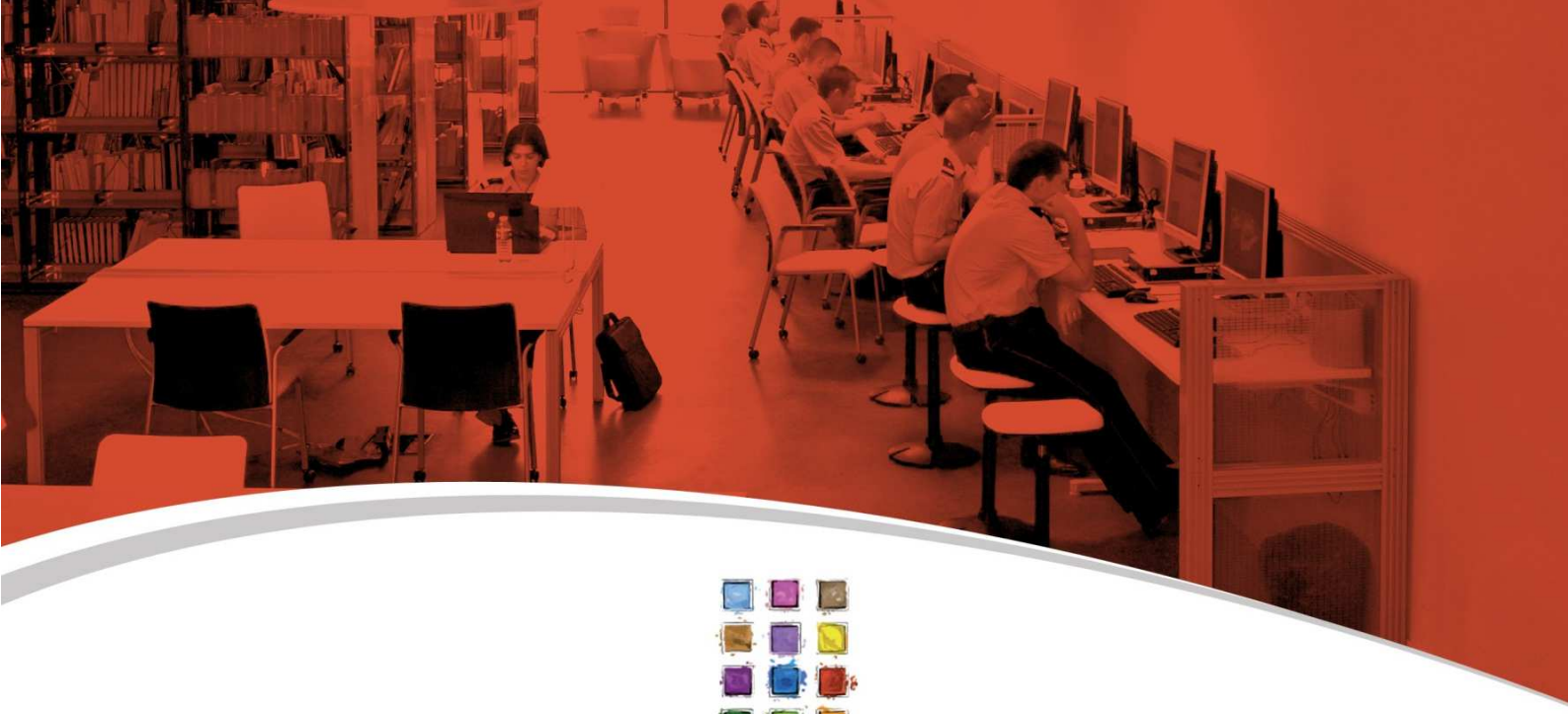


PNRS
Portail National des Ressources et des Savoirs

Publié sur : Plateforme Gestion et Techniques Opérationnelles

Ressource : Article

Auteur : Lieutenant-colonel Raymond GUIDAT
Chef d'État-Major Interministériel de Zone Adjoint
Formateur en Gestion Opérationnelle de Commandement à l'ENSOSP
✉ raymond.guidat@interieur.gouv.fr

Date : 19/03/2015

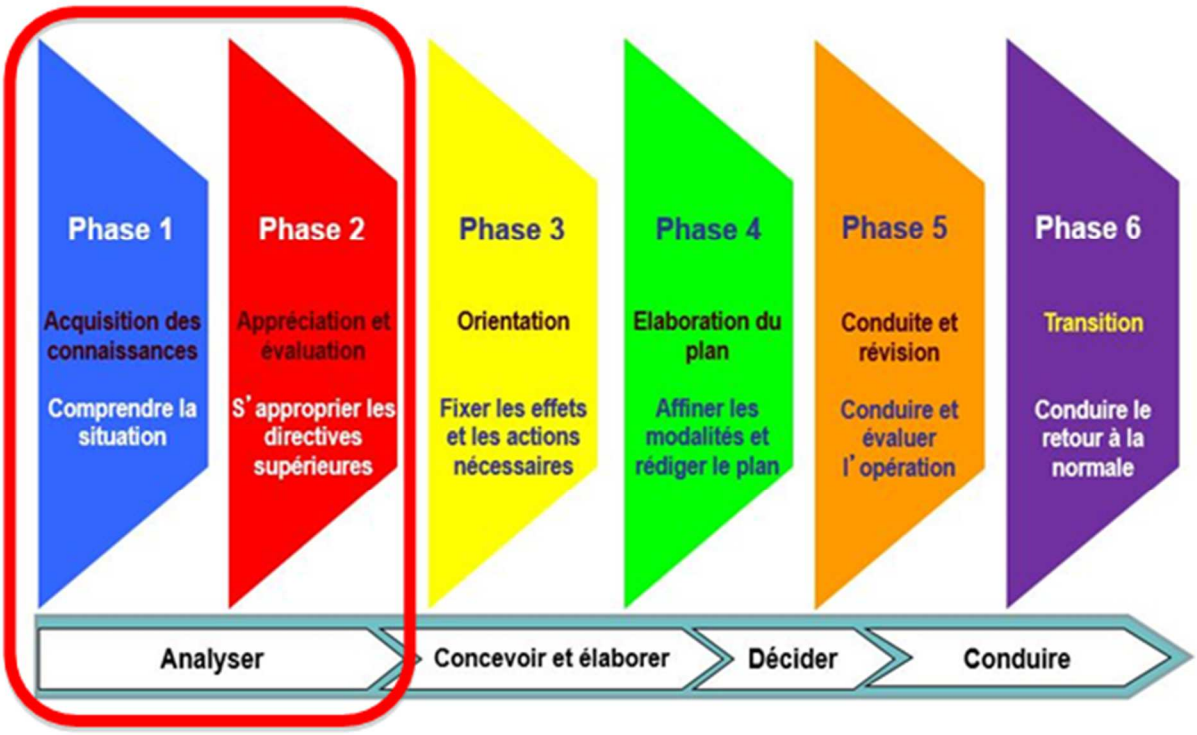
Titre : De l'intérêt de la planification : détails des phases 1 et 2

ENSOSP
Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers

A travers l'article publié le 17 décembre 2014, s'intitulant « de l'intérêt de la planification » 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. Je vous précisais également que ce premier écrit serait suivi par d'autres qui dévoileront plus en détails les différentes phases de la méthode. C'est l'objet de cette deuxième chronique qui expose les phases 1 et 2.

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 connaître et de comprendre pour analyser le contexte :



La phase 1 :

- **But et principes :**

Le but de cette première phase est d'acquérir les éléments nécessaires à la bonne compréhension de la situation opérationnelle à l'origine de la planification demandée et à sa conduite ou d'identifier les signes avant-coureurs d'une crise potentielle.

En principe, les travaux de planification sont initiés par le niveau stratégique, tel le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) pour les plans gouvernementaux[1]. Il y propose éventuellement différentes options. Il informe, via le réseau des hauts fonctionnaires de défense et de sécurité des ministères, le niveau zonal de l'engagement de

la planification. Il peut associer le niveau zonal de manière précoce aux réflexions afin de lui permettre de contribuer à son appréciation de la situation, en lui donnant une représentation « de terrain ».

Cette phase peut également être lancée à l'initiative du préfet de zone de défense et de sécurité (niveau de coordination) ou du préfet de département (niveau de mise en œuvre), notamment en ce qui concerne des risques aux conséquences uniquement locales[2]. Dans le cas de l'initialisation d'une planification zonale et pour les mêmes raisons décrites supra, l'information et l'association précoces des services des préfets de départements concernés doivent également être recherchées. Dans l'hypothèse du lancement d'une planification purement départementale, le préfet de département informera et associera alors les services départementaux.

- **Rôles et responsabilités :**

Le processus débute par la mise en place d'un groupe pluridisciplinaire de planification opérationnelle (GPPO). Cette équipe aura la responsabilité de conduire la planification au profit de l'autorité en charge de la réponse opérationnelle[3]. Sous la responsabilité d'un chef de projet (chef du GPPO), assisté d'un secrétariat pour la bonne organisation du travail et la diffusion de l'information, elle regroupera les diverses composantes ou services qui sont intéressés par la crise potentielle ou en cours de développement. Pour une déclinaison zonale d'un plan gouvernemental, elle s'articulera autour d'un noyau clé composé de personnel de l'état-major interministériel de zone (EMIZ), assisté en tant que de besoin de toute ou partie des conseillers du préfet de zone et des délégués de zone, représentants des services déconcentrés de l'État au siège de la zone de défense et de sécurité (Gendarmerie nationale, Police nationale, Officier général de zone de défense et de sécurité, Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, Agence régionale de la santé, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Rectorat, etc.). Dans le cadre d'une déclinaison départementale d'un même plan gouvernemental, le travail de planification sera dirigé et animé par le service interministériel de défense et de protection civile (SIDPC), appuyé par les représentants des services départementaux (Gendarmerie nationale, Police nationale, Service départemental d'incendie et de secours (SDIS), Directions départementales interministérielles, Service de l'aide médicale d'urgence (SAMU), représentants des collectivités territoriales (maires, intercommunalités, conseil départemental), etc.)[4]. Ces représentants des services zonaux ou départementaux doivent alors être considérés comme des experts de leur composante, capables d'éclairer les réflexions du GPPO sur leurs capacités, leurs obligations et leurs contraintes. Enfin, chaque GPPO pourra ponctuellement faire appel si nécessaire, à divers experts, dont notamment ceux du domaine étudié. La constitution du GPPO doit résulter d'un juste équilibre entre :

- une multiplicité de collaborateurs permettant d'acquérir les connaissances pluridisciplinaires nécessaires à la bonne compréhension de la situation ;
- une limitation du noyau clé à une équipe resserrée permettant la meilleure efficience lors des travaux de planification.

Ponctuellement et en fonction des besoins de connaissances supplémentaires identifiés par le noyau clé, le GPPO sera élargi aux conseillers, spécialistes et experts permettant d'enrichir les travaux.

Objectif :

Une fois le GPPO installé, l'analyse préliminaire de la situation est entamée. Elle s'appuie sur tous les éléments disponibles (analyse et cartographie des risques et/ou des menaces, inventaire de la documentation traitant de l'objet de la planification et réglementaire, etc.). L'objectif est d'acquérir rapidement une compréhension initiale de la situation émergente, sa nature, ses causes, son contexte (pourquoi faut-il planifier ?) et ses conséquences sur la planification zonale ou départementale. Elle se focalise sur :

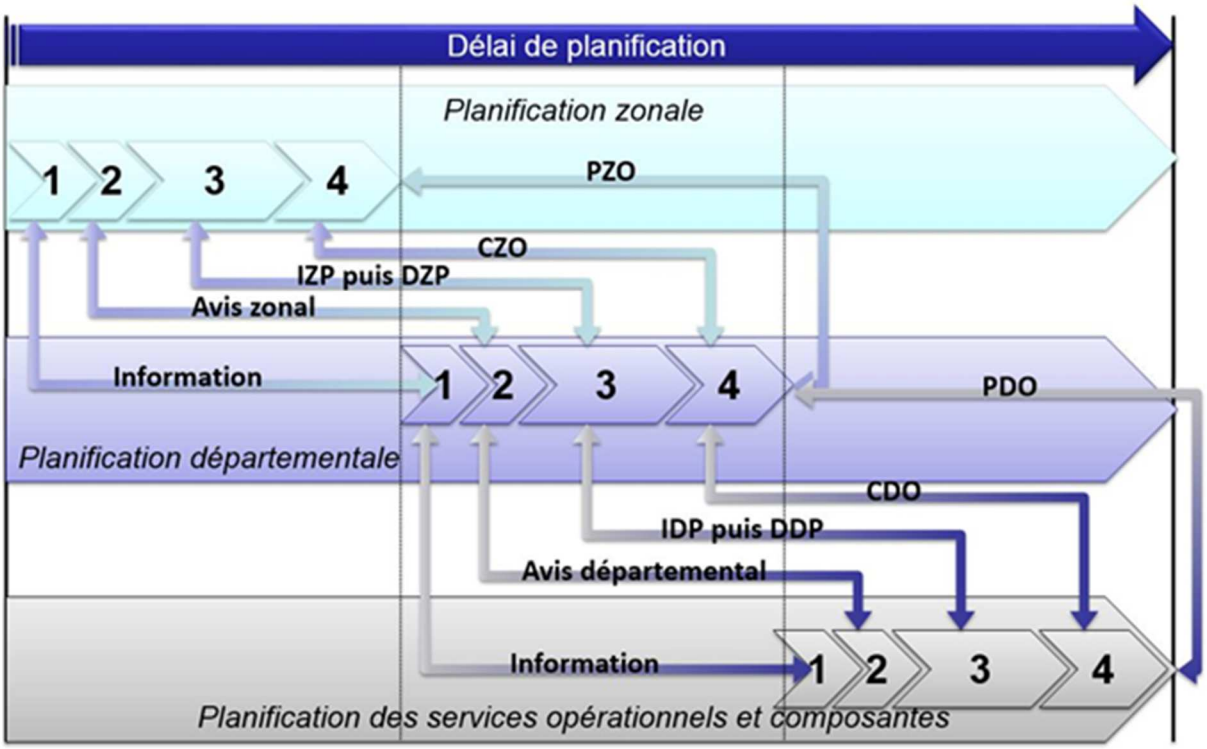
- les acteurs impliqués dans l'événement :
    - partenaires/amis, c'est-à-dire favorables à notre action ;
    - opposés/ennemis, c'est-à-dire défavorables à notre action ;
    - neutres, qui ne prennent pas directement parti, mais dont les actions et les comportements auront des impacts sur la crise et sa résolution ;

- les risques et les menaces potentiels générés par l'environnement national, zonal et départemental, voire international ou transfrontalier ;
- les facteurs essentiels expliquant l'origine, le développement et les évolutions (potentielles ou avérées) de la situation.

Cette analyse permet alors d'identifier les besoins en information, renseignement et connaissances complémentaires nécessaires pour mener les premiers travaux de planification.

- Fonctionnement :

Afin de permettre un bon déroulement des travaux, la première tâche du chef du GPPO est d'établir l'emploi du temps détaillé de son GPPO, en tenant compte des contraintes (délais, disponibilité des participants au GPPO, disponibilité de l'autorité pour les différents exposés d'analyse et de décision, etc.). Celui-ci sera communiqué à l'ensemble des participants à l'autorité responsable de la planification ainsi qu'aux services en charge de la planification des échelons inférieurs[5]. Par principe, le temps à utiliser par un niveau supérieur (zonal ou départemental) pour sa planification propre ne doit pas excéder le tiers du temps disponible, de manière à laisser aux échelons inférieurs la possibilité de conduire leur planification à leur niveau. Le schéma ci-après synthétise ce principe, étant entendu que la planification des échelons inférieurs débute dès réception de l'information d'initialisation par le niveau supérieur et non pas dès la fin de la planification supérieure. Ainsi, les différentes planifications vont dès lors être menées de manière quasiment parallèle mais toujours itérative :



IZP : instruction zonale de planification
DZP : directive zonale de planification
CZO : concept zonal d'opération
PZO : plan zonal d'opération

IDP : instruction départementale de planification
DDP : directive départementale de planification
CDO : concept départemental d'opération
PDO : plan départemental d'opération

Le fonctionnement du GPPO s'articule entre des séances de travail plénières et en sous-groupes. En réunion plénière et après avoir été informé par le chef du GPPO des attendus de la séance et des dernières informations reçues, les travaux des sous-groupes sont menés puis présentés à l'issue à l'ensemble du GPPO. Ils font l'objet d'une analyse critique par les membres du GPPO, puis validés par le chef du GPPO. A l'issue de chaque séance plénière, le chef du GPPO réorganise et fixe les prochaines tâches à accomplir. Il peut également et si nécessaire, réunir le noyau du GPPO afin de faire un point sur les travaux accomplis et les éventuelles difficultés rencontrées. A noter que lorsque la méthode est employée pour planifier les actions futures en cours de conduite de la réponse opérationnelle, la réunion de calage préalable aux travaux doit incorporer les éléments mis à jour de la situation opérationnelle.

- <u>Organisation matérielle :</u>

Pour travailler, le GPPO a bien entendu besoin d'une infrastructure composée de salles de réunion adaptées pour les séances plénières et en sous-groupes. Elles sont équipées de tableaux blancs, de tableaux de papier, de tableaux d'affichage de cartes, d'accès à un réseau informatique sécurisé et à Internet. Les représentants des services zonaux ou départementaux doivent pouvoir également accéder à leur système d'information. En plus du matériel de bureautique standard (ordinateurs, imprimantes (si possible couleurs), vidéoprojecteurs, etc.), une capacité d'impression grande taille (A3 minimum à A0) doit être recherchée. Enfin, les formats, bases de données, modèles et recueils des réflexions, ainsi que les étapes détaillées du processus doivent être préparés en amont et mis à la disposition des membres du GPPO. A cet effet, l'utilisation d'un diaporama compilant les travaux en vue d'une

exploitation visant à faciliter la préparation d'une présentation de synthèse devant l'autorité responsable de la planification et la rédaction future des documents de planification est une solution simple de mise en œuvre. Sa mise à disposition à l'ensemble des participants au GPPO, voire aux services des échelons inférieurs de planification, via un site de partage de données de type Extranet ou par courriels, est souhaitable.

Synthèse :

Objectifs de la phase 1 : Acquérir les éléments nécessaires à une bonne compréhension de la situation et à la conduite de la planification	**Méthode :** Recherche large de l'information et synthèse par le GPPO
Eléments nécessaires :	***Eléments produits :***
• Information par l'échelon supérieur du lancement d'une planification	• Liste de la documentation existante sur le sujet étudié • Liste des textes réglementaires s'appliquant • Synthèse de l'évaluation globale du contexte et de ses conséquences sur la planification • Synthèse de l'évaluation de la situation zonale ou départementale : o Organisation de la planification (GPPO, planning, méthode, etc.) o Cartographie des risques et/ou des menaces o Acteurs potentiels • Liste des besoins en informations et connaissances complémentaires • Sollicitation du niveau supérieur afin d'obtenir les éléments manquants identifiés

La phase 2 :

- But :

Le but, ici, est double. Il s'agit d'une part, de bien appréhender par le GPPO la nature de la crise à résoudre et d'autre part, pour le GPPO (zonal, départemental ou des services opérationnels départementaux), d'émettre son avis sur les options opérationnelles du niveau supérieur, initiateur de la planification et notamment sur :

· Les risques opérationnels et les moyens d'y remédier ;

· L'adéquation et la pertinence des actions envisagées pour la réussite de la mission.

En fixant précisément l'environnement et en identifiant les acteurs clefs, elle permet d'apprécier et d'évaluer la situation et de répondre à l'interrogation « de quoi s'agit-il ? » ou « que nous demande-t-on ? ». Elle identifie ou vérifie par la confrontation des directives supérieures aux réalités du terrain, un état final recherché, c'est-à-dire la situation souhaitée à l'issue de l'opération, ainsi que la mission à remplir pour atteindre ce dernier. Pour cela, la phase 2 est subdivisée en deux étapes.

Étape 1 ou appréciation de l'environnement opérationnel :

L'objectif est de comprendre la nature, l'ampleur, la portée de la crise et ses évolutions possibles en fixant précisément l'environnement à travers l'analyse :

- du contexte général nécessitant l'engagement d'une planification ;
- des caractéristiques de la zone géographique de compétence[6] pour tirer toutes les conséquences des données géographiques et d'environnement sur l'exécution de l'opération ;
- des facteurs généraux sous le prisme des grands domaines qui peuvent influencer la gestion de crise :
    - « politique » : répertorie les organisations ou institutions civiles, étatiques ou non, qui ont une influence ou des responsabilités politiques[7]. La forme de ces institutions civiles et leurs liens avec la culture locale (historique, démographique, religieuse, sociale) doivent être analysés ;
    - « nous » (au sens de l'organisation qui planifie)[8] : prend en compte tout ce qui a trait à l'organisation, ses capacités, ses dispositifs de réponse, y compris ce qui est nécessaire à son fonctionnement ;
    - « économique » : s'attache à étudier tout ce qui est production, distribution et consommation de biens et services, ainsi que les capacités d'endurance et de résilience des acteurs socio-économiques ;
    - « social » : s'appuie sur les données sociologique de la zone géographique de compétence[9] qui peuvent avoir une influence sur la crise (maintien de l'ordre, résilience de la population, adhésion ou défiance, discipline, assistanat, capacité à propager des rumeurs, vigueur du tissu associatif, etc.) ;
    - « infrastructure » : traite des infrastructures en lien avec les moyens de transports ou logistiques, les ressources potentielles (non évoquées précédemment) ;
    - « information » : liste toutes les entités qui collectent, analysent, transmettent l'information et les réseaux de médias (télévision, radio, presse écrite, réseaux sociaux, etc.) ;

- des acteurs clés qui permettront de modéliser le système de leurs interrelations ;
- du cadre international qui comprend l'analyse du cadre juridique de la crise, la revue des acteurs internationaux pouvant contribuer à la résolution de la crise, notamment dans le domaine de la gouvernance et qui viennent compléter l'étude des acteurs, ainsi que la prise en compte de l'aspect des perceptions de la crise par les autorités internationales et les populations transfrontalières, pour la préparation d'une communication adaptée.

Méthode d'analyse de l'environnement (hors acteurs clés) :

La méthode d'analyse de ces éléments d'environnement s'appuie sur le raisonnement dit « déductif » :

Constat → Déduction → Conclusion.

Le constat s'appuie sur des données factuelles de la zone géographique de compétence ou de la situation. Cela ne peut en aucun cas être une hypothèse. La déduction est tirée dans le contexte de la mission envisagée et de la crise à gérer et apporte du sens (quelles conséquences pour la mission et sa planification ?). Enfin, la conclusion permet de placer la déduction dans son contexte opérationnel et d'en extraire un élément utile pour la planification. En effet, la méthode du raisonnement « déductif » doit permettre de produire des conclusions opérationnelles. Cela peut être visualisé sous la forme d'un tableau à trois colonnes, dont la dernière peut contenir :

- une conclusion utile pour la planification ;
- une question à résoudre ;
- un besoin en information ;
- une demande de renseignement ou de clarification ;
- une contrainte identifiée.

Constat	*Déduction*	*Conclusion partielle (« Donc … »)*
Constat objectif provenant : • de l'analyse du contexte général • de l'étude des caractéristiques de la zone géographique de compétence • de l'étude de l'environnement (géographique, facteurs clés, etc.) • de l'étude des facteurs généraux (politique, etc.) • de l'analyse du cadre international	*Conséquences* sur la mission et sa planification	• effet à obtenir • acteur à influencer • capacités nécessaires • besoins en information • demande de clarification • autres questions • autres conclusions

Un exemple :

Constat objectif	*Déduction (« Conséquences … »)*	*Conclusion partielle (« Donc … »)*
La zone de défense et de sécurité possède un caractère transfrontalier	*Une coordination est nécessaire*	• il faudra établir un protocole • une connaissance mutuelle est nécessaire • il faut connaître les plans des pays transfrontaliers

On pourra soit partir d'une base de connaissances, soit rassembler au sein du GPPO les éléments utiles. Leur exploitation doit être faite par le GPPO, afin de disposer dans le groupe d'une compréhension commune et en profondeur des mécanismes généraux potentiels ou en cours qui régissent la zone géographique de compétence. A cet effet, un récapitulatif global des éléments obtenus doit être exposé, à l'issue de ce processus d'analyse, à l'ensemble du GPPO.

Méthode d'étude des acteurs (analyse systémique) :

Après l'étude générale de l'environnement, le GPPO porte son attention sur les acteurs agissant dans, voire autour de la zone de compétence géographique et dont l'attitude aura des effets sur la crise à gérer. Cette étude doit présenter leurs caractéristiques et leurs interactions. **L**'analyse des acteurs poursuit un double objectif :

- trouver des leviers d'action pertinents sur les acteurs et les liens inter acteurs pour obtenir des effets favorables (adhésion, mobilisation, coopération, neutralisation, etc.) ;

- se protéger des actions défavorables de certains acteurs.

Il est nécessaire de prendre en considération tous les acteurs présents : groupes sociaux, collectivités, acteurs publics et privés, élément constitutif d'un risque[10], etc. L'analyse doit permettre d'identifier des acteurs clés. Selon le temps d'étude disponible, il peut s'avérer pertinent de regrouper plusieurs acteurs mineurs, mais proches par leurs objectifs et caractéristiques en un groupe unique. Le GPPO établit la liste des acteurs à étudier. Les directives du niveau supérieur[11] peuvent mentionner des acteurs qui seront intégrés à la liste de ceux à étudier.

Le jeu des acteurs peut se traduire ponctuellement par des actions physiques, mais plus généralement par des actions dans le champ des perceptions (influence, incitation, etc.). Ce domaine immatériel doit absolument être exploré lors de la recherche des vulnérabilités et des leviers d'action. Enfin, cette étude doit permettre également, par l'analyse des stratégies des acteurs, d'appréhender les modes d'action potentiels des acteurs opposés ou neutres.

Il s'agit donc d'étudier :

- les facteurs[12] cognitifs ou les objectifs recherchés des acteurs dans le contexte de la crise étudiée. Il s'agit du système des valeurs de l'acteur, c'est-à-dire les ressorts de sa motivation et la raison d'être de ses actions, de ses modes d'action et de son comportement général. Il s'agit de tirer toutes les conclusions pertinentes en se posant les questions suivantes :
    - Quelles sont ses motivations, ses ressorts, sa détermination ?
    - Quelles sont ses références intellectuelles, doctrinales, idéologiques ?
    - Quelles sont sa culture et ses traditions ?
    - Sa capacité de résilience, sa capacité d'adaptation ?
    - Quelles sont ses limitations (obligations, restrictions) ?

- les facteurs internes ou forces et faiblesses de l'acteur. Il s'agit d'étudier son organisation et sa structure et de tirer toutes les conclusions pertinentes en se posant les questions suivantes :
    - Comment est-il constitué ?
    - Quelles sont ses principales fonctions ?
    - Quelles sont ses faiblesses structurelles ?
    - Quels sont ses leaders, ses modérateurs et les contre-pouvoirs éventuels ?
    - Quels sont ses moyens de communication et d'information interne ?
    - Quelles sont ses capacités propres ? A cet effet, il est possible de réaliser l'analyse sous le prisme DORESE : Doctrine, Organisation, Ressources humaines, Équipements, Soutien, Entraînement[13] ;

- les facteurs externes ou les interactions de l'acteur avec les autres acteurs. Il s'agit de tirer toutes les conclusions pertinentes en se posant les questions suivantes :
    - Quels sont ses objectifs, ses ambitions et sa stratégie ?
    - Quels sont les moyens qu'il possède ou qu'il cherche à obtenir pour atteindre ses propres fins ?
    - Quels sont les leviers d'action dont il dispose pour atteindre ses objectifs ?
    - Quels sont ses supports, ses alliés, ses soutiens ?

- Quels sont ses moyens d'approvisionnement, de financement, etc. ?
- Quels sont les instruments qui font sa puissance et lui donnent une capacité d'influence (domaines de l'Information, de l'Économie ou de celui plus spécifique de la crise à gérer[14] ?
- Quelles sont ses forces et faiblesses dans le domaine propre à la crise à gérer (domaine santé pour le plan pandémie) ?
- Quelles sont les capacités particulières propres à cet acteur ?

L'étude des facteurs externes doit permettre de tirer des conséquences sur les objectifs identifiés. Enfin, la stratégie de l'acteur peut lui être imposée par le niveau supérieur.

Exemples :

- l'animation des services déconcentrés et décentralisés ;
- les relations avec les communes et autres collectivités territoriales ;
- stratégie financière pour un acteur privé ;
- stratégie budgétaire pour acteur public (recherche d'efficience).

L'analyse fine de ces facteurs va permettre d'identifier des leviers d'action, des vulnérabilités, des menaces mais également des actions à éviter. Par cette connaissance initiale, des premiers éléments d'approche et de traitement des acteurs pourront être ébauchés. Il s'agit de prévoir certains comportements de l'acteur qui pourraient avoir des implications sur la crise à gérer.

A l'instar du raisonnement « déductif », ce travail peut prendre la forme d'un tableau à trois colonnes, reprenant les trois facteurs et se concluant par les leviers et effets favorables recherchés :

Acteur :			
Nom	*Facteur cognitif (objectifs)*	*Facteur internes (forces et faiblesses)*	*Facteur cognitif (interactions)*
	• Ses motivations ? Ses ressorts ? Sa détermination ? • Ses références intellectuelles, doctrinales, idéologiques ? • Sa culture et ses traditions ? • Sa capacité de résilience ? Sa capacité d'adaptation ? • Ses limitations ?	• Comment est-il constitué ? • Ses principales fonctions ? • Ses faiblesses structurelles ? • Ses leaders, ses modérateurs et les contre-pouvoirs éventuels ? • Ses moyens de communication et d'information internes ? • Ses capacités propres ?	• Ses objectifs, ses ambitions et sa stratégie ? • Les moyens qu'il possède ou qu'il cherche à obtenir ? • Les leviers d'action dont il dispose ? • Ses supports, ses alliés, ses soutiens ? • Ses moyens d'approvisionnement, de financement, etc. ? • Ses instruments qui font sa puissance et lui donnent une capacité d'influence ?
Conclusions :	• Leviers d'action • Vulnérabilités critiques • Exigences fondamentales • Mode d'action		

Un exemple :

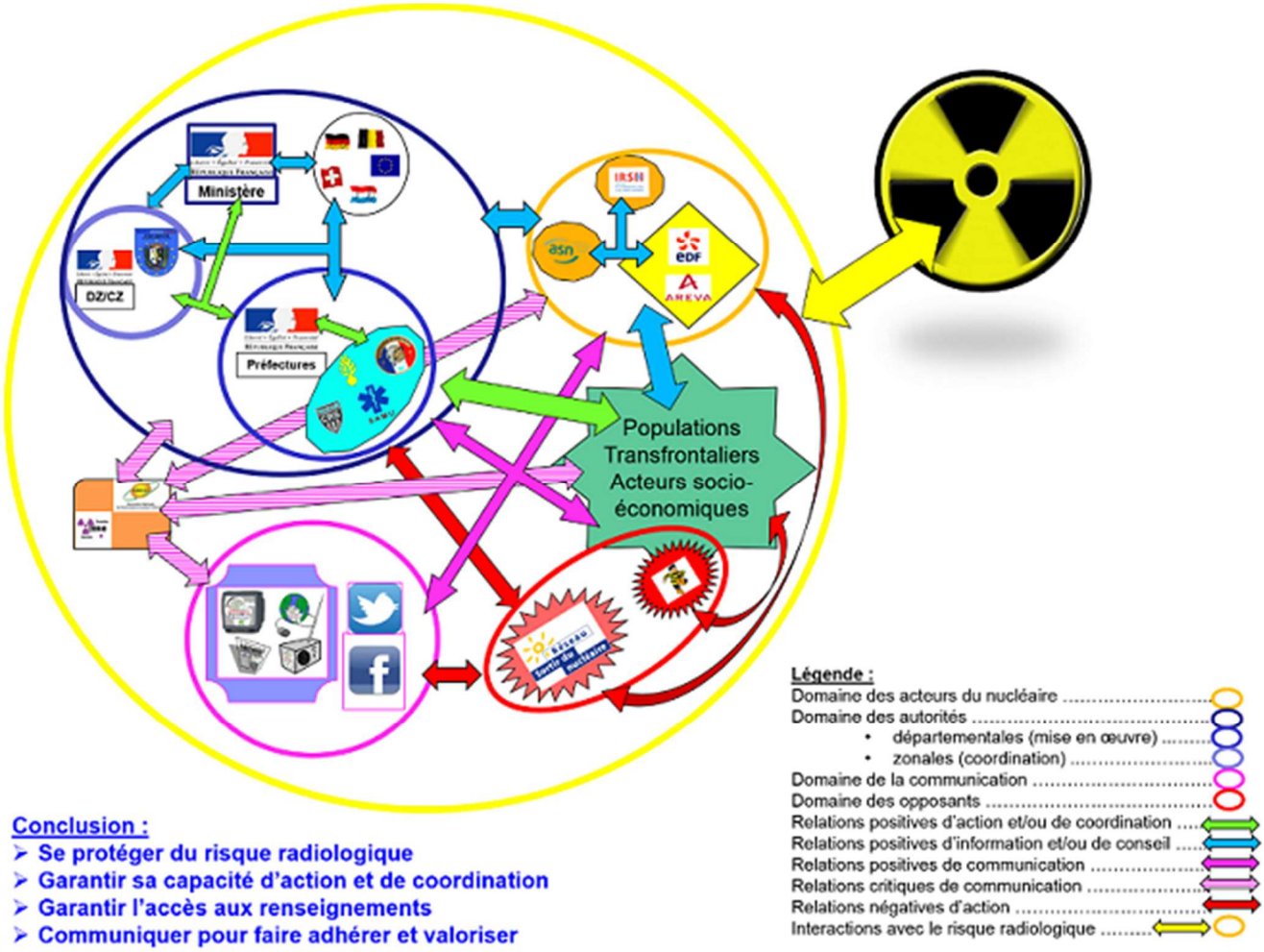
Acteur :	*Médias*		
	Facteur cognitif (objectifs)	*Facteur internes (forces et faiblesses)*	*Facteur cognitif (interactions)*
Médias	• Informer • Enquêter	• Maillage territorial fort • Réseaux d'information qui ne sont pas systématiquement connus des autorités • Pas nécessairement en position de défiance vis-à-vis de l'autorité • En termes d'organisation interne, notons une différence pour tenir dans la durée entre le service public de l'information et le privé • Immense pouvoir de prescription (ce qui est écrit dans le journal ou dit est la TV est vérité). Leurs alliés sont leurs lecteurs ou leurs auditeurs • Ils ont des contraintes et délais de bouclage	• Ils souhaitent des interlocuteurs pour des interviews et pas seulement des communiqués • Une course à l'exclu qui parfois entame la vérité et est dictée par la concurrence • Besoin d'informations certifiées • En fonction de la nature du média (radio (chaud), TV (tiède), presse (froid)), les relations avec l'autorité sont différentes • L'autorité lorsqu'elle définit la crise, définit également l'organisation du média (crise d'importance signifie une plus grande mobilisation par ex)
Conclusions : (leviers d'action, vulnérabilités critiques, exigences fondamentales, mode d'action)	• Installer d'immédiates relations de confiance (issue d'une action transparente de l'autorité) et des RDV (y compris dans un lieu de crise) • Maintenir en permanence le dialogue avec la presse (notion de porte-parole) • Veille média indispensable • Ils souhaitent une régularité et permanence de l'info calée sur la leur		

L'étude complète de tous les acteurs permet alors d'en produire une modélisation graphique afin d'exposer et de synthétiser les interrelations entre acteurs. Celle-ci identifie les forces et les faiblesses des acteurs, mais également les menaces qu'ils font peser sur les autres acteurs, ainsi que des conclusions partielles qui apportent une réelle plus-value pour la suite du processus (quels effets peut-on réaliser et sur quel acteur ? quelles actions dois-je mener pour

les réaliser ?) Selon l'effet opérationnel désiré sur le ou les acteurs (adhésion, mobilisation, neutralisation, instrumentalisation, etc.), des leviers d'action pertinents peuvent être identifiés à partir de cette première analyse.

Exemple d'analyse systémique :

Elle est issue de l'analyse des acteurs interagissant dans le cadre du plan national de réponse à un accident nucléaire majeur. Elle met en évidence la complexité de leurs relations et montre l'importance de certaines, notamment pour ce qui concerne l'accès aux renseignements, l'importance de la communication et le danger permanent de la radioactivité.



Conclusion :

- **Se protéger du risque radiologique**
- **Garantir sa capacité d'action et de coordination**
- **Garantir l'accès aux renseignements**
- **Communiquer pour faire adhérer et valoriser**

Toutefois, et même incomplets, les résultats de cette étape devront être gardés en mémoire, afin d'être, en phase 3 ou d'orientation, soit recyclés dans le cadre de l'analyse, soit utilisés à l'identification des modes d'actions opposés. Les interrogations qui apparaîtront au cours de ce travail, doivent donner lieu à une recherche en information et en renseignement, qui enrichira l'analyse au fur et à mesure et donnera lieu à des points de situation réguliers dans le processus.

Étape 2 ou avis zonal (ou départemental ou des services opérationnels) sur les options opérationnelles :

Cette étape permet au GPPO d'exprimer ce qu'il pense des directives de planification supérieures (lacunes, imprécisions, organisation préconisée, clarté de l'état final recherché (EFR) supérieur, etc.). Il s'agit de vérifier leur faisabilité au niveau de planification du GPPO et de les comparer. A cet effet, il s'agit successivement :

- d'identifier :
  - l'EFR du niveau supérieur, c'est-à-dire la situation à obtenir à la fin d'une opération, concrétisant ainsi la réalisation des objectifs. L'EFR est global et recouvre plusieurs aspects : social, économique, sanitaire, institutionnel, sécuritaire, etc. Sa définition permet de déterminer les critères de réussite de l'opération. Il est en général décrit dans les directives nationales données aux niveaux zonal et départemental ;
  - la mission et les objectifs du niveau supérieur ;

- de s'interroger :
  - la réalisation des objectifs du niveau supérieur permet-elle d'atteindre l'EFR ?
  - le ou les modes d'action sont-ils pertinents pour atteindre l'EFR ?
  - pour chaque mode d'actions, quelles actions doivent être menées pour réaliser les effets nécessaires à l'atteinte des objectifs ?
  - sur les premières réflexions capacitaires, concernant les ressources essentielles, les moyens humains, matériels, les expertises, nécessaires en 1ère analyse ;
  - sur les besoins essentiels en soutien et en logistique (financement, transport, soutien sanitaire, soutien en hébergement) ;
  - la zone géographique de compétence est-elle pertinente ? (par exemple, pour un risque inondation est-il pertinent de planifier par département ou par bassin de risque ?) ;
  - les modalités de coordination entre les niveaux (nationaux, zonaux et départementaux) sont-elles efficaces ?
  - la stratégie de communication est-elle pertinente et réalisable ?
  - peut-on atteindre les objectifs avec les moyens dont on est susceptible de disposer ?
  - quels sont les risques et comment les pallier ?
  - quels sont le cadre juridique et les besoins particuliers en règles opérationnelles ou procédures adaptées à l'événement ?

Le GPPO tire par ailleurs ses propres conclusions de l'analyse des options opérationnelles du niveau supérieur, afin notamment d'identifier les besoins opérationnels indispensables pour le succès de l'opération et la résolution de la crise.

A l'issue, cette analyse critique est synthétisée et présentée pour validation à l'autorité en charge de la planification. Puis, elle est transmise au niveau de planification supérieure. Elle est également communiquée au niveau de planification inférieure, afin qu'il puisse, à son tour, engager ses travaux.

Synthèse :

Objectifs de la phase 2 :	**Méthode :**
Entamer le dialogue inter niveaux de planification et fournir un éclairage zonal ou départemental ou du service opérationnel à la planification et aux instructions du niveau supérieur	Identifier les paramètres essentiels et analyser les options opérationnelles envisagées par le niveau supérieur
Eléments nécessaires :	***Eléments produits :***
• Réception du plan et des instructions du niveau supérieur	• Appréciation de l'environnement opérationnel • Avis sur les options opérationnelles • Transmission de l'avis au niveau inférieur

Pour conclure, Ce deuxième article a présenté les méthodes et outils permettant de comprendre la situation de crise (phase 1) par l'acquisition des connaissances nécessaires et d'apprécier et d'évaluer la situation opérationnelle (phase 2) en s'appropriant les directives supérieures. Le GPPO bénéficie maintenant d'une bonne vision du contexte et de la situation. Ce dernier va pouvoir entamer la phase fondamentale du processus de planification, celle qui permettra à l'autorité de fixer l'orientation qu'elle souhaite lui donner en définissant sa conception opérationnelle, puis d'arrêter un mode d'action.

Cela sera l'objet d'un prochain article.

---

[1] Exemples des plans « Pandémie grippale », « NRBC », « Accident nucléaire majeur », etc.

[2] Tel le cas d'un établissement soumis à un plan particulier d'intervention (PPI) ou de l'organisation d'une grande manifestation.

[3] Préfet de zone, préfet de département, commandant de groupement de gendarmerie départementale, directeur départemental de la sécurité publique, directeur départemental des services d'incendie et de secours, etc.

[4] Dans le cas d'un risque à dominante de sécurité civile, il pourrait être envisagé que le chef du GPPO et son noyau clé soient fournis par le SDIS. Procédant du même esprit, la planification d'un événement dont la caractéristique prégnante relèverait de l'ordre public pourrait amener la prise en charge du GPPO par les services de gendarmerie ou de police.

[5] SIDPC pour une planification zonale, services opérationnels départementaux pour une planification départementale (Gendarmerie nationale, Police nationale, SDIS, SAMU, etc.).

[6] Zonale, départementale, voire plus locale comme une zone PPI.

[7] Dans le cadre de l'étude d'une entreprise à risques et en vue de l'élaboration d'un PPI, le domaine « politique » traite de la direction de l'entreprise (PDG, CA, etc.).

[8] L'EMIZ et les services interministériels zonaux pour une zone de défense et de sécurité, le SIDPC et les services départementaux pour un département, les sapeurs-pompiers, la gendarmerie nationale, etc., pour une planification opérationnelle.

[9] Zonale, départementale, voire plus locale comme une zone PPI.

[10] Comme par exemple l'eau dans le cadre d'une inondation, la radioactivité ou un produit chimique dans le cadre d'un accident technologique, un virus dans le cadre d'une pandémie, etc.

[11] National pour une zone de défense et de sécurité, zonal pour un département et départemental pour un service opérationnel.

[12] Ou moyens et ressources (informations, connaissances, ressources matérielles ou autres, de quelque nature que ce soit) dont dispose l'acteur pour interagir sur la crise.

[13] Cela renvoie à la notion de capacité à durer, à faire face (résilience).

[14] Sanitaire, énergie, etc.