

Introduction

La gestion des urgences et des crises est un élément clé dans le système de management HSE du groupe Sonatrach en cours de mise en place, Cet élément à été considéré comme étant un élément implémenter en priorité du complexe GL1/K de Skikda en janvier 2004 implique une organisation globale d'intervention suite défaillance dans le système de prévention de l'entreprise.

I.1 Le système de mangement HSE du groupe SONATRACH

Dans le cadre de la mise en ouvre de la politique HSE du groupe Sontarach en matiere HSE, un projet de mise en place du système de mangemet (SM-HSE) est en phase d'adoption en vue de son déploiement au seine de l'ensemble des activités et filiales du groupe.

Sur le plan interne, la mise en place du HSE-SM apporte plusieurs avantages, parmi lesquels,citons :

- La matrice globale du risque HSE au sein du groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles ;
- La cohérence et l'armonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité ou à l'environnement ;
- La définition claire des taches et responsabilités à différents niveaux hérarchiques ;
- L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, règlements,...) ;
- L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;
- L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance ;
- Mise en conformité ;
- Amélioration continue ;
- Anticipation des réglementations pour materiser et planifier les coûts HSE [1].

L'examen approfondi du contenu du SM-HSE montre que son architecture oscille autour de dix points dans la page suivants :

1. Leadershipe , engagement et responsabilité ;
2. Management des risques HSE ;
3. Managements de la santé, la sécurité sur le lieu de travail ,et de la sécurité des personnes ;
4. Management de l'environnement ;

5. Management de intervenants ;
6. Communication et documentation ;
7. Formation et qualification ;
8. Management des incidents et des accidents ;
9. Management des crises et des urgences ;
10. Audit et revue du HSE-SM extérieurs (acquisitions et services).

I.2 La gènes de la gestion des urgences et des crises

La gestion des situations d'urgences et des crises est un processus dynamique qui commence bien avant qu'un événement critique éclate et qui va au-delà de se conclusion, « Le processus prosède une composants proactive,réactive et réflexives».

Chaque étape d'une situation d'urgences ou d'une crise, présent des défis particuliers et requiert différentes approches de la part des gestionnaires, tandis que les urgences et les crises résultent fréquemment de facteurs autres qu'un événement imprévisible, il est souvent possible d'identifier à l'avance une situation de crise sans attendre que ne se produise le cataclysm ,des signes avant-coureurs modestes peuvent indiquer qu'il est temps de prendre des mesures d'atténuation qui permettent même parfois d'éviter la crise ou l'urgence[1].

I.2.1 Définitions d'une urgences et d'une crise

Urgence :une urgences se définit comme «toute situation ayant le potentiel de porter préjudice aux personnes, à l'environnement ou aux équipements, et pouvant nécessiter l'évacuation des installations ou des sites avoisinants» [2]

Crise : une crise se définit comme «toute situation ayant le potentiel d'avoir un impact sur la réputation est les capacités professionnelles».[2]

Les situation d'urgence et les crises partagent plusieurs cractéristiques sur le plan de la gestion dont le besion d'être proactif et la nécessité d'assurer une vaste coordination au niveau des opérations et des communications, la gestion des situations d'urgences s'attaquera aux conséquences d'un problème pouvant résulter par exemple d'un désastre naturel ou provoqué par l'action humaine [2].

I.2.2 Les caractéristiques de la gestion des urgences et des crises

Les caractéristiques de la gestion des situations d'urgence et des crises se présente dans le tableau de la page suivant :

Tableau I.1 Les caractéristiques de la gestion des urgences et des crises [1].

Type d'intervention	Causes possibles	Caractéristique
Gestion des urgences	<ul style="list-style-type: none"> -Catastrophe naturelles -Désastre provoqué par l'action humaine - Epidémie -Terrorisme -Guerre -Sabotage -Cyber attaque -Panne et défaillance majeures des systemes informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> -S'attaque aux conséquences du problème -Ramification de l'incident ou du probleme étendu -Répercussion complexes possibles sur les institutions publiques (risque de crise) -Mobilisation et coordibation importante au niveau de la gestion des opérations et des communications -Efforts sur la limitation des dommages aux personnes, aux beins ou à l'environnement.
Gestion des crises	<ul style="list-style-type: none"> -Erreur de jugement (politicien et /ou fonctionnaire) -Lacunes au niveau de la gestion des politiques, des programmes et des réglements -Dénonciation -Rumeurs -Lancunes au niveau de la gestion d'une situation d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> -Porte sur un questionnement fondamental d'un probleme (réel ou percu ainsi) -Ramification du probleme très étendue -Perte de confiances envers les institutions publiques Nécessite une mobilisation et une coordination importante au niveau de la gestion des opérations et des communications -Efforts axés sur le rétablissement de la confiances et sur la recherche de consensus.

I.2.3 Niveaux d'incidents, d'urgences et de crises

Les situations de définies se chevauchent (voire schema ci-dessous)[3] :

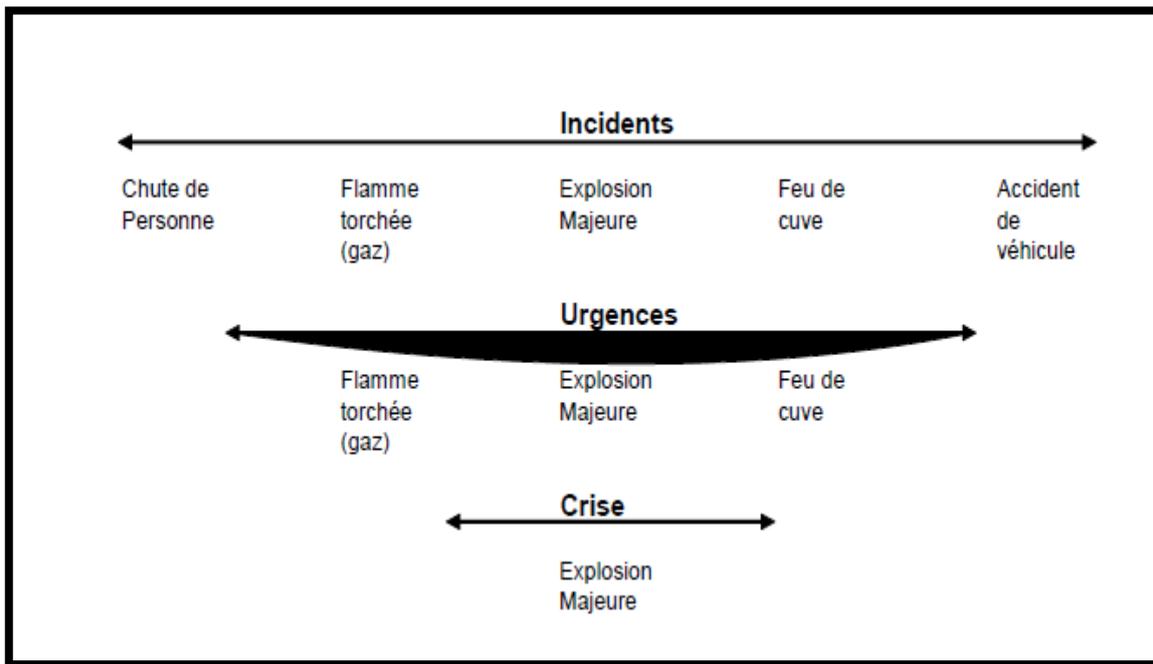


Figure I.1: Niveaux d'incendie, d'urgence et de crise.

I.3 La réaction face aux urgences et aux crises

Les urgences et les crises peuvent commencer par des réactions humaines naturelles de dénégation, de colère et de peur, la réaction de l'organisation à ces émotions détermine la manière dont on traite la crise ou l'urgence elle-même, le syndrome de la lutte ou de la fuite ne peut être surmonté que par l'installations d'un climat de confiance au sein de l'organisme.

Lorsque la méfiance régné au sein de l'organisme, les conditions sont propices à la récrimination, à la panique et à l'effondrement, à l'apogée de la crise ou de l'urgence, les attitudes répandues devraient être la mesure, le consensus et la confiance, l'accent devrait être mise sur la compréhension, l'explication des faits et de l'infléchissement du cours des événements[3].

I.4 Processus de la gestion des urgences et des crises

I.4.1 L'étape d'atténuation

«L'étape d'atténuation englobe les actions prises visant à réduire les conséquences d'une urgence ou d'une crise» [4].

Les activités d'atténuation visent principalement à identifier et à anticiper au mieux les risques d'urgences ou de crises, elle permettent à l'organisation d'identifier ses points vulnérables et d'agir de façon proactive sur ces derniers, les gestionnaires ont intérêt à consulter le cadre de gestion intégrée des risques pour mener leurs activités d'atténuation qui consiste à :

- Effectuer une vérification (identification des risques et des situations critiques) ;
- Evaluer les risques (indices de probabilité par ordre d'importance) ;
- Examiner les pires cas (analyse de scénarios possibles) ;
- Etudier les situations antérieures (examen rétrospectif des crises ou urgences antérieures) ;
- Prévoir les experts (identifier l'expertise requise pour les crises ou urgences probables ;
- Etablir des mécanismes de surveillance continue.

Il faut convenir qu'une prévention complète des urgences et des crises n'est pas possible, il n'en demendeure pas moins que les efforts continus à l'anticipation augmentent grandement les chances d'éviter les conséquences d'une urgence ou d'une crise, les activités d'atténuation restent toutefois essentielles pour orienter et mettre de l'avant les activités à l'étape de préparation [4].

I.4.2 L'étape de préparation

« L'étape de préparation inclut les actions prises pour se préparer à intervenir efficacement lors d'une urgence ou d'une crise ».Les activités de préparation visent à planifier, tant au niveau des opérations que des communications, les paramètres de l'intervention, les modalités administratives, les ressources, la formation et la mise à l'essai des plans.

L'étape de préparation est scindée à son tour en : planification, constitution de l'équipe d'intervention, choix des partenaires, établissement du système, formation et essais. L'ensemble de ces sous-étapes sont détaillées ci-après[4].

I.4.2.1 Planifier (Opérations et Communications)

La gestion des situations d'urgences et des crises nécessite de développer deux types de plan qui sont :

-Le plan opérationnel : est le document cadre qui vise à rassembler toutes les informations dont les gestionnaires auront besoin pour intervenir efficacement lors d'une crise ou d'une urgence, en d'autres mots, ce plan de gestion vient donner les grandes directions à suivre, en concevant le plan, il faut garder à l'esprit qu'il ne doit pas être trop long et compliqué.

Quand une urgence ou une crise frappe et que la tension est à son plus haut point, il n'y a pas de temps à perdre à consulter un plan volumineux rempli de descriptions narratives.

Un plan opérationnel devrait comprendre les éléments de base suivants :

- Définition des urgences et des crises couvertes dans la plan ;
- Structure hiérarchiques (ex : équipe de gestion, premier organisme responsables, l'administration centrale,...) ;
- Politiques et procédures administratives pour activer le plan et faciliter la prise de décision ;
- Installations (centre des opérations et besoins logistiques)[4].

-Le plan de communication :Devrait aller de pair avec le plan générale des opérations,fournit les guides stratégiques et tactiques nécessaires avant, pendant et après la crise et les urgences, il permettra a tous les intervenants d'avoir les mêmes repères réactions durant l'intervention, le plan de communication déterminera également les porte-paroles désignées, les auditoires cibles, les installations et besoins de formation[4].

I.4.2.2 Constituer l'équipe d'intervention

L'équipe d'intervention rassemble les employés de l'organisation qui seront appelés éventuellement à gérer une urgence ou une crise, généralement,une telle équipe est formée à partir des personnes clés de l'intervention, en tenant compte de leurs spécialités et expertises, ces équipes peuvent être encadrées par une définition des rôles et responsabilités de chacun des membres ainsi qu'une définition des pouvoirs pouvant être exercés par l'équipe[4].

I.4.2.3 Désigner les partenaires

La désignation des partenaires implique l'établissement de contacts entre le ministres responsables et les organismes qui l'appuieront durant l'intervention, il est opporant pour le ministère responsable de partager au préalable son programme d'intervention et de l'harmoniser avec les organismes partenaires, les relations et les ententes établies avec les partenaires avant les crises ou les urgences pourront aider à faciliter la coordination de l'intervention[4].

I.4.2.4 Etablir des systèmes

Les systèmes impliquent l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des opérations relatives à l'intervention, les systèmes englobent l'infrastructure, les technologies et les ressources humaines, un manque ou insuffisance d'un de ces éléments peut contribuer à paralyser l'action de l'équipe d'intervention, ainsi, il faut s'assurer de la disponibilité des ressources et du fonctionnement du matériel au préalable.

Voici quelques exemples des ressources requises pour une intervention :

- Installations (centre de gestion des crises ou situations d'urgences) ;
- Matériel de communication (lignes téléphoniques, téléphones cellulaires, réseaux informatiques, téléconférences, ordinateurs,) ;
- Materiel et locaux de réserve ;
- Personnel de soutien (surtout le greffier qui consigne chacune des actions de l'équipe)[4].

I.4.2.5 Former et mettre à l'essai les plans

Les plans peuvent s'avérer inutiles ou inefficaces ils ne sont pas mis à l'essai, ils peuvent donner aux gestionnaires un faux sentiment de sécurité en ce qui concerne l'état de préparation de leur organisation, pour éviter le «syndrome du plan papier», les plans doivent être mis à l'essai périodiquement et les membres de l'équipe d'intervention désignée et leur personnel de soutien doivent obtenir la formation appropriée, un exercice de simulation peut s'effectuer à grande ou à courte échelle, il est toutefois fortement recommandé d'impliquer la haute direction lors de simulation, cette dernière étant d'autoriser l'activation des plans et des activités connexes lors des crises ou des urgences.

La formation et la mise à l'essai des plans permettront notamment de :

- Maintenir un niveau approprié de sensibilisation ;
- Familiariser le personnel avec les plans (opérations et communications) ;
- Assurer que tout le personnel impliqué connaisse la place qu'il occupe dans les plans (rôles et responsabilités) ;
- Familiariser le personnel avec les mécanismes, équipement et procédures nécessaires à la mise en œuvre des plans ;
- Convertir des plans abstraits en actions concrètes ;
- Fournir une opportunité de répondre aux questions et aux inquiétudes.

Chaque exercice devrait être suivi d'une séance-bilan qui permettra de faire ressortir ce qui à fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, ce type de séance donne l'occasion de réajuster les plans et de réévaluer les responsabilités qu'assumeront le personnel et les partenaires lors de crises ou d'urgences réelles[4].

I.4.3 L'étape d'intervention

«L'intervention concerne les actions prises pour s'occuper des conséquences d'une crise ou d'une urgence, l'intervention implique la mise en œuvre d'activités pour maîtriser la situation et limiter les effets négatifs».

Il faut comprendre que les activités d'intervention se déroulent de façon itérative ou simultanée compte tenu du climat d'incertitude pouvant être lié aux crises et aux urgences, l'intervention exigera un niveau de coordination complexe des opérations et des communications selon la nature de la crise ou de l'urgence.

Par analogie à l'étape précédente, la présente étape (d'intervention) est scindée à son tour en trois sous-étapes détaillées ci-après [4].

I.4.3.1 Evaluer la situation

L'évaluation de la situation consiste à rassembler toutes les informations entourant la crise ou l'urgence et de vérifier la fiabilité des sources, cette démarche initiale permet d'évaluer l'importance du problème et de déterminer l'organisme responsable de l'intervention. L'autorité hiérarchique saisie de la question ordonne l'exécution des plans opérationnels et de communication si elle le juge appropriés [4].

I.4.3.2 Activer le plan opérationnel

L'activation du plan opérationnel suppose tout d'abord le début des travaux de l'équipe désignée pour gérer l'intervention, elle s'accompagne également généralement de l'entrée en contact avec les partenaires fédéraux et externes pour réexaminer le problème et établir les priorités d'intervention le ministère responsable met en œuvre rapidement des solutions à court terme visant à limiter les dommages et à réduire le danger, et poursuit sa recherche de solutions à plus long terme[4].

I.4.3.3 Activer le plan communication

L'exécution du plan de communication consistera initialement à préparer rapidement la position officielle du ministère responsable, les activités de préparation initiales impliquent :

- La détermination de l'intérêt que la situation pourra susciter de la part des médias
- Le choix et l'information du porte-parole désigné ;
- La rédaction et la coordination de la transmission du message gouvernemental ;
- La prévention des besoins des médias.

La réponse aux médias consistera à reconnaître et expliquer l'étendue connue du problème et à persuader la population que des mesures immédiates sont déployées pour maîtriser la situation, le ministère responsable maintiendra des communications continues avec ses auditoires internes et externes tout au long de l'intervention afin d'effectuer des mises à jour et partager toute information pertinente [4].

I.4.4 L'étape de rétablissement

«Le rétablissement comprend les actions prises suite à une crise ou une urgence», les activités de rétablissement impliquent : une déclaration officielle de la crise ou de l'urgence, un maintien des contacts avec les médias et les partenaires, un soutien des employés et enfin un apprentissage organisationnel.

Le reprise des opérations normales nécessite une déclaration officielle de la fin de la crise ou de l'urgence. Bien que la situation soit reléguée progressivement à l'arrière-plan, le ministère responsable doit maintenir les contacts avec les médias et les organismes partenaires.

Ceci permet de rendre compte des progrès réalisés quant à l'implantations des solutions à long terme identifiées durant l'intervention, une attention particulière devrait aussi être portée au soutien des employés de l'organisation qui pourraient souffrir de stress et de fatigue extrême résultant de la crise ou de l'urgence.

Enfin , les activités de rétablissement concernent l'apprentissage organisationnel et les leçons tirées de l'expérience, les crises ou les urgences pourront avoir des conséquences positives ou négatives sur l'image professionnelle et publique d'une organisation, dans les deux cas, il peut s'avérer tentant pour une organisation ressortant avec succès d'une crise ou urgence peut se croire prête à sur monter toutes autres situations similaires, d'autres organismes ayant à peine survécu à la crise ou l'urgence peuvent trouver excessivement difficile de revenir en arrière et tenter de tirer des leçons de l'expérience, les organisations soucieuses saisiront l'opportunité d'examiner soigneusement, sans blamer, ce qui a fonctionné et ce qui a mal fonctionné à travers un examen rétrospectif formel , elles mettront l'emphase sur l'amélioration de la capacité organisationnelle à anticiper et à se préparer aux crises et urgences à venir [4].

Pour clore ce paragraphe, nous récapitulons avec la figure (I.2) qui présente le processus de la gestion des urgences et des crises.

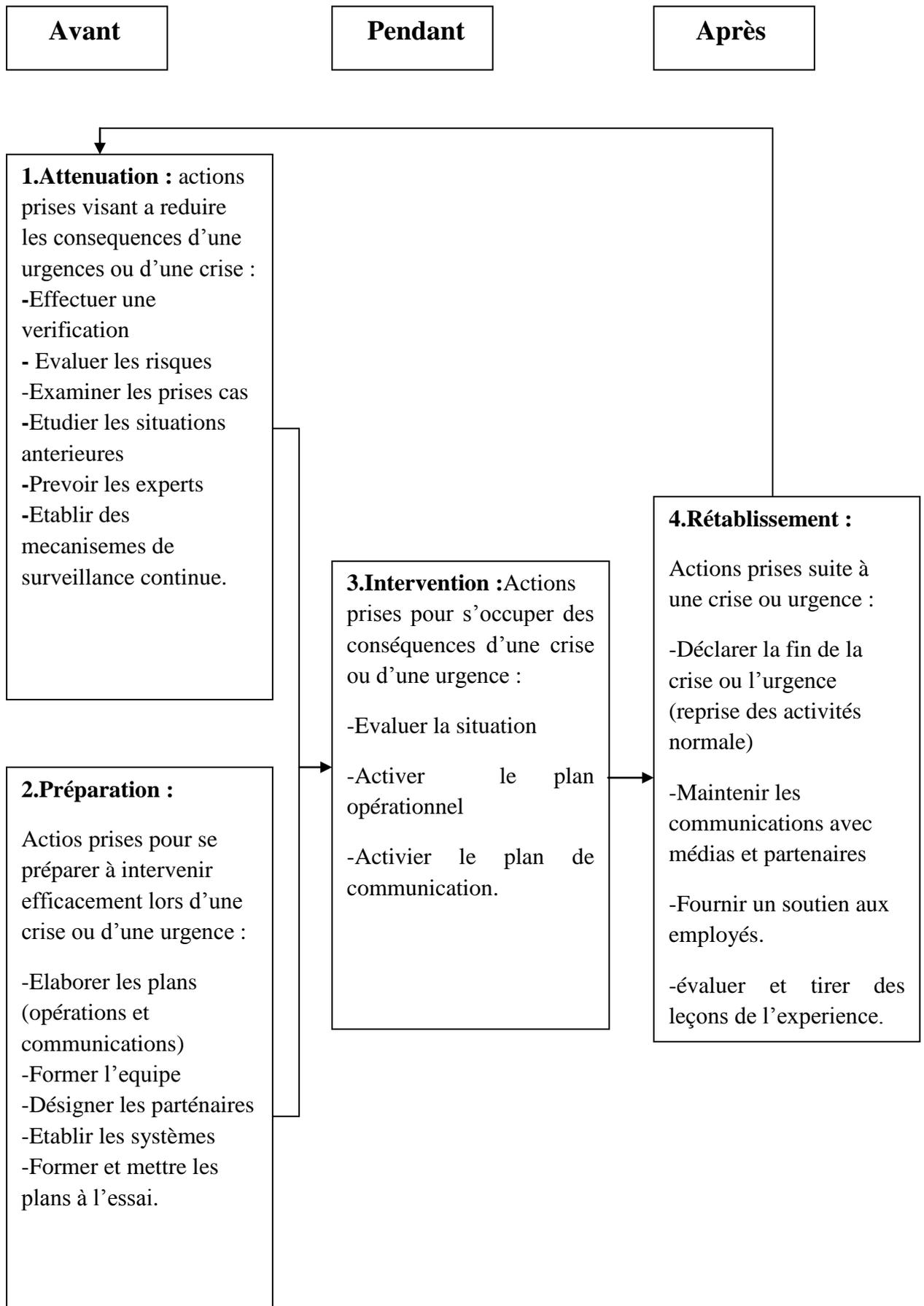


Figure I.2: L'etape de rétablissement [4].