

PNRS

Portail National des Ressources et des Savoirs

Publié sur : Plateforme Gestion et Techniques Opérationnelles

Ressource : Article

Auteur : Lieutenant-colonel Raymond GUIDAT
Chef d'État-Major Interministériel de Zone Adjoint
Chef du Pôle Opérations et gestion des Crises
Chargé de cours à l'ENSOSP
✉ raymond.guidat@interieur.gouv.fr



Date de publication : 01/08/2016

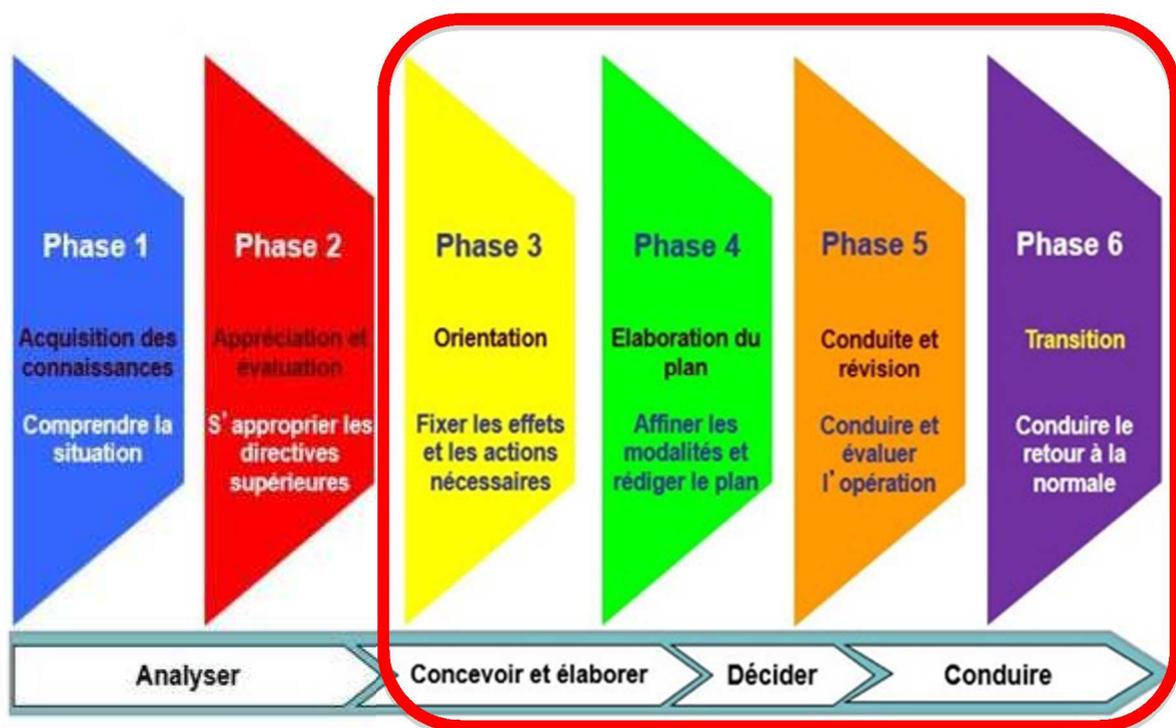
Titre :

De l'intérêt de la planification : Détails de l'étape 2 de la phase 3 et des phases 4, 5 et 6

Le 17 décembre 2014, sur ce même espace, je m'attachais à vous montrer l'intérêt de partager un processus commun d'analyse d'une situation et de conception d'une action, par la présentation succincte d'une méthode de planification opérationnelle. Par une deuxième et troisième chronique, vous pouviez découvrir les détails des deux premières phases, puis de l'étape 1 de la phase 3 du processus. L'objet de ce dernier article est de traiter, tout d'abord, de la seconde étape de la phase 3, dite d'élaboration des modes d'action et permettant d'arrêter le mode d'action de l'autorité en charge de la planification, puis des phases 4, 5 et 6.

Pour mémoire :

La méthode s'articulant autour de six phases distinctes et logiques, constitue avant tout un cadre de réflexion. Celui-ci va permettre de connaître et comprendre, synthétiser et globaliser, anticiper et décider, coopérer et coordonner, pour analyser le contexte, élaborer une conception opérationnelle, puis un mode d'action, pour enfin décider et conduire la réponse. Il s'agit donc ici de synthétiser et globaliser pour concevoir.



Néanmoins, le cycle de planification proprement dit concerne uniquement les phases 1 à 4.

La phase 3 :

But et principes :

Le but de cette troisième phase est de permettre à l'autorité en charge de la planification, de fixer l'orientation qu'elle souhaite lui donner.

A cet effet, il s'agit pour le groupe pluridisciplinaire de planification opérationnelle (GPPO) de répondre à deux interrogations :

- « Quoi faire pour remplir la mission ? ».
- « Comment remplir la mission ? ».

Pour cela, le travail du GPPO procède en deux étapes :

Etape 1. L'analyse de la mission (cf. article précédent)

Etape 2. L'élaboration des modes d'action

Il est à noter le rôle essentiel joué dans cette phase par l'autorité responsable de la planification. En effet, elle se doit de guider et d'orienter le travail du GPPO. Il est ainsi nécessaire au GPPO d'informer régulièrement son autorité de l'avancée des travaux, afin de recueillir son avis ou directives sur certains points et son approbation sur d'autres. La conduite du processus de planification se fera donc sur un mode collaboratif et convergent. De plus, le dialogue itératif avec les niveaux supérieur¹ et inférieur² de planification devra être renforcé, afin de garantir la cohérence d'ensemble.

Etape 2 – L'élaboration des modes d'action :

L'étape précédente a permis d'élaborer la conception opérationnelle de l'opération c'est-à-dire l'enchaînement et la combinaison logiques des points décisifs ou sous-objectifs, requis pour atteindre les objectifs fixés. L'étape d'élaboration des modes d'action a pour but de fixer les modalités pratiques et de répondre à l'interrogation « Comment remplir la mission ? », par l'élaboration et le choix d'un mode d'action.

Par définition, un mode d'action est une option qui permettra d'accomplir la mission et à partir de laquelle sera développé un plan détaillé. Il s'agit de la solution générale retenue par l'autorité pour accomplir sa mission dans sa zone de compétence³.

¹ National (DSGSCG ou service du haut fonctionnaire de défense du ministère de l'intérieur) pour une zone de défense et de sécurité (EMIZ), zonal pour un département (SIDPC) et départemental pour un service opérationnel (SDIS, groupement de gendarmerie nationale, DDSP, SAMU, DDT, etc.)

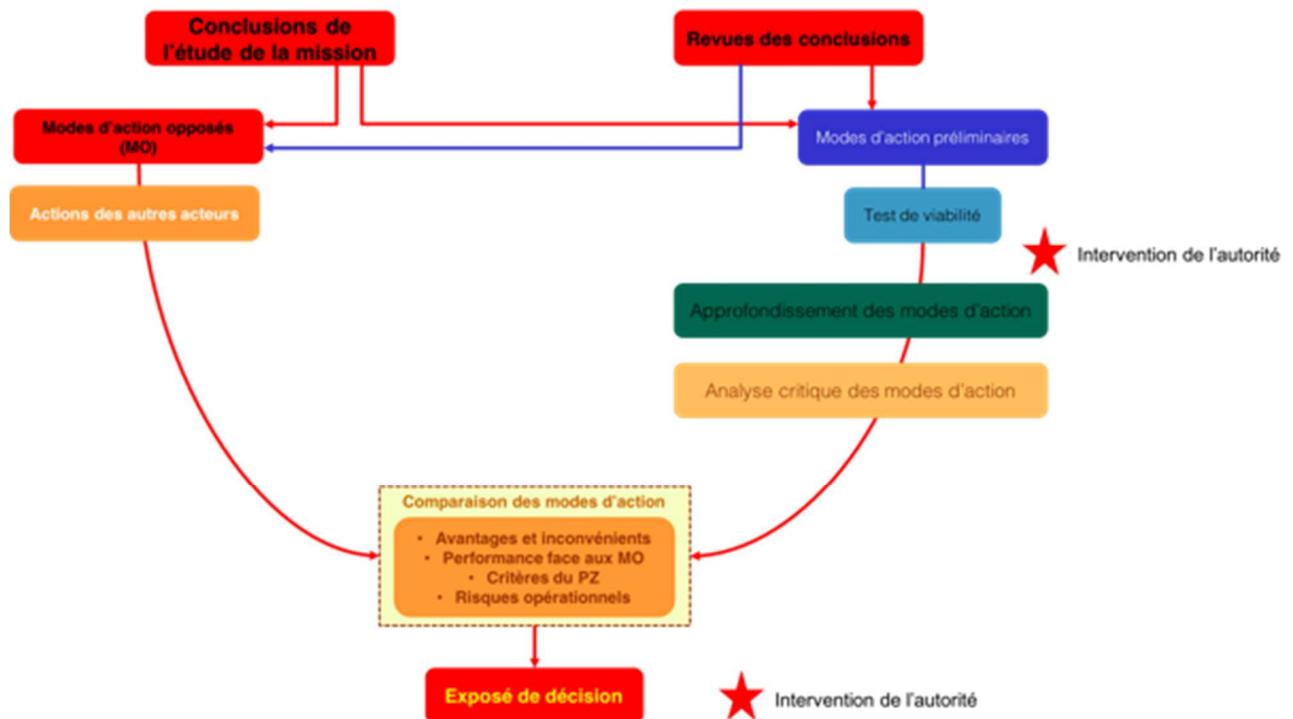
² Départemental pour une zone de défense et de sécurité et les services opérationnels pour un département

³ Zone de défense et de sécurité ou département

Cette idée générale est augmentée d'un certain nombre de précisions essentielles et permet :

- d'une part au niveau supérieur (national pour le niveau zonal, zonal pour le niveau départemental) de vérifier la cohérence de son intention avec la solution proposée par le niveau inférieur ;
- d'autre part au niveau inférieur (les préfetures de départements) d'inscrire leurs travaux de planification dans un cadre stable et cohérent.

Cette étape est donc essentielle dans le processus de planification et doit être menée avec la plus grande rigueur. Pour cela, il est important de bien s'appuyer sur les résultats de l'étape précédente, ainsi que sur les directives fournies par l'autorité en charge de la planification et de suivre un chemin balisé de 11 points.



1. Analyse des conclusions déterminantes

On reprendra ici l'ensemble des conclusions déterminantes qui ont été obtenues à l'étape précédente, tant pour ce qui concerne l'étude de la situation, que pour ce qui intéresse l'analyse de la mission, mais cette fois-ci sous l'angle exclusif de leur impact sur la façon de remplir la mission.

Des réponses aux demandes de renseignements ou d'informations ont aussi pu parvenir. Elles doivent être alors être prises en compte, les hypothèses vérifiées ou rejetées.

Ce bouclage de l'analyse des conclusions peut être rapide si l'on a adopté un mode approprié de rangement ou de classement de celles-ci, mais il doit impérativement être fait à la lumière des directives de l'autorité reçues à l'occasion de l'exposé d'analyse de la mission.

A ce moment, il faut en particulier s'attacher à identifier :

- a) **les exigences communes** : il peut arriver que des aspects essentiels de la mission ne puissent être accomplis que d'une seule façon ou en ayant recours à des capacités spécifiques. Elles sont donc communes à tous les modes d'action qui seront développés et doivent être identifiées au plus tôt pour s'épargner des efforts inutiles. Il est essentiel qu'elles soient étudiées avec un œil vraiment critique ;
- b) **les problèmes opérationnels majeurs** : les opérations présentent souvent des caractéristiques ou problèmes opérationnels qui ont un impact fort sur la conduite de l'opération (une phase particulière, une zone géographique, etc.). Exemple dans le cadre d'une pandémie grippale : les freins à la transmission du virus, la gestion logistique des vaccins, etc. L'identification de tels éléments permet de développer par la suite, des modes d'actions différenciés ;
- c) **les alternatives** : dans la plupart des cas, il existe plusieurs manières d'atteindre les points décisifs ou sous-objectifs. En faisant appel à l'imagination et aux RETEX d'opérations précédentes, on pourra examiner différentes approches possibles (directes ou indirectes) et étudier l'emploi de tel ou tel type de moyens (par exemple : pour la gestion d'un épisode neigeux en distinguant l'emploi de moyens incitatifs⁴ ou contraignants⁵) pour l'atteinte de ces points.

A titre d'exemple et dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire et radiologique majeur, ont été identifiés comme :

- **exigences communes** : la communication, le besoin en ressources et moyens spécialisés et spécifiques, la coordination et l'appui ;
- **problèmes opérationnels majeurs** : la prévision des zones impactées par les rejets et retombées, le caractère transfrontalier de la zone de défense et de sécurité et la nécessité d'une cohérence d'ensemble, l'impact dans l'espace et le temps de la pollution radioactive, la reconquête des territoires pollués ;
- **les alternatives** : l'évacuation immédiate, totale et permanente des zones polluées, l'application du principe d'exposition aux rayonnements aussi faible que raisonnablement possible.

2. Elaboration des modes d'action opposés (MO) et des autres acteurs

– **Modes d'action adverses**

Dans la phase d'orientation, l'étude des acteurs a permis d'identifier les objectifs ou les actions probables des différents acteurs. L'objet de cette partie est de formaliser les modes d'action adverses, c'est-à-dire ceux des principaux acteurs qui s'opposent ou qui risquent de s'opposer à notre action, en particulier **en distinguant le plus probable et le plus dangereux (ou celui ayant l'impact le plus négatif)**. Des modes d'action combinés pourront être nécessaires pour prendre en compte des oppositions multiples. Les modes d'action sont représentés par une idée-force (qui permet de caractériser ce mode d'action⁶) et des graphiques par phase permettant de visualiser les différents effets recherchés et les principales actions entreprises.

⁴ Panneaux à messages variables, messages radiodiffusés, etc.

⁵ Effectifs des forces de sécurité intérieure obligeant les usagers de la route à exécuter les actions attendues.

⁶ Au risque de la caricaturer, afin d'en faire ressortir les aspects les plus saillants.

Ce phasage, doit permettre par la suite au GPPO d'acquiescer une meilleure compréhension des acteurs, de leurs capacités réelles à s'opposer à notre action et des risques induits. On pourra utilement simplifier cette étude qui peut être une analyse de risques ou une approche plus technique en cas de pandémie par exemple.

On cherchera aussi, au travers de ce travail, à bien identifier chez ces acteurs :

- des **points de décision**, période clé ou moment décisifs ;
- leurs capacités essentielles d'information (par ex. : les données sanitaires utiles) ;
- l'organisation de leur système de commandement ou de communication ;
- leurs leaders principaux, dont la « neutralisation » pourrait être la plus avantageuse.

On essaiera enfin d'évaluer pour chaque mode d'action adverse sa probabilité de réalisation, les risques encourus, mais aussi les coûts humain, psychologique et financier, etc. L'identification, d'indicateurs marquants tels ou tels modes d'action, sera recherchée dans la mesure du possible.

Exemple d'étude des modes d'actions adverses dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

- Idée force :

Acteur	Objectifs	MO (idée force)					
La radioactivité		Une dispersion invisible et aléatoire, avec une durée des effets pouvant impacter plusieurs générations					
		Etape 1: Dispersion		Etape 2: Pollution		Etape 3: Décroissance	
		Effets recherchés	Principales actions	Effets recherchés	Principales actions	Effets recherchés	Principales actions
		L'irradiation La contamination	Dispersion atmosphérique	Perdurer	Pénétrer Se fixer	Diminution de l'activité	½ vie radioactive

Acteur	Objectifs	MO (idée force)					
Les opposants	<ul style="list-style-type: none"> •Exploiter l'événement à des fins partisans •Contre les actions et les messages des autorités 	La contestation systématique plus ou moins violente					
		Etape 1: lobbying et prosélytisme		Etape 2: critique des mesures prises		Etape 3: justification idéologique	
		Effets recherchés	Principales actions	Effets recherchés	Principales actions	Effets recherchés	Principales actions
		Faire adhérer Être audible	Manifestations Communication Démonstrations Actions de force Désinformation	Instiller le doute dans l'opinion Décrédibiliser les autorités	Gêner les actions Communication Désinformation	Rallier l'opinion à la cause antinucléaire	Manifestations Communication Démonstrations Actions de force Désinformation

- Analyse « probabilité, risques, coûts » :

MO	Probabilité (forte, moyenne, faible)	Risques	Coûts (Humain, psy, financier, ...)
Une dispersion invisible et aléatoire, avec une durée des effets pouvant impacter plusieurs générations	Forte	Une vaste superficie polluée et impropre à la présence humaine pendant de très longues années Population incrédule Psychose collective	Humain (décès ou blessés éventuels, déplacement de population, psychologique, sanitaire, etc.) Economique et financier Social Ecologique
La contestation systématique plus ou moins violente	Forte	Discrédit de l'action de l'Etat Opposition aux des actions post-accidentelles	Psychologique Sociologique Politique (remise en cause de la gestion du nucléaire)
Opportunisme	Moyenne	Délinquance Transfert de contamination Augmentation de personnes irradiées ou contaminées	Humain (décès ou blessés éventuels) Atteinte à la cohésion sociale Perte de confiance en l'action de l'Etat Financier (assurances)

– Synthèse et identification du MO le plus dangereux et le MO le plus probable :

MO	MO concernés	Objectifs	Actions	Acteurs concernés
Le + probable	Une dispersion invisible et aléatoire, avec une durée des effets pouvant impacter plusieurs générations		Dispersion atmosphérique Pénétrer Se fixer	La radioactivité
Le + dangereux	Une dispersion aléatoire et une durée des effets pouvant impacter plusieurs générations La contestation systématique plus ou moins violente Opportunisme	Exploiter l'événement à des fins partisans Contre les actions et les messages des autorités Profiter de la situation pour « s'enrichir » ou commettre un acte illégal	Dispersion atmosphérique Pénétrer Se fixer Manifestations Communication Démonstrations Actions de force Désinformation Gêner les actions Repérages Acquisition de moyens Crimes et délits Spéculation Dissimulation Discrétion Faire disparaître	La radioactivité Les opposants au nucléaire La frange malveillante de la population

– **Actions des autres acteurs**

Le GPPO doit affiner sa compréhension du jeu de tous les acteurs concernés par l'étude, tant nationaux, qu'internationaux. L'étude des acteurs, effectuée dans la phase d'orientation a permis d'identifier un certain nombre d'actions nécessaires pour obtenir des effets favorables mais également pour limiter les effets non désirés. En particulier, il est nécessaire d'identifier les actions qui pourraient avoir un impact significatif sur les modes d'action amis. Dans la mesure du possible,

il s'agira d'intégrer dans la planification les mesures qui permettent l'échange, la coopération voire la collaboration avec les acteurs favorables à nos actions.

Exemple d'étude des actions des autres acteurs dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

Acteurs	MO	Impact significatif sur les MA
L'EMIZ Les délégués et correspondants de zone Les préfets de département Les ministères et administrations centrales Les services opérationnels Les collectivités territoriales Les autorités du nucléaire Les experts du nucléaire Les opérateurs du nucléaire	Absentéisme Concurrence nocive entre entités Incohérences en sein de la chaîne de décision (appréciation de la situation et instructions erronées) Non anticipation des besoins et de la disponibilité des personnels et des matériels Défaut de planification (actions, arrêtés, etc.)	Difficultés à tenir leur rôle (préfet, services, etc.) Coordination entre les services perturbée
Les autorités transfrontalières (dont les organes de concertation)	Refus de concertation Prise de décisions incohérentes au regard des nôtres	Incompréhension de la population Difficultés à coordonner et à rendre cohérent
Les populations (locale et transfrontalière)	Non respect des consignes Incivisme	Entrave l'action des services Nécessite des actions fortes de communication
Les acteurs socio-économiques	Absentéisme Non respect des consignes	Entrave l'action des services Nécessite des actions fortes de communication
Les associations	Contester le discours officiel et contrer les mesures préconisées	Entrave l'action des services Nécessite des actions fortes de communication (veille, suivi et contrer)
Les journalistes Les médias sociaux et la « blogosphère »	Contester le discours officiel et contrer les mesures préconisées	Entrave l'action des services Nécessite des actions fortes de communication (veille, suivi et contrer)

3. Elaboration des modes d'action amis (MA) préliminaires

Le GPPO doit partir des directives de l'autorité en charge de la planification, de la conception opérationnelle, des résultats de l'analyse, des exigences communes, des activités opérationnelles principales et laisser libre cours à sa créativité et à sa capacité d'imaginer des modes d'action possibles. Cette phase doit proposer des modes d'action bien différenciés. Ceux-ci seront alors testés, présentés informellement au préfet puis développés plus avant, analysés et passés au crible d'un exercice de simulation/répétition, avant d'être officiellement validés par l'autorité. On cherchera à caractériser chaque proposition de mode d'action par une formule simple et brève qui résumera l'intention qui le sous-tend. Un schéma simplifié résumera les principales actions.

Durant l'élaboration des MA, le GPPO doit tenir compte des questions suivantes :

- **Quand** l'action commence-t-elle ? ou pour « Quand doit-elle être accomplie ? » (séquençage, phasage) ;
- **Qui** conduira l'opération (capacités nécessaires) ?
- **Quels types d'opérations** sont à envisager (sauvegarde, maintien des approvisionnements) ?
- **Où** l'action se déroulera-t-elle ?
- **Pour quelles raisons** cette opération est-elle entreprise ? (« afin de ... ») ;
- **Comment** cette opération sera conduite ?

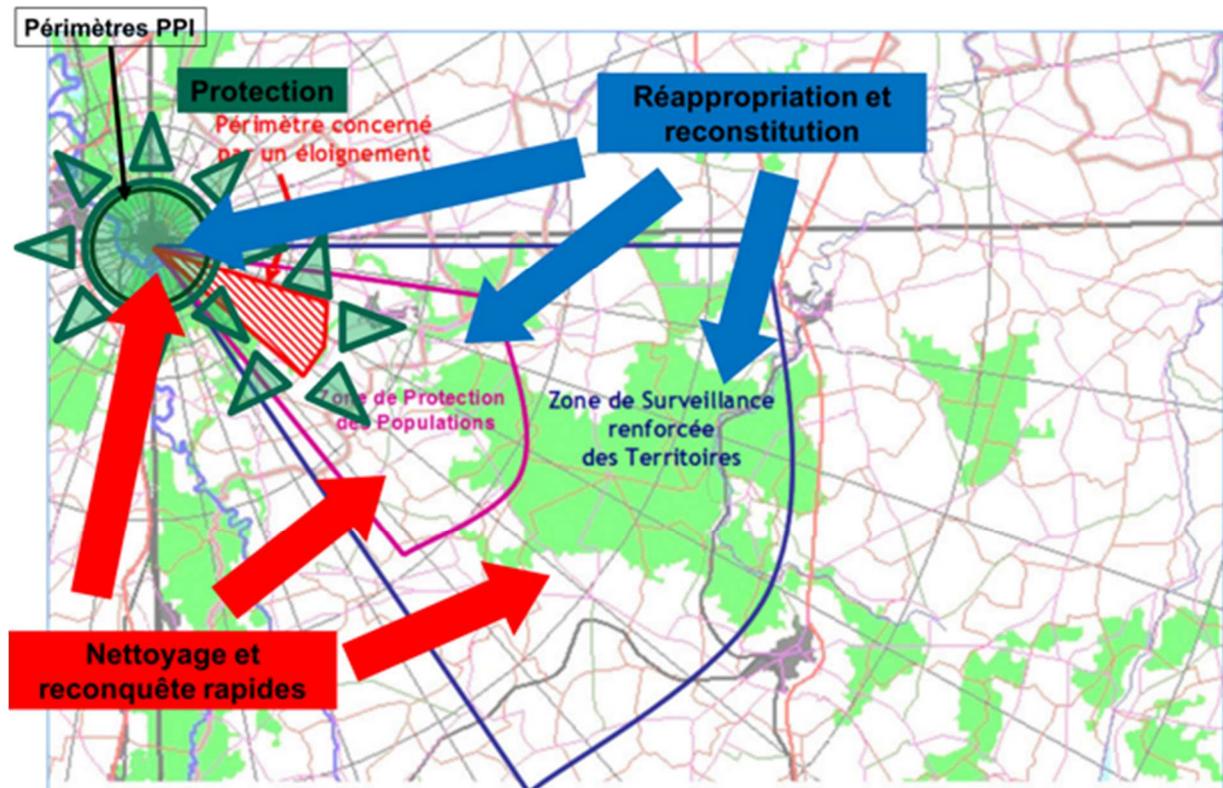
Exemples de MA préliminaires dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

MA1 : La reconquête rapide

Principales actions :

1. Protection de la population (mise à l’abri – iode – évacuation) ;
2. Nettoyage et reconquête rapides de l’environnement ;
3. Réappropriation de l’environnement et reconstitution du potentiel socio-économique.

Schéma :



Légende :

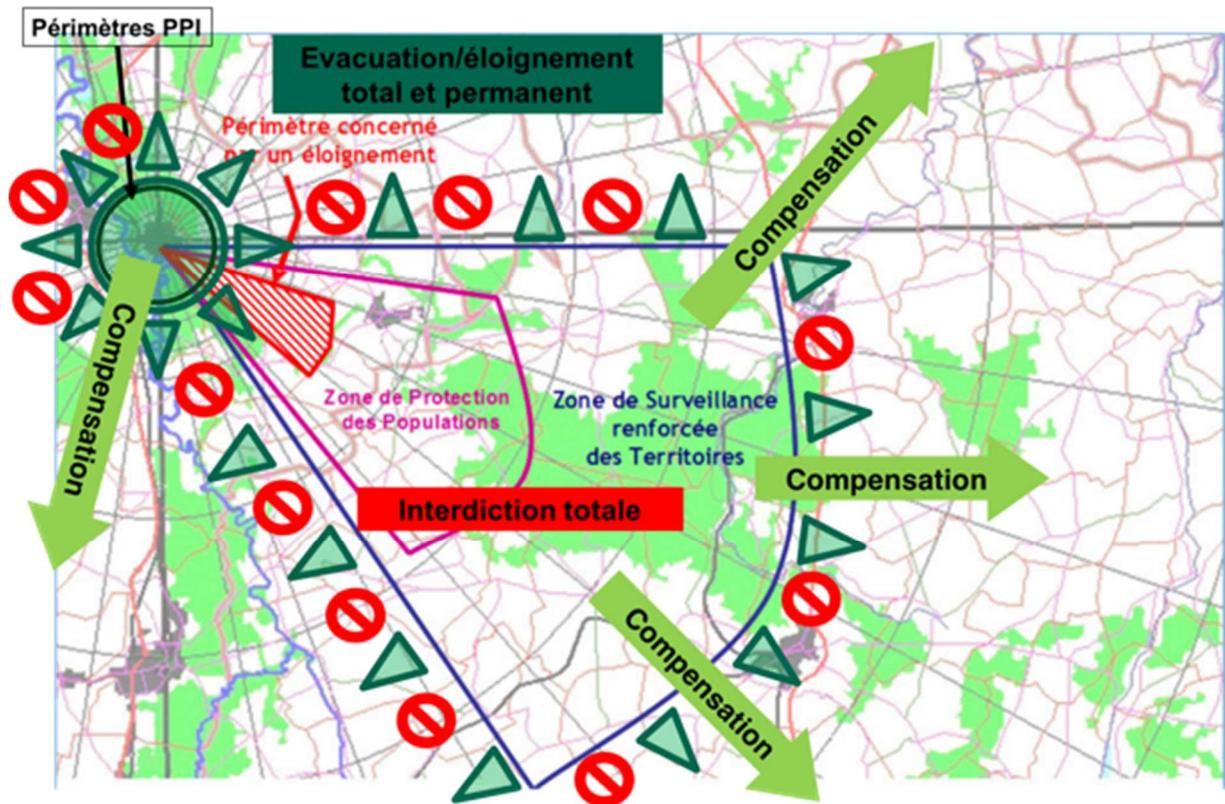
	Actions de protection des populations (mise à l’abri – prise d’iode stable – évacuation)
	Actions de réappropriation et de reconstitution des zones polluées
	Actions de nettoyage et de reconquête rapides des zones polluées

MA2 : L'évacuation/éloignement et l'interdiction permanentes

Principales actions :

1. Evacuation/éloignement total (avec éventuellement une phase de mise à l'abri et de prise d'iode) et permanent de la population des zones polluées ;
2. Interdiction totale des zones polluées (accès, productions, sorties de productions) ;
3. Compensation du potentiel socio-économique (déplacement durable et reconstitution en zone non touchée).

Schéma :



Légende :

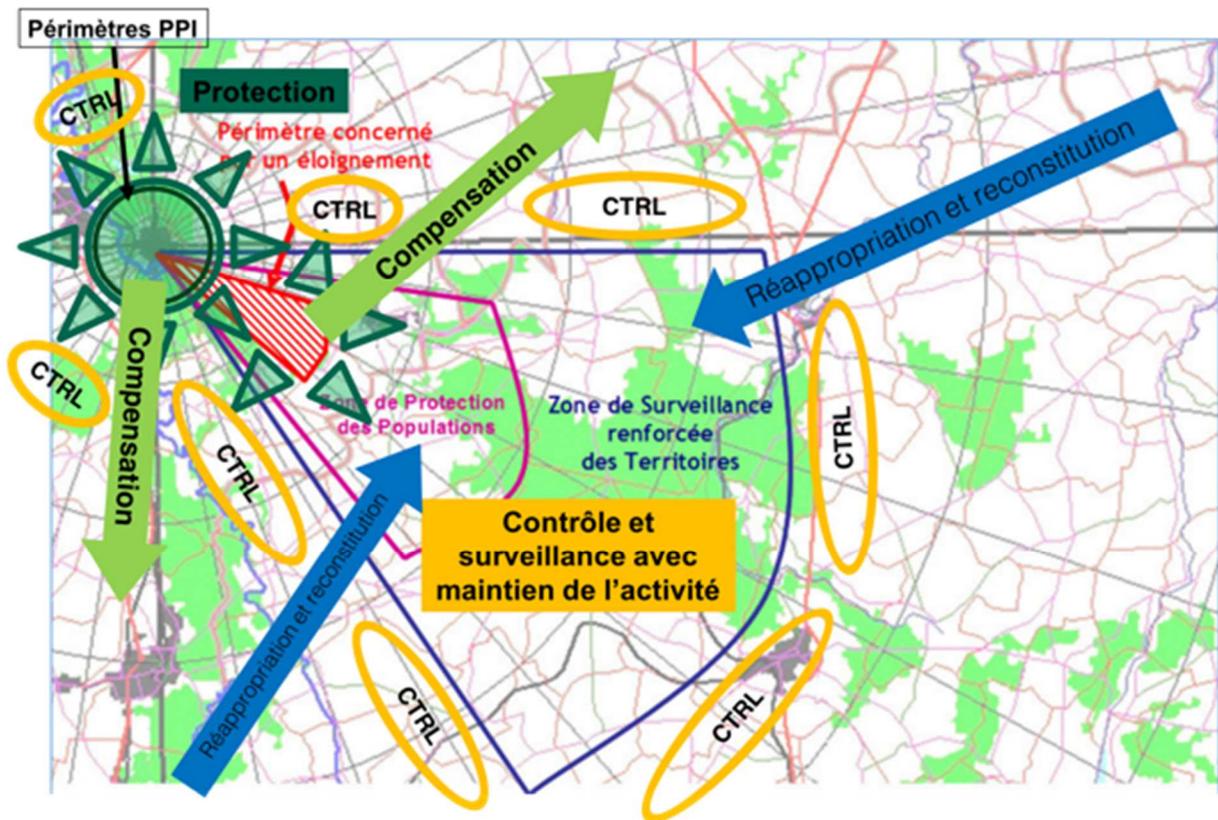
	Actions de protection des populations (mise à l'abri – prise d'iode stable – évacuation)
	Actions d'interdiction totale de pénétrer ou de rester dans les zones polluées
	Actions visant à compenser le potentiel socio-économique dans une zone non touchée

MA3 : Principe d'exposition aux rayonnements aussi faible que raisonnablement possible

Principales actions :

1. Protection de la population (mise à l'abri – iode – évacuation) ;
2. Contrôle et surveillance des zones polluées avec un maintien de l'activité socio-économique suivant le principe d'exposition aux rayonnements aussi faible que raisonnablement possible ;
3. Réappropriation de l'environnement et reconstitution du potentiel socio-économique (suivant principe d'exposition aux rayonnements aussi faible que raisonnablement possible), ainsi que compensation du potentiel socio-économique (déplacement durable et reconstruction en zone non touchée).

Schéma :



Légende :

	Actions de protection des populations (mise à l'abri – prise d'iode stable – évacuation)
	Actions de surveillance et de contrôle des zones polluées et de réduction de l'exposition aux rayonnements à un niveau aussi bas que raisonnablement possible

	Actions visant à compenser le potentiel socio-économique dans une zone non touchée
	Actions visant à se réappropriier et à reconstituer l'environnement

4. Test de viabilité des modes d'action amis

Le test de viabilité vérifie que chaque mode d'action proposé est :

- Convenable : le mode d'action permet-il d'atteindre à coup sûr, tous les objectifs et in fine de remplir la mission ? Peut-il produire et combiner tous les effets prévus dans chaque phase de l'opération ?
- Réalisable : le mode d'action est-il compatible avec les contraintes observées de temps, d'espace et de moyens disponibles ?
- Acceptable : le coût prévisible en terme de volume de moyens et de ressources engagées, de risques ou de pertes supportées paraît-il acceptable au regard des résultats escomptés ?
- Exclusifs : le mode d'action est-il clairement différencié de l'autre mode d'action étudié (de manière à bien identifier les avantages et inconvénients de chacun d'entre eux) ?
- Complet : le mode d'action testé est-il complètement « défini » ? Répond-il de manière adaptée à toutes les questions posées par la mission à remplir (Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?) ?
- Cohérent avec la doctrine : par rapport aux textes et directives officiels. Le périmètre d'action de chacun est-il respecté et surtout ses responsabilités sont-elles convenablement bornées ou définies ?

Il s'agit donc de déterminer **la pertinence et l'apport d'une réponse adaptée de chaque mode d'action étudié** au problème opérationnel posé.

Exemple de synthèse du test de viabilité des MA étudiés dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

MA	Concevable	Réalisable	Acceptable	Exclusif	Compleet		Cohérent
					Qui?	Quoi?	
1	●	●	●	●	Qui?	●	●
					Quoi?	●	
					Quand?	●	
					Comment?	●	
					Pourquoi?	●	
2	●	●	●	●	Qui?	●	●
					Quoi?	●	
					Quand?	●	
					Comment?	●	
					Pourquoi?	●	
3	●	●	●	●	Qui?	●	●
					Quoi?	●	
					Quand?	●	
					Comment?	●	
					Pourquoi?	●	

À ce stade, **l'intervention de l'autorité** en charge de la planification **doit être sollicitée par le chef du GPPO** afin qu'il valide la réflexion conduite jusqu'ici par le GPPO, mais également pour qu'elle complète ses directives et recentre au besoin les travaux, en éliminant ou en modifiant les différentes options étudiées. En évitant une dispersion inutile et préjudiciable des travaux de planification restant à conduire par le GPPO, cette action de l'autorité peut faire économiser beaucoup de temps et d'efforts aux planificateurs.

Il est indispensable, si cela n'a pas déjà été fait, que l'autorité précise ses critères de sélection et le poids respectif qu'il leur attribue, de manière à engager le développement ultérieur des modes d'action dans une direction efficace. Ils doivent refléter ce qu'elle considère comme réellement important en fonction des directives qu'elle a reçues, des lignes d'opérations, des points décisifs, des risques connus, etc.

Exemple de mode d'action retenu par l'autorité dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

	MA1	MA2	MA3
MA retenus	Non	Non	Oui

Exemple de critères fixés par l'autorité dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

Critères	Description	Poids (Fort/Moyen/Faible)
Critère 1	La justification des expositions	Fort
Critère 2	L'optimisation	Fort
Critère 3	La liberté d'action du Préfet de zone	Fort

5. Approfondissement des modes d'action amis retenus

Les MA retenus sont alors approfondis par le GPPO pour leur apporter le niveau de détail nécessaire à une analyse plus poussée. Il s'agit notamment de déterminer les forces nécessaires pour chaque action essentielle de la mission associée au MA analysé. La participation à cette étape des chefs de service concourants est vivement souhaitable.

Les modes d'action amis doivent en principe comprendre les éléments suivants :

a) Les grandes lignes du concept d'opération :

- le but principal de chaque phase opérationnelle débouchant sur la réalisation des actions essentielles et de l'objectif de la mission ;
- le moment, le lieu et l'ordre des opérations afin d'atteindre les points décisifs ;
- les actions principales de chaque composante et leurs capacités essentielles nécessaires pour chaque phase opérationnelle ;

d) le schéma du concept avec une représentation cartographique ;

e) l'organisation en précisant la structure de coordination ;

f) la chronologie de l'opération, autrement dit l'enchaînement des tâches essentielles pour chaque phase de l'opération.

Exemple de synthèse des travaux d'approfondissement des MA dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

- les grandes lignes du concept d'opération :

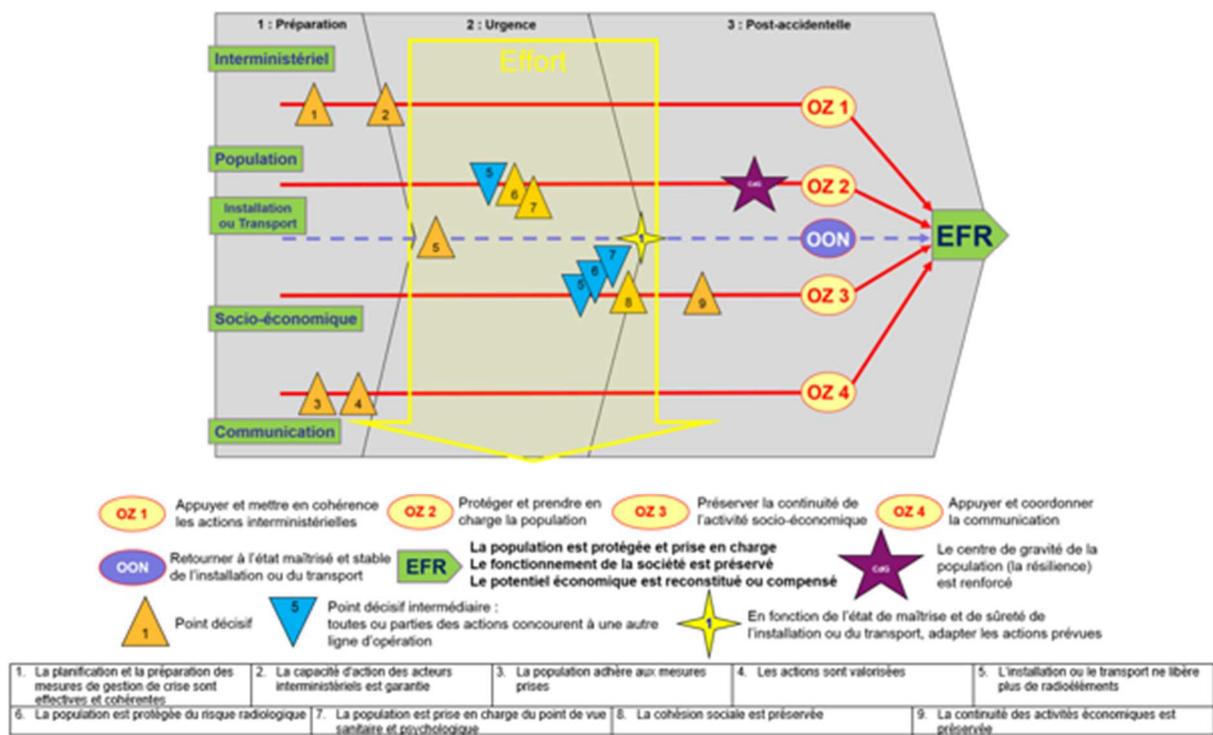
Phase 1		Préparation		
But	Pour garantir la capacité des services, moyens et de la population à faire face à un accident nucléaire ou radiologique majeur			
Point décisif	Effets à produire	Actions concourante à atteindre l'effet	Allocations de ressources (Qui, Avec quoi)	Moment de l'action (Quand)
1. La planification et la préparation des mesures de gestion de crise sont effectives et cohérentes	11. L'adhésion des acteurs de la ZDS Est à la nécessité de se préparer	111. Organiser des séances d'information sur l'avancée de la planification	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ et SIDPC	Tout au long des travaux de planification
		112. Diffuser les informations et mises au point permanentes sur le sujet	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ et SIDPC	En permanence et dès que nécessaire
		113. S'assurer de la réalisation des déclinaisons connexes (évacuation, iode)	EMIZ, CPZ, DZ et SIDPC	Lors de travaux de planification
	12. La connaissance des risques nucléaire et radiologique et de leurs conséquences	121. Organiser des séances de formation sur le risque, les conséquences et les acteurs	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ et SIDPC	En permanence et dès que nécessaire
		122. Diffuser régulièrement les informations sur le sujet	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ et SIDPC	En permanence et dès que nécessaire
	13. La cohérence et la complémentarité des missions des acteurs intervenant au profit du préfet de zone	131. Prendre connaissance des consignes et informations données aux CPZ et DZ et s'assurer de l'absence de contradiction	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ	En permanence et dès que nécessaire
		132. Proposer une méthode commune de planification	EMIZ	Tout au long des travaux de planification
		133. Organiser des exercices zonaux et coordonner les exercices départementaux	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ et SIDPC	Au minimum 1 exercice tous les 5 ans ou 1 exercice tous les 3 ans pour les CNPE frontaliers et INBS
	14. La compréhension partagée par les autorités transfrontalières des planifications ad hoc	141. Rédiger et mettre en œuvre l'annexe spécifique sur les dispositions transfrontalières (identification des services compétents, connaissance de leur planification) (cf. FM 12)	EMIZ SIDPC frontaliers	Lors de travaux de planification
		142. Associer les acteurs transfrontaliers aux exercices	SIDPC frontaliers	A chaque exercice
	15. L'accès aux informations clés	151. Identifier l'organisation de gestion de crise des différents acteurs (points de contact, annuaires et circuits de l'information)	EMIZ avec l'appui de l'ASN/ASND, IRSN et opérateurs CPZ, DZ et SIDPC (cf. FM 2)	Lors de travaux de planification et à tenir à jour en permanence

Abréviations :

EMIZ : état-major interministériel de zone
 ASN : autorité de sûreté nucléaire
 ASND : autorité de sûreté nucléaire défense
 IRSN : institut de radioprotection et de sûreté nucléaire
 CPZ : conseiller du préfet de zone de défense et de sécurité

DZ : délégué de zone de défense et de sécurité
 SIDPC : service interministériel de défense et de protection civile
 FM : fiche mesure annexée au plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur

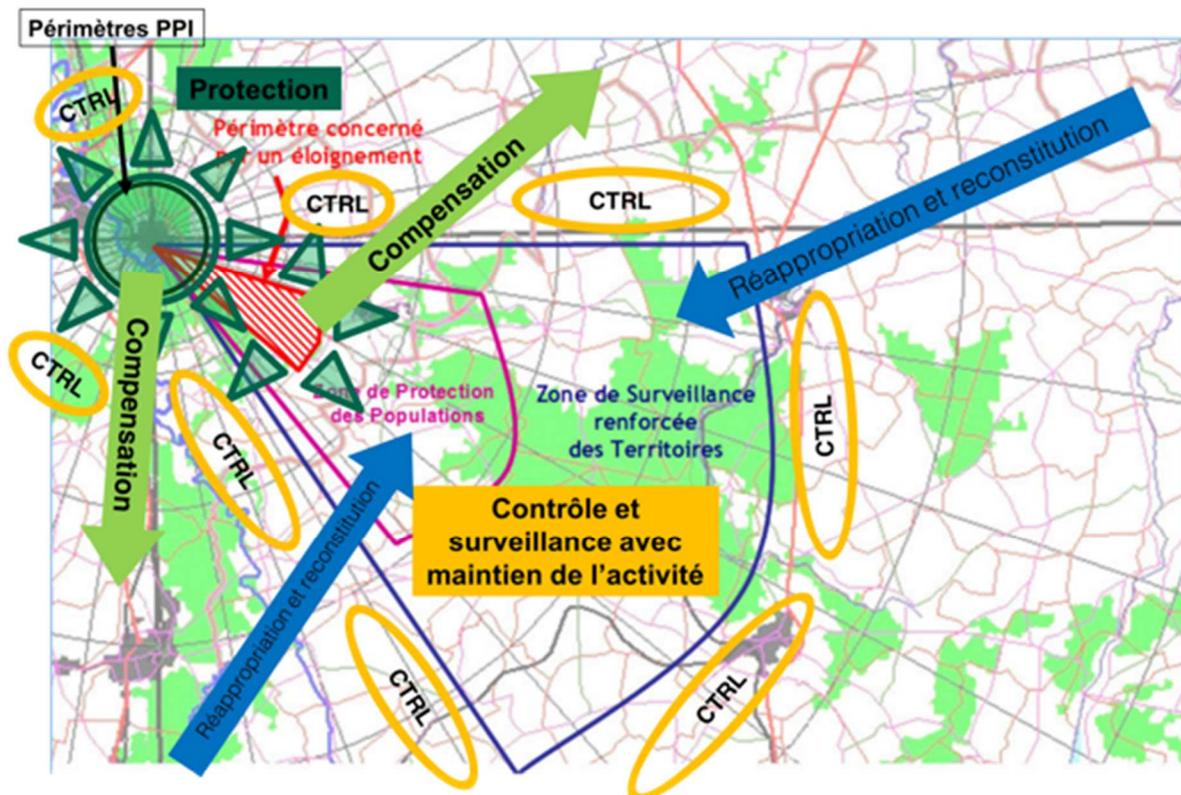
– le schéma du concept avec une représentation cartographique :



Abréviations :

OZ : objectif zonal
 EFR : état final recherché

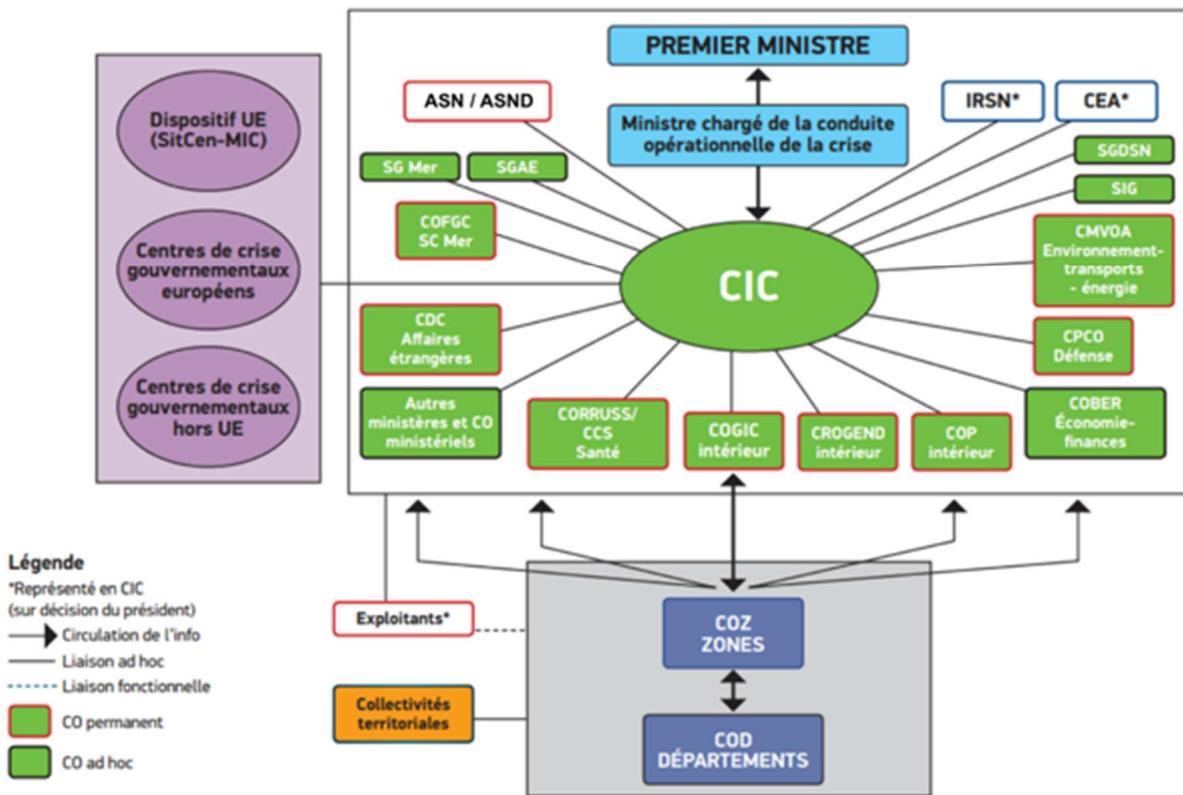
OON : objectif de l'opérateur du nucléaire
 CdG : centre de gravité



Légende :

	Actions de protection des populations (mise à l'abri – prise d'iode stable – évacuation)
	Actions de surveillance et de contrôle des zones polluées et de réduction de l'exposition aux rayonnements à un niveau aussi bas que raisonnablement possible
	Actions visant à compenser le potentiel socio-économique dans une zone non touchée
	Actions visant à se réappropriier et à reconstituer l'environnement

– organisation et structure de coordination :

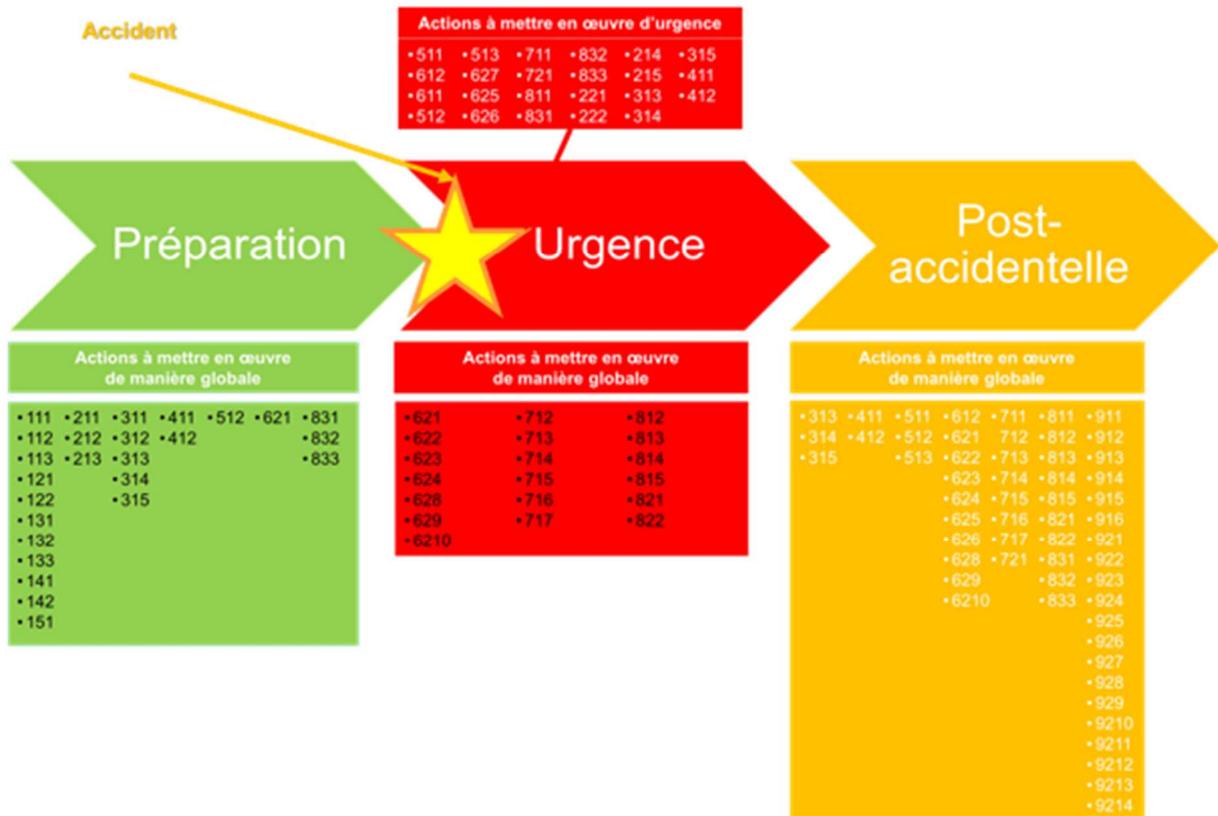


Abréviations :

MIC : monitoring information center
 UE : union européenne
 CEA : commissariat à l'énergie atomique
 SG : secrétariat général
 SGAE : secrétariat général des affaires étrangères
 COFGC : centre opérationnel de la fonction garde-côtes
 CDC : centre de crise
 CO : centre opérationnel
 CORRUSS/CCS : Centre opérationnel de réception et de régulation des urgences sanitaires et sociales/centre de crise sanitaire
 COGIC : centre opérationnel de gestion interministériel des crises

CROGEND : centre de renseignement opérationnel de la gendarmerie
 COP : centre opérationnel de la police
 COBER : centre opérationnel de Bercy
 CPCO : centre de planification et de conduite des opérations
 CMVOA : centre ministériel de veille opérationnelle et d'alerte
 SIG : service d'information du gouvernement
 SGDSN : secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale
 COZ : centre opérationnel de zone
 COD : centre opérationnel départemental

- chronologie de l'opération :



Signification de la numérotation des actions :

- le 1^{er} chiffre renvoie au point décisif ;
- le 2^{ème} chiffre correspond à l'effet zonal à produire ;
- le 3^{ème} chiffre renvoie à l'action zonale à réaliser.

6. Analyse des besoins capacitaires

L'évaluation capacitaire a été engagée lors de l'étape 1. Elle a permis d'identifier, parmi les acteurs zonaux, les grandes capacités utiles. Il s'agit maintenant de procéder à une analyse fine des besoins capacitaires pour déterminer le type et la taille des forces et moyens nécessaires. Une fois identifiés, les forces ou moyens doivent être mis à l'épreuve des exigences des objectifs et du temps. Si une force doit faire face à deux missions simultanées non compatibles, une « déconfliction » des tâches ou objectifs doit être effectuée. Au final, les résultats de cette analyse sont confrontés aux objectifs zonaux. Cela permettra d'affiner la matrice de synchronisation.

7. Analyse des modes d'action amis

a. Analyse critique du mode d'action

Il s'agit d'analyser le mode d'action sous un certain nombre **d'aspects fonctionnels** :

- la logistique ;
- la capacité à exercer la coordination des actions (liaisons, procédures, etc.) ;
- la communication et l’influence.

Il est nécessaire d’identifier pour chaque mode d’action, les avantages, les inconvénients et les risques induits. Cette étude s’attachera à vérifier **le respect des grands principes** de :

1. liberté d’action ;
2. concentration des efforts ;
3. l’économie des moyens.

Exemple d’étude critique des MA réalisée dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

MA3	
Avantages:	Conforme à la doctrine Prend en compte le post-accidentel
Inconvénients:	Manque de visibilité sur les capacités et moyens nécessaires aux actions de la phase post-accidentelle
Risques induits:	Absentéisme Non adhésion de la population Remise en cause des autorités Capacités insuffisantes

b. Exercice de simulation/répétition

Cette phase constitue une activité nécessaire pour évaluer la capacité d’un mode d’action donné à remplir la mission face aux modes d’action opposés et pour corriger les faiblesses qui pourront apparaître. Notamment en termes de coordination.

Elle a aussi pour rôle de permettre à l’autorité en charge de la planification de synchroniser les actions, de visualiser le déroulement des opérations, d’identifier les conséquences de telle ou telle action adverse ou de l’un des acteurs et d’y trouver le cas échéant des parades pour en limiter la portée. De cette façon, l’autorité sera mieux à même de réagir de façon pertinente en conduite.

La simulation permet enfin d’identifier les risques potentiels ou les occasions favorables qui peuvent s’offrir, aidant ainsi à préciser le besoin en variantes ou plans d’enchaînements ainsi que d’éventuels points de décision pour l’autorité. Chaque mode d’action ami devra être joué contre le mode d’action opposé le plus probable et contre le plus dangereux, contre un mode d’action supplémentaire si un mode d’action ennemi retenu satisfait à ces deux critères.

c. Matrice de synchronisation

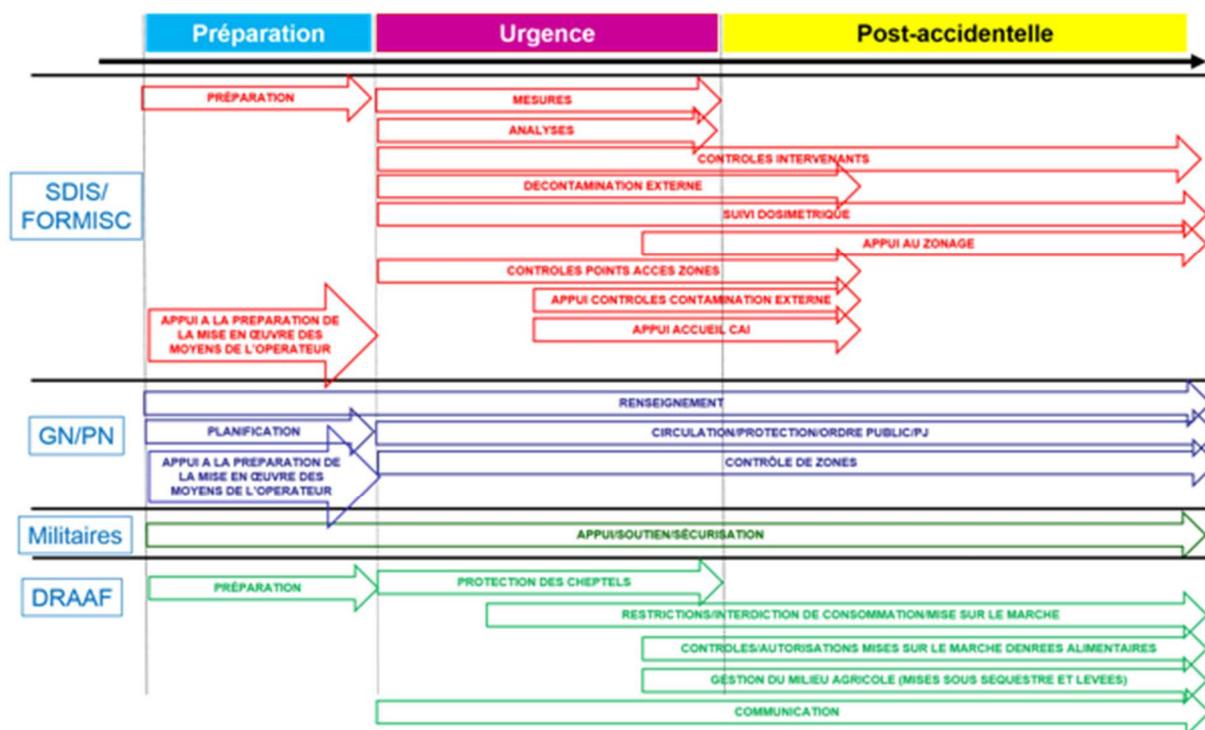
La matrice de synchronisation est un outil d’enregistrement des résultats de l’exercice de simulation/répétition et des conclusions importantes qui doivent être incorporées au plan d’opérations. Elle a pour fonction :

- d’obtenir la cohérence et la synchronisation des actions ;
- de vérifier le bon ordonnancement des moyens nécessaires pour les accomplir.

La matrice de synchronisation du mode d'action choisi sera affinée pendant le développement du plan d'opérations. Cette matrice de synchronisation pourra être annexée au plan d'opération.

Elle peut néanmoins, être construite préalablement à l'exercice de simulation/répétition et corrigée à l'issue de la réalisation de ce dernier.

Exemple de matrice de synchronisation réalisée dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :



Abréviations :

GN/PN : gendarmerie nationale/police nationale

SDIS/FORMISC : service départemental d'incendie et de secours/formation militaire de la sécurité civile

DRAAF : direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

8. Comparaison des modes d'action

Les modes d'action doivent être comparés avant d'être proposés à la décision. Ceci s'effectue de trois façons différentes :

- en comparant leurs **avantages** et **inconvénients** et **risques** respectifs (cf. ci-avant) ;
- en comparant leurs **performances** face aux modes d'action opposés identifiés et les risques encourus ;

- enfin, en les passant au filtre des **critères** de sélection du préfet.

L'objectif final est de proposer à l'autorité en charge de la planification, le mode d'action qui présente la plus forte probabilité de succès et des risques acceptables.

Exemple de comparaison des modes d'action réalisée dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

- comparaison entre MA et MO :

MO	MA 3	
MO le + dangereux (dispersion, contestation, opportunisme)	Performance:	Relative du fait du manque de visibilité sur les capacités et moyens nécessaires aux actions de la phase post-accidentelle
	Coûts:	Très élevés, notamment dans le domaine socio-économique
	Risques encourus:	Très élevés (cf. évaluation du risque opérationnel)
MO le + probable (dispersion)	Performance:	Relative du fait du manque de visibilité sur les capacités et moyens nécessaires aux actions de la phase post-accidentelle
	Coûts:	Elevés, essentiellement dus aux conséquences économiques
	Risques encourus:	Elevés, du fait essentiellement d'une surface contaminée majeure

- évaluation du risque opérationnel :

Origines	Conséquences sur	Importance	Probabilité
1. Comportement irrationnel de la population	<ul style="list-style-type: none"> • La mission générale: non atteinte de l'EFR • Les lignes d'opération: Population et Socio-économique • Les PD 6, 8 et 9 essentiellement et certainement 7 	Haute	Elevée
2. L'absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> • La mission générale: non atteinte de l'EFR • Les lignes d'opération: Interministériel, Population, Socio-économique et Installation ou transport • Les PD 2, 5, 6, 7, 8 et 9 	Haute	Elevée
3. Surface contaminée majeure	<ul style="list-style-type: none"> • La mission générale: atteinte difficile de l'EFR • Les lignes d'opération: Population et Socio-économique • Les PD 6, 7, 8 et 9 	Haute	Elevée

Atténuation des risques :
 Communiquer immédiatement et de manière transparente, fiable et coordonnée (PD 3 et 4)
 Mettre en œuvre des PCA adaptés (PD 2)
 Garantir la protection des acteurs de la gestion opérationnelle et de la population contre la radioactivité (PD 6)
 S'assurer que l'opérateur dispose des moyens nécessaire pour faire cesser la dispersion de radioéléments (PD 5)
 Disposer des moyens nécessaires et suffisants et prioriser les actions de lutte et de protection contre la radioactivité (PD 6, 7, 8 et 9)

Conclusions :
 Les risques sont acceptables à la conditions de mettre en œuvre les mesures d'atténuation ci-dessus.

– filtre des critères de sélection de l'autorité :

Commentaires		MA3
Critère 1: La justification des expositions	L'exposition des acteurs opérationnels doit générer un profit escompté pour la protection des populations. L'exposition n'est justifiée que si l'objectif de protection des populations ne peut être atteint différemment.	Fort ●
Critère 2: L'optimisation	L'optimisation vise à maintenir les expositions aussi bas que raisonnablement possible compte tenu des contraintes économiques et sociales. La réduction du risque doit être obtenue par la mise en œuvre des mesures de protection reconnues comme présentant le meilleur rapport coût/efficacité. L'optimisation améliore encore le principe de justification en réduisant les expositions des acteurs opérationnels aussi bas qu'il est raisonnablement possible.	Fort ●
Critère 3: La liberté d'action du Préfet de zone	Le principe de liberté d'action consiste à conserver une marge suffisante d'initiative et à rester maître de ses choix. Il impose également de conserver suffisamment de crédibilité pour peser sur les décisions et sur l'engagement des forces et moyens.	Fort ●
Synthèse	Le MA 3 satisfait aux critères du PDDS	●
Commentaires objectifs militant pour le choix ou le rejet du MA	<ul style="list-style-type: none"> • Le MA 3 répond à la doctrine française de gestion d'un accident nucléaire ou radiologique majeur • La performance pourra être améliorée en faisant effort sur la protection de la population du risque radiologique et le maintien de la cohésion sociale • Un travail d'identification des moyens spécifiques pour lutter contre la radioactivité doit être engagé immédiatement 	
Conclusion	Le MA 3 est proposé à la validation du PDDS	

9. Exposé de décision

L'exposé de décision permet de rendre compte formellement à l'autorité en charge de la planification des travaux effectués, des conclusions tirées, des recommandations proposées. Il peut être fait sous forme orale ou écrite. Son objectif est d'obtenir :

- la sélection d'un mode d'action** qui sera développé plus avant, avec ses ressources nécessaires ainsi que l'identification éventuelle de variantes et plans d'enchaînement requis (cas particuliers) ;
- des directives additionnelles et des dates butoir** concernant le développement du plan ;
- la validation des sujets** à faire remonter au niveau supérieur (par exemple : national pour la zone de défense et de sécurité ou zonale pour le département) ;
- les sujets prioritaires** nécessitant liaisons, coordination ou reconnaissance sur l'aire géographique de compétence ;
- la coordination** avec les acteurs nationaux ou internationaux pertinents.

Il est important que l'autorité ne prenne sa décision qu'après discussion avec les responsables des services concourants (par exemple : préfet de zone de défense et de sécurité avec les préfets de département ou préfet de département avec les acteurs départementaux), notamment si la situation nécessite une réponse rapide. L'autorité peut adopter un des modes d'action proposés, demander l'étude d'un mode d'action alternatif ou bien l'approfondissement de tel ou tel aspect des modes d'action. Il est important de bien mettre en lumière les présuppositions retenues, éventuellement les informations disponibles relatives à la force, les incertitudes liées à l'état de l'information ou du renseignement.

Dans tous les cas, il est essentiel que l'autorité dispose de l'information nécessaire pour prendre une décision. Celle-ci repose à la fois sur les recommandations du GPPO, l'évaluation et l'expérience personnelle de l'autorité.

10. Enrichissement du mode d'action sélectionné et finalisation de l'intention de l'autorité

Le GPPO va procéder à ***l'enrichissement du mode d'action sélectionné*** avec plusieurs objectifs :

- a) ***intégrer les remarques*** données par l'autorité au cours de l'exposé de décision ;
- b) ***consolider*** le MA ;
- c) ***révérifier*** sa cohérence avec les directives du niveau supérieur (Par exemple : national pour la zone de défense et de sécurité, zonal pour le département) ;
- d) ***rédiger*** le MA pour être compris sans ambiguïté par les composantes.

La finalisation de l'intention de l'autorité ***est essentielle*** afin que l'ensemble des services concourants ***ait une compréhension claire et commune des éléments principaux***. Il s'agit de décrire notamment le ***but de l'opération, ses phases, l'effort principal, la façon*** dont l'opération ***atteindra les objectifs zonaux*** et ***contribuera à l'atteinte des objectifs nationaux, l'acceptation*** enfin ***des risques pris***.

Exemple d'intention du préfet de zone de défense et de sécurité Est exprimée dans le cadre de la déclinaison du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur :

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

METTRE EN COHERENCE ET APPUYER L'ACTION :

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

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

- ***protéger et prendre en charge la population ;***
- ***préserver la continuité socio-économique ;***
 - ***communiquer.***

A cet effet, il s'articule en trois phases :

Phase de préparation⁷ :

⁷ Dès maintenant et jusqu'à l'information d'une suspicion ou d'un rejet effectif de radioéléments dans l'atmosphère

- Préparer et planifier les mesures de gestion de crise, en faisant effort sur la coordination de la déclinaison territoriale du plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur.
- Initialisation les actions de communication et de valorisation.

Phase d'urgence⁸ :

- Effort principal :
 - protéger la population du risque radiologique par l'action combinée ou non de mise à l'abri, de prise d'iode stable, d'évacuation ou d'éloignement durable ;
 - et la prendre en charge du point de vue sanitaire et psychologique ;
- Efforts secondaires :
 - garantir la capacité d'action interministérielle ;
 - connaître l'état de la situation de l'opérateur du nucléaire ;
 - connaître l'étendue de la contamination et ses prévisions d'évolution en surveillant et contrôlant les zones polluées ;
 - préserver la cohésion sociale par des actions permettant de réduire à un niveau aussi bas que raisonnablement possible, l'exposition de la population aux rayonnements, afin de permettre, autant que faire se peut, le maintien d'une présence humaine dans les zones touchées ;
 - adapter les actions de communication et de valorisation.

Phase post-accidentelle⁹ :

- Effort principal : préserver la continuité des activités économiques en se réappropriant et en reconstituant le potentiel socio-économique ou en le compensant par un déplacement et une reconstruction durables en zone non touchée ;
- Efforts secondaires :
 - continuer à protéger la population du risque radiologique et à assurer sa prise en charge du point de vue sanitaire et psychologique ;
 - garantir la capacité d'action interministérielle ;
 - maintenir les liens permettant de connaître l'état de la situation de l'opérateur du nucléaire ;
 - poursuivre la surveillance et le contrôle des zones polluées afin de connaître l'étendue de la contamination ;
 - évaluer en permanence les prévisions d'évolution de la dispersion de radioéléments ;
 - continuer de préserver la cohésion sociale par des actions permettant de réduire à un niveau aussi bas que raisonnablement possible, l'exposition de la population aux rayonnements, afin de permettre, autant que faire se peut, le maintien d'une présence humaine ;
 - adapter les actions de communication et de valorisation.

⁸ Dès l'information d'une suspicion ou d'un rejet effectif de radioéléments dans l'atmosphère jusqu'à la fin de la période de sortie de la phase d'urgence

⁹ Dès la fin de la période de sortie de la phase d'urgence jusqu'à la fin de la période de long terme

A cet effet, **ma priorité** est de connaître en permanence et avec précision **l'état de sûreté et de sécurité de l'installation ou du transport**, ainsi que **l'étendue de la contamination et ses prévisions d'évolution**.

Enfin, notre action, conditionnée par **le respect des principes de justification¹⁰ et d'optimisation¹¹** de l'exposition à la radioactivité, **doit garantir au mieux l'intégrité** des personnels des services intervenants et **les conséquences radiologiques** sur les personnes, les biens et l'environnement. En revanche, **les troubles à l'ordre public ne seront pas tolérés**.

11. Rédaction de la directive de planification

La **directive¹² de planification** est un document qui **s'adresse au niveau subordonné¹³**. Elle comprend les éléments suivants :

- l'essentiel des éléments de l'analyse de la mission ;
- tout ce qui peut aider les responsables subordonnés et leurs services dans leur planification.

Elle leur précise **les missions et objectifs** assignés et comporte également **les consignes particulières de l'autorité supérieure** pour les autorités subordonnées.

Synthèse :

Objectifs de l'étape 2 de la phase 3 : Fixer les modalités pratiques par l'élaboration et le choix d'un mode d'action.	Méthode : Elaboration des modes d'action opposés et amis Test de viabilité Analyse critique des modes d'action amis Exercice de simulation/répétition Synchronisation Comparaison des modes d'actions opposés et amis Choix d'un mode d'action
Eléments nécessaires :	Eléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • Conclusions de l'étude des acteurs • Conclusions déterminantes de l'étape précédente • Architecture opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'action opposés • Modes d'action des autres acteurs • Modes d'action amis • Tableaux d'analyse des modes d'action amis

¹⁰ L'exposition des acteurs opérationnels doit générer un profit escompté pour la protection des populations. L'exposition n'est justifiée que si l'objectif de protection des populations ne peut être atteint différemment

¹¹ L'optimisation vise à maintenir l'exposition aux radioéléments aussi basse que raisonnablement possible, compte tenu des contraintes économiques et sociales. La réduction du risque doit être obtenue par la mise en œuvre des mesures de protection reconnues comme présentant le meilleur rapport coût/efficacité. L'optimisation vise ainsi à améliorer le principe de justification

¹² Zonale pour un préfet de zone de défense et de sécurité ou départementale pour un préfet de département

¹³ Départemental pour une directive zonale de planification ou aux services concourant pour une directive départementale

- Directives de l'autorité en charge de la planification, le cas échéant

- Tableaux d'analyse de la comparaison des modes d'action opposés et amis
- Matrice de synchronisation
- Exposé de décision
- Rédaction de la directive de planification

La phase 4 :

La phase 4 consiste en deux étapes. L'élaboration du concept d'opération, d'une part et d'autre part, de la rédaction du plan d'opération.

1. Rédaction du concept d'opération (CONOPS) et de l'état des besoins

a. Description de l'opération

L'opération doit être décrite du point de vue de l'autorité qui en a la charge et comprendre l'emploi de tous les intervenants y concourant pour ce qui concerne :

- la manœuvre générale dans l'aire géographique de compétence définie ;
- les moyens utilisés, contre les cibles prioritaires ;
- la campagne d'information, traduction des directives supérieures de communication ;
- l'interaction avec les acteurs pertinents, nationaux et internationaux, coopératifs ou non ;
- la constitution et l'emploi des réserves ;
- le cadre juridique et la politique d'emploi des moyens.

b. Fixer les missions aux chefs de services concourant

L'autorité doit fixer leur mission (y compris les objectifs de leur niveau) aux services concourant et leur laisser une liberté d'action suffisante pour déterminer la manière dont ils vont la conduire dans l'esprit de la conduite par objectif. Les missions de chaque échelon concourant devront avoir été confirmées au cours de l'exercice de simulation/répétition et apparaître dans la matrice de synchronisation qui doit figurer en l'annexe du concept d'opération.

Pour un préfet de zone de défense et de sécurité, il s'agit de fixer leur mission aux préfets de département, aux conseillers, délégués et correspondants de zone.

c. Développer les instructions de coordination

Les besoins, directives et priorités spécifiques aux différentes fonctions opérationnelles, confirmées au cours de l'exercice de simulation/répétition, doivent devenir des instructions de coordination claires qui synchronisent les activités de l'ensemble des services concourant. Les détails spécifiques à chaque fonction seront développés ultérieurement et figureront dans les différentes annexes du plan.

d. Description du soutien

Les fonctions du soutien et la logistique de l'aire géographique de compétence doivent figurer dans le concept d'opération. Les détails seront fournis dans des annexes logistiques ou santé de celui-ci. On doit au minimum trouver dans celles-ci les dispositions pour :

- la mise sur pied des moyens et services ;
- les points d'appui principaux et avancés ;
- l'approvisionnement et la distribution des ressources (ex. : carburants, etc.) ;
- le soutien et les priorités pour les infrastructures.
- les dispositions pour le financement commun (cadre interministériel) ;
- le développement du réseau des infrastructures utilisées.

e. Description de la chaîne de décision et de commandement et du système d'information et de communication

La description doit permettre de fixer la chaîne de décision et de commandement, les relations et liaisons nécessaires par la répartition des responsabilités. Ces détails peuvent figurer dans une annexe du CONOPS et doivent au minimum traiter des éléments suivants :

- la chaîne de décision et de commandement ;
- les délégations et transfert d'autorité ;
- l'aire géographique de compétence ;
- les liaisons et relations de coordination ;
- la localisation ou co localisation des centres opérationnels principaux ;
- les comptes rendus (nature, fréquence, etc.).

f. Développer les annexes nécessaires

Le développement détaillé des différents aspects de l'opération sont requis dès la rédaction du concept d'opérations. Le nombre d'annexes d'un plan est établi en fonction des besoins de l'opération. Dans certains domaines, il faut écrire les accords entérinés, ou préciser les actions de coordination déjà décidées.

2. Rédaction du plan d'opération¹⁴

A l'issue de la rédaction et de l'approbation du CONOPS par l'autorité en charge de la planification et de la réception des éventuels commentaires résultant de l'examen de celui-ci par le niveau supérieur, **il s'agit de rédiger le plan d'opération** qui reprend le corps du CONOPS et amendé le cas échéant à la suite des évolutions de la situation.

Son but est **d'affiner toutes les activités** liées à la mise en œuvre du concept d'opérations, **de préciser** les éléments de conduite de l'opération et de **permettre la planification détaillée par les échelons subordonnés**. C'est donc un **processus itératif et collaboratif**. **La collaboration est importante** avec

¹⁴ Plan zonal d'opération pour un préfet de zone de défense et de sécurité ou plan départemental d'opération pour un préfet de département

les chefs de services concourant, mais aussi avec les *acteurs nationaux ou internationaux* pertinents. Il s'agit en particulier de *bien s'assurer que les activités de chacun sont synchronisées et coordonnées*.

Synthèse :

<p>Objectifs de la phase 4 :</p> <p>Rédiger le concept d'opération, puis le plan d'opération.</p>	<p>Méthode :</p> <p>Rédaction du concept d'opération et de toutes les activités liées à sa mise en œuvre Rédaction du plan d'opération Développement des annexes nécessaires</p>
<p>Éléments nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éléments de la phase 3 • Directives de planification • Commentaires éventuels du niveau supérieur sur le concept d'opération 	<p>Éléments produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concept d'opération et ses annexes • Plan d'opération et ses annexes

La phase 5 :

Le plan entre dans sa phase d'exécution dite aussi « de conduite et de révision ». Elle se concentre sur l'atteinte des objectifs et l'évaluation des résultats obtenus pour les différentes activités en lien avec l'obtention des effets attendus. Cette phase d'exécution révèle souvent les écarts entre la réalité et les études de planification menées bien en amont et « à froid » et impose des adaptations et réajustements. Dans certains cas, l'importance du changement de la situation opérationnelle peut remettre en cause l'analyse générale et justifier de la part de l'autorité, une modification globale de la planification. Sous la pression d'un changement soudain de la situation opérationnelle ou selon les résultats de l'évaluation des actions, c'est alors toute la phase d'orientation qui pourrait être amenée à être réorientée.

La phase 6 :

En réalité, cette dernière étape ne doit pas être considérée à proprement parler comme une phase du processus, mais doit être plutôt examinée comme un élément transversal de la démarche de planification. En effet, elle constitue une composante présente à toutes les étapes antérieures et consiste à préparer et coordonner avec l'ensemble des acteurs concernés, le retour à la normale. Il est essentiel qu'elle soit préparée en amont de sa mise en œuvre et qu'elle soit donc intégrée dès le début des travaux de planification. Elle doit apparaître clairement dans la conception opérationnelle.

Conclusion :

Ce quatrième et ultime article vous a présenté les méthodes et outils permettant d'une part, de concevoir de quelle manière remplir la mission et d'autre part, d'arrêter un mode d'action. Il s'agit de la dernière étape du processus de planification. Ceci permettant et dans l'éventualité de la réalisation des hypothèses de planification, de s'engager dans la phase 5 de conduite de l'opération, pour aboutir au retour à la normale (phase 6), préparée tout au long des travaux de planification.

Néanmoins, l'intérêt de mettre en œuvre une méthode de planification, c'est-à-dire un processus ou chemin¹⁵ intellectuel, vise à renforcer les compétences et la pratique des officiers de sapeurs-pompiers dans le cadre de la politique de sécurité nationale et notamment de sécurité civile. Il s'agit de faire de ces derniers des référents, leur permettant de fédérer tous les acteurs concourant à la sécurité civile autour d'un processus commun d'appropriation d'une problématique et de construction de la réponse opérationnelle la plus appropriée.

Mais au-delà de cette vision purement opérationnelle, la planification est également un acte de management et constitue une de ces activités essentielles¹⁶. En fixant le cap et les objectifs à atteindre, elle permet à l'organisation de prendre forme et vie. Ainsi, l'intégration de cette méthode au management d'un SDIS, mais avant toute chose, son acculturation par les officiers de sapeurs-pompiers, véritables cadres et managers de ce dernier, est un gage de mise en œuvre de la politique départementale d'incendie et de secours. En effet, elle peut permettre de garantir sa cohérence d'ensemble depuis sa définition par le conseil d'administration (niveau politique), appuyé du DDSIS, de son adjoint et de son état-major de groupements de services (niveau stratégique), jusqu'au niveau d'exécution que sont les centres d'incendie et de secours (niveau tactique) et en passant par les groupements territoriaux en charge de la coordination (niveau opératif).

¹⁵ Methodos : chemin en grec

¹⁶ Avec celles de l'organisation, de l'activation et du contrôle (cf. Raymond-Alain THIETART, le management, édition Que sais-je ? PUF 13ème édition, mars 2012, page 8)