir distribuer, en début de formation, un questionnaire aux participants à la formation Dir-PC-Ops⁸¹.

⁷⁹ Rassembler les différentes spécialisations des intervenants mais chacun travaille de façon individuelle.

⁸⁰ Il y a une intégration des spécialisations de chacun des intervenants. Ils mettent leurs connaissances et méthodes au service de l'équipe.

⁸¹ Formation Dir-PC-Ops organisée les 24, 25 et 26 avril 2017 à l'Institut Provincial de formation des agents de sécurité et service d'urgence à Liège.

A l'aide de ce questionnaire, nous avons tenté d'obtenir le ressenti des participants quant à la conception du rôle de Dir-PC-Ops, la notion d'urgence et de crise, et pour conclure, l'impact de la problématique que les attentats ont eu sur leur volonté de se former.

Le questionnaire est principalement composé de questions ouvertes permettant aux participants d'être entièrement libres dans leurs réponses. Comme nous nous situons au début de la problématique, il fallait laisser le champ libre aux participants afin de susciter une réflexion plus ciblée par la suite.

1.2.2 La formation en tant qu'observateur

Durant cette formation, nous avons observé, de manière passive, le fonctionnement d'un PC-Ops. C'est durant cette phase d'observation que notre attention a particulièrement été ciblée quand a été abordé l'aspect transdisciplinaire. En effet, en tant que Dir-PC-Ops, les responsables ont souvent des difficultés à dépasser le cadre de leur discipline. C'est en réalisant des « mini-entretiens » des participants lors des pauses que nous avons pris conscience qu'il y avait souvent eu des tensions et des problèmes par rapport à cet aspect. Ces discussions nous ont permis d'alimenter notre réflexion.

La richesse de ces rencontres a prouvé que ces participants étaient diversifiés et qu'ils représentaient légitimement les acteurs pouvant exercer cette fonction. Les rencontrer lors de la formation constitue l'avantage de pouvoir les interroger de manière groupée et leurs confrontations d'idées en ont fait émerger de nouvelles. Les participants à la formation, à travers leurs connaissances et leurs expériences, nous ont permis de nous forger une idée du rôle d'un Dir-PC-Ops.

Ces points abordés constituent le point central de notre réflexion qui est développé à la fin de cette partie.

Cette observation et les questionnaires ont permis de faire apparaître une problématique : les acteurs ont du mal à sortir de leur propre discipline lorsqu'ils exercent la fonction de Dir-PC-Ops. La partie de la recherche a éveillé une nouvelle réflexion : « Le Dir-PC-Ops doit-il effectivement envisager de dépasser le cadre de sa discipline ? ».

Pour répondre à cette question nous avons envisagé trois pistes de réflexion qui, selon nous, permettraient d'avoir une gestion davantage transdisciplinaire :

- la création d'un pool multidisciplinaire, où peu importe la nature de la situation, c'est le Dir-PC-Ops de garde qui exercerait la fonction ;
- la direction du poste de commandement opérationnel par un militaire ;
- la direction du poste de commandement opérationnel par un expert

Pour étudier davantage ces pistes de réflexion quant à la fonction de Dir-PC-Ops, des entretiens individuels ont été organisés.

1.3 Entretiens

L'objectif est d'aller plus en profondeur dans les pistes de réflexion quant à la transdisciplinarité de la fonction de Dir-PC-Ops.

Il existe différentes sortes d'entretiens : directif, semi-directif, libre.

Notre choix s'est porté sur des entretiens semi-directifs. Cette configuration nous permet d'avoir un questionnaire préparé par thématique et de poser nos questions sans ordre prédéfini. Cette méthode vise à obtenir des réponses de qualité et de recentrer le débat lorsque le répondant s'écarte de la thématique abordée. Un protocole d'une vingtaine de questions a été élaboré. Tous les questionnaires ont été ajustés par rapport à la fonction qu'exerce la personne, mais en gardant une structure de base similaire. Chaque personne rencontrée a notamment été questionnée sur les rôles et la formation de sa discipline au PC-Ops, sur la création d'un pool multidisciplinaire de garde, sur leur avis quant à la mise en place d'un Dir-PC-Ops militaire ainsi que sur l'éventualité de voir un expert n'appartenant à aucune discipline exercer cette fonction.

Pour cerner l'ensemble des dimensions de la transdisciplinarité souhaité pour ce travail, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Ils ont permis de recueillir l'avis du personnel de terrain. Les personnes rencontrées ont été sélectionnées pour leur affinité avec le domaine et leur expérience en tant que responsable de discipline soit PC-Ops ou au Comité de coordination. A noter que les personnes proviennent d'horizons différents et de provinces différentes. Ce panel choisi parmi différents responsables de diverses disciplines nous a permis d'avoir un avis complémentaire sur notre question de recherche.

Grâce à nos huit entretiens, nous avons obtenu suffisamment de données et d'informations pour analyser notre problématique.

1.4 Des outils qualitatifs complémentaires : les manuels et les guides sur la planification d'urgence ainsi que la littérature scientifique et juridique

Les manuels édités par les services fédéraux ainsi que les syllabi ont constitué des sources importantes dans la recherche. Nous remercions les participants et les responsables de la formation ainsi que les personnes interrogées pour nous avoir permis d'y avoir eu accès.

1.5 La question du terrorisme

Elle a été abordée tout au long de notre démarche. Avec la rédaction d'un nouvel arrêté, nous comprenons que de nouvelles structures soient mises en place dans la gestion de la crise. Parmi ces mesures, l'exercice du rôle de Dir-PC-Ops est rempli par un officier policier. Il nous paraissait intéressant d'analyser sous l'angle de la transdisciplinarité comment était ressentie cette désignation par les acteurs de terrain. De plus, nous nous interrogeons quant à l'utilité de cet arrêté, pourquoi avoir voulu extraire le risque « terroriste » du cadre général de la planification d'urgence ? La mise en place de nouvelles structures va modifier l'organisation prévue par l'Arrêté royal de 2006.

L'analyse effectuée dans cette partie ne peut se faire sans, au préalable, présenter le PC-Ops, ses missions et le rôle du Dir-PC-Ops. Après cette brève présentation, nous développerons l'analyse effectuée.

2. Présentation du PC-Ops

La coordination opérationnelle vise à organiser, sur le terrain, le travail des services de secours et de sécurité. La première concertation multidisciplinaire va avoir lieu lors de la « concertation capot ». En fonction de l'ampleur de la situation, les responsables des disciplines vont acter la mise en place d'une concertation structurée avec l'instauration d'un PC-Ops. Ce dernier va être conservé jusqu'à ce que deux disciplines au minimum se coordonnent sur le terrain.⁸²

2.1 La composition

2.1.1 Le Dir-PC-Ops

Cette fonction est exercée par « l'officier le plus haut gradé de la zone de secours sur le territoire de laquelle a lieu l'intervention, présent sur les lieux de l'intervention, détenteur du brevet OFF 3, et qui dispose du certificat d'aptitude de Dir-PC-Ops, quel que soit le grade du personnel présent des autres zones de secours et des unités opérationnelles de la Protection civile. »⁸³

De plus, l'autorité administrative compétente a la faculté de « désigner un autre officier de la zone de secours ou un officier d'une autre zone de secours ou d'une unité opérationnelle de la Protection civile plus expérimenté dans la gestion du type d'incident et qui dispose du certificat d'aptitude Dir-PC-Ops. L'autorité peut également désigner le dirigeant d'une autre discipline⁸⁴, davantage concernée par la situation d'urgence pour remplir la fonction de Dir-PC-Ops. »⁸⁵

La désignation de la discipline qui exercera la fonction de Dir-PC-Ops sera celle jugée la plus adéquate par rapport à la nature de l'incident⁸⁶ :

- Discipline 1 : toutes situations relatives à un incendie, travail de secours technique, une calamité naturelle, une intervention CBRN, etc.

⁸² Circulaire ministérielle NPU-1 relative aux plans d'urgence et d'intervention Point V.A, 26 octobre 2006.

⁸³ Art 10§2 de A.R du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la Protection civile et modifiant l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *M.B.*, 17 juin 2014.

⁸⁴ Cela sous-entendrait qu'on ne peut le faire qu'une fois une phase déclenchée alors que cette décision devrait pouvoir être prise si nécessaire plus tôt et au niveau opérationnel.

⁸⁵ Art.10§2 de l'arrêté royal du 10 juin 2014, *op.cit.*

⁸⁶ Circulaire ministérielle NPU-4 pt.3.2 relative aux disciplines du 30 mars 2009, *M.B.*, 9 septembre 2009.

- Discipline 2 : toutes situations qui impliquent ou sont susceptibles d'impliquer la santé, l'hygiène ou la salubrité publique⁸⁷. Par exemple, atteinte à la sécurité de la chaîne alimentaire, épidémie, etc.
- Discipline 3 : toute atteinte ou menace à la sécurité publique. Il peut s'agir d'une émeute, d'une prise d'otage, d'un attentat terroriste, d'une alerte à la bombe, etc.

A partir du premier janvier 2018, la personne qui exercera la fonction de Dir-PC-Ops devra être détentrice de ce certificat d'aptitude Dir-PC-Ops. Nous reviendrons sur la formation pour l'obtention de ce certificat un peu plus loin dans cette partie. Cette fonction ne peut pas être cumulée avec celles de directeur de discipline au PC-Ops et de responsable de discipline présent au Comité de Coordination.

Les missions du Dir-PC-Ops consistent principalement à organiser la gestion du PC-Ops. C'est également lui qui prend contact avec l'autorité administrative compétente et suggère le déclenchement d'une phase. En attendant la mise en place du C.C, il assure la coordination stratégique ainsi que les mesures envers la population. Il informe l'autorité et les directeurs de disciplines des décisions entreprises et évalue régulièrement la situation. En concertation avec les responsables des autres disciplines, il sélectionne le positionnement des différentes structures (PMA, PPD, point de rassemblement, centre d'accueil, etc.). Il est nécessaire qu'il prenne du recul et se positionne en *leader* et *manager* d'une équipe composée dans l'urgence pour faire face à des situations difficiles en s'appuyant sur l'avis et la concertations des *dirs*. Ainsi, le responsable qui est chargé d'exercer la fonction de Dir-PC-Ops doit « abandonner l'approche monodisciplinaire au profit d'une approche transdisciplinaire »⁸⁸.

2.1.2 Dir-Si

La fonction de directeur des services incendies est régie par l'article 10§4 de l'A.R du 16 février 2006.

⁸⁷ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

⁸⁸ Groupe de travail Dir-PC-Ops, « Organisation de la formation pour la fonction de Dir-PC-Ops », version 4, 5 juillet 2016, p.6.

Celle-ci est exercée par « l'officier le plus haut gradé de la zone sur le territoire de laquelle a lieu l'intervention, porteur d'un grade égal ou supérieur à capitaine, et qui est présent sur les lieux de l'intervention, quel que soit le grade du personnel des autres zones de secours et des unités opérationnelles de la Protection civile »⁸⁹.

2.1.3 Dir-Med

Le directeur médical assure la direction de l'aide médicale urgente. Cette fonction est assumée par le médecin SMUR premièrement arrivé sur les lieux, et ce, jusqu'à sa relève par le Dir-Med de garde (lorsqu'il y en a un) ou par un médecin désigné par l'Inspecteur d'hygiène fédéral. Le rôle du Dir-Med est défini par l'arrêté royal du 2 février 2007⁹⁰. La particularité du Dir-Med est qu'en situation de crise il va sortir de ce rôle de médecin « soignant » pour prendre le rôle de coordinateur de la chaîne médicale des secours. Il va donc exercer des tâches différentes de sa routine. C'est d'ailleurs pour être préparé à endosser ce rôle, différent du quotidien, qu'il est nécessaire « de conscientiser les futurs médecins urgentistes à cette fonction de Dir-Med »⁹¹.

2.1.4 Dir-Pol

Le rôle de directeur de la police est principalement exercé par l'officier de police administrative de garde ; le chef de corps siégeant pour sa part au comité de coordination. Lorsque la situation a lieu sur un terrain où le fédéral est compétent, la fonction de Dir-Pol peut être exercée par le chef de corps parce que la fonction de Dir-D3 sera exercée par le Dir-CO⁹² conformément aux dispositions prévues dans la loi sur la fonction de police⁹³. Dans le cadre de l'activation du PPUI Terro, le Dir-CO exerce directement le rôle de Dir-PC-Ops.⁹⁴

⁸⁹ Art.8 de l'A.R du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la Protection civile et modifiant l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *op.cit.*

⁹⁰ A.R du 2 février 2007 définissant la fonction de Directeur de l'Aide médicale et son champ d'application, *M.B.*, 2 mars 2007.

⁹¹ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

⁹² Directeur coordinateur.

⁹³ Articles 7/1 à 7/3 de la loi sur la fonction de police, *M.B.*, 1 janvier 1993.

⁹⁴ Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017.

Concernant les enquêtes judiciaires, le Dir-Pol et le responsable de l'enquête se coordonnent étroitement.

2.1.5 Dir-Log

Le rôle de directeur de la logistique est en principe exercé par la personne de l'unité opérationnelle de la Protection civile présente, ayant le grade le plus élevé. Ce directeur est un acteur multidisciplinaire. En effet, en fonction des besoins spécifiques il fournit les moyens nécessaires à chaque discipline :

- « pour la D1, ils peuvent venir en appui dans le cadre de décontamination, de désincarcération lourde ;
- dans le cadre de la D2, mettre en place le PMA ;
- prévoir une équipe IBIS⁹⁵ pour venir en appui de la DVI⁹⁶ de la police »⁹⁷.

Selon la nature de l'intervention opérationnelle, le Dir-PC-Ops peut désigner un autre Dir-Log.⁹⁸ Lorsque la défense et/ou le responsable logistique de la commune (souvent l'échevin des travaux) sont sollicités, les trois représentants siègent au PC-Ops⁹⁹.

2.1.6 Dir-Info

Le Dir-Info est désigné par l'autorité compétente. Le but est de libérer les opérationnels de la problématique presse. Il va au contact des journalistes pour se renseigner sur leurs préoccupations et, ensuite, les transmettre au Dir-PC-Ops. Cette problématique est incontournable lors d'une crise précise Catherine Delcourt ; « des journalistes il y en aura toujours, peu importe la crise »¹⁰⁰. S'il ne vit pas dans la réalité de gestion, il aura du mal à synthétiser l'essentiel de ce qui doit être communiqué envers les médias.

⁹⁵ Equipe spécialisée dans la détection des victimes décédées.

⁹⁶ Disaster victim identification.

⁹⁷ Entretien du Lt. Colonel Nicolas Navaux, chef d'unité adjoint de la Protection Civile, réalisé le 8 août 2017.

⁹⁸ Manuel de gestion de crise, Major, Module 2 (CRI 3) – Dir-PC-Ops, édition 2016, p.17.

⁹⁹ Entretien du Lt. Colonel Nicolas Navaux, chef d'unité adjoint de la Protection Civile, réalisé le 8 août 2017.

¹⁰⁰ Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017.

D'autant plus qu'avec la propagation des médias sociaux, il y a une crise parallèle à gérer, celle de la désinformation. Dans l'exercice de sa fonction, il est tenu de veiller au respect du secret médical et au secret de l'information et de l'instruction judiciaire.¹⁰¹

2.1.7 Autres

Un secrétaire est chargé de la tenue du livre de bord du PC-Ops afin que les directeurs aient une vision commune de l'évolution de la situation et des moyens engagés par l'ensemble des disciplines. Le cas échéant, d'autres acteurs peuvent être présents au sein du PC-Ops, par exemple, un représentant de l'entreprise ou l'institution visée ou tout expert jugé utile¹⁰². Le DIR-PC-Ops va également désigner un conseiller chargé d'évaluer les risques liés à l'engagement des services d'intervention et de proposer les mesures de sécurité appropriées. Ils attirent l'attention du Dir-PC-Ops sur des aspects critiques qu'il ne voit pas d'emblée¹⁰³.

2.1.7.1 « Dir-Judi »

A travers l'arrêté royal de 2016 et la rédaction des plans « terrorisme » provinciaux, la présence des autorités judiciaires lors d'une crise est clarifiée. En effet, la présence d'un « Dir-Judi » représentant l'autorité judiciaire au sein du PC-Ops est envisagée. Il serait chargé de l'organisation de l'enquête judiciaire de l'incident sous la direction du magistrat. Sa présence vise, d'une part, à articuler la gestion de l'urgence autour de la problématique judiciaire et, d'autre part, à alléger le Dir-Pol du volet judiciaire de l'incident.

¹⁰¹ Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017.

¹⁰² Circulaire ministérielle NPU-4 du 30 mars 2009 relative aux disciplines, *op.cit.*

¹⁰³ *Ibid.*

3. La mise en place d'une formation Dir-PC-Ops

3.1 Présentation

L'idée de cette formation fait suite à la conférence des gouverneurs du 3 juillet 2013 qui a suivi le dramatique incident de Wetteren¹⁰⁴. Un des constats de la gestion de cette catastrophe était le manque de préparation et de coordination au sein du PC-Ops, notamment suite à la relève du directeur de ce poste¹⁰⁵. Il a donc été décidé d'améliorer la formation des Dir-PC-Ops pour que ceux-ci agissent de manière multidisciplinaire. La formation a été mise en place, d'une part, pour se mettre en règle par rapport à l'arrêté royal de 2014¹⁰⁶ et, d'autre part, pour faire face aux lacunes observées dans la prise de commandement du Dir-PC-Ops.

Cette formation devait, à la base, débiter au premier semestre de l'année 2017. Néanmoins, suite aux attentats perpétrés à Bruxelles en 2016, le pouvoir politique a estimé que celle-ci devait avoir lieu dès septembre 2016. La formation compte 24 heures qui s'étalent sur 3 jours. Cette formation accélérée est destinée aux candidats qui justifient une expérience dans le fonctionnement d'un PC-Ops¹⁰⁷. A partir de 2018, elle comportera 40 heures de cours qui s'étaleront sur 5 jours avec davantage de pratique à travers des exercices.¹⁰⁸ Actuellement, cette formation est ouverte aux membres des services des disciplines 1, 2, 3, 4. A terme, les participants qui ne sont pas issus d'une des quatre disciplines pourront également y participer moyennant une connaissance préalable nécessaire¹⁰⁹. Cette ouverture à des personnes provenant d'un autre milieu nous a permis d'envisager les différentes pistes de notre réflexion.

¹⁰⁴ Auteur non mentionné, « Déraillement d'un train à Wetteren : important incendie et évacuation des riverains », *Le Soir*, publié le 4 mai 2013. Disponible sur : <http://www.lesoir.be/archive/recup%3A%252F236812%252Farticle%252Factualite%252Fbelgique%252F2013-05-04%252Fun-mort-et-dix-sept-blesses-dans-l-incendie-wagons-schellebelle>

¹⁰⁵ CAPPELLE Olivier, « Pourquoi une nouvelle formation Dir-PC-Ops », *Be Prepared, revue de planification d'urgence et gestion de crise*, N°1, Janvier 2017, pp.10-13.

¹⁰⁶ Art. 10§2 de l'Arrêté royal déterminant les missions et les tâches de Sécurité Civile exécutées par les Zones de Secours et la Protection Civile, 10 juin 2014, *op.cit.*

¹⁰⁷ Les candidats pour la formation de la discipline 1 et 3 seront présentés par les cellules de sécurité provinciales, en collaboration avec les commandants de zone et les Dir-Co, après consultation des chefs de corps. Les candidats de la Protection civile seront présentés par la Direction générale de la Sécurité civile. Le SPF Santé publique décide pour les candidats D2.

¹⁰⁸ Entretien de Leen Depuydt, attachée à la DG Centre de Crise, réalisé le 13 juin 2017.

¹⁰⁹ *Ibid.*

Un des principaux objectifs de la formation est que les participants développent une vision commune et transdisciplinaire du fonctionnement d'un PC-Ops et qu'ils disposent d'une certaine expertise. Les thèmes de cette formation sont principalement axés sur le *leadership* et la pratique d'exercices multidisciplinaires afin d'assimiler le fonctionnement de chaque discipline et de leurs interactions.

3.2 La nécessité de cette formation, perception des participants

Il existait une réelle volonté de la part des candidats rencontrés de mettre en place cette formation afin de permettre une professionnalisation de cette fonction. Cette motivation est d'autant plus perceptible dans le chef des responsables des disciplines 2, 3 et 4. En effet, contrairement aux officiers pompiers, qui durant leur cursus, ont déjà une formation leur enseignant la fonction de Dir-PC-Ops, les policiers, les médecins et les membres de la Protection civile n'ont pas une connaissance théorique et pratique de l'exercice de cette fonction. Bien que la proportion de situations où le Dir-PC-Ops n'est pas un officier pompier est assez faible¹¹⁰, le contexte actuel nous prouve qu'un membre d'une autre discipline pourrait être amené à exercer cette fonction à la demande de l'autorité comme le prévoit l'arrêté de 2014¹¹¹.

Les représentants de ces disciplines, nous confiaient au début de la formation, que s'ils étaient désignés Dir-PC-Ops pour gérer une crise, ils effectueraient cette fonction de manière improvisée. En réalité, ils s'en remettraient assez rapidement aux savoirs de l'officier pompier présent qui a une plus grande expérience dans cette fonction et dispose souvent des moyens nécessaires comme des fiches réflexes, des tableaux, marqueurs, les instruments d'identification du PC-Ops¹¹², etc.

Ils sont unanimes pour affirmer que la fonction de Dir-PC-Ops ne s'improvise pas. Il est nécessaire d'avoir connaissance de certains outils, du fonctionnement des autres disciplines et surtout de savoir gérer une équipe dans l'urgence.

¹¹⁰ Sur les seize participants (8 pompiers, 4 policiers, 2 médecins, 2 provenant de la Protection civile) 6 avaient déjà exercé la fonction de Dir-PC-Ops. Ils proviennent tous les 6 des pompiers.

¹¹¹ Art 10§2, A.R du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la Protection civile et modifiant l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *op.cit.*

¹¹² Le PC-Ops est identifié par un drapeau, un gyrophare vert mobile et un stripping à damier comme prévu dans la NPU-4 pt 3.2.4.2.

C'est d'ailleurs sur ces différents points que se focalise la formation. Elle commence par une présentation de l'ensemble des disciplines pour ensuite s'exercer à disposer et à organiser un PC-Ops. Le cours sur le leadership permet d'appréhender la gestion des différents directeurs, concilier les différentes décisions, etc. En effet, par son statut, le Dir-PC-Ops n'est pas un chef fonctionnel des membres des disciplines, mais il se profile toutefois comme dirigeant temporaire pendant la durée de l'incident. Ce cours sur le leadership vise à aborder la direction d'une équipe qui n'est pas la sienne en temps normal.

3.3 Comment les participants conçoivent-ils la fonction d'un Dir-PC-Ops ?

Selon les résultats du questionnaire¹¹³, il s'agit d'un coordinateur qui va s'appuyer sur les connaissances et l'expertise des directeurs de discipline. Il est présent en tant que facilitateur, il va devoir instaurer un climat de confiance et un esprit d'équipe à travers un échange d'informations régulier entre les directeurs. En effet, la gestion de l'information est une des missions prioritaires selon les participants. Le rôle du Dir-PC-Ops est de rassembler, d'examiner et de synthétiser les données transmises par les directeurs de discipline afin d'avoir une représentation commune de la situation. Pour construire cette vision commune, le Dir-PC-Ops procède régulièrement à un point sur la situation. Chaque directeur fait part d'une synthèse des moyens engagés et des problèmes auxquels il est confronté. Grâce à ces comptes rendus, l'ensemble des membres présents au PC-Ops ont connaissance des moyens déployés et des difficultés des autres disciplines. Ces informations sont rassemblées sur un tableau spécifique du PC-Ops qui est accessible en temps réel sur l'ICMS¹¹⁴.

3.4 La pratique d'exercices multidisciplinaires

La formation ainsi que la pratique d'exercices sont nécessaires pour développer une approche multidisciplinaire des intervenants en gestion de crise. Cependant, actuellement, ces exercices multidisciplinaires ne sont que trop rarement organisés.

¹¹³ Questionnaire distribué au début de la formation Dir-PC-Ops ayant eu lieu à l'Institut Provincial de formation des agents des services de sécurité et d'urgence de Liège, le 24 avril 2017. Voy. Annexe II.

¹¹⁴ Incident & Crisis Management System : plateforme permettant un échange optimal d'informations opérationnelles et stratégiques lors de situations d'urgence.

Selon notre sondage réalisé auprès des membres des services de sécurité d'urgence¹¹⁵, la majorité participe 1 à 3 fois par an à ce type d'exercice et cela reste fort peu. D'autant plus que les organisateurs nous confiaient que les participants y sont souvent les mêmes. Ça signifie qu'une partie des membres des services de sécurité et d'urgence n'y participent pas. Les intervenants sont unanimes pour dire qu'il est nécessaire de pratiquer davantage d'exercices.

Ces exercices, outre le fait qu'ils permettent de s'entraîner et de tester les procédures mises en place, aident à connaître le fonctionnement des autres disciplines. En participant à ceux-ci, les membres des différents services se rencontrent et apprennent à se connaître. Il ressort des entretiens effectués que se connaître au préalable d'une gestion de situation d'urgence est un atout indéniable. Le docteur Bodson estime que « le fait de se connaître permet de gagner 50% d'efficacité et l'a constaté plus d'une fois »¹¹⁶. Cette connaissance se construit à travers les expériences, positives ou négatives, et permet de connaître et d'appréhender comment l'autre fonctionne.

Par ailleurs, l'objectif de la pratique d'exercices et de la participation à des formations est de pouvoir s'adapter à une nouvelle situation parce qu'« il n'y en a pas deux les mêmes »¹¹⁷. Le Lieutenant-Colonel Navaux rajoute que « la pratique est intéressante, car grâce aux cas vécus en exercice, on peut s'adapter à un nouveau cas jamais vécu et agir consciemment ou inconsciemment de cette manière, car ça a déjà fonctionné »¹¹⁸.

3.5 Disponibilité des disciplines pour se former et pratiquer des exercices

Les données récoltées lors nos entretiens sont claires : le temps disponible pour aller se former et s'exercer est assez disparate d'une discipline à l'autre. Les disciplines 1 et 4 ont l'occasion de s'entraîner lorsqu'elles ne sont pas en intervention alors que les policiers et le personnel médical effectuent d'autres missions qui ne sont pas en lien avec la gestion des interventions et des urgences.

¹¹⁵ Questionnaire envoyé aux participants à l'exercice Crisexinter organisé à l'Institut Provincial de formation des agents de service et d'urgence de Liège le 7 juin 2017.

¹¹⁶ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ Entretien du Lt. Colonel Nicolas Navaux, chef d'unité adjoint de la Protection Civile, réalisé le 8 août 2017.

Une autre disparité que soulève le Docteur Bodson est que pour effectuer des exercices et des formations, les intervenants de la D1 et D3 sont rémunérés alors que les membres de la D2 doivent prendre congé pour y assister, ce qui entraîne un manque d'effectif médical présent à ces journées. D'ailleurs, c'est souvent un infirmier qui endosse le rôle de Dir-Med par manque de disponibilité des médecins urgentistes.¹¹⁹ Un budget est prévu pour les exercices au niveau du SPF Santé publique. Néanmoins, les méandres administratifs pour en bénéficier sont trop nombreux.

En ce qui concerne les policiers, la thématique de gestion de crise et de planification d'urgence ne fait pas partie des formations les plus suivies. Le Commissaire Longrée nous confie qu'« au sein de chaque zone, chaque policier a quand même sa spécialité, faute de temps, seul un petit nombre a suivi une formation concernant la planification d'urgence et la gestion de crise »¹²⁰. De même, le Commissaire divisionnaire Marcel Guissard ajoute que « le quotidien est tellement omniprésent et prend tellement de place dans la charge de travail qu'on ne peut pas dire que tous ces concepts de gestion de crise et planification d'urgence soient intégrés et digérés au sein de notre personnel ». ¹²¹

4. Transdisciplinarité de la fonction de Dir-PC-Ops

4.1 Qu'entendons-nous par transdisciplinarité ?

Agir de manière transdisciplinaire consiste à prendre en compte les attentes et les besoins des autres disciplines ; c'est-à-dire que les décisions qui vont être prises par une discipline « n'auront pas un impact négatif sur d'autres disciplines »¹²². Par conséquent, chaque responsable doit avoir connaissance des besoins et des moyens de chacun afin de les utiliser et de les combiner avec les siens. Sa méthode de travail se veut intégrante et nécessite de dépasser sa propre spécialisation.

¹¹⁹ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

¹²⁰ Entretien du Commissaire Christian Longrée, officier chargé de la planification d'urgence dans la Zone de Police Meuse-Hesbaye, réalisé le 25 juillet 2017.

¹²¹ Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017.

¹²² Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017.

Dans ce but, les spécialistes apprennent les concepts et les connaissances de chacun afin de potentialiser les leurs tant au niveau de l'équipe que de l'organisation. Il s'agit donc d'utiliser, d'assimiler et de combiner les connaissances d'autrui.

Les services vont agir de façon collatérale et non plus unilatérale pour prendre en compte et évaluer tous les éléments qui pourraient interférer dans la gestion de la crise. Il s'agit donc de sortir de sa propre discipline pour prendre des décisions qui concernent l'ensemble des disciplines.

4.1.1 Application de ce principe à la fonction de Dir-PC-Ops

« Le Dir-PC-Ops doit laisser de côté sa casquette monodisciplinaire afin de prendre de la hauteur et d'agir tel qu'un chef d'orchestre »¹²³. De l'avis unanime des intervenants rencontrés, le Dir-PC-Ops éprouve des difficultés à se détacher de sa discipline or « on ne peut pas être chef d'orchestre et jouer d'un instrument ».

Il paraît utile d'avoir un Dir-PC-Ops qui ne soit plus attaché à sa discipline et ainsi appliquer une gestion transdisciplinaire. En effet, il est le « directeur du poste de commandement opérationnel et non le directeur de l'opérationnel »¹²⁴. Sa mission est de diriger les responsables se trouvant dans le PC-Ops et non ceux présents sur le terrain. Il doit parvenir à s'extraire des missions exclusivement opérationnelles attachées à sa discipline pour lui permettre d'adopter une vision d'ensemble de la situation et de coordonner toutes les unités de façon multidisciplinaire voir transdisciplinaire.

C'est le propre de la fonction de Dir-PC-Ops de se positionner « au-dessus des autres disciplines »¹²⁵ : son rôle est transdisciplinaire. Selon les acteurs rencontrés, désigner un Dir-PC-Ops par rapport à la nature de l'incident constitue un obstacle à la transdisciplinarité souhaitée dans cette fonction.

¹²³ CAPPELLE Olivier, « Pourquoi une nouvelle formation Dir-PC-Ops », *Be Prepared, revue de planification d'urgence et gestion de crise*, N°1, Janvier 2017, pp.10-13.

¹²⁴ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

¹²⁵ Entretien de Leen Depuydt, attachée à la DG Centre de Crise, réalisé le 13 juin 2017.

Par ailleurs, selon Catherine Delcourt, « provenir de la discipline la plus concernée par la situation, constitue « un handicap » car le Dir-PC-Ops est aspiré par les problématiques liées à sa discipline »¹²⁶. De plus, ne plus conditionner le choix du Dir-PC-Ops à la nature de l'événement, permettrait d'éviter des situations comme nous en avons connues, notamment, lors des attentats de Bruxelles où la direction des opérations n'a plus été assurée dès la confirmation de la nature terroriste de l'incident.¹²⁷ En effet, l'officier pompier estimait que ce n'était plus de son ressort, car sa discipline n'était pas la plus adéquate pour prendre la direction du poste de commandement opérationnel. Du côté policier, n'ayant pas reçu l'ordre de diriger le PC-Ops, l'officier n'a pas exercé la fonction. Ce manque d'unité de commandement a eu d'importantes conséquences sur la coordination des différents services.

Nous proposons trois pistes de réflexion afin que le Dir-PC-Ops puisse se détacher du cadre de sa discipline.

4.2 Création d'un pool multidisciplinaire Dir-PC-Ops de garde

L'idée de la constitution d'un pool multidisciplinaire avait été évoquée lors de la conférence des gouverneurs suite à l'accident de Wetteren¹²⁸. Toutefois, lors des discussions quant à la mise en place du brevet Dir-PC-Ops, la constitution de ce pool n'a plus été abordée. En effet, plusieurs obstacles ont conduit ce projet à ne plus être envisagé. D'une part, la question du financement a été soulevée : qui le prendrait en charge ? D'autre part, la constitution de ce pool entraînerait la perte de la faculté pour l'autorité compétente de désigner un Dir-PC-Ops de son choix. Lors de nos entretiens, les acteurs nous ont confié que cette possibilité n'a quasiment jamais été utilisée par l'autorité. En province de Liège, « le gouverneur s'en est servi une fois, mais c'était pour désigner un responsable d'une discipline similaire »¹²⁹ nous confie Catherine Delcourt.

¹²⁶ Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017.

¹²⁷ Rapport intermédiaire et provisoire sur le volet « assistance et secours » de la Commission d'enquête chargée d'examiner les circonstances qui ont conduit aux attentats terroristes du 22 mars 2016 dans l'aéroport de Bruxelles-National et dans la station de métro Maelbeek à Bruxelles, y compris l'évolution et la gestion de la lutte contre le radicalisme et la menace terroriste, 3 août 2016, p.32.

¹²⁸ Conférence des gouverneurs du 3 juillet 2013.

¹²⁹ Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017.

Le Major Cappelle comprend que « l'autorité administrative préfère un policier pour une émeute ou un incident type terroriste », mais il ajoute « le Dir-PC-Ops est un chef d'orchestre, il doit enlever sa casquette »¹³⁰, celle-ci ne doit donc pas être prise en compte dans sa désignation.

La perspective de ce pool est d'avoir une structure professionnelle avec des personnes qui ont suivi une formation et qui continuent à se former et à pratiquer des exercices multidisciplinaires. Cette structure va leur permettre d'être reconnus et d'appuyer leur schéma de fonctionnement.

Son instauration aurait toute son importance lorsque la crise s'inscrit dans la durée estime le Commissaire Longrée.¹³¹ En effet, lorsque la crise dure plusieurs jours, il convient de relever le Dir-PC-Ops par un collaborateur. Cette personne aura peut-être des procédures managériales différentes qui risqueraient de venir perturber le fonctionnement mis en place. Une équipe formée de la même manière avec des procédures similaires permettrait d'avoir la même ligne de conduite lors d'un changement de Dir-PC-Ops.

Cependant, les intervenants formulent certaines conditions à la constitution de ce *pool* : les personnes du pool devraient connaître les zones géographiques concernées, cela leur permettrait plus d'efficacité non seulement sur le terrain, mais aussi quant à la gestion des ressources humaines disponibles. Pour le Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, « si un pompier de la botte du Hainaut débarque comme Dir-PC-Ops dans le Luxembourg, même s'il est très performant, la méconnaissance des hommes constituera un frein majeur dans la gestion de crise. »¹³²

Le docteur Bodson rejoint le Commissaire Divisionnaire Guissard, car, selon lui, « il est impossible d'exercer la fonction de Dir-PC-Ops si on ne connaît pas la langue et la géographie du territoire concerné »¹³³. La connaissance de la langue a amené les intervenants germanophones des services de secours et de sécurité à envisager la constitution d'une garde Dir-PC-Ops multidisciplinaire sur leur territoire.

¹³⁰ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017

¹³¹ Entretien du Commissaire Christian Longrée, officier chargé de la planification d'urgence dans la Zone de Police Meuse-Hesbaye, réalisé le 25 juillet 2017.

¹³² Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017.

¹³³ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

Cette initiative provient de la zone de secours qui « anticipe déjà la problématique où, à partir du 1^{er} janvier 2018, elle n'aura peut-être pas assez d'officiers pour exercer une garde Dir-PC-Ops. Nous avons donc un médecin germanophone détenteur du brevet Dir-PC-Ops qui intégrera ce rôle de garde »¹³⁴ nous confie le Capitaine Schoonbrood.

Il ne faut pas oublier que la discipline 2 ne dispose que de peu de moyens octroyés par le SPF Santé publique, ce qui l'empêche d'évoluer. L'intégration de ses membres permettrait « une revalorisation du rôle de cette discipline dans la gestion de crise »¹³⁵ selon le Docteur Bodson.

Ce pool serait géré par la cellule provinciale de sécurité afin que l'ensemble des disciplines soient représentées et permettrait sa constitution au niveau provincial.

En instaurant ce rôle de garde multidisciplinaire, le Dir-PC-Ops, qui interviendrait pour coordonner une crise serait directement reconnu comme Dir-PC-Ops et non plus comme responsable de discipline.

La mise en place d'un rôle de garde multidisciplinaire entraînerait que ça ne soit plus systématiquement la discipline la plus concernée qui exerce le rôle de Dir-PC-Ops. Selon les intervenants, cela permettrait au Dir-PC-Ops de déposer plus facilement sa casquette de discipline et ainsi assurer une gestion transdisciplinaire de la crise.

4.2.1 Utilisation du pool comme *networking*

L'idée est également que ce pool de professionnels multidisciplinaire devienne un groupe d'experts qui partagent leurs expériences et leur expertise. « Chacun pourrait expliquer les situations qu'il a vécues et que d'autres pourraient être amenés à traverser ». Ce groupe de travail se réunirait une à deux fois par an afin de générer des prises de conscience et tester les procédures, puis organiser un retour d'expérience afin de capitaliser un apprentissage sur les crises. Il s'agirait aussi d'un échange entre les pools pour que l'expérience de chacun puisse profiter à tous et ce, au delà du pool local.

¹³⁴ Entretien du Capitaine René Schoonbrood, officier chargé de la planification d'urgence de la Zone 6, réalisé le 14 juin 2017.

¹³⁵ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

4.2.2 Arrêté royal de 2016 : obstacle à la création d'un pool

Nous avons décidé de consacrer une section sur cet arrêté, car « ce plan « terroriste » va contre l'idée de la création d'un pool multidisciplinaire et du raisonnement transdisciplinaire du Dir-PC-Ops »¹³⁶. De plus, alors que l'ensemble des responsables sont d'accord pour avoir des procédures les plus standardisées possible, cet arrêté vient ajouter des structures et procédés supplémentaires.

Avec la rédaction de cet arrêté, les intervenants ont l'impression que le caractère terroriste d'un incident va provoquer une gestion moins disciplinaire.

Ce n'est toutefois pas le cas les acteurs interrogés estiment nécessaire de maintenir le même schéma prévu par l'arrêté de 2006, qu'ils jugent efficace. Si lors d'une concertation capot¹³⁷ les acteurs estiment qu'il y a une présomption d'un acte terroriste, alors certains éléments de l'arrêté de 2006 vont être adaptés. Par exemple : le zonage se fera par la D3, les interventions des équipes médicales s'effectueront avec un appui policier, le PMA sera protégé par les forces de l'ordre, etc. Cependant, « au niveau de la direction opérationnelle, cela ne doit rien changer par rapport à ce qui se fait d'habitude »¹³⁸.

Nous ne devons pas toucher à la structure et au fonctionnement du PC-Ops, mais plutôt ajouter une dimension « attentat/terroriste » aux plans monodisciplinaires parce que sur le terrain, nous n'intervenons pas sur une telle situation comme nous intervenons sur les autres.¹³⁹ Prenons, par exemple, la discipline 2 qui apprend des procédures opérationnelles rejoignant celles d'une médecine de guerre au niveau des évacuations. Dans ce cadre-ci, nous aurions énormément à apprendre des militaires.

Avoir un Dir-PC-Ops D3 pourrait s'avérer contre-productif parce qu'il va venir enfermer le débat sur l'articulation entre l'enquête et la gestion de l'incident, alors que normalement l'enquête commence quand la crise est stabilisée.¹⁴⁰ Par ailleurs, le caractère « terroriste » d'un incident peut ne pas être immédiatement identifié.

¹³⁶ Entretien de Leen Depuydt, attachée à la DG Centre de Crise, réalisé le 13 juin 2017.

¹³⁷ Première concertation multidisciplinaire

¹³⁸ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017

¹³⁹ Entretien du Lt. Colonel Nicolas Navaux, chef d'unité adjoint de la Protection Civile, réalisé le 8 août 2017.

¹⁴⁰ Entretien du Commissaire Christian Longrée, officier chargé de la planification d'urgence dans la Zone de Police Meuse-Hesbaye, réalisé le 25 juillet 2017.

Il est possible que le caractère terroriste apparaisse lors de l'enquête et non lors du déclenchement de l'événement précise le Commissaire divisionnaire Guissard.¹⁴¹

De plus, l'arrêté prévoit la mise en place d'une cellule opérationnelle chargée de mettre en œuvre les décisions stratégiques prises par la cellule de gestion au niveau fédéral. Cette cellule sera coordonnée par la police intégrée.¹⁴², soit par le Dir CO soit par le chef de corps. Il va donc y avoir deux structures parallèles en charge de l'opérationnel, d'autant plus que cette cellule va être composée des responsables qui siègent habituellement au Comité de coordination.

La majorité des intervenants rencontrés sont d'avis que la caractéristique « terroriste » aurait dû s'intégrer dans le cadre général défini par l'arrêté royal de 2006. « Ce qui reprend l'arrêté royal de 2016, c'est déjà ce qui se fait à 80% dans les principes de l'arrêté de 2006 »¹⁴³.

4.3 Un Dir-PC-Ops militaire

Les militaires étant habitués à mettre en place des structures avec une organisation hiérarchique claire et une connaissance des directives n'auraient aucune difficulté à exercer la fonction de Dir-PC-Ops, selon les acteurs rencontrés. De plus, selon le Commissaire Longrée, il est possible d'avoir un avis militaire dans chacune des disciplines. En effet, « au sein de l'armée, toutes les disciplines sont représentées : ils ont leur police, leurs médecins, leurs pompiers, leurs spécialistes en génie civil, leurs responsables en communication »¹⁴⁴. Tout en ayant le recul nécessaire par rapport aux disciplines et avec la rigueur militaire, ils pourraient agir de manière vraiment structurée sans s'enliser avec des détails, c'est ce qui est demandé à un Dir-PC-Ops, nous confie le Major Cappelle. Le docteur Bodson ajoute que la manière de fonctionner d'un PC-Ops repose sur le concept militaire d'*idée de manœuvre*, à savoir « nous sommes ici, nous devons aller là-bas, quels sont les obstacles ? Il faut avoir les idées claires et pouvoir s'adapter »¹⁴⁵.

¹⁴¹ Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017.

¹⁴² Voir chapitre III du plan national, AR du 1 mai 2016.

¹⁴³ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017.

¹⁴⁴ Entretien du Commissaire Christian Longrée, officier chargé de la planification d'urgence dans la Zone de Police Meuse-Hesbaye, réalisé le 25 juillet 2017.

¹⁴⁵ Entretien Docteur Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

Les militaires ont cette qualité de pouvoir résumer de façon claire, nette et précise la situation. C'est dans ce sens qu'une réflexion est menée sur la présence d'un militaire au Comité de Coordination déclare Catherine Delcourt. Celui-ci viendrait en appui du fonctionnaire planu dans la réalisation des SITREP¹⁴⁶.

4.3.1 Position actuelle de l'armée dans la gestion de crise

Pour le moment, l'armée apporte son soutien pour des missions ponctuelles en tant que discipline 4. Ils interviennent en appui, en deuxième ligne, sans fonction de leadership.¹⁴⁷ Elle n'intervient que lorsque les autres pistes (civiles et privées) ont été exploitées. La Défense ne peut pas entrer en concurrence avec les autres services de secours. Elle intervient dans le respect des « quatre I » : insuffisant, inexistant, inapproprié, indisponible.¹⁴⁸ Cependant, certaines situations entraînent l'utilisation de la Défense, notamment quand il faut faire appel à des démineurs pour appuyer la police, effectuer des sauvetages en mer, mettre à disposition un laboratoire et un SMUR CBRN¹⁴⁹ et recourir au plan grands brûlés (BABI¹⁵⁰) qui est piloté par l'Hôpital Militaire.

4.3.2 Evolution de la position de l'armée dans la gestion de crise

Les inclure dans la formation devrait être abordé selon le Major Cappelle. Lorsque la formation Dir-PC-Ops a été définie, les missions militaires sur le sol belge n'étaient pas présentes. Néanmoins, songer aux militaires pour intervenir en première ligne en cas d'incident est devenu envisageable. Leur présence dans les rues leur permet d'être susceptibles d'intervenir en cas de crise, notamment terroriste.¹⁵¹

¹⁴⁶ Situation de report.

¹⁴⁷ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017.

¹⁴⁸ Entretien du Lt. Colonel Nicolas Navaux, chef d'unité adjoint de la Protection Civile, réalisé le 8 août 2017.

¹⁴⁹ Chimique, Bactériologie, Radioactif et Nucléaire.

¹⁵⁰ Belgian association for burn injuries.

¹⁵¹ Protocole d'accord du 13 mars 2015 relatif à l'appui octroyé par la Défense à la Police intégrée en vue d'assurer des missions de surveillance.

De même, pour la discipline 2, le Colonel Marotte, commandant militaire de la Province de Luxembourg, propose d'effectuer un inventaire de tous les moyens dont dispose l'armée pour venir en appui de la discipline 2.¹⁵²

Il y a donc une volonté militaire de s'impliquer davantage dans les structures de gestion de crise « civiles ». Ils sont également de plus en plus sollicités dans la préparation d'exercices concernant la planification d'urgence. Effectivement, de par leurs missions à l'étranger, ils sont davantage amenés à être confrontés à des situations réelles alors que les services civils n'ont quant à eux pas beaucoup de crises à gérer, déclare le Major Cappelle.

Nous constatons, qu'il y a une volonté politique ainsi que des intervenants de terrain d'améliorer la collaboration opérationnelle entre les services et le militaire¹⁵³ : des exercices sont effectués pour qu'ils s'entraînent à travailler ensemble. L'idée d'avoir un Dir-PC-Ops militaire est faisable et cohérente selon les acteurs concernés, pour autant qu'il suive une formation sur les notions multidisciplinaires de la gestion de crise comme prévu lors de formation Dir-PC-Ops. Les inclure dans le processus de Dir-PC-Ops breveté permettrait d'apporter un effectif supplémentaire. Comme le souligne le Major Cappelle « au niveau des ressources, nous ne sommes jamais de trop au niveau des officiers pour les rôles de garde, pareil chez les policiers et les médecins »¹⁵⁴. Leur présence soulagerait certains services qui sont déjà au maximum de leur capacité. Toutefois, tenant compte de leur déploiement à l'étranger, il n'y a pas de garantie que les moyens soient disponibles au moment souhaité ni que leur mise en œuvre ne se fasse dans les délais demandés.

4.4 La désignation d'un expert comme Dir-PC-Ops

Dans cette hypothèse, il s'agirait de désigner un expert n'appartenant à aucune des disciplines de la planification d'urgence et de la gestion de crise. Cela aurait pour avantage que celui-ci ne porte aucune casquette et puisse coordonner le PC-Ops de façon « impartiale ».

¹⁵² Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017.

¹⁵³ Entretien de Leen Depuydt, attachée à la DG Centre de Crise, réalisé le 13 juin 2017.

¹⁵⁴ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017.

Pour le docteur Bodson, avoir quelqu'un n'appartenant à aucun des services d'urgence et de sécurité peut s'avérer plus « sain, car cela permet d'éviter d'avoir quelqu'un que nous rencontrons d'habitude dans sa fonction de pompier ou de policier et envers lequel on s'adresse en « tant que » ».¹⁵⁵

Actuellement, un des problèmes soulevés par Catherine Delcourt est qu'en situation de stress, nous nous accrochons à ce que nous connaissons et, pour finir, nous ne dialoguons qu'avec la personne qui nous ressemble et nous comprend.¹⁵⁶ Dans ce genre de situation, une personne n'appartenant à aucune discipline constitue un réel atout.

Selon le Major Cappelle, il y a « de très bons managers dans le privé qui ont un certain charisme pour diriger une équipe ».¹⁵⁷

Effectivement, manager une cellule de crise en entreprise comporte des similitudes avec la gestion de la coordination des services de sécurité et d'urgence. Comme dans les entreprises, les responsables vont déterminer un objectif et établir un plan d'action pour y parvenir. Le directeur s'assure que les responsables travaillent ensemble pour atteindre la sortie de crise.¹⁵⁸ Ces experts seraient des personnes maîtrisant les outils du management, de la communication et d'aide à la décision, capables d'anticiper les actions des disciplines pour faire face à la crise.

Toutefois, cette personne « doit avoir une reconnaissance des membres des autres disciplines grâce à l'expertise acquise avec le temps »¹⁵⁹. Cette expertise de terrain est indispensable étant donné que la plus grande difficulté qu'un expert va rencontrer, c'est qu'il ne possède pas les « know-how »¹⁶⁰. Il ne va pas appréhender les difficultés (le zonage, la presse, etc.) auxquelles il va être confronté de la même façon qu'un membre d'une discipline.

¹⁵⁵ Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017.

¹⁵⁶ Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017.

¹⁵⁷ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017.

¹⁵⁸ ROUX-DUFORT, C., *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 200, pp.165-168.

¹⁵⁹ Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017.

¹⁶⁰ Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017.

Cet expert devra avoir suivi une solide formation sur le fonctionnement de l'ensemble des disciplines.

4.4.1 Le fonctionnaire planu, un expert ?

Le fonctionnaire planu est l'agent communal ou provincial chargé de la gestion de crise et la planification sur son territoire. Il est donc amené à collaborer avec les différentes disciplines qui interviennent sur son territoire et par conséquent, il développe une vision multidisciplinaire. Dans les grandes villes, comme Liège et Anvers, il est souvent amené à participer à des gestions de crise. A travers ces expériences, il connaît le fonctionnement des disciplines et leurs responsables. Les acteurs rencontrés s'accordent pour dire qu'un fonctionnaire planu étant régulièrement confronté à des situations de crise et ayant une bonne connaissance des partenaires intervenants sur sa commune pourrait exercer le rôle de Dir-PC-Ops.

Toutefois, dans la majorité des communes, le fonctionnaire planu n'est pas reconnu comme un expert. Les acteurs interrogés constatent que ces fonctionnaires sont souvent peu formés aux domaines de la planification d'urgence et de la gestion de crise. Selon les chiffres fournis par Gaëlle Mormale, près d'un quart des fonctionnaires planu n'ont pas connaissance de ce qu'ils doivent faire en situation d'urgence.¹⁶¹ De façon générale, la désignation d'un fonctionnaire planu à la tête d'un Dir-PC-Ops est envisageable, mais très peu probable.

¹⁶¹ MORMALLE G., *Image de la sécurité multidisciplinaire en Province de Liège*, Edition 2015, p.101.

Conclusion

L'expérience qui s'achève était pertinente car elle s'inscrit dans les perspectives de l'évolution du rôle des acteurs de la gestion de situation d'urgence. La notion de transdisciplinarité est encouragée dans la nouvelle formation et dans les futures fonctions de Dir-PC-Ops.

Au vu de ce qui vient d'être exposé, trois hypothèses se dégagent quant aux pistes de réflexion posées sur l'évolution transdisciplinaire du rôle de Dir-PC-Ops.

La première hypothèse s'oriente vers la création d'un pool de garde où, quelle que soit la nature de la situation de crise, la désignation du Dir-PC-Ops ne serait plus conditionnée par son appartenance à la discipline concernée. Il aurait ainsi une vue d'ensemble et assurerait une gestion transdisciplinaire de la crise. Il serait directement reconnu en tant que Dir-PC-Ops, indépendamment de toute discipline. Ce pool viserait à une professionnalisation de la fonction : ce seraient toujours les mêmes acteurs qui exerceraient celle-ci et ils pourraient donc acquérir une solide expérience. Un maximum d'officiers opérationnels, détenteurs du brevet Dir-Pc-Ops, devraient être effectifs afin de pouvoir assumer les gardes. La création de ce pool est vue par les acteurs rencontrés comme une réelle opportunité d'optimiser la fonction encore trop aléatoire à ce jour. La volonté de parvenir à uniformiser cette fonction est omniprésente, mais son financement et son organisation restent des obstacles conséquents. Cette solution pourtant bien accueillie par un grand nombre d'acteurs est compromise par l'immobilisme politique alors qu'elle serait la plus simple à concrétiser.

La seconde hypothèse consiste à intégrer un officier de l'armée en tant que Dir-PC-Ops. Cela ferait basculer la collaboration avec les militaires, aujourd'hui purement logistique, vers une participation opérationnelle. Nous franchirions alors un pas supplémentaire dans la transdisciplinarité. Le contexte de menace actuel permet d'envisager l'évolution des mentalités car la Défense est de plus en plus présente sur le terrain ; il ne serait pas inenvisageable de l'impliquer davantage. Faire appel à un officier militaire, c'est dégager une capacité humaine supplémentaire, c'est composer avec des acteurs formés au leadership et aux exercices pratiques qui ont déjà fait face à des crises réelles.

Son expertise de terrain peut se révéler un véritable atout. De plus, la rigueur militaire correspond à celle demandée à un Dir-PC-Ops.

Nous pouvons d'ailleurs ressentir une volonté d'implication, dans les différents exercices de gestion de crise programmés prochainement, entre les services civils et la Défense. Cette hypothèse apparaît donc plus que réalisable à moyen terme à condition de renforcer les accords entre le Ministère de l'Intérieur, de la Défense et de la Santé publique.

La troisième hypothèse est celle où nous poussons la transdisciplinarité à son apogée : un expert en management formé pour fédérer une équipe serait désigné comme Dir-PC-Ops. Cette personne n'endosserait que cette fonction et pourrait ainsi s'y consacrer à plein temps. Elle ne serait attachée à aucune autre discipline. Elle pourrait coordonner toutes les expertises comme si elle gérait une grande entreprise privée. Vu le nombre grandissant d'entreprises qualifiées à risques, les domaines de la prévention et de la sécurité y sont d'ailleurs de plus en plus optimisés et des experts y sont donc formés.

En pratique, prévoir le recours à un expert dans certains cas est déjà prévu par la loi¹⁶². Notre travail ne nous permet toutefois pas de savoir comment il serait possible d'étendre ses interventions à une réelle fonction de commandement. Nous nous posons la question de la difficulté de légitimer sa fonction étant donné qu'il devrait se positionner en tant que leader d'une hiérarchie déjà bien établie. Les acteurs ne rejettent pas l'idée d'un expert, mais se demandent comment il pourrait être pleinement compétent en n'ayant pas l'expérience du terrain acquise dans les différentes disciplines. Cette piste reste donc possible si l'on parvient à optimiser le manque d'expertise de terrain du spécialiste et définir le cadre de sa fonction.

La planu apparaît comme une solution à exclure car, dans l'ensemble, il n'est pas perçu comme une personne maîtrisant suffisamment les rudiments de la gestion de crise et il manque cruellement de crédibilité. De l'avis de tous les intervenants rencontrés, le fonctionnaire planu, sauf exception, ne pourrait assumer ce rôle.

Au vu de ce qui vient d'être présenté, le succès d'une approche transdisciplinaire repose sur un grand nombre de considérations organisationnelles et fonctionnelles qu'il est impératif de prendre en compte. La transdisciplinarité est aussi une culture, un comportement qui s'acquiert.

Les premiers retours, suite à la formation, nous confirment déjà un changement de mentalité : les participants prennent, à présent, conscience de l'importance de l'aspect transdisciplinaire de la fonction.

¹⁶² Circulaire ministérielle NPU-4 du 30 mars 2009 relative aux disciplines, *op.cit.*

A l'issue de ce travail, nous ne sommes pas en mesure de définir le profil type d'un Dir-PC-Ops, mais nous pouvons toutefois souligner que cette fonction est amenée à évoluer.

En effet, la reconnaissance du brevet va permettre la professionnalisation de la fonction, ce qui ne peut être que bénéfique dans le climat actuel où l'on a tendance à vouloir épinglez les responsables.

Le projet de réforme de l'arrêté de 2006 ouvre une fenêtre d'opportunité permettant d'élargir la prise de fonction à tous les brevetés qui assureront une fonction uniformisée, reconnue par tous et de qualité. Mais précisons, dans un même temps, que l'arrêté royal de 2016, portant fixation du plan d'urgence nationale relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste, désigne automatiquement un Dir-PC-Ops officier de police. Cela va donc à l'encontre de la dynamique transdisciplinaire.

En guise de conclusion, même si la mise en pratique de la nouvelle fonction de Dir-PC-Ops n'est pas totalement codifiée et aboutie, nous ne devons pas perdre de vue, comme le dit Catherine Delcourt, que : « Le Dir-PC-Ops c'est le point sur lequel il faut focaliser le plus son attention et c'est là qu'il faut le plus grand professionnalisme et certainement la plus grande transversalité »¹⁶³.

¹⁶³ Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017.

Bibliographie

1. Ouvrages

BOUTTE, G., *Risques et catastrophes : comment éviter et prévenir les crises ?* , Le management des situations complexes, 2006.

BRUNET, S., *Société du risque: Quelles réponses politiques?*, Paris, l'Harmattan, 2007.

BRUNET S., FALLON C., OZER P., SCHIFFINO N., THIRY A., *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, Crisis, De Boeck, 2012.

CLARKE, L., *Mission improbable. Using fantasy documents to tame disaster*, The University of Chicago Press, 1999.

CROCQ, L., HUBERSON, S., VRAIE, B., *Gérer les grandes crises sanitaires, écologiques, politiques et économiques*, Odile Jacob, 2009.

HEIDERICH, D., *Plan de gestion de crise*, Dunod, Paris, 2010.

KOURILSKY, Ph., *Du bon usage du principe de précaution. Réflexions et modes d'action*, Paris, O. Jacob, 2002.

KUTY, O., *La négociation des valeurs, introduction à la sociologie*, De Boeck, 2007.

LAGADEC, P., *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, 1991.

MORMALLE G., *Image de la sécurité multidisciplinaire en Province de Liège*, Edition 2015.

QUARANTELLI, E., L., *Principles of Planning for Industrial and Business Disaster*, Disaster Research Center, 1982.

ROUX-DUFORT, C., *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, Paris, 2000.

WYBO, J.-L., « Mastering risks of damage and risks of crisis : the role of organisational learning », *International Journal of Emergency Management*, 2004.

WYBO, J.-L., VAN WASSENHOVE, W., *Retour d'expérience et maîtrise des risques, Pratiques et méthodes de mise en oeuvre*, Collection Sciences du risques et du danger, série Notes de synthèse et de recherche, 2009.

2. Articles scientifiques

BOUMRAR J., « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », *Vie et sciences de l'entreprise* 2010/3, N°185-186, pp.13-26.

BRUNET, S., GILLON, P., FALLON, C., « Risques modernes et planification d'urgence : le cas de la crise financière », p.4 in C ;, MAGANDA & H., Koff (Eds.), *Perspectivas comparativas del liderazgo – Comparative Perspectives on Leadership*, Bruxelles, Belgique : P.I.E Peter Lang, pp. 49-68.

CAPPELLE Olivier, « Pourquoi une nouvelle formation Dir-PC-Ops », *Be Prepared, revue de planification d'urgence et gestion de crise*, N°1, Janvier 2017. pp.10-13.

CHEDOTEL, F., « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion* 2005/1 (n°154), 2005, pp.123-140.

GUILLEN, M.F., « Review : Mission Impossible : Using Fantasy Documents to Tame Disaster by Lee Clarke », *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, N°1, March 2001, pp. 151-153.

LAGADEC, P., « Audit des capacités de gestion des crises. Cadrage, évaluation, initiatives », Département d'économie, Ecole polytechnique centre national de la recherche scientifique, Cahier n°19, Juin 2009.

LAGADEC, P., « La question des plans. Entre points d'appui et pièges stratégiques », Département d'économie, Ecole polytechnique centre national de la recherche scientifique, Cahier n°40, Octobre 2009.

LAGADEC Patrick, « La question des plans : nécessités tactiques et risques stratégiques », *Préventique Sécurité*, N°11, Mars 2010, pp.25-28.

MENDONCA, D., « Decision support for improvisation during emergency response operations », *Int.J. Emergency Management*, Vol.1, No.1, 2001, pp. 30-39.

PAUCHANT, T., « Le management stratégique des crises, d'une mode éphémère à une nécessité stratégique », *Préventique*, n°27, pp. 4-13.

SAYEGH, L., ANTHONY, W.P, PERREWE, P.L., « Managerial decision-making under crisis : the role of emotion in an intuitive decision process », *Human Resource management Review*, Vol 14., 2004, pp. 615-626.

SETBON, M., « Les risques sanitaires », *Médecine/sciences 2000*, Vol. 16, n°11, 2000, pp.1203-6.

THOURET J.-CL., D'ERCOLE R., «Vulnérabilité aux risques naturels en milieu urbain : effets, facteurs et réponses sociales », *Cahier des Sciences humaines*. 32/2, 1996, pp. 407-422.

VEYRET Y., REGHEZZA M., « Aléas et risques dans l'analyse géographique », *Annales des mines*, 2005, pp.61-89.

3. Législation belge

Arrêtés royaux

Arrêté royal du 18 avril 1988 portant création du Centre Gouvernemental de coordination et de crise, *M.B.*, 4 mai 1988.

Arrêté royal du 31 janvier 2003 portant fixation du plan d'urgence pour les événements et situations de crise nécessitant une coordination ou une gestion à l'échelon national, *M.B.*, 21 février 2003.

Arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *M.B.*, 15 mars 2006.

Arrêté royal du 2 février 2007 définissant la fonction de Directeur de l'Aide médicale et son champ d'application, *M.B.*, 2 mars 2007.

Arrêté royal du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la Protection civile et modifiant l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, *M.B.*, 17 juin 2014.

Arrêté royal portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste du 1 mai 2016, *MB*, 18 mai 2016

Circulaires ministérielles

Circulaire ministérielle du 20 décembre 2002 relative aux tâches exercées par les autorités provinciales pour le Service public fédéral Intérieur, *M.B.*, 23 mai 2003.

Circulaire ministérielle NPU-1 du 26 octobre 2006 relative aux plans d'urgence et d'intervention, *M.B.*, 10 janvier 2007.

Circulaire ministérielle NPU-2 du 30 mars 2009 relative au plan général d'urgence et d'intervention du gouverneur de province, *M.B.*, 9 septembre 2009.

Circulaire ministérielle NPU-3 du 30 mars 2009 relative à l'approbation des plans d'urgence et d'intervention provinciaux, *M.B.*, 9 septembre 2009.

Circulaire ministérielle NPU-4 du 30 mars 2009 relative aux disciplines, *M.B.*, 14 décembre 2009.

Lois

Loi provinciale du 30 avril 1836, *Bulletin officiel XIII*, n°209.

Loi sur la fonction de police du 5 août 1992, *M.B.*, 22 décembre 1992.

Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de Police intégrée, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999.

Loi du 15 mai 2007 relative à la Sécurité civile, *MB*, 31 juillet 2017.

Protocole d'accord

Protocole d'accord du 13 mars 2015 relatif à l'appui octroyé par la Défense à la Police intégrée en vue d'assurer des missions de surveillance.

4. Manuels

Centre Expert'crise, Manuel de formation pratique en gestion de crise et maîtrise des risques, 2008.

Guide de Planification d'urgence locale développé à l'initiative du Service public fédéral Intérieur Direction générale Centre de crise, 2011.

Centre fédéral de Connaissances pour la sécurité civile, « Gestion de crise : Lieutenant. Module 2 (Cri 1)- CDO », 2016.

Centre fédéral de Connaissances pour la sécurité civile, « Gestion de crise : Capitaine. Module 2 (Cri 2)- Dir Si », 2016.

Centre fédéral de Connaissances pour la sécurité civile, « Gestion de crise : Major. Module 3 (Cri 3)- Dir-PC-Ops », 2016.

Manuel de maintien de l'Ordre, *Politeia*, version décembre 2016.

SPF Intérieur, DG Centre de Crise, « Guide pratique pour les bourgmestres en cas d'urgence », 2012.

Notes de cours « SPOL23-15-2 : Risques et Politiques », Sébastien Brunet, Université de Liège, 2014-2015.

5. Rapports

Premier rapport intermédiaire et provisoire sur le volet « assistance et secours » de la Commission d'enquête chargée d'examiner les circonstances qui ont conduit aux attentats terroristes du 22 mars 2016 dans l'aéroport de Bruxelles-National et dans la station de métro Maelbeek à Bruxelles, y compris l'évolution et la gestion de la lutte contre le radicalisme et la menace terroriste, 3 août 2016.

Deuxième rapport intermédiaire et provisoire sur le volet « assistance et secours » de la Commission d'enquête chargée d'examiner les circonstances qui ont conduit aux attentats terroristes du 22 mars 2016 dans l'aéroport de Bruxelles-National et dans la station de métro Maelbeek à Bruxelles, y compris l'évolution et la gestion de la lutte contre le radicalisme et la menace terroriste, 4 mai 2017.

Troisième rapport intermédiaire et provisoire sur le volet « architecture de la sécurité » de la Commission d'enquête chargée d'examiner les circonstances qui ont conduit aux attentats terroristes du 22 mars 2016 dans l'aéroport de Bruxelles-National et dans la station de métro Maelbeek à Bruxelles, y compris l'évolution et la gestion de la lutte contre le radicalisme et la menace terroriste, 15 juin 2017.

6. Articles de presse

Agence France-presse, « Attentat à Nice : un camion fonce sur la foule, au moins 84 morts », *La Libre*, 15 juillet 2016, disponible sur : <http://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/attentat-a-nice-un-camion-fonce-sur-la-foule-au-moins-84-morts-5788aec5357086b3e0d1682e> (consulté le 3 juillet 2017).

Auteur non mentionné, « Déraillement d'un train à Wetteren : important incendie et évacuation des riverains », *Le Soir*, publié le 4 mai 2013. Disponible sur : <http://www.lesoir.be/archive/recup%3A%252F236812%252Farticle%252Factualite%252Fbelgique%252F2013-05-04%252Fun-mort-et-dix-sept-blesses-dans-l-incendie-wagons-schellebelle> (consulté le 13 juillet 2017).

7. Sites internet

Site internet de Planicom : <http://www.planicom.be>

Site internet de la Direction générale de la Sécurité civile : <https://www.civieleveiligheid.be>

Site internet de l'asbl Planu : <http://www.planu.be/pages/index.php>

Site internet du SPF Intérieur : <https://ibz.be>

Site internet du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement : <https://www.health.belgium.be/fr>

8. Autres

DAUTUN Carole, TIXIER Jérôme, CHAPELAIN Jean, FONTAINE François, DUSSERE Gilles, « Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire », Colloque de maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement « Risques et performance », Lille, 2006.

DAUTUN, C., *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la Sécurité Civile*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2007.

Annexes

I. Entretiens réalisés

Entretien de Leen Depuydt, attachée à la DG Centre de Crise, réalisé le 13 juin 2017 au Centre de crise fédéral à Bruxelles. Durée : 68 minutes. (A)

Entretien du Capitaine René Schoonbrood, officier chargé de la planification d'urgence de la Zone 6, réalisé le 14 juin 2017 à l'Institut Provincial de formation des agents de sécurité et service d'urgence. Durée : 45 minutes. (B)

Entretien de Catherine Delcourt, Commissaire d'arrondissement auprès du Gouverneur de la Province de Liège, réalisé le 18 juillet 2017 au Palais Provincial. Durée : 91 minutes. (C)

Entretien du Major Olivier Cappelle, officier à la Zone de secours du Brabant wallon et directeur du département formation, réalisé le 20 juillet 2017 au poste incendie de Wavre. Durée : 81 minutes. (D)

Entretien du Docteur Lucien Bodson, anesthésiste-urgentiste et chef de service au CHU de Liège, réalisé le 24 juillet 2017 au CHU de Liège. Durée : 115 minutes (E)

Entretien du Commissaire Christian Longrée, officier chargé de la planification d'urgence dans la Zone de Police Meuse-Hesbaye, réalisé le 25 juillet 2017 au commissariat d'Amay. Durée : 120 minutes.(F)

Entretien du Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard, Chef de corps de la zone de police Famenne-Ardenne et représentant des chefs de corps de la police locale au niveau de la cellule de sécurité de la Province de Luxembourg, réalisé le 25 juillet 2017 à l'hôtel de police de Marche-en-Famenne. Durée : 126 minutes (G)

Entretien du Lt. Colonel Nicolas Navaux, chef d'unité adjoint de la Protection Civile, réalisé le 8 août 2017 au poste de la Protection civile de Libramont. Durée : 128 minutes.(H)

Les enregistrements ainsi que certaines retranscriptions de ces entretiens sont disponibles sur demande. (cyrilpaesmans@gmail.com)

A. Questionnaire entretien Leen Depuydt 12/06/2017

La question du « pool »

- L'idée avec la constitution d'un pool, est que peu importe la situation c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops (garde général ou bien une personne par discipline)? Il faudra obligatoirement détenir le certificat pour exercer la fonction ?
- Avec ce rôle de garde il pourrait donc y avoir une remise en cause de la hiérarchie (grade), pensez-vous que ça sera bien accueilli ?
- Le projet du pool a en partie été abandonné à cause du problème du financement, c'est bien ça ? qu'est ce qui posait réellement problème ?
- Pensez-vous qu'il y a de grosses différences au niveau des provinces/Région dans la mise en place de mesures visant à renforcer et exercer le rôle de Dir-PC-Ops ?

La formation

- A partir de 2018, il y aura toujours bien les deux formations ? Ceux qui étaient dans les conditions pour suivre la formation de 24 :00 pourront toujours la suivre une fois celle de 40 :00 mise en place ?
- Donc à la base la formation était prévue en 2018 mais suite aux attentats de 2016 elle a commencé en 2017 ?
- Par rapport au recrutement des candidats. S'ils ne seront jamais amenés à exercer la fonction de Dir-PC-Ops, est-ce que ça vaut la peine de les former ? Quelles conditions d'accès actuellement ?
- Quelle est la différence pour les pompiers entre Brevet Off 3/ Cri 3 (obligatoire dans leur carrière) et le brevet Dir-PC-Ops ?
- Idée de faire passer le brevet Dir-PC-Ops dans la carrière valable pour toutes les Disciplines ?

L'aspect transdisciplinaire

- L'esprit de la loi est actuellement contradiction avec l'idée de la fonction transdisciplinaire du Dir-PC-Ops, selon vous dans le prochain arrêté cela devrait-il changer ?
- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?

Dir-PC-Ops préventif

- La mise en place d'un rôle de garde de Dir-PC-Ops ferait basculer celui-ci dans un aspect préventif et non plus seulement après le déclenchement d'une phase. Que pensez-vous de cette mise en place d'un Dir-PC-Ops préventif ?

Autre

- Concernant les attentats, pourrions-nous selon vous imaginer un Dir-PC-Ops militaire ?

B. Questionnaire entretien Capitaine René Schoonbrood 14/06/2017

Fonction de Dir-PC-Ops

- Avec votre expérience, quels sont les problèmes récurrents auxquels vous avez déjà été confronté au PC-Ops
- Améliorations souhaitées ?

Formation de Dir-PC-Ops

- La formation est-elle un bon instrument pour parvenir à une gestion efficace d'un PC-Ops ?
- Que pensez-vous de l'idée des 4 exercices différents ? Même difficulté ?
- Il va y avoir une formation de 40 :00, selon vous qu'est-ce qu'il faudrait ajouter à la formation ?

Création d'un pool multidisciplinaire

- L'idée avec les personnes ayant réussi le certificat Dir-PC-Ops est la constitution d'un pool et que peu importe la situation c'est la personne de garde qui prendra le leadership, qu'en pensez-vous ?
- Doit-on faire abstraction du type d'incident lors de la désignation du Dir-PC-Ops ?

Aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- On voit lors de débriefing, que les Dir (qu'ils soient D2 ou D3) qui sont anciens militaire/gendarmes fonctionnent plus facilement au sein du PC-Ops. Selon vous, est-il envisageable d'avoir un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée surtout dans le contexte de menace actuel ?
- Volonté d'un statu quo dans la désignation du Dir-PC-Ops ?

Dir-PC-Ops préventif

- Pourquoi ne pas installer un PC-Ops de façon préventive ? Doit-on toujours attendre le déclenchement de la phase ? Sur les gros événements ne pourrions-nous pas installer directement le PC-Ops ?

C. Questionnaire entretien Catherine Delcourt 18/07/2017

La question du « pool »

- Que pensez vous de l'idée de créer un pool multidisciplinaire, où peu importe la situation, c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops ?
- Il y a-t-il souvent des situations où le gouverneur utilise sa faculté de désigner une autre personne Dir-PC-Ops ?
- Si oui, pensez-vous que le retrait de cette faculté pose problème dans la mise en place d'un tel pool ?
- Selon vous, un tel projet est-il réalisable? Financièrement, qui financerait ce rôle de garde ?
- Serait-il possible que les personnes de ce pool puissent également venir épauler un bourgmestre ou un gouverneur qui n'a pas l'habitude de gérer une crise (être présent en tant que « Crisis manager ») en proposant des solutions par exemple ?

L'aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- Un/une D5 bien formé(e) ?
- Sur la thématique des attentats, serait-il possible d'imaginer, selon vous, un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée (On voit lors de débriefing, que les Dir (qu'ils soient D2 ou D3) qui sont anciens militaires/gendarmes sont davantage appréciés au sein du PC-Ops) ?
- La défense est-elle toujours selon vous, uniquement considérée comme apportant un appui uniquement logistique à la gestion de crise en tant que D4 ? On voit qu'avec les militaires dans les rues ils pourraient être amenés à exercer des tâches de D1, D2, D3.

PC-Ops

- Lors d'événements importants est-il possible de mettre en place un PC-Ops (avec présence des Dir) et désigner qui sera Dir-PC-Ops préventivement ? Ou bien doit-on toujours attendre le déclenchement d'une phase pour mettre en place un PC-Ops (avec Dir-PC-Ops) ?
- Est-ce que toutes les disciplines ont un schéma clair de qui doit siéger au PC-Ops, au Comité de coordination et au PC-Mono (y compris D5) ?
- L'idée d'avoir un cours sur la communication envers l'autorité responsable dans le cadre de la formation Dir-PC-Ops est-elle pertinente ? Avez-vous souvent rencontré des problèmes de dialogue entre l'autorité et le Dir-PC-Ops ?
- Quel avait été le problème avec la prise de fonction du Dir-PC-Ops lors de la fusillade place Saint-Lambert ?
- La distinction opérationnelle/stratégique est-elle nécessaire à tous les déclenchements d'une phase (crise brève) ?
- De votre expérience, comment estimez-vous la composition d'un PC-Ops actuellement ? souhaiteriez-vous des améliorations ?

Terrorisme

- Pensez-vous que dans la gestion de crise il est nécessaire de distinguer un incident terroriste d'un autre incident (exemple explosion conduite de gaz) avec des procédures différentes ? Ne risque-t-on pas de perdre un temps précieux en analysant dans quelle structure l'on se trouve ? Important d'avoir un plan spécifique terrorisme ?
- Dans le cadre du « plan terro », le Dir-PC-Ops proviendra de la D3, pensez-vous que ceux-ci soient suffisamment prêts et formés pour exercer la fonction ?
Estimez-vous que parce que c'est qualifié attentat il faut obligatoirement que ça soit un D3 ?

Discipline 5

- Quel est le véritable rôle du Dir-Info dans le PC-Ops ?
- Lors des débriefings dans les exercices, l'idée que le Dir-Info demande beaucoup d'informations mais sans vraiment être utile en retour revient souvent.
Comprenez-vous ces critiques ? Que répondez-vous ?
- Pensez-vous qu'il serait intéressant de faire participer un D5 susceptible d'occuper le poste de Dir-Info à la formation Dir-PC-Ops ?

D. Questionnaire entretien Major Olivier Cappelle 20/07/2017

La question du « pool »

- Que pensez vous de l'idée de créer un pool multidisciplinaire, où peu importe la situation, c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops ?
- Il y a-t-il souvent des situations où le gouverneur/bourgmestre utilise sa faculté de désigner une autre personne Dir-PC-Ops ?
- Selon vous, un tel projet est-il réalisable? Financièrement, qui financerait ce rôle de garde ?
- Serait-il possible que les personnes de ce pool puissent également venir épauler un bourgmestre ou un gouverneur qui n'a pas l'habitude de gérer une crise (être présent en tant que « Crisis manager ») en proposant des solutions par exemple ?

L'aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- L'esprit de la loi est actuellement en contradiction avec l'idée de cette fonction transdisciplinaire du Dir-PC-Ops, selon vous dans un prochain arrêté cela devrait-il changer ? Trop tôt ?
- Sur la thématique des attentats, serait-il possible d'imaginer, selon vous, un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée (On voit lors de débriefing, que les Dir (qu'ils soient D2 ou D3) qui sont anciens militaires/gendarmes sont davantage appréciés au sein du PC-Ops) ?
- La défense est-elle toujours selon vous, uniquement considérée comme apportant un appui uniquement logistique à la gestion de crise en tant que D4 ? On voit qu'avec les militaires dans les rues ils pourraient être amenés à exercer des tâches de D1, D2, D3.

PC-Ops

- Est-ce que toutes les disciplines ont un schéma clair de qui doit siéger au PC-Ops, au Comité de coordination et au PC-Mono ?
- La distinction opérationnelle/stratégique est-elle nécessaire à tous les déclenchements d'une phase (crise brève) ?
- Problèmes récurrents ? améliorations souhaitées ?

- De votre expérience, comment estimez-vous la composition d'un PC-Ops actuellement ? souhaiteriez-vous des améliorations ?
- Selon vous, le Dir-Info est-il nécessaire dans le PC-Ops ?

Modèle IBOBBO

- Pouvez-vous m'en dire davantage ?

Formation Dir-PC-Ops

- Selon vous, qu'est ce qu'il faudrait ajouter à la formation ?
- Quelle est la différence pour les pompiers entre le Brevet Off3/ Cri 3 et le Brevet Dir-PC-Ops ?
- L'idée est de faire passer le brevet Dir-PC-Ops dans la carrière valable pour toutes les Disciplines ?
- Selon vous, il y a encore un long chemin jusqu'à votre définition idéale du Dir-PC-Ops ?
- Il y a eu d'autres problèmes assez conséquents mise à part Wetteren et les attentats de Bruxelles dans la prise de fonction du Dir-PC-Ops ?

Terrorisme

- Pensez-vous que dans la gestion de crise il est nécessaire de distinguer un incident terroriste d'un autre incident (exemple explosion conduite de gaz) avec des procédures différentes ? Ne risque-t-on pas de perdre un temps précieux en analysant dans quelle structure l'on se trouve ? Important d'avoir un plan spécifique terrorisme ?
- Dans le cadre du « plan terro », le Dir-PC-Ops proviendra de la D3, pensez-vous que ceux-ci soient suffisamment prêts et formés pour exercer la fonction ?
Estimez-vous que parce que c'est qualifié attentat il faut obligatoirement que ça soit un D3 ?

E. Questionnaire entretien Docteur Lucien Bodson 24/07/2017

L'aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- L'esprit de la loi est actuellement en contradiction avec l'idée de cette fonction transdisciplinaire du Dir-PC-Ops, selon vous dans un prochain arrêté cela devrait-il changer ? Trop tôt ?
- Sur la thématique des attentats, serait-il possible d'imaginer, selon vous, un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée (On voit lors de débriefing, que les Dir (qu'ils soient D2 ou D3) qui sont anciens militaires/gendarmes sont davantage appréciés au sein du PC-Ops) ?
- La défense est-elle toujours selon vous, uniquement considérée comme apportant un appui uniquement logistique à la gestion de crise en tant que D4 ? On voit qu'avec les militaires dans les rues ils pourraient être amenés à exercer des tâches de D1, D2, D3.

La question du « pool »

- Que pensez vous de l'idée de créer un pool multidisciplinaire, où peu importe la situation, c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops ?
- Selon vous, un tel projet est-il réalisable ? Financièrement, qui financerait ce rôle de garde ?
- Brevet Dir-PC-Ops à travers la formation. Bonne idée selon vous ? Avez-vous déjà été confronté à des problèmes au sein du PC-Ops par le manque de compétence du Dir-PC-Ops ?

Dir Med

- Schéma clair de qui doit siéger au PC-Ops en tant que Dir-Med ? Rôle de garde Dir-Med ? 1^{er} Smur sur place peut être remplacé ?
- L'absence d'une hiérarchie claire dans la D2 pose-t-elle souvent problème ?
- Des formations pour exercer le rôle de Dir-Med existent-elles (leadership/opérationnel) ?
- Le Dir-Med est-il un médecin « orchestre » et non plus un médecin « soignant » ?

PC-Ops

- La distinction opérationnelle/stratégique est-elle nécessaire à tous les déclenchements d'une phase (crise brève) ?
- De votre expérience, comment estimez-vous la composition d'un PC-Ops actuellement ? souhaiteriez-vous des améliorations ?
- Dir-PC-Ops est-il selon vous hiérarchiquement supérieur au Dir ?

Terrorisme

- Pensez-vous que dans la gestion de crise il est nécessaire de distinguer un incident terroriste d'un autre incident (exemple explosion conduite de gaz) avec des procédures différentes ? Ne risque-t-on pas de perdre un temps précieux en analysant dans quelle structure l'on se trouve ? Important d'avoir un plan spécifique terrorisme ?

F. Questionnaire entretien Commissaire Christian Longrée 25/07/2017

La question du « pool »

- Que pensez vous de l'idée de créer un pool multidisciplinaire, où peu importe la situation, c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops ?
- Selon vous, un tel projet est-il réalisable? Financièrement, qui financerait ce rôle de garde ?
- Serait-il possible que les personnes de ce pool puissent également venir épauler un Bourgmestre ou un Gouverneur qui n'a pas l'habitude de gérer une crise (être présent en tant que « Crisis manager ») en proposant des solutions par exemple ?

L'aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- L'esprit de la loi est actuellement en contradiction avec l'idée de cette fonction transdisciplinaire du Dir-PC-Ops, selon vous dans un prochain arrêté cela devrait-il changer ? Trop tôt ?

- Sur la thématique des attentats, serait-il possible d'imaginer, selon vous, un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée (On voit lors de débriefing, que les Dir (qu'ils soient D2 ou D3) qui sont anciens militaires/gendarmes sont davantage appréciés au sein du PC-Ops) ?
- La défense est-elle toujours selon vous, uniquement considérée comme apportant un appui uniquement logistique à la gestion de crise en tant que D4 ? On voit qu'avec les militaires dans les rues ils pourraient être amenés à exercer des tâches de D1, D2, D3.

PC-Ops

- Est-ce qu'au sein de votre Zone de Police vous avez un schéma clair de qui doit siéger au PC-Ops, au Comité de coordination et au PC-Mono ?
- La distinction opérationnelle/stratégique est-elle nécessaire à tous les déclenchements d'une phase (crise brève) ?
- Problèmes récurrents ? améliorations souhaitées ?
- De votre expérience, comment estimez-vous la composition d'un PC-Ops actuellement ? souhaiteriez-vous des améliorations ?
- Selon vous, le Dir-PC-Ops est-il hiérarchiquement supérieur aux autres Dir ?

Formation Dir-PC-Ops

- Selon vous, qu'est ce qu'il faudrait ajouter à la formation de 40 :00 ?
- L'idée est de faire passer le brevet Dir-PC-Ops dans la carrière valable pour toutes les Disciplines ?
- Que pensez-vous de l'idée des 4 exercices différents ? Même difficulté ?
- Cette formation, une bonne idée ?
- Existe-t-il une formation « Dir-Pol » ?

Terrorisme

- Pensez-vous que dans la gestion de crise il est nécessaire de distinguer un incident terroriste d'un autre incident (exemple explosion conduite de gaz) avec des procédures différentes ? Ne risque-t-on pas de perdre un temps précieux en analysant dans quelle structure l'on se trouve ? Important d'avoir un plan spécifique terrorisme ?

- Dans le cadre du « plan terro », le Dir-PC-Ops proviendra de la D3, pensez-vous que ceux-ci soient suffisamment prêts et formés pour exercer la fonction ?
Estimez-vous que parce que c'est qualifié de « terrorisme » il faut obligatoirement que ça soit un D3 ?

G. Questionnaire entretien Commissaire Divisionnaire Marcel Guissard 25/07/2017

La question du « pool »

- Que pensez vous de l'idée de créer un pool multidisciplinaire, où peu importe la situation, c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops ?
- Selon vous, un tel projet est-il réalisable? Financièrement, qui financerait ce rôle de garde ?
- Serait-il possible que les personnes de ce pool puissent également venir épauler un Bourgmestre ou un Gouverneur qui n'a pas l'habitude de gérer une crise (être présent en tant que « Crisis manager ») en proposant des solutions par exemple ?

L'aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- L'esprit de la loi est actuellement en contradiction avec l'idée de cette fonction transdisciplinaire du Dir-PC-Ops, selon vous dans un prochain arrêté cela devrait-il changer ? Trop tôt ?
- Sur la thématique des attentats, serait-il possible d'imaginer, selon vous, un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée (On voit lors de débriefing, que les Dir (qu'ils soient D2 ou D3) qui sont anciens militaires/gendarmes sont davantage appréciés au sein du PC-Ops) ?
- La défense est-elle toujours selon vous, uniquement considérée comme apportant un appui uniquement logistique à la gestion de crise en tant que D4 ? On voit qu'avec les militaires dans les rues ils pourraient être amenés à exercer des tâches de D1, D2, D3.

PC-Ops

- Est-ce qu'au sein de votre Zone de Police vous avez un schéma clair de qui doit siéger au PC-Ops, au Comité de coordination et au PC-Mono ?

- La distinction opérationnelle/stratégique est-elle nécessaire à tous les déclenchements d'une phase (crise brève) ?
- Problèmes récurrents ? améliorations souhaitées ?
- De votre expérience, comment estimez-vous la composition d'un PC-Ops actuellement ? souhaiteriez-vous des améliorations ?
- Selon vous, le Dir-PC-Ops est-il hiérarchiquement supérieur aux autres Dir ?

Formation

- Existe-t-il une formation « Dir-Pol » ?
- Avez-vous des formations axées sur la gestion de crise et la planification d'urgence ? (sur le fonctionnement d'un PC-Ops et d'un comité de coordination par exemple)

Terrorisme

- Pensez-vous que dans la gestion de crise il est nécessaire de distinguer un incident terroriste d'un autre incident (exemple explosion conduite de gaz) avec des procédures différentes ? Ne risque-t-on pas de perdre un temps précieux en analysant dans quelle structure l'on se trouve ? Important d'avoir un plan spécifique terrorisme ?
- Dans le cadre du « plan terro », le Dir-PC-Ops proviendra de la D3, pensez-vous que ceux-ci soient suffisamment prêts et formés pour exercer la fonction ?
Estimez-vous que parce que c'est qualifié de « terrorisme » il faut obligatoirement que ça soit un D3 ?

H. Questionnaire : entretien du chef d'unité adjoint de la Protection Civile, Nicolas Navaux

La création d'un pool multidisciplinaire de garde

- Que pensez-vous de l'idée de créer un pool multidisciplinaire, où peu importe la situation, c'est la personne de garde qui prendra la fonction de Dir-PC-Ops ?
- Selon vous, un tel projet est-il réalisable ?

L'aspect transdisciplinaire

- Est-ce que, selon vous, une personne qui ne provient d'aucune discipline pourrait prendre la fonction de Dir-PC-Ops étant donné qu'on parle de transdisciplinarité ?
- Serait-il possible d'imaginer, selon vous, un Dir-PC-Ops qui proviendrait de l'armée ?

PC-Ops

- Au niveau de la Protection Civile, il y a-t-il un schéma clair de qui doit siéger au PC-Ops, au Comité de Coordination ?
- A votre connaissance, un responsable de la Protection Civile, a-t-il déjà exercé la fonction de Dir-PC-Ops ?
- La distinction opérationnelle/stratégique est-elle nécessaire à tous les déclenchements d'une phase ?
- De votre expérience, comment estimez-vous la composition d'un PC-Ops actuellement ? souhaiteriez-vous des améliorations ?
- Le Dir-PC-Ops est-il, selon vous, hiérarchiquement supérieur aux Dir ?
- Avez-vous un temps et un budget consacrés pour vous former et vous exercer ? ou bien vous devez prendre congé ?

Terrorisme

- Selon vous, est-il nécessaire d'extraire la thématique terroriste du cadre général de la planification d'urgence et la gestion de crise ? Vos missions seront-elles différentes s'il s'agit d'un incident qualifié de « terroriste » ?

Conseiller en substance dangereuse

- Pourriez-vous m'éclairer sur le rôle de garde qui est effectué par les détenteurs de ce brevet ?

II. Questionnaire anonyme : Formation Dir-PC-Ops

Dans le cadre d'un mémoire sur la conception de la crise des services de sécurité et d'urgence
Département de sciences politiques, ULg

1. De quelle discipline provenez-vous ? D1-D2-D3-D4-D5
2. Quel poste occupez-vous au sein de cette discipline ?

3. Depuis combien de temps êtes-vous actif en matière de gestion de crise ? _____
4. Selon vous, quels sont les éléments constitutifs d'une situation d'urgence ?

5. Selon vous, quels sont les éléments constitutifs d'une situation de crise ?

6. Avez-vous déjà opéré en tant que Dir PC-Ops ? OUI—NON

7. Selon vous, quel est le rôle du Dir-PC-Ops?

8. Connaissez-vous les circonstances (types de crise, réglementations) durant lesquelles vous seriez amené à exercer la direction des opérations ?

9. De quelle manière prendre les décisions dans un PC-Ops?

10. Selon vous, la séparation coordination opérationnelle et stratégique est-elle pertinente?

11. Selon vous, cette séparation coordination opérationnelle et stratégique est-elle utile à toutes les situations de crise? Lesquelles oui, lesquelles non ?

12. A partir de quel moment, qualifieriez-vous une situation « d'attentat terroriste »?

13. Selon vous, le rôle du Dir-PC-Ops peut-il être amené à évoluer dans ce contexte terroriste? Comment?

14. Estimez-vous que la possibilité de formation et d'exercice en situation d'urgence, qui prend en compte le risque et la probabilité d'attentat, est suffisante? OUI-NON

Si non, que souhaiteriez-vous comme évolution ? En indiquant si vous souhaitez que ces formations soient monodisciplinaires ou interdisciplinaires et si vous souhaitez des formations davantage pratiques (avec tout le matériel) ou bien de type simulation.

15. Pensez-vous qu'il faut une gestion davantage militaire de la crise ? OUI-NON

III. Questionnaire anonyme lié à la formation Crisexinter pm (7/06/2017)

Questionnaire dans le cadre d'un mémoire sur l'évolution de la conception de la crise des services de sécurité et d'urgence.

Département de Science Politique de l'Université de Liège

1 De quelle discipline provenez-vous ? *Une seule réponse possible.*

D1

D2

D3

D4

D5

2 Quel poste occupez-vous au sein de cette discipline ?

3 Depuis combien de temps êtes-vous actif en matière de gestion de crise ?

4 A quelle fréquence participez-vous à des formations pratiques/exercices monodisciplinaires de gestion de crise ? *Une seule réponse possible.*

Jamais

1 à 3 fois par an

Plus de 4 fois par an

5 A quelle fréquence participez-vous à des formations pratiques/exercices multidisciplinaires de gestion de crise ? *Une seule réponse possible.*

Jamais

1 à 3 fois par an

Plus de 4 fois par an

6 Le contexte de menace actuel vous incite-t-il à davantage vous former à la gestion de crise ? *Une seule réponse possible.*

Oui

Non

7 Estimez-vous que la possibilité de formation et d'exercice en situation d'urgence, qui prend en compte le risque et la probabilité d'attentat, est suffisante? *Une seule réponse possible.*

Oui

Non

8 Si non, que souhaiteriez-vous comme évolution? En indiquant si vous souhaitez que ces formations soient monodisciplinaires ou interdisciplinaires et si vous souhaitez des formations davantage pratiques (avec tout le matériel) ou bien de type simulation ?

9 A partir de quel moment qualifieriez-vous une situation "d'attentat terroriste" ?

10 Selon vous, la fonction de Dir-PC-Ops pourrait-elle être exercée par un expert n'appartenant à aucune Discipline ? *Une seule réponse possible.*

Oui

Non

11 Selon vous, quels sont les éléments constitutifs d'une situation d'urgence ?

12 Selon vous, quels sont les éléments constitutifs d'une situation de crise ?

IV. Liste de la législation en matière de gestion de crise et de planification d'urgence : liste non exhaustive

Loi Provinciale du 30 avril 1836, MB du 27/11/1891 :

<https://wallex.wallonie.be/PdfLoader.php?type=doc&linkpdf=8005-7266-3712>

Loi du 31 décembre 1963 sur la protection civile, MB 16/01/1964 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/1963-12-31l_i_loi_protection_civile_-_11-2015.pdf

Loi du 8 juin 1964 relative à l'aide médicale urgente, MB du 27/07/1964 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/1964-07-08_l_xi_aide_medicale_urgente_03-2013.pdf

L'Arrêté royal du 18 avril 1988 portant création du Centre gouvernemental de coordination et de crise, MB du 14/04/1988 : https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/1988-04-18r_x_creation_centre_de_crise.pdf

Nouvelle loi communale, codifiée par l'Arrêté royal du 24 juin 1988, ratifié par la loi du 26 mai 1989, MB 03/09/1988 :

<https://wallex.wallonie.be/PdfLoader.php?type=doc&linkpdf=7577-6844-68>

Loi du 7 décembre 1988 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux,

MB du 5/01/1989 : <https://wallex.wallonie.be/PdfLoader.php?type=doc&linkpdf=7619-6885-68>

L'Arrêté royal du 31 janvier 2003 fixant le plan d'urgence et d'intervention pour les événements et les situations de crise nécessitant une coordination ou une gestion à l'échelon national, MB du 21/02/2003 : <http://www.frcspb.be/documents/legislation/31012003.pdf>

Arrêté royal du 7 avril 2003 répartissant les missions en matière de protection civile entre les services publics d'incendie et les services de la protection civile, MB du 21/05/2003 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2003-04-07r_x_missions_pc_si1.pdf

L'Arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention, MB du

15/03/2006 : https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2006-02-16r_xiii-13_plan_urgence_07-2014.pdf

Circulaire ministérielle NPU-1 du 26 octobre 2006 relative aux plans d'urgence et d'intervention, MB du 10/01/2007 :

http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=07-01-10&numac=2006000885

Arrêté royal du 2 février 2007 définissant la fonction de Directeur de l'aide médicale et son champ d'application : https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2007-02-02r_xi_directeur_dir-med_12-2008.pdf

Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, MB du 31/07/2007 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2007-05-15l_i_loi_securite_civile_-_07-2017.pdf

Circulaire ministérielle NPU-2 du 30 mars 2009 relative au plan général d'urgence et d'intervention du Gouverneur de Province, MB du 09/09/2009 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2009-03-30cm_xiii_npu2.pdf

Circulaire ministérielle NPU-3 du 30 mars 2009 relative à l'approbation des plans d'urgence et d'intervention provinciaux, MB du 09/09/2009 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2009-03-30cm_xiii_npu3.pdf

Circulaire ministérielle NPU-4 du 30 mars 2009 relative aux disciplines, MB du 09/09/2009 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2009-03-30cm_xiii_npu4.pdf

Circulaire ministérielle NPU-5 du 10 décembre 2009 relative au plan particulier d'urgence et d'intervention du gouverneur de province concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, MB du 1 janvier 2010 :

<http://www.planu.be/pages/download.php?fichier=NPU-5-FR.pdf>

Circulaire ministérielle relative au plan d'intervention médical. MB du 14 décembre 2009 :

http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=2009-12-14&numac=2009024428#top

Loi du 29 avril 2011 créant les centres 112 et l'agence 112, MB 23/05/2011 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2011-04-29l_xvi_centres_agence_112.pdf

Arrêté royal du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la protection civile et modifiant l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence, MB du 17/07/2014. Arrêté royal du 01 mai 2016 portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste, MB du 18/05/2016 :

https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2014-06-10r_x_missions_taches_pc_si_08-2016.pdf

Arrêté royal portant fixation du plan d'urgence national relatif à l'approche d'une prise d'otage terroriste ou d'un attentat terroriste du 1 mai 2016, MB du 18 mai 2016 :

http://www.etaamb.be/fr/arrete-royal-du-01-mai-2016_n2016000272.html

Déclaration conjointe concernant la Mise en alerte des services hospitaliers du 27/06/2016, MB du 25/10/2016 :

<https://www.prebes.be/sites/default/files/nieuws/3561/Gemeenschappelijke%20Verklaring%20dd.%2027062016%20over%20de%20ziekenhuisnoodplanning%5b2%5d.pdf>

Circulaire AMU/2017/D2/Plan d'intervention psychosociale, M.B, 25 juillet 2017 :

http://www.planu.be/pages/download.php?fichier=PIPS-Circulaire_2017-07-25.pdf

Circulaire AMU/2017/D2/PIM, M.B, 17 février 2017 :

http://www.planu.be/pages/download.php?fichier=20170217_CM_PIM_bilingue.pdf

