

# Newsletter CINDEX

Chers membres

7<sup>ème</sup> newsletter MI (Mobilité Internationale) pour vous inspirer.

Cette fois ci, nous revenons sur l'exercice de simulation de crise au CDCS (Centre de Crise et de Soutien) et surtout sur l'interview exclusive de son directeur, **Mr Philippe Lalliot**

Delphine Douroux, Directrice du CINDEX

Laurent Mereyde, Président de la CSI (Commission Sureté Internationale)  
du CINDEX

# Mr Philippe Lalliot, Directeur du CDCS depuis juillet 2023.



*Le 5 novembre 2024, dans une interview exclusive au CINDEK, Philippe nous livre les coulisses du CDCS (Centre de Crise et de Soutien)*

# Pouvez-vous nous rappeler les missions du CDCS ?

Le CDCS a 2 grandes missions : la protection des Français à l'étranger et la coordination de l'aide humanitaire française. C'est une institution jeune, créée en 2008 à l'initiative de Bernard Kouchner afin de doter la France d'un instrument pérenne et professionnel de gestion des crises.

En 15 ans, les moyens dévolus au CDCS n'ont cessé de croître au fur et à mesure de l'augmentation du nombre, de la durée, de la gravité et de la complexité des crises dans le monde. Les ressources du CDCS sont ainsi passées d'une vingtaine d'agents en 2008 à plus de 110 aujourd'hui et son budget annuel a été multiplié par 10 sur la même période pour atteindre plus de 250M€ cette année.

Une particularité du CDCS est de gérer les crises depuis l'amont jusqu'à la sortie de crise, jusqu'au stade du « early recovery », soit jusqu'à 12 à 18 mois après sa phase aigüe, avant que les instruments d'aide au développement ne prennent le relais. Ce dispositif nous distingue de tous nos partenaires qui séparent, en les confiant à des structures différentes, la mission consulaire de protection de leurs ressortissants de la mission humanitaire.

L'avantage de notre système, qui intéresse de plus en plus à l'étranger si j'en juge par le nombre croissant de visites de délégations étrangères au CDCS et de demandes de coopération bilatérale, est de nous permettre une vision globale et une gestion cohérente des crises.

L'inconvénient est la charge de travail pesant sur les équipes du CDCS, voilé initialement pour gérer deux crises de front, ce qui est très en-deçà du plan de charge actuel.

# Quelle est l'Organisation du CDCS ? (1/2)

Le CDCS se compose de 3 centres opérationnels : un centre de situation sous la direction de Fabrice Fize que vous connaissez bien au CINEX ; un centre des opérations qui gère les drames aussi bien collectifs, jusqu'aux évacuations, qu'individuels, dont les décès et les disparitions dites inquiétantes à l'étranger, enfin un centre humanitaire et de stabilisation, chargé des relations avec les ONG humanitaires et des opérations d'aide humanitaire. A cela s'ajoutent un pôle santé avec 4 médecins, une psychologue et un infirmier, une magistrate de liaison ainsi qu'un pôle chargé de l'administration et du budget, dont tous les sujets - essentiels - de redevabilité.

Le CDCS se distingue ainsi par la grande diversité des profils, des parcours, des compétences des agents qui le composent. Cette richesse, qui est le plus puissant ressort de son efficacité et la vraie raison de son succès, est aussi le reflet des relations que nous tissons avec nos très nombreux partenaires : ministère des Armées, en particulier le CPCO, de l'Intérieur, en particulier la sécurité civile, de la Santé, en particulier sa DGS, opérateurs du ministère (AFD, Expertise France), collectivités territoriales, acteurs humanitaires, dont une centaine d'ONG. Sans oublier bien sûr les entreprises et leurs fondations avec lesquelles nous souhaitons renforcer encore nos relations.

# Quelle est l'Organisation du CDCS ? (2/2)

**Le CDCS est en fait un « ensemblier »**, offrant un cadre de coordination interministérielle, plus largement de coordination des moyens de l'Etat, un lieu d'échanges, de dialogue et coopération entre toutes les compétences nécessaires à la gestion efficace d'une crise.

**Le CDCS, dans ses deux dimensions consulaire et humanitaire, est en quelque sorte « l'urgentiste » du Quai d'Orsay.**

**Sa marque de fabrique, outre sa totale disponibilité, 7/7 24/24, est sa grande réactivité.** Nous avons ainsi en permanence 2 équipes d'astreinte et sommes capables de monter une cellule de crise en moins d'une heure.

**C'est pourquoi nous sommes placés directement sous l'autorité du Ministre et de son directeur de Cabinet.** La ligne hiérarchique ne peut pas être plus courte.

# Quels sont les principaux enjeux auxquels le CDCS doit fait face depuis le début de l'année ?

Ils sont de plusieurs ordres, même si notre plan de charge est intimement lié à l'actualité. J'en distinguerai 3 principalement :

- tout d'abord, **couvrir des crises de plus en plus nombreuses**, qui durent de plus en plus longtemps, avec un niveau de violence de plus en plus élevé. On pense bien sûr aux crises les plus médiatiques, en Ukraine, à Gaza ou au Liban mais il y a aussi les crises que les médias ne traitent plus que de manière sporadique, au Soudan ou au Sahel, voire les crises oubliées comme en Birmanie ou en Haïti. Les besoins n'y sont pas moins pressants et nos intérêts pas moins importants ;
- ensuite, davantage **anticiper les futures crises** et mieux nous y préparer, aussi bien à Paris que dans le réseau diplomatique et consulaire qui reste d'une exceptionnelle densité et qualité. C'est un enjeu de méthode de travail, de formation de nos équipes, d'innovation, notamment pour nos instruments d'analyse. C'est pourquoi nous nouons des partenariats avec des institutions à la pointe dans leurs domaines d'expertise respectifs, par exemple avec le BRGM pour le risque sismique, l'IRSN pour le risque nucléaire ou le CNRS pour les grands feux ;
- enfin, **un enjeu budgétaire** dans une période très difficile pour nos finances publiques. La France assure à ses ressortissants à l'étranger un niveau d'assistance comme très peu de pays au monde. Elle est aussi devenue ces dernières années l'un des 10 plus grands bailleurs internationaux d'aide humanitaire. Cela a un coût mais, au bout du compte, il y va de la sécurité de ses communautés expatriées, de son rang, de la défense de ses intérêts et de la promotion de ses valeurs.

# Comment pourriez-vous définir la relation entre les entreprises françaises et le CDCS ?

Je pense qu'elle est excellente, faite de rendez-vous réguliers, nourrie de partages d'informations et d'échanges d'expériences, non pas théoriques mais au plus près des réalités du terrain, notamment sécuritaires, car il s'agit bien, pour moi, **d'une relation à double sens.**

Elle doit être encore renforcée. Plusieurs instruments peuvent nous y aider. Par exemple, **l'exploitation des Conseils aux voyageurs** qui sont une mine de renseignements pour les entreprises présentes à l'étranger. Ces conseils, certifiés ISO9001, sont mis à jour en continu. Par exemple encore, des conseils plus personnalisés, sur mesure, à l'occasion de la signature d'un nouveau contrat.

Nous avons aussi des moments de rencontre privilégiés, tels que notre évènement annuel avec les entreprises. Le dernier eu lieu le 30 mai 2024 [16e Rencontre Sécurité CDCS-Entreprises]. Je pense aussi aux exercices de simulation de crises, tel que celui organisé le 13 novembre avec le CINDEK mais aussi aux contacts réguliers, et souvent informels, avec les directions Sûreté des entreprises pour échanger sur des situations spécifiques ou bien encore à notre participation à la Commission Sûreté du CINDEK et aux réunions que vous organisez en cas de crises dans un pays.

**Vous le voyez, nos relations sont étroites et confiantes sur des sujets d'une grande sensibilité qui peuvent engager l'activité d'une entreprise à l'étranger, voire sa viabilité, et la sécurité, y compris physique, de ses collaborateurs. Ce sont autant d'incitation à renforcer encore notre collaboration.**

# Fabrice Fize, chef du Centre de Situation



## Quel est le rôle de ton entité?

Sa première activité concerne la **veille sécuritaire**, assurée en 24/7 par une équipe de 17 personnes fonctionnant par rotation. Le champ de cette veille est particulièrement large, puisqu'elle porte sur tout événement d'ordre sécuritaire susceptible de mettre en danger nos ressortissants à l'étranger (catastrophes naturelles, terrorisme, conflits armée, criminalité notamment). Notre couverture est mondiale, sauf la France, qui est du ressort du ministère de l'intérieur.

Cette même équipe assure une permanence téléphonique pour répondre 24h sur 24 aux questions de nos ressortissants mais également de nos partenaires et des ambassades / consulats hors heures ouvrables du Ministère.

Notre deuxième activité, la plus visible, est la production des **fiches de conseils aux voyageurs**, qui bénéficient d'un processus certifié ISO9001 qui garantit la fiabilité des informations produites.

**L'Unité des partenariats**, que vous connaissez bien, est chargée d'animer notre réseau de partenaires parmi les directions sûreté des entreprises, des opérateurs et des ONG.

Enfin, le **Centre de situation** construit et met à jour avec les postes (ambassades et consulats) les plans de sécurité des communautés françaises, partout dans le monde. C'est un travail en finesse et réactualisé fréquemment, en fonction des types de menace.





# Votre rôle sur la gestion de crise?

Le CDCS est chargé de la **préparation à la gestion de crise des ambassades et consulats**, ce qui constitue un enjeu majeur pour le ministère. La multiplication des évènements crisogènes a rappelé la nécessité que chaque poste maintienne en condition opérationnelle un dispositif de crise afin d'apporter l'aide requise aux communautés françaises et protégées. Le CDCS a mis en œuvre, dès 2021, une campagne de préparation systématique des postes à la gestion de crise, dont l'objet est de tester leur dispositif de crise en réalisant un exercice en autonomie.

La préparation à la gestion de crise se fait également en centrale. En lien avec la Direction des ressources humaines, de nombreuses formations à la gestion de crise ont été organisées pour les agents partants à l'étranger et notamment au profit des officiers de sécurité et des consuls généraux. Des séances de sensibilisation et de formation à la réponse téléphonique sont également dédiées au vivier de volontaires du ministère.





# Et pour les entreprises?

Pour les entreprises, nous organisons des **études de cas sur table** comprenant une vingtaine de participants appartenant aux directions sûreté. Ce ne sont pas des exercices de crise où chaque protagoniste joue un rôle dans une cellule de crise mais un travail en petits groupes permettant de réfléchir à la stratégie à adopter face aux problématiques posées par une crise. Ce travail collégial permet de favoriser les échanges et les partages d'expériences.

Nous proposons de réfléchir à partir de **deux scénarios de crise de natures différentes**. Les participants, répartis en groupes pour permettre des réflexions croisées, sont accompagnés dans ces réflexions par des agents du CDCS issus de différents services (médecins, gestion d'urgence, centre de situation, affaires individuelles, etc.).

Ces exercices visent à **mettre les entreprises à l'épreuve et à entretenir leur degré de préparation**. Ils sont l'occasion de relever les éventuelles déficiences d'organisation ou de fonctionnement et d'échanger sur les process mis en place.



# Les thèmes 2024: évènement climatologique et évènement sécuritaire multifactoriel



L'exercice de crise organisé au profit d'une vingtaine de représentants d'entreprises françaises a eu lieu le 13 novembre. Il s'agissait de deux études de cas ; le premier scénario était un **évènement climatique d'ampleur et le second scénario un évènement multifactoriel**. Ces scénarios ont été choisis, d'une part, car ils représentent bien les difficultés actuelles auxquelles nous sommes tous confrontés et sont de ce fait très réalistes et, d'autre part, parce qu'ils offrent l'opportunité d'illustrer la coordination des différentes unités qui composent le CDCS (médecins du CDCS, Unité des Affaires Individuelles...) ainsi que des différents acteurs impliqués.

Par ailleurs, le Centre de Situation cherche à mieux prendre en compte certains types de risques et à développer de **nouvelles expertises**, par exemple sismiques, nucléaires ou liés à la répétition des grands feux, pour lesquels nous travaillons avec de grandes institutions spécialisées (BRGM : Bureau des Recherches Géologiques et Minières, IRSN : Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire, AFPS : Association Française du Génie Parasismique, CNRS).





# Fabrice Fize

## Conseils aux entreprises

1

Le 1<sup>er</sup> conseil est de suivre les recommandations des directions Sûreté dans vos entreprises, dont la parole est, à juste titre, de plus en plus écoutée.

Le 2<sup>ième</sup> conseil est de s'entraîner : réaliser des exercices de situation de crise, pour être prêt le cas échéant... car les réflexes se perdent vite.

2

3

Enfin, il est extrêmement utile de **réaliser des retours d'expérience systématiques**, et ce à chaud et à froid (1 mois après la crise). Si ces Retex sont mis en place avec une vraie attention d'écoute et de progrès, c'est un élément essentiel pour s'améliorer et mettre en place les mesures correctrices appropriées.

*Au sein du CDCS, nous le faisons systématiquement par écrit dans chaque pôle de la cellule de crise puis nous partageons au niveau global afin d'être en constante amélioration.*

# Message de Laurent Mereyde, président de la CSI du CINDEX



La relation entre le CDCS et la Commissions Sûreté Internationale du CINDEX s'inscrit dans la durée.

En effet, quand la CSI a été créé en 2004, nous avons plusieurs entités étatiques susceptibles de prendre en compte nos problématiques. Le ministère de la Défense à travers le COIA et le CPCO nous apportait une aide conséquente sur des sujets de crise, le ministère de l'Intérieur avec le SCTIP (Service de Coopération Technique Internationale de Police) nous soutenait également mais la relation avec ces deux grands ministères n'était pas institutionnalisée comme cela allait le devenir avec la mise en place du Centre de Crise ( qui allait devenir le CDCS) au sein du ministère des Affaires Etrangères et de l'Europe.

**La gravité et la fréquence des crises : la création d'une entité dédiée et en liaison avec les entreprises devient une évidence.**

Pour les membres de la CSI, la création du CDCS a été un moment fort : nous avons enfin une entité dédiée, spécialisée et dont la relation avec les entreprises s'inscrirait dans un cadre déterminé. Si dans les premières années ses moyens notamment humains étaient limités, la force de l'engagement et la sincérité des convictions des membres de l'équipe compensaient largement la faiblesse de l'effectif.

Ces liens qui nous unissent reposent sur quelques valeurs fondamentales :

**La volonté d'aider au mieux des femmes et des hommes** confrontés à des situations difficiles. Pour les membres de la CSI : ce sont des collaborateurs et leurs familles, pour le CDCS se sont des ressortissants. In fine ce sont bien les mêmes personnes.

**La confiance et la préservation de la confidentialité** à travers l'engagement du respect de la parole donnée. Nous n'avons pas eu besoin de processus formel d'habilitation pour travailler en confiance, c'est la une spécificité de la communauté que nous formons.

**Le pragmatisme** dans la recherche de solutions conjointes. Nous échangeons avec sincérité et humilité en indiquant nos forces et faiblesses, nos moyens éventuels, nos attentes mais aussi nos doutes.

# Au fil des ans et des retours d'expériences, notre relation a évolué ..

Les membres de la CSI considèrent unanimement le CDCS comme « un des leurs ». Les agents du CDCS participent aux débats des commissions trimestrielles

Le tableau présentant sur une échelle commune l'appréciation du **Risque Pays** est un outil essentiel. Ce même référentiel nous fait gagner un temps précieux pour mieux cerner les zones sur lesquelles nos efforts d'anticipation et notre vigilance doivent s'exercer.

Pays	Niveau Risque R1;2;3;4	Nombre Sociétés	Nombre de commentaires
------	---------------------------	-----------------	------------------------



Les call « spot ». Une situation se dégrade sur un point du Globe, nous sommes en mesure en moins de deux à trois heures d'organiser un call ou une visio. Les membres de la CSI concernés par le sujet et le CDSC apportent leur éclairage et peuvent bénéficier d'une vue d'ensemble de la situation. La durée moyenne d'un call / visio est de 30 minutes.

## L'exercice de crise : un moment fort de notre relation !

**Sur le plan professionnel :** nous testons l'efficacité de nos procédures notamment en matière de compatibilité des données et de rapidité des processus de décision.

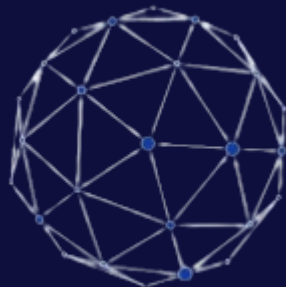
**Sur le plan personnel :** nous acceptons de ne pas apparaître « au top » de ce que nous pouvons être en situation courante. La bienveillance et la confiance ambiantes nous mettent rapidement à l'aise et nous allons de l'avant pour nous améliorer.

## Un mot de conclusion..

La relation entre le CDCS et la CSI est pour moi, une référence de pragmatisme et de complémentarité entre l'Etat et les Entreprises. La pérennité de cette relation repose, au-delà du cadre institutionnel, sur l'engagement des femmes et les hommes vibrant pour un objectif commun : préserver la sûreté !

Laurent Mereyde

*Merci*



Suivez-nous sur

