



ASSOCIATION RÉGIONALE POITOU-CHARENTES DES AUDITEURS DE
L'INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE DÉFENSE NATIONALE [AR-18]
[AR-18 - IHEDN Poitou-Charentes] - RNA : W863004988 - Sirene : 448 263 913

Comité Aunis-Saintonge (17 – Charente-Maritime)

Rochefort, le 27 avril 2026

ASSOCIATIONS IHEDN ET CRISES MAJEURES



Contribution pour le Forum des Études de l'UNION – IHEDN 2026

« Comment les citoyens engagés et les associations IHEDN peuvent-ils contribuer efficacement à la gestion des crises majeures et à la construction d'une résilience nationale durable ? »

Comité de rédaction de l'AR-18.

Marc THÉRY - Christian-Marcel CHAUVET

Marc FIARD, Philippe LEPAGE, Jean-Claude RODRIGUEZ.

sous la direction de Philippe MOUNIER

AVERTISSEMENT

« Le présent rapport rédigé par des membres d'une association de l'Union-IHEDN n'engage en aucune façon la responsabilité de l'Union-IHEDN. L'association Union-IHEDN n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans le présent rapport : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ». Document validé par le Comité Aunis-Saintonge le 30 mars 2026.



Note de position

Rochefort, le 27 avril 2026

ASSOCIATIONS IHEDN ET CRISES MAJEURES

« Comment les citoyens engagés et les associations IHEDN peuvent-ils contribuer efficacement à la gestion des crises majeures et à la construction d'une résilience nationale durable ? »

La présente étude a été élaborée par le Comité de rédaction de l'AR-18 (Association Régionale Poitou-Charentes des Auditeurs de l'IHEDN) dans le cadre du Forum des Études de l'Union-IHEDN 2026.

Elle porte sur la contribution que les citoyens engagés et les associations IHEDN peuvent apporter à la gestion des crises majeures et à la construction d'une résilience nationale durable. Dans un contexte marqué par la fragilisation des équilibres politiques, économiques et sécuritaires, et face à des crises de plus en plus fréquentes et complexes, l'étude s'appuie sur le terrain des quatre départements de l'ancienne région Poitou-Charentes (Charente, Charente-Maritime, Deux-Sèvres et Vienne) pour démontrer que les auditeurs de l'IHEDN, formés aux enjeux de défense et de sécurité nationale, ancrés dans leurs territoires et dotés de compétences diversifiées, constituent un relais structuré et crédible au service de la résilience collective.

L'hypothèse centrale est que leur mobilisation, articulée avec les autorités publiques dans une logique de gouvernance partagée, peut renforcer simultanément les dispositifs de préparation, la gestion opérationnelle et la résilience psychologique et sociale des populations.

1. Un contexte de crises croissantes et multiformes.

Les crises contemporaines sont désormais plus fréquentes, plus complexes et systémiques. Elles se répartissent en quatre grandes catégories : climatiques et environnementales, sanitaires, socio-économiques et technologiques, et sécuritaires (cyberattaques, menaces hybrides, désinformation).

Le modèle classique de gestion centralisée révèle ses limites face à des événements qui dépassent rapidement les capacités locales, s'inscrivent dans la durée et génèrent des effets en cascade. La bascule vers une « crise majeure » résulte de la vulnérabilité des territoires, de la disproportion des moyens mobilisables, de divergences de perception et de l'érosion progressive des dispositifs de réponse. La gestion s'articule sur cinq échelons (communal, départemental, zonal, national et européen) dont l'efficacité repose sur la fluidité de la chaîne de commandement et la capacité à mobiliser des compétences extérieures en renfort.

2. Les associations IHEDN : un atout stratégique pour la résilience.

Face à ces défis, les auditeurs IHEDN constituent un vivier de compétences stratégiques et territorialisées mobilisable rapidement.

Issus de la Défense, du monde de l'entreprise, de l'Éducation nationale et d'autres secteurs, leurs profils couvrent des domaines aussi variés que la cybersécurité, le droit, la médecine, le management de crise, l'intelligence économique ou la logistique.

En Poitou-Charentes, l'AR-18 recense ainsi une centaine d'experts répartis dans 68 communes des quatre départements. Leur contribution s'exerce selon trois axes : relais d'information stratégique auprès du grand public ; animation de la résilience locale (formation, sensibilisation, parcours citoyen) ; et appui à la coordination territoriale en soutien aux autorités civiles et militaires. L'expérience de la tempête Xynthia (2010) et la crise Covid-19 illustrent concrètement la valeur ajoutée que des compétences extérieures organisées auraient pu apporter, notamment en phase de stabilisation et de retour à la normale.

3. Vers une Gouvernance confortée et durable.

La pleine efficacité de cette contribution suppose une gouvernance confortée structurée autour de trois leviers. D'abord, la formation et la coordination des auditeurs, articulée autour du triptyque savoir / savoir-faire / savoir-être, incluant des exercices de simulation et la maîtrise de modes dégradés. Ensuite, la capitalisation et la mutualisation des expériences, par la constitution d'une banque de données partagée et des rédacteurs chargés des retours d'expérience. Enfin, la mise en réseau des acteurs, en connectant les auditeurs aux préfetures, mairies, forces armées, associations locales, agences publiques et opérateurs économiques. Ce modèle, simple, réactif et adaptable, doit intégrer un mode de fonctionnement indépendant des réseaux numériques. L'expérimentation initiée en Charente-Maritime a vocation à être étendue aux quatre départements, puis généralisée à l'ensemble des 39 associations de l'Union-IHEDN.

Conclusion.

La résilience nationale ne se décrète pas : elle s'organise. Face à la multiplication et à la complexification des crises, le modèle purement étatique atteint ses limites et appelle une mobilisation structurée de la société civile.

Les associations IHEDN, par leur ancrage territorial, la diversité des compétences de leurs membres et leur culture de défense partagée, sont en mesure de jouer un rôle déterminant dans la préparation, la gestion et le dépassement des crises.

La construction d'une gouvernance confortée, associant autorités publiques, auditeurs IHEDN et tissu associatif local, constitue la condition d'une résilience nationale robuste et durable.

Les auditeurs IHEDN, par la diversité et la qualité de leurs compétences, constituent un vivier mobilisable au service de la gestion des crises majeures.

La création d'un « **trinôme correspondants défense** » structuré permettrait de formaliser et d'amplifier cette coopération.

Le trinôme proposé repose sur une architecture à trois piliers, chacun associant un responsable titulaire et un adjoint opérationnel : Préfet de département, Délégué militaire départemental et Vice-président de l'association régionale des auditeurs IHEDN.

Ce format s'inspire du modèle éprouvé du Trinôme académique (Éducation nationale, Défense et associations des auditeurs IHEDN), tout en l'adaptant au champ spécifique de la gestion de crise et de la préparation territoriale.

Chaque pilier apporte une légitimité complémentaire : autorité légale et coordination civile pour la préfecture, expertise opérationnelle et commandement pour le DMD, réseau d'experts pluridisciplinaires et culture stratégique pour les auditeurs IHEDN.

ASSOCIATIONS IHEDN ET CRISES MAJEURES

« Comment les citoyens engagés et les associations IHEDN peuvent-ils contribuer efficacement à la gestion des crises majeures et à la construction d'une résilience nationale durable ? »

Table des matières.

Table des matières.	iii
Résumé et mots clés.	v
Introduction.	- 1 -
1 Cadre général des crises majeures.	- 2 -
1.1 Nature et évolution des crises contemporaines.	- 2 -
1.1.1 Les crises se diversifient.....	- 2 -
1.1.2 Les crises se multiplient et se complexifient.	- 3 -
1.2 Quand l'évènement bascule en crise majeure.	- 3 -
1.3 Des compétences extérieures pour renforcer la gestion de crise.....	- 5 -
1.4 Conclusion partielle et ouverture.....	- 6 -
2 Associations IHEDN : Atout stratégique.	- 7 -
2.1 Des associations IHEDN au cœur de la résilience.	- 7 -
2.2 Des auditeurs aux compétences nombreuses au service de la Nation	- 8 -
2.3 Des coopérations exemplaires et une contribution avérée à la résilience territoriale... -	9 -
2.4 Conclusion partielle et ouverture.....	- 10 -

3 Une gouvernance confortée.....	- 11 -
3.1 Vers une meilleure formation et une plus grande coordination.	- 11 -
3.2 Capitaliser, mutualiser et mettre en réseau les expériences.	- 12 -
3.3 Vers un modèle durable de gouvernance confortée des crises.	- 13 -
3.4 Conclusion partielle et ouverture.....	- 14 -
Conclusion générale.....	- 15 -
Comité de rédaction de l'AR-18.....	- 17 -
Bibliographie.....	- 19 -
Lexique. Définition des termes du sujet.....	- 21 -
Acronymes, définitions, devise et sigles.	- 22 -
Annexe 1. Caractéristiques des crises survenues en France (1999–2025).	- 24 -
Annexe 2. Cartographie gestion crises Poitou-Charentes.....	- 26 -
Annexe 3. Gestion des crises.	- 28 -
Annexe 4. Tempête Xynthia en Charente-Maritime.	- 32 -
Annexe 5. Collaboration en temps de crise (Covid-19).	- 35 -
Annexe 6. Faire face aux crises majeures.....	- 37 -
Annexe 7. Information sur la résilience nationale.	- 39 -
Annexe 8. Résilience de la Nation.....	- 41 -
Annexe 9. Esprit de défense et IHEDN.....	- 43 -
Annexe 10a. Tableau des compétences Charente-Maritime.....	- 45 -
Annexe 10b. Tableau des compétences Vienne.	- 46 -
Annexe 10c. Tableau des compétences Charente et Deux-Sèvres.	- 47 -
Annexe 11. Capitalisation des expériences.	- 48 -
Annexe 12. Gouvernance partagée : le guide d'accompagnement Dynamo.	- 50 -
Annexe 13. Gouvernance confortée et coordonnée.....	- 51 -
Annexe 14. Dispositif des correspondants défense.....	- 52 -
Annexe 15. Trinôme « correspondants défense ».	- 54 -

Résumé et mots clés.

Résumé.

L'émergence de crises majeures de plus en plus complexes et récurrentes, qui viennent menacer la sécurité nationale et remettre en question un modèle plutôt centralisé de gestion, est désormais avérée. Les enseignements tirés des dernières catastrophes qui ont frappé les quatre départements de l'ancienne région économique Poitou-Charentes, ainsi que les situations futures que l'on peut imaginer, en soulignent l'acuité.

Il est clair que les associations des auditeurs IHEDN constituent un atout stratégique et un vecteur de résilience par leur vocation et leurs missions, leurs valeurs, leur ancrage territorial et les compétences spécifiques qu'elles mettent au service de la Nation en appui des citoyens engagés. Ces auditeurs ont toute leur place au sein de coopérations régionales, départementales et communales avec l'ensemble des acteurs.

À la lumière d'un vivier exceptionnel d'expertises et d'engagements, surgit l'idée d'une « gouvernance confortée » de la gestion de crise. Cette perspective implique de former les auditeurs, de les fédérer et de capitaliser leurs savoirs. Il s'agit de mettre en réseau leurs expériences dans la création d'un outil de préparation et de conduite robuste, au plus près des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et du monde associatif.

Dans ce cadre, plusieurs actions sont à lancer : consolidation des inventaires de moyens, de contacts et de compétences au sein de l'AR-18 ; élaboration de scénarios de crises ; mobilisation structurée des auditeurs en relation étroite et structurée avec les entités territoriales de toute nature.

Un trinôme « correspondants défense » permettrait d'organiser et de conduire des actions de sensibilisation à la défense globale.

Loin d'être exclusif, le cas picto-charentais est à partager largement au-delà de ses frontières.

Dix mots-clés.

Crises majeures – associations IHEDN – atout stratégique – résilience – gouvernance confortée – gestion de crise – coopérations – société civile – expertises et engagements – préparation et conduite.

Introduction.

Les crises contemporaines se font plus fréquentes, polymorphes et complexes, dans un contexte national et local fragilisé sur les plans politique, institutionnel, social, économique et sécuritaire. Cette réalité soulève une question fondamentale : les pouvoirs publics peuvent-ils y faire face seuls, sans s'appuyer sur des relais structurés au sein de la société civile ?

Si l'État manifeste sa volonté de mobiliser de nouveaux acteurs — au-delà des seules administrations et forces armées — à travers des outils de sensibilisation, des plateformes dédiées à la préparation aux crises et l'affirmation d'une stratégie de résilience, cette démarche reste insuffisante sans partenaires capables d'en démultiplier les effets. C'est précisément dans ce rôle que s'inscrivent les auditeurs de l'IHEDN : formés aux enjeux de défense et de sécurité nationale, intégrés dans des réseaux structurés, dotés d'une capacité d'analyse stratégique et forts d'un ancrage territorial solide, ils sont en mesure de jouer un rôle déterminant dans la préparation, la gestion et le dépassement des crises. La question centrale peut dès lors se formuler ainsi : **comment les citoyens engagés et les associations IHEDN peuvent-ils contribuer efficacement à la gestion des crises majeures et à la construction d'une résilience nationale durable ?**

Cette interrogation invite à examiner, d'une part, la nature des crises majeures et les limites d'un modèle purement étatique de gestion et, d'autre part, les ressources spécifiques — humaines, organisationnelles et culturelles — que mobilisent les réseaux IHEDN. Elle conduit également à analyser comment ces acteurs articulent leur action avec celle des autorités publiques — préfetures, mairies, forces armées, sécurité civile — et des composantes de la société civile, dans une logique de gouvernance confortée.

L'hypothèse centrale de cette étude est que la structuration des associations de l'Union-IHEDN, leur ancrage territorial et la qualité des profils qui les composent permettent une mobilisation citoyenne experte, capable de renforcer simultanément les dispositifs de préparation, la gestion opérationnelle et la résilience psychologique et sociale des populations. Cette contribution peut se déployer selon trois axes complémentaires : un rôle de relais d'information stratégique et de médiation pédagogique auprès du grand public ; l'animation de la résilience locale à travers des actions de formation et de sensibilisation ; enfin, un soutien aux autorités dans la coordination, la remontée d'informations et la mise en réseau des acteurs. C'est dans ce cadre que s'inscrit la région réunissant les quatre départements de la Charente, de la Charente-Maritime, des Deux-Sèvres et de la Vienne, qui constituera notre terrain d'étude et d'action.

Face à des crises majeures dont la complexité et la récurrence s'accroissent, le modèle centralisé de gestion révèle ses limites et appelle une participation élargie de la société civile, condition d'une résilience nationale robuste. Dans cette perspective, les associations IHEDN constituent un atout stratégique avéré : leurs missions, leurs valeurs et les compétences qu'elles mettent au service de la Nation en font des acteurs reconnus, dont la contribution se concrétise déjà dans des coopérations établies et un engagement exemplaire au niveau local.

En conclusion, c'est vers une gouvernance confortée de la gestion de crise qu'il convient de tendre, articulée autour de trois leviers : la formation et la coordination territoriale des acteurs IHEDN ; la capitalisation, la mutualisation et la mise en réseau des expériences ; et la construction d'un modèle durable et robuste, à même de répondre aux exigences d'un environnement sécuritaire en constante évolution.

1 Cadre général des crises majeures.

1.1 Nature et évolution des crises contemporaines.

Les crises contemporaines connaissent une transformation profonde, tant dans leur fréquence que dans leur nature. Longtemps perçues comme des événements exceptionnels, circonscrits dans le temps et dans l'espace, elles tendent aujourd'hui à s'inscrire dans une forme de continuité. Leur fréquence accrue et leur complexité en font désormais des éléments permanents de nos sociétés, comme le montre le tableau des crises récentes survenues en France. [Annexe 1 – Caractéristiques de crises survenues en France (1999–2025)]

Bien que le code de la Défense¹ fasse référence à des circonstances graves pour justifier l'activation d'un dispositif de mobilisation des réserves de Sécurité Nationale², il n'existe pas de définition juridique unique et formalisée de « crise majeure », contrairement à la notion de « risques majeurs », largement présente dans la réglementation. Ces risques sont répertoriés et évalués dans des référentiels territoriaux qui sont des outils d'identification et d'anticipation indispensables, permettant d'orienter la prévention, la planification et la gestion de crise. [Annexe 2 – Cartographie des crises Poitou-Charentes]

Le passage de la crise à la crise majeure s'accompagne d'un changement d'échelle avec des conséquences sur la manière de l'anticiper et de la traiter.

1.1.1 Les crises se diversifient.

Les impacts du changement climatique, l'apparition de nouvelles menaces hybrides, la fragilité des systèmes numériques et les retombées agressives des soubresauts géopolitiques sont à l'origine de la multiplication des types de crise.

On peut les ranger en quatre catégories :

- **Crises climatiques et environnementales** en lien avec le dérèglement climatique ou un accident industriel (catastrophe naturelle, événement climatique extrême, accident chimique). Le dérèglement climatique agit comme un facteur aggravant majeur. L'augmentation de la fréquence et de l'intensité des phénomènes extrêmes met sous tension durable les dispositifs de prévention, de secours et de reconstruction. La répétition des événements sur les mêmes territoires fragilise les infrastructures, les écosystèmes et les populations, créant des situations de vulnérabilité chronique.
- **Crises sanitaires** (pandémies, canicules, saturation du système de soins), révélant la forte interdépendance des sociétés à l'échelle nationale et mondiale. La pandémie de Covid-19 a illustré la difficulté d'anticiper des effets systémiques et leurs conséquences sur les organisations sociales, économiques et institutionnelles. Ces crises dépassent largement le champ médical et affectent la cohésion sociale, la continuité des services publics et la confiance dans les institutions.

¹ En droit français, le **code de la Défense** est le code qui vise à regrouper l'ensemble des dispositifs législatifs et réglementaires sur la Défense nationale.

² On peut s'engager dans cinq réserves : la réserve opérationnelle militaire, la réserve civile de la Police nationale, la réserve sanitaire, la réserve civile pénitentiaire et la réserve de sécurité civile.

- **Crises sociales, économiques, technologiques**, inscrites dans des dynamiques de long terme : précarisation, tensions sur l'emploi, inégalités territoriales, ruptures d'approvisionnement, dépendance aux réseaux essentiels (énergie, transports, télécommunications, systèmes d'information, systèmes de paiement), crises énergétiques liées à la raréfaction des ressources. Ces facteurs tendent à se combiner et à s'amplifier mutuellement.
- **Crises entraînant des conséquences sur la sécurité nationale**. La dégradation intentionnelle de câbles sous-marins de télécommunications qui peut compromettre la connectivité numérique, les cyber attaques informatiques ciblant notamment les PME et TPE de la Base industrielle et technologique de défense (BITD), des actes terroristes contre des sites de production d'énergie ou des infrastructures de télécommunication ou encore des campagnes de désinformation peuvent se traduire par des crises multiples et affecter le fonctionnement de l'État, la protection des populations, l'économie, et la cohésion sociale.

1.1.2 Les crises se multiplient et se complexifient.

Une crise résulte généralement de la matérialisation d'une menace progressive, d'un événement brutal ou d'une agression, qu'elle soit d'origine endogène ou exogène. Quelle que soit sa nature, la crise implique la mise en œuvre immédiate de structures, de processus, de méthodes et de moyens préalablement définis pour faire face à des situations de catastrophe. [Annexe 3 – Gestion des crises]

La complexité croissante des crises devient de plus en plus probable. Une crise n'est plus strictement sectorielle ou locale : elle est fréquemment à la fois environnementale, sanitaire, sociale, économique, informationnelle et politique. Les effets en cascade, les interdépendances entre acteurs (États, collectivités, entreprises, opérateurs de réseaux, associations) ainsi que la circulation rapide de l'information – ou de la désinformation – accentuent l'imprévisibilité des situations et compliquent l'anticipation, la prise de décision et la coordination des réponses.

L'accroissement de la vulnérabilité sociale, due à la dépendance croissante aux systèmes numériques et aux réseaux d'information, à la criticité de certaines infrastructures et à la fragilité des équilibres sociaux, accentue la difficulté de gérer des catastrophes au départ ponctuelles mais qui peuvent évoluer défavorablement. Une désorganisation des dispositifs de réponse liée à un dépassement rapide des moyens prévus, une perte de fluidité dans la chaîne de décision ne peut pas être écartée.

1.2 Quand l'évènement bascule en crise majeure.

Le modèle classique de gestion de crise, fondé sur l'exceptionnalité de l'évènement et la perspective d'un retour rapide à la normale, est mis en défaut lorsque l'on doit faire face à :

- Un nombre élevé de victimes avérées ou potentielles, accompagné de destructions massives, pouvant entraîner des ruptures systémiques d'activités économiques, la saturation des infrastructures de santé et des déplacements de population ;
- La disproportion entre les moyens mobilisables sur un territoire et la dynamique de la crise, le délai d'acheminement de moyens exceptionnels pouvant aggraver la situation locale.

D'autres facteurs peuvent être déterminants pour faire basculer une situation critique vers une crise majeure :

- **Vulnérabilité des territoires.** La survenue et l'intensité d'une crise sont étroitement liées au niveau de vulnérabilité préalable des territoires, des organisations et des populations concernées. Cette vulnérabilité peut être d'ordre structurel, organisationnel, économique ou politique. Son identification en amont constitue un levier majeur d'anticipation, de prévention et de préparation, conditionnant largement la capacité des acteurs à contenir la crise et à éviter son aggravation.
- **Des divergences de perception :** La perception d'une crise varie sensiblement selon la position occupée face à l'événement, qu'il s'agisse d'un observateur, d'un témoin ou d'un acteur opérationnel. De ce fait, la probabilité de bascule d'une crise sévère en crise majeure n'est ni ressentie ni appréciée de façon homogène par les populations concernées et les responsables décisionnaires impliqués. L'appréciation de la gravité d'une situation fait rarement l'objet d'un consensus immédiat et peut être fortement influencée par des acteurs aux intérêts divergents, notamment via les réseaux sociaux et certains canaux médiatiques.
- **Le poids des média et du politique :** Une crise majeure comporte des dimensions politiques et médiatiques déterminantes pour mobiliser la population dans une attitude responsable ou, au contraire, amplifier le désastre. Une gestion politique inadaptée des événements peut créer un sentiment d'abandon des populations concernées et favoriser l'émergence de troubles sociaux. Il est fondamental d'adapter la communication publique aux enjeux de la résilience.
- **L'érosion prévisible du dynamisme des acteurs :** L'allongement de la durée des crises, leur répétition et la mobilisation prolongée des acteurs institutionnels fragilisent, dans le temps, la capacité des dispositifs classiques à maintenir un niveau de réponse adapté. Un facteur déterminant dans la transformation d'une crise en crise majeure réside dans la difficulté, pour les autorités publiques comme pour les dirigeants d'organisations concernées, d'assurer une gouvernance efficace des événements, notamment en matière de continuité de la décision, de hiérarchisation des priorités, d'adaptation aux rebonds successifs de la situation et de capacité à tenir dans la durée, afin d'éviter une désorganisation durable ou une rupture de la résilience collective.

D'où l'importance d'intégrer durablement toute forme de crise (qui peut à tout moment basculer en crise majeure) comme une composante de l'environnement stratégique, appelant une transformation des modes de préparation, de prévention et de résilience collective.

1.3 Des compétences extérieures pour renforcer la gestion de crise.

La gestion d'une crise, surtout si elle devient majeure, peut être plus efficace si elle bénéficie de la contribution d'acteurs extérieurs compétents au profit des personnels institutionnels.

Comme l'a montré le retour d'expérience de la tempête Xynthia en 2010, cet apport est souhaitable aussi bien en appui à la gouvernance de crise que dans l'accompagnement des territoires et des organisations, notamment en phase de stabilisation et de reconstruction.

Pour cela il est nécessaire de faire coïncider l'apport de ces compétences aux besoins.

[Annexe 4 - Xynthia] - [Annexe 5 - Collaboration en temps de crise (Covid-19)]

L'organisation de la gestion de crise repose sur une structuration multiniveaux, qui conditionne à la fois l'efficacité de la réponse opérationnelle et la capacité à tenir dans la durée face à des crises majeures. Elle s'articule principalement autour de **cinq** échelons complémentaires :

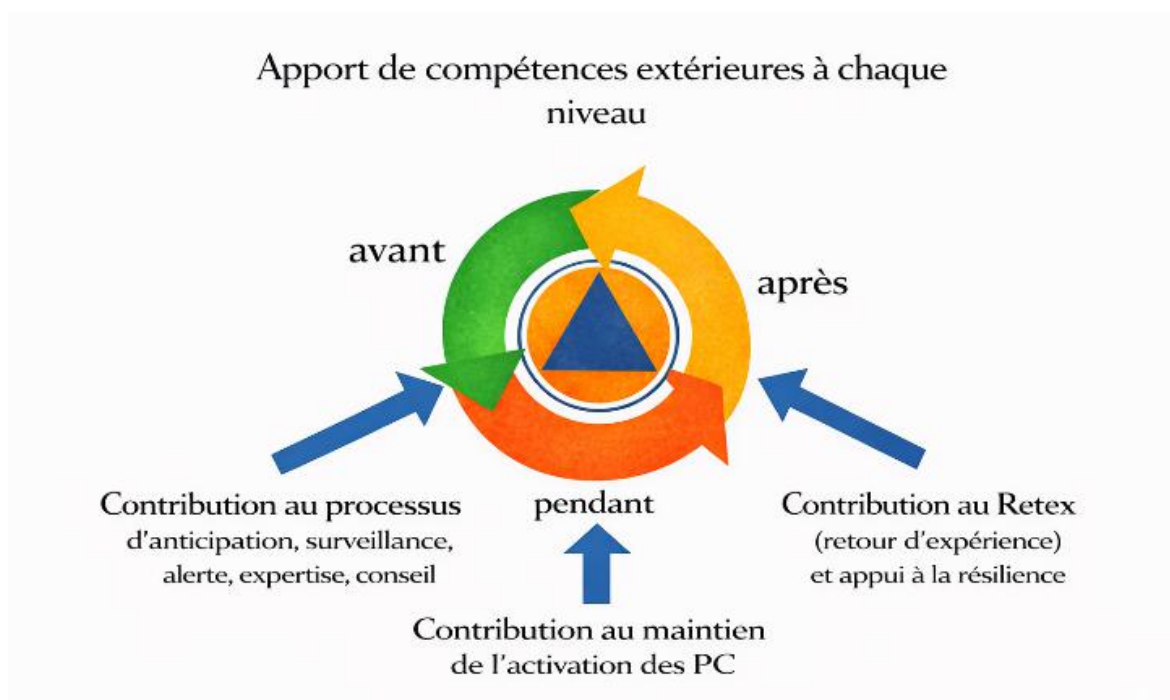
- **Au niveau communal** ou intercommunal, les dispositifs de proximité (plans communaux ou intercommunaux de sauvegarde, postes de commandement communaux ou intercommunaux, réserves communales ou intercommunales de sécurité civile) assurent la mise en œuvre opérationnelle au plus près du terrain, l'information et la protection des populations, ainsi que la coordination des acteurs locaux. Ce niveau est déterminant dans les premières phases de la crise, mais il est également le plus exposé à l'usure des moyens humains et organisationnels lorsque la crise s'inscrit dans la durée.
- **Au niveau départemental**, le centre opérationnel départemental (**COD**), placé sous l'autorité du préfet, constitue le cœur du dispositif de conduite de crise. Il permet la coordination des services de l'État, des opérateurs, des collectivités territoriales, des services de secours et des acteurs associatifs engagés. Un renfort extérieur est là surtout justifié en phase de retour à la normale par ses composantes économiques, sanitaires, agricoles, ou institutionnelles. Il est à noter que le préfet a peu d'emprise sur la Santé, pilotée par les ARS.
- **Au niveau zonal**, le Centre Opérationnel Zonal (**COZ**) dans le cadre des zones de défense et de sécurité, les états-majors de zone jouent un rôle essentiel de coordination interrégionale, de mutualisation des moyens et de pilotage des renforts au profit des départements les plus impactés.
- **Au niveau central**, le Centre Opérationnel de Gestion Interministérielle des Crises (**COGIC**), de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises assure la coordination stratégique de la réponse de l'État, l'orientation des moyens nationaux, la mobilisation des capacités spécialisées et l'articulation avec les dispositifs interministériels. Le Centre interministériel de Crise (**CIC**) assure la conduite stratégique de crise au niveau politique, la coordination interministérielle de haut niveau, l'aide à la décision pour le Premier ministre et le Président.
- **Au niveau européen**, dans le cadre du mécanisme de protection civile de l'Union européenne, la Commission européenne, via le Centre de coordination de la réaction d'urgence (ERCC), coordonne l'assistance entre États membres en cas de catastrophes majeures dépassant les capacités nationales.

[Annexe 6 - Faire face aux crises majeures]

1.4 Conclusion partielle et ouverture.

Dans cette perspective, les auditeurs de l'IHEDN, par la diversité de leurs profils, de leurs expériences professionnelles et de leur culture interministérielle, pourraient utilement contribuer, notamment lors des crises s'inscrivant dans la durée, à pallier d'éventuels déficits temporaires de compétences, ou à renforcer la présence de profils spécialisés en gestion de crise au sein des postes de commandement communaux ou intercommunaux, voire au niveau du COD, en appui des équipes institutionnelles.

Le secrétaire général de l'AR-18 remettra aux autorités des échelons locaux et zonaux un inventaire des compétences disponibles et identifiera clairement la porte d'entrée vers le comité IHEDN départemental.



2 Associations IHEDN : Atout stratégique.

Face à la multiplication des crises systémiques – sanitaires, climatiques, sécuritaires, cyber ou économiques – la résilience nationale ne peut plus reposer sur la seule action de l'Etat et suppose une mobilisation structurée de la société civile.

Les développements qui suivent porteront sur la contribution que les auditeurs de l'IHEDN peuvent apporter à la gestion des crises majeures et à la construction d'une résilience durable.

Formés aux enjeux de défense et de sécurité, aux compétences diversifiées et ancrés dans leurs territoires, les auditeurs constituent un vivier de ressources stratégiques mobilisables par les autorités publiques, selon trois axes : relais d'information, animation de la résilience locale et appui à la coordination territoriale.

S'appuyant notamment sur l'exemple du maillage territorial en Poitou-Charentes, il est clair que la résilience nationale repose sur l'engagement éclairé des citoyens et sur une coopération structurée entre autorités publiques et société civile organisée.

2.1 Des associations IHEDN au cœur de la résilience.

Créé en 1936, l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), établissement public à dimension interministérielle, placé sous l'autorité du Premier ministre qui a confié sa tutelle au Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), a pour mission de promouvoir la culture de défense, de participer au renforcement de la cohésion nationale, et de contribuer au développement d'une réflexion stratégique ; en d'autres termes, la défense nationale ne se réduit pas à la seule défense militaire mais elle est avant tout globale, incluant la défense économique et culturelle.

L'article R1132-13 du Code de la défense fixe les missions de l'IHEDN parmi lesquelles on relève la contribution à la promotion et à la diffusion de toutes connaissances utiles en matière de défense, de relations internationales, d'armement et d'économie de défense. À cette fin, il coopère avec les autres organismes chargés de la diffusion des savoirs en matière de défense et de sécurité nationale, notamment avec les associations d'auditeurs intéressées par les enjeux de défense et de sécurité.³

Chargée de coordonner les activités menées par les différentes associations, l'Union-IHEDN a également vocation à créer des synergies, à renforcer la communauté des auditeurs, à sensibiliser le plus grand nombre aux questions stratégiques, à faire rayonner l'esprit de défense et développer la résilience de la Nation. **[Annexe 7 – Résilience]**

L'Union-IHEDN fédère 39 associations d'auditeurs au rang desquelles on compte de hauts responsables⁴ de la fonction publique, civile et militaire, du secteur privé ainsi que de jeunes actifs ; ces associations, en lien avec les Préfectures⁵, l'autorité militaire, les collectivités territoriales⁶ et le monde économique, forment un maillage territorial dense en métropole, outre-mer et à l'étranger animé par un fort sentiment collectif d'appartenance à une même communauté des auditeurs chargée de diffuser l'esprit de défense.

³ Code de la défense (Article R1132-13).

⁴ Inspecteur général Banque de France, généraux (2S), magistrat, ingénieur génie rural, ingénieur projet, expert-comptable, ...

⁵ Le préfet de la Vienne a donné mission à Marc Fiard (SR 143), après l'avoir nommé Conseiller de défense et de sécurité le 14/04/2025, d'inciter les Maires du département à créer des réserves communales de sécurité civile.

⁶ Réunion plénière des correspondants défense des conseils municipaux le 13/03/2025 à Rochefort (BA 721).

En fait, l'enjeu majeur consiste à garantir la résilience de la Nation qui se définit comme la capacité d'un pays à résister aux conséquences d'une agression ou d'une catastrophe, puis à rétablir rapidement la capacité de fonctionner normalement ; la résilience concerne aussi bien les pouvoirs publics que les acteurs économiques et la société civile y compris le monde associatif. [Annexe 8 – Résilience de la Nation]

2.2 Des auditeurs aux compétences nombreuses au service de la Nation

Les principaux secteurs de recrutement de l'Union-IHEDN sont la Défense, le monde de l'entreprise, et celui de l'Éducation Nationale. Les auditeurs sont issus de différentes formations (session nationale, sessions européennes, internationales, sessions en régions, cycles jeunes⁷ et cycles spécialisés). Ces formations intergénérationnelles et pluridisciplinaires permettent une meilleure connaissance des enjeux et du fonctionnement de chacun des secteurs engagés pour le renforcement de la cohésion nationale et l'esprit de défense. Cette mixité professionnelle permet des regards croisés sur des thématiques sensibles et mobilise des compétences professionnelles transversales et des expériences utiles au service de la Nation⁸. De plus, le réseau (de confiance) des auditeurs, favorise les échanges et la circulation rapide de l'information entre auditeurs, notamment lorsqu'il s'agit de mobiliser tous les moyens publics et privés ou les personnes disponibles, réquisitionnables en situation d'urgence. [Annexe 9 – Esprit de défense et IHEDN]

Les compétences des auditeurs de l'AR-18 permettent⁹ d'établir un annuaire numérisé à la disposition de l'autorité publique (Préfet, Délégué militaire départemental, Président Conseil départemental) de manière à mobiliser plus facilement la ressource en cas de crise.

Dans cette perspective, il peut s'avérer nécessaire d'acculturer à la résilience ou de remettre à niveau les auditeurs « experts » recensés en leur proposant des modules de sensibilisation et de formation auprès de l'État ou des collectivités territoriales, en favorisant la confiance entre acteurs qui ne se connaissent pas ou peu, mais dont la coopération est décisive en cas de crise.

Il s'agit d'assurer la résilience de la vie économique de la Nation, c'est-à-dire le fonctionnement des réseaux vitaux et la résilience cyber des entités critiques comme les hôpitaux ou les établissements bancaires en disposant d'un vivier de compétences mobilisables rapidement en cas de crise majeure.

La résilience ne se décrète pas, elle ne se constate pas mais s'organise par des mesures de préparation (plans et exercices), une réponse opérationnelle et un retour à la normale pour l'exécution desquels les auditeurs de l'IHEDN sont en mesure de prêter leur concours en tant que particuliers et en qualité d'experts auprès des forces civiles et de forces militaires.

Pour autant, le renforcement moral de la population demeure le centre de gravité de la Nation lors d'une crise sévère ; corrélativement, la formation et la sensibilisation aux risques majeurs concernent tous les âges.

⁷ Devise des jeunes IHEDN : « *Se former pour servir* ».

⁸ Officier SDIS, Officier supérieur des armées et gendarmerie, chef d'entreprise cyber sécurité ...

⁹ Annuaire 2025 Union-IHEDN – AR-18.

On peut ajouter que tous les citoyens doivent pouvoir se protéger eux-mêmes¹⁰, leurs proches, et s'engager¹¹ au sein des armées ou d'un dispositif de mobilisation civile qui doit s'inscrire pour chacun dans un parcours citoyen¹².

Au demeurant, les auditeurs s'investissent au service des enseignants et des élèves de l'Éducation nationale¹³, de l'enseignement supérieur et agricole en intervenant dans le cadre du « Trinôme académique » ; d'autres sont en capacité de mettre à la disposition des autorités locales et autres décideurs leur expertise en matière d'Intelligence économique¹⁴, indépendamment des compétences des Hauts responsables militaires et civils, diplomates, chercheurs, industriels et autres analystes opérationnels qui rejoignent les associations, avec le plus souvent l'avantage d'apporter un regard neuf sur une situation de crise.

D'autres enfin sont d'utiles relais sur les territoires en lien avec les correspondants défense des communes, les associations assurant le devoir de mémoire tel que le Souvenir Français, l'ONaCVG. Les auditeurs¹⁵, enseignants ou non, accompagnent également au quotidien les jeunes dans un parcours citoyen qui comporte une phase découverte (rallyes¹⁶, cérémonies mémorielles...) acculturation (stages 3^{ème}, 2^{nde}, JDC-NG) puis engagement (réserves¹⁷, Service national, cadets de la sécurité civile et jeunes sapeurs-pompiers, cadets de la gendarmerie¹⁸, cadets de l'ENSOA, mise en œuvre de formation des porte-drapeaux, service civique...) pour faire émerger un *continuum* de l'engagement et une culture de la résilience dès le plus jeune âge.

2.3 Des coopérations exemplaires et une contribution avérée à la résilience territoriale.

La réponse aux catastrophes exige une mobilisation rapide de tous les moyens publics et privés et le recensement des personnes disponibles s'agissant prioritairement des dispositifs de réserve permettant aux volontaires d'agir au service de l'intérêt général ; au demeurant, il n'est pas rare que des auditeurs soient engagés dans la réserve opérationnelle militaire, de l'Éducation nationale, de la réserve sanitaire, réserve communale de sécurité civile¹⁹, sachant que l'on compte environ une quinzaine de réserves, mobilisables en cas de crise.

¹⁰ Guide « Tous responsables ».

¹¹ « Informations importantes pour les habitants de la Suède en cas de crise ou de guerre ».

¹² En Suède, on peut être convoqué pour aider, de différentes manières, de 16 à 70 ans.

¹³ Classe de défense : lycée Fénelon La Rochelle le 04/12/25 – « les cyber menaces ».

¹⁴ Nicolas Moinet (SR 225) Professeur des Universités en intelligence économique à l'IAE de Poitiers, praticien chercheur reconnu en IE, cofondateur de l'École de Pensée sur la Guerre Économique est coauteur et codirecteur d'ouvrages sur l'intelligence économique et la stratégie et récemment : *De la compétition à l'affrontement* (VA Éditions, 2024.)

¹⁵ Enseignants de toutes disciplines renforcés par des auditeurs issus d'autres formations.

¹⁶ Six rallyes lycéens et /ou collégiens organisés en 2025. En 2026, dans le cadre de ORION Jeunesse, l'IHEDN, le Ministère des Armées et l'Éducation Nationale contribuent dans le cadre du Trinôme académique à faire des jeunes des acteurs de la résilience.

¹⁷ Dont il convient de garantir l'accroissement.

¹⁸ Pour la Vienne, l'association des cadets a pour président un réserviste opérationnel et auditeur de l'AR-18 et pour la Charente-Maritime, un auditeur de l'AR-18 réserviste citoyen.

¹⁹ Maxence Jouannet (SR 189) responsable d'une réserve communale de sécurité civile. ; ancien responsable départemental du service d'incendie ; manager de la sécurité du site de Châteauroux au sein des Jeux Olympiques de Paris (2024).

Un exemple concret parmi d'autres : celui d'un auditeur (SN), enseignant chercheur, officier de réserve opérationnelle²⁰ spécialiste²¹ (*emploi d'expert de haut niveau*) au sein de la direction générale de l'armement s'agissant d'un corps de réservistes engagés dans des fonctions de soutien aux armées ou à la gestion de crises ou autres missions de planification capacitaire, d'analyse des menaces ou de cybersécurité ; leur expertise est précieuse dans des domaines où les compétences civiles et militaires convergent.

L'auditeur est donc véritablement engagé indépendamment²² de l'association IHEDN dont il est membre mais dont l'action ne se limite pas à l'organisation de conférences ou tables rondes²³.

En effet, les associations sont en mesure d'acculturer les jeunes aux enjeux de défense et de sécurité nationale, notamment aux manœuvres et manipulations de l'information ; c'est ainsi qu'une dizaine d'auditeurs de l'AR-18 ont suivi dans les locaux du Service national et de la Jeunesse à Poitiers le stage de formation « *Jeux Décision Défense* » dans le cadre du SNU (juillet 2020). Le Service National Universel (SNU) tel qu'il existait a été supprimé au 1^{er} janvier 2026.

La protection et la sécurité reposent sur tous les citoyens éduqués, formés et sensibilisés aux risques majeurs en ajoutant que les auditeurs et les associations des auditeurs IHEDN constituent un vivier de connaissances variées, territoriales et mobilisables rapidement en cas de crise majeure. **[Annexe 10 – Tableau des compétences]**

2.4 Conclusion partielle et ouverture.

En somme, les auditeurs de l'IHEDN représentent plus qu'un simple réseau d'anciens stagiaires : ils forment un vivier de compétences stratégiques au service de la résilience territoriale. Enracinés localement, dotés d'une solide culture de défense et forts de la diversité de leurs parcours professionnels, ils sont en mesure de jouer un rôle structurant non seulement dans la gestion des crises mais aussi dans le renforcement moral de la population.

Ils sont des piliers sur lesquels les autorités civiles et militaires peuvent compter pour tutorer la société civile dans l'appropriation de ses responsabilités en cas de crises majeures. À ces fins, la communication sur les potentiels des associations d'auditeurs est essentielle.

²⁰ Olivier Coussi est maître de conférences en management territorial à l'IAE de l'Université de Poitiers.

²¹ Arrêté ministériel du 14/03/2024 conférant un grade d'officier de réserve à Olivier Coussi.

²² Arrêté préfectoral du 14/04/2015 de nomination de Marc Fiard comme conseiller défense et de sécurité.

²³ Conférence de Mme Claude Revel sur le thème de la guerre économique du 03/10/25 à Rochefort.

3 Une gouvernance confortée.

Il est clair que l'implication des auditeurs de l'IHEDN dans l'aide à la gestion d'une crise majeure et tout particulièrement ceux des quatre départements de l'ancienne région Poitou-Charentes est avérée. Ils se trouvent de facto, à travers leurs nombreuses compétences en soutien dans une sorte d'effet miroir des services de l'État. C'est le cas dans l'après crise dans plusieurs domaines : soutien logistique, psychologique, pédagogique et mémoriel à travers les réseaux multiples auxquels ils adhèrent.

En Poitou-Charentes, ils constituent un vivier de 103 experts répartis dans 68 communes.

Pour préparer leur participation, ces auditeurs doivent être formés, leurs actions coordonnées, leurs expertises capitalisées, mutualisées et mises en réseau dans un système optimisé de gouvernance confortée.

3.1 Vers une meilleure formation et une plus grande coordination.

Si la résilience ne se décrète pas, elle s'anticipe par des mesures de préparation tels que les plans et les exercices de crise qui se retrouvent tant dans les opérations qu'au cours du retour à la normale. Les auditeurs de l'IHEDN sont autant d'experts qui apportent ce que l'on pourrait qualifier d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. C'est particulièrement vrai, dans le cadre des Plans Communaux de Sauvegarde (aide à l'analyse stratégique, objectifs et plans d'action) en lien avec les correspondants défense des communes, la réserve communale de sécurité civile (réserve citoyenne) ou à la demande expresse des autorités civiles ou militaires.

C'est essentiellement lors de la mise en place des mesures de préparation que les auditeurs de l'IHEDN nous semblent tout à fait à même de prêter leur concours, celui-ci pouvant être institué si nécessaire, de façon réglementaire, en référence à la Loi N° 2004-811 du 13 août 2004 relative à la modernisation de la Sécurité Civile (JO du 17-08-2004) et défini par conventionnement au même titre que les Associations agréées de Sécurité Civile.

Le cadre général de la formation vise une plus grande efficacité des auditeurs en termes d'analyse des situations et d'appui opérationnel. Les associations IHEDN doivent préparer leurs auditeurs à se rapprocher d'une organisation pilote à travers trois volets : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Sur un plan général, c'est d'abord une formation ou une remise à niveau à l'analyse stratégique d'une situation s'inspirant un peu de la démarche ISO ou dans la perspective de l'établissement des plans de crises de la Sécurité Civile de l'État ou des Collectivités territoriales.

Sur un plan plus technique, les auditeurs sont appelés à acquérir un certain nombre de modules que l'on voit apparaître dans certains cycles de formation des adultes.

Sur le plan du savoir, les auditeurs doivent connaître les différents contextes de crises majeures sur la base des scénarios 2030 voire 2025 (comme le rapport de la Protection Civile 2030 publié en 2024), ainsi que les Plans de gestion de crise préfectoraux (ORSEC), les Plans Communaux de Sauvegarde et l'outil DICRIM (Document d'Informations Communales sur les Risques Majeurs) développés dans les collectivités locales.

Sur le plan du savoir-faire, les auditeurs doivent savoir conduire des diagnostics de situation et analyser les problèmes (méthodes Trident, Groupe d'études et Résolution de problèmes...) et savoir utiliser des supports modernes dans des situations complexes : communication, systèmes d'information avec le recours à un mode dégradé, en cas d'absence d'énergie électrique ou lors d'attaques massives cyber.

Savoir aussi mettre en œuvre les principes de management de crise ; savoir animer et rédiger les compte-rendu et les retours d'expérience.

Sur le plan du savoir-être, les auditeurs sont attendus dans leur capacité à développer l'écoute, à s'intégrer dans une équipe de gestion de crise et à gérer le stress, le sien et celui de son entourage, savoir être résilient pour soi d'abord afin d'être efficace pour les autres.

L'objectif de la formation est de disposer d'auditeurs de l'AR-18 IHEDN formés, répertoriés, mobilisables. Chacun d'eux, riche d'une expérience professionnelle certaine et doté de talents personnels, se trouve ainsi à même d'intervenir dans le processus. Établir une carte des besoins d'organisation et des compétences (génériques avant la crise et adaptables pendant la crise) et de répartition des volontaires en fonction des nécessités du moment (veille et comptes rendus, logistique, appui secours et psychologique, coordination, communication) s'avère important. Cette formation pourrait être assurée par les services de la préfecture et certains services spécialisés tels que les services à vocation sécurité : pompiers, secours aux blessés, gendarmes, médecins, dirigeants, réservistes ou élus, etc.

Des simulations de crises en mode « jeu participatif » sont intéressantes et méritent d'être généralisées afin de préparer mentalement les acteurs à ces dispositions bien particulières de gestion de crise et aider à déterminer les postes dans lesquels l'intervenant sera le plus à même d'aider au mieux (secours ? logistique ? appui au pilotage ?).

À ce titre, un exercice d'entraînement bien avant le début du cursus permettrait d'affiner les besoins en compétences et organisation. Ce serait un bon point de départ et un point solide des compétences des auditeurs et de leur efficacité.

3.2 Capitaliser, mutualiser et mettre en réseau les expériences.

Capitaliser les expériences : les auditeurs construiront des méthodes et enregistreront les données permettant d'anticiper un avenir incertain.

Pendant et après la crise, les rédacteurs désignés consigneront par écrit les enseignements individuels et collectifs des expériences vécues.

Des rédacteurs seront désignés ici et là dès la mise en place du dispositif d'appui à la gestion de crise. Les expériences ainsi consignées seront conservées de manière numérique dans une banque de données au sein du système d'information de l'AR-18 Poitou-Charentes, avec copie aux instances préfectorales et communales.

Ces rédacteurs devront être formés aux techniques d'écoute, de synthèse et de rédaction.

[Annexe 11 - Capitalisation des expériences]

Mutualiser les ressources : l'AR-18 agglomérera les compétences et les ressources de ses membres en vue de l'action. À partir d'une expérimentation en Charente Maritime, on pourrait imaginer de l'étendre aux quatre départements de Poitou-Charentes et pourquoi pas le diffuser en tant que modèle à l'ensemble des 39 associations de l'Union-IHEDN.

L'AR-18 pourrait étudier ultérieurement la création d'une « Académie de la gestion de crise » et progressivement consolidée dans le temps par la prise en compte des risques.

Mettre en réseau les acteurs constitue incontestablement l'atout majeur de l'AR-18, grâce à la transversalité et à la réactivité qui caractérisent ses membres.

Répartis sur tout le territoire Poitou-Charentes, les auditeurs ont la capacité de servir d'interface entre les entités publiques et les autres structures telles que les collectivités territoriales et les nombreuses associations de tous ordres.

Réputés pour leur engagement avéré en termes de rigueur et de capacité d'adaptation, de savoir-faire dans le domaine des échanges et des négociations, de la mise à disposition de leurs expertises, de la qualité de leur esprit de coopération, de leur maîtrise des outils de communication ils sont sans conteste armés pour participer à un système de mise en commun par réseau utilisant les moyens modernes de communication.

Cette mise en commun s'étendra naturellement à l'ensemble des interlocuteurs associatifs dans le domaine du sport, de la culture, de la mémoire et du monde des anciens combattants et bien d'autres. On dénombre 9 000 associations en Charente, 14 000 en Charente-Maritime, 3 200 dans les Deux-Sèvres et 12 000 dans la Vienne. Cette mise en commun trouvera de plus un précieux concours dans les réserves citoyennes à l'instar des réserves communales de sécurité civile. Toutes ces associations, rappelons-le, favorisent le lien social, la transmission des valeurs, la cohésion et la solidarité face à l'adversité.

À ce monde associatif viendra utilement s'agréger les nombreuses agences publiques telles que les Agences Régionales de Santé, les conseils départementaux de l'Ordre des Médecins, les Groupements d'établissements publics de l'enseignement, les Directions des Affaires culturelles, etc.

Les auditeurs de l'AR-18 se retrouvent déjà en lien avec une partie de celles-ci.

Enfin, les auditeurs devront disposer d'un mode de mise en réseau affranchi des contraintes du numérique dans l'hypothèse d'attaques cyber de grande ampleur. Des cas malheureux récents semblent avoir touché nos quatre départements.

3.3 Vers un modèle durable de gouvernance confortée des crises.

Pour qu'un modèle soit stable et donc efficace, il semble important qu'il soit à l'abri de toute altération et qu'il soit robuste. [Annexe 12 – Gouvernance confortée]

Une organisation de gouvernance de gestion de crise systémique en appui des dispositifs actuels rodés en situation classique de crise pourrait être donc raisonnablement à construire.

Ce modèle doit répondre à trois critères essentiels : la simplicité, la réactivité et l'adaptabilité à tous les niveaux.

Si l'on s'en tient au département de la Charente-Maritime, on peut imaginer un modèle liant les auditeurs AR-18 et particulièrement ceux du comité 17 et les entités suivantes :

- Les services de la préfecture de La Rochelle et le PC de crise.
- Les communes, responsables des plans communaux de sauvegarde (il y a 462 communes).
- Les communautés des communes, responsables des plans intercommunaux de sauvegarde.
- Les services du délégué militaire départemental à Rochefort et du délégué militaire départemental adjoint à La Rochelle et leurs PC de crise.
- Les armées et les services communs du département.
- Le groupement de gendarmerie départementale.
- Les relais de communication déjà existants.
- Les médias.
- Les correspondants défense des communes.
- Les relais de la réserve civile communale.
- Les relais économiques (CCI par exemple et les responsables des zones portuaires).
- Les associations du département en particulier patriotiques et humanitaires.

- Les agences publiques dont l'antenne départementale de l'agence régionale de santé.
- Les services de l'État dont ceux dédiés à l'action sociale.
- Les services d'incendie, de secours et d'aide médicale d'urgence.

Les associations IHEDN et les autorités concernées devront bâtir cette organisation dans son ensemble, à travers des travaux complémentaires menés à l'issue de cette étude.

Cette configuration est bien sûr à étendre à la totalité des quatre départements de l'ancienne région Poitou-Charentes qui se rapprochent d'une manière ou d'une autre au cas de la Charente-Maritime.

Les auditeurs de l'AR-18, en lien avec les autorités préfectorales et communales, devront mener un véritable travail de groupe pour construire ce système en réseau débouchant sur une gouvernance confortée dans le sens où les différents acteurs inter-réagissent entre eux, en amont d'une crise, pendant et après. Pourquoi ne pas s'inspirer des boucles de rétroaction apparaissant dans les scénarios du GIEC qui traitent des conséquences chaotiques d'évènements dispersés et parfois cumulatifs ?

[Annexe 13 – Gouvernance confortée et coordonnée]

Il conviendra de rapprocher concrètement des acteurs concernés par la gestion des crises au niveau régional départemental et communal. Ce sera le cas notamment des correspondants défense choisis dans les conseils municipaux par des actions particulières de sensibilisation sur les aspects liés à la défense globale. **[Annexe 14 – Correspondants défense]**

3.4 Conclusion partielle et ouverture.

En conclusion, il est clair que les auditeurs de l'AR-18 mais plus généralement ceux des 39 associations régionales sont un atout précieux dans leur capacité de mise en réseau avec les acteurs départementaux et communaux dans leurs différentes dimensions.

La mise en place d'une gouvernance confortée est à l'évidence un moyen intéressant pour aboutir à la création d'une résilience régionale.

Conclusion générale.

« Crises majeures : quel rôle pour les citoyens engagés et les associations IHEDN ? ».

La réponse à cette question, en apparence simple, a suscité de nombreuses interrogations. Elle a mobilisé pendant plusieurs mois les énergies d'une vingtaine d'auditeurs de l'association AR-18 organisés en trois équipes, répartis aux quatre coins de l'ancienne région économique Poitou-Charentes. Forts de leurs talents et de leur ancrage territorial, ils ont abouti à des constats qui invitent à mener plusieurs actions complémentaires.

C'est, tout d'abord, l'émergence de crises majeures de plus en plus complexes et récurrentes qui viennent menacer la sécurité nationale et remettre en question un modèle plutôt centralisé de gestion. Les enseignements des dernières catastrophes qui ont frappé les quatre départements picto-charentais telles que :

- la grande tempête de 1999 et celle de 2010 avec Xynthia,
- sans oublier les récentes crues et inondations de 2026,
- et l'étude des scénarios futurs envisageables,

militent pour une participation plus large de la société civile, véritable creuset de la résilience.

La mise en place d'un trinôme « correspondants défense » offrirait un cadre structuré pour conduire des actions de sensibilisation sur les différents aspects de la défense globale.

[Annexe 15 – Trinôme « Correspondants défense »]

Il a été clairement démontré que les associations des auditeurs IHEDN étaient dans ce cadre un atout stratégique par leur vocation et leurs missions, leurs valeurs, leur ancrage local et les compétences spécifiques qu'elles mettent au service de la Nation. Les auditeurs de ces associations ont, plus que jamais, leur place au sein de coopérations locales associant l'ensemble des acteurs citoyens. Le cas de l'AR-18 en est une illustration particulièrement éclairante.

Enfin, en s'appuyant sur un vivier exceptionnel d'expertises et de volontés, se dégage l'idée d'une « gouvernance confortée » de la gestion de crise. Pour les auditeurs des associations IHEDN, cette démarche suppose de les former et de les fédérer, de capitaliser leurs savoirs en mettant en réseau leurs expériences et, *in fine*, de construire un modèle reconnu et solide, alliant les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et le monde associatif.

Il est désormais temps de passer de la réflexion à l'action. Plusieurs propositions et recommandations émergent.

Elles sont à développer au sein même de l'AR-18 en lien étroit avec les acteurs régionaux publics et privés de toute nature :

1. L'élaboration et la diffusion :

- D'un inventaire des actions entreprises dans les crises passées, adossé aux retours d'expérience, aux dispositifs législatifs et réglementaires en place.
- D'un plan prospectif de crises majeures et de besoins d'expertises.

2. La consolidation d'un catalogue de compétences identifiées pour la centaine d'auditeurs de l'AR-18 et la création d'un outil de répartition des tâches, préalable indispensable à l'anticipation de situations de crises.

3. La mise en ordre de bataille des auditeurs :

- En les formant par l'information, le suivi de stages et de colloques, et toutes formes d'enseignements.
- En les rapprochant concrètement des acteurs concernés par la gestion des crises, au niveau régional, départemental et communal.
- En approfondissant en interne et en lien très étroit avec ces acteurs, l'élaboration d'un modèle robuste et durable articulant anticipation et conduite de crise.
- En imaginant la création d'un groupe pilote « crises » regroupant, au sein de l'association, des auditeurs capables de s'impliquer dans ce domaine, à l'instar de ce qui existe déjà avec les trinômes économiques et académiques.

À l'évidence, ces axes de réflexion et d'action ne sont pas exclusifs à l'AR-18. Ils peuvent servir d'exemple et être repris par les autres associations, nationales ou régionales, de l'Union-IHEDN sous des approches adaptées aux spécificités territoriales de chacun.

Comité de rédaction de l'AR-18.

Philippe MOUNIER [SR 115]

Directeur des études du comité Aunis-Saintonge

Officier d'Infanterie et logisticien opérationnel. Général de l'armée de Terre (2S).

Marc THÉRY [membre associé]

Directeur du projet de rédaction

Membre du Cercle Maréchal Foch. Général de l'armée de Terre (2S).

Christian-Marcel CHAUVET [SR 132]

Assistant du directeur du projet de rédaction

Trésorier de l'AR-18. Logisticien opérationnel. Ingénieur général des Essences (2S).

Jean-Claude RODRIGUEZ [SN (IHEDN) 45]

Responsable de la rédaction de la première partie

Officier mécanicien de l'air. Général de Division Aérienne (2S).

Marc FIARD [SR 143]

Responsable de la rédaction de la deuxième partie

Secrétaire Général de l'AR-18 et Vice-Président Vienne. Avocat généraliste honoraire.

Colonel de la réserve opérationnelle spécialiste de la Gendarmerie nationale.

Président de l'association des Cadets de la gendarmerie de la Vienne.

Philippe LEPAGE [SR 179]

Responsable de la rédaction de la troisième partie

Conseiller municipal et Correspondant défense de la commune de Nieul-sur-Mer.

Avec la participation de :

Michel ARNOULT [SIEM 1]

Vice-Président Charente-Maritime de l'AR-18. Général de brigade de Gendarmerie (2S).

Christian BARBE [membre associé]

Inspecteur d'académie honoraire.

Alain BELLENGER [membre associé]

Conseiller en gestion.

Marc BOURGUIGNON [SR 233]

Professeur des Écoles. Lieutenant de vaisseau de réserve.

Donat BRANGER [IE 1 - SN (IHEDN) 40]

Consultant expert auprès du FMI ou la Banque mondiale.

Inspecteur général honoraire de la Banque de France.

Patrice de CHARETTE [membre associé]

Magistrat français et international.

Jean-Michel CLÈRE [SN (CHEAr) 38]

*Expert en médecine aérospatiale et en armes biologiques.
Médecin chef des services de classe normale. Médecin généraliste.*

Bernadette GRIGNON [SR 143]

Professeur agrégé de philosophie (H).

Paul GUÉNEAU [SR 81]

*Gestion et Direction de Recherches.
Ingénieur Général (H) du Génie Rural des Eaux et des Forêts.*

Régis HARDY [SR 102]

*Adjoint au Directeur Départemental de l'Équipement. Chargé de mission Sécurité Civile et Défense. Expert Géobiologie. Ingénieur divisionnaire de TPE en retraite.
Officier de Réserve Citoyenne Armée de terre.*

Catherine HERAULT [SR 198]

*Conférencière. Chercheur en musicologie. Chef de chœur et concertiste.
Professeur d'éducation musicale et de chant choral.*

Maxence JOUANNET [SR 189]

*Développements des réserves communales.
Directeur départemental Services Incendie Secours.*

Éric PEUCH [SR 154]

*Animateur en gestion de risques.
Directeur départemental Services Incendie Secours.*

Bertrand PONSIN [membre associé]

Lieutenant-Colonel Terre de la réserve opérationnelle.

Alain VILLECHALANE [membre associé]

Fonctionnaire détaché auprès du Ministère de Affaires étrangères dans le cadre de la diplomatie culturelle (Ambassades, Centre culturel et Alliances française).

Bibliographie.

Mohamed Ayoub Laouni, Sophie Le Bris et Dominique Philippe Martin

« Comment s'adapter localement pour répondre à une crise qui dure ? Retour d'expérience des collectivités locales pendant la crise COVID-19 ».

Gestion et management public 2025/1 Vol. 13, pages 31 à 50. Éditions AIRMAP.

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2025-1-page-31?lang=fr>

---oo0oo---

Lieutenant-colonel Fabrice GENTILI

« Crues dévastatrices dans les Alpes-Maritimes en 2020 : enjeux, gestion et enseignements ? »

Raphaël GOURRADA

« Le grand absent : gestion de crise et état failli. Le cas de l'explosion du port de Beyrouth. »

Ludovic BLAY, Jean-Michel VILLEVAL

« Se préparer à la crise technique majeure, c'est bien plus que réaliser un plan ! »

Romain ROYET

« Évolution des stratégies de réduction des risques (prévention et gestion) dans les ports maritimes. »

Charles-Étienne de CIDRAC

« Comment le système assurantiel fait-il face à l'augmentation des risques systémiques ? »

Lettre d'information sur les risques et les crises [LIREC] – N° 69²⁴ – Septembre 2023.

Dossier Thématique : « La gestion de crises majeures. Exemples et bonnes pratiques ».

---oo0oo---

²⁴ Lettre d'information sur les risques et les crises [LIREC] – N° 69 – Septembre 2023.
https://www.ihemi.fr/sites/default/files/publications/files/2023-09/ihemi_lirec_69_num.pdf

Sylvain LLEDO

« La réserve opérationnelle de la Police nationale. »

Christophe GUICHARD-NIHOU

« Les sapeurs-pompiers volontaires face aux catastrophes naturelles. »

Régine ENGSTRÖM

« Réussir la culture du risque, un élément primordial pour la résilience des territoires et la sécurité de tous. »

Céline LE FLOUR, Bernard GUÉZO

« La mobilisation citoyenne comme levier de résilience des territoires face aux catastrophes. *Les cas de La Réunion et de Mayotte* »

Reiko HASEGAWA

« Mobilisation citoyenne dans la gestion des crises. *Comment collaborer davantage avec les citoyens plutôt que de les « responsabiliser » ? : leçons tirées du Japon.* »

Rémy BOSSU

« Mobiliser les témoins des séismes pour des estimations d'impact fiables. »

Caroline RIZZA

« Renforcer la résilience des territoires face au réchauffement climatique et à ses risques émergents. »

Lettre d'information sur les risques et les crises [LIREC] – N° 75²⁵ – Décembre 2025.

Dossier Thématique : « *Le volontariat et la mobilisation citoyenne : leviers de la gestion de crise ?* »

---oo0oo---

Muriel Dufour, Raef Gouiaa et Félix Zogning

« Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances. »

Revue Organisations & territoires. Volume 32²⁶, numéro 2, 2023

²⁵ LIREC – N° 75_Le volontariat et la mobilisation citoyenne.
https://www.ihemi.fr/sites/default/files/publications/files/2025-12/lirec_75_-_ihemi_0.pdf

²⁶ Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances.
<https://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1596>

Lexique.

Définition des termes du sujet.

« Crises majeures : quel rôle pour les citoyens engagés et les associations IHEDN ?

Crise : Moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, etc. Période, situation marquée par un trouble profond.

Majeure : Qui est d'une grande importance ; capital, essentiel.

Crises majeures au niveau local : Les crises majeures au niveau local sont des situations de dégradation perçues comme une menace pour la structure ou les valeurs fondamentales d'une communauté, d'une organisation, d'une ville ou d'une nation imposant aux décideurs publics une prise de décision rapide et adaptée.

Quel : Questionne sur l'identité, la qualité, la quantité, le nombre.

Rôle : Genre d'action ou de comportement, à la place qu'on occupe.

Citoyen : Personne jouissant, dans l'État dont il relève, des droits civils et politiques, et notamment du droit de vote (par opposition aux étrangers).

Engagé : Se lier moralement par une promesse. Lier moralement quelqu'un, le placer dans une situation qui implique des choix et des responsabilités de sa part.

Citoyen engagé : Personne qui participe activement à la vie de la société pour améliorer le bien commun, au-delà du simple fait de voter ou de respecter la loi.

Et : Formule indiquant que les deux termes sont coordonnés.

Les associations : Groupement de personnes qui s'associent à une fin déterminée.

IHEDN : Placé sous la tutelle du Premier ministre, l'Institut des hautes études de défense nationale a pour mission de promouvoir la culture de défense, de participer au renforcement de la cohésion nationale, et de contribuer au développement d'une réflexion stratégique portant sur les enjeux de défense et de sécurité.

Union-IHEDN : Elle a pour vocation de créer des synergies, de susciter, développer et coordonner les activités menées par les associations afin de sensibiliser le plus grand nombre aux questions stratégiques et de contribuer au rayonnement de l'esprit de défense.

AA-IHEDN : Organisée en commissions et en comités qui réfléchissent autour de sujets de fonds et de questions d'actualité en produisant des notes de réflexion et des rapports à destination des interlocuteurs influents de la sphère publique.

AED/SNC-IHEDN : Elle a pour vocation de fédérer et de faire rayonner une communauté de plus de 3 200 experts de haut niveau, auditeurs et cadres des sessions nationales « Armement et Économie de Défense » et « Souveraineté Numérique et Cybersécurité » de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et du Centre des hautes études de l'armement (CHEAr).

Acronymes, définitions, devise et sigles.

BITD : Base industrielle et technologique de défense qui regroupe l'ensemble des entreprises de défense qui contribuent à concevoir et à produire les équipements pour les armées.

CIC : Cellule interministérielle de crise.

ENSOA : École nationale des sous-officiers d'active.

JDC-NG : Journée Défense et Citoyenneté Nouvelle Génération. La nouvelle version se déroulera sur 7 heures, de 8 h 30 à 15 h 30. La journée-type comportera 7 temps forts :

- Cérémonie des couleurs, La Marseillaise, lecture de la Charte des droits et devoirs du citoyen français.
- Atelier jeu de rôles pour comprendre la défense.
- Atelier tests pour discerner les talents et les aptitudes.
- Atelier tir sportif au laser.
- Repas servi sous forme de ration militaire.
- Forum des métiers : présence de la Défense et de la Gendarmerie nationale, immersion en réalité virtuelle.
- Au revoir républicain.

MBDA : Entreprise européenne leader dans le domaine des missiles et systèmes de missiles détenue par Airbus (37,5%), BAE Systems (37,5%) et Leonardo (25%). MBDA conçoit, développe et fabrique des systèmes d'armes guidées pour les trois armées (terre, air, mer), notamment :

- Missiles air-air, air-sol.
- Missiles de défense antiaérienne.
- Missiles antinavires.
- Missiles tactiques.

ONaCVG : Office National des Combattants et des Victimes de Guerre.

Devise des jeunes. « **Se former pour servir** » rappelle que la compétence acquise par la formation doit toujours être mise au service d'autrui. C'est un principe qui guide les organisations soucieuses d'allier excellence professionnelle, responsabilité éthique et amélioration continue du service rendu.

RCSC : Réserve Communale de Sécurité Civile.

SN et SR : Session Nationale ou Régionale de l'IHEDN.

SDIS : Services Départementaux d'Incendie et de Secours.

SNU : Service National Universel.

Union-IHEDN : Constituée de 39 associations d'auditeurs qui se décompose en :

- 2 associations nationales (AA-IHEDN, AED/SNC-IHEDN).
- 1 association thématique (IE IHEDN).
- 33 associations régionales (dont 6 associations ultra-marines).
- 3 associations internationales (Europe IHEDN, Monde-IHEDN et Euromed-IHEDN).

Gouvernance partagée ou gouvernance confortée ?

Le terme de « **gouvernance partagée** » suggère une co-responsabilité dans la conduite de crise, ce qui est juridiquement et opérationnellement intenable. La responsabilité en situation de crise reste indivisible. Elle repose sur les autorités étatiques et préfectorales, qui ne peuvent la déléguer ni la diluer.

Le problème est donc à la fois **sémantique** (le mot trahit la réalité) et **opérationnel** (une ambiguïté terminologique peut créer des flous de commandement dangereux en situation réelle).

La solution retenue : « Gouvernance confortée ».

Le terme est bien plus rigoureux. Il préserve une **chaîne de commandement claire** tout en reconnaissant la valeur ajoutée des acteurs extérieurs. Le modèle repose sur trois piliers :

- **Identification préalable.**

Les auditeurs IHEDN (Institut des Hautes Études de Défense Nationale) sont repérés avant toute crise, constituant un vivier qualifié et connu.

- **Formation ciblée.**

Les auditeurs sont formés spécifiquement aux postures de renfort, non de direction, afin que leur intervention ne génère aucune confusion hiérarchique.

- **Disponibilité activable.**

Leur mobilisation est conditionnée et structurée, évitant l'improvisation qui serait contre-productive en situation de crise.

Proposition de formalisation.

Pour donner pleine robustesse à ce concept, il s'agit de le structurer autour de la distinction suivante :

- **Gouverner** : responsabilité exclusive des autorités étatiques/préfectorales.
- **Conforter** : apport ponctuel, ciblé et subordonné d'expertises extérieures pour combler des lacunes identifiées.

Ce qui implique concrètement :

- **Un protocole d'engagement** définissant précisément quand, comment et à qui ces acteurs extérieurs se rattachent dans la chaîne opérationnelle.
- **Un statut juridique clair** de ces renforts (ni décideurs, ni simples observateurs — mais conseillers opérationnels mobilisables).
- **Des exercices réguliers** intégrant ces acteurs dans des scénarios de crise pour tester l'articulation sans ambiguïté de rôle.

La solution retenue est solide et mérite d'être formalisée.

« **Gouvernance confortée** » dit exactement ce qu'elle fait : elle renforce sans diluer, complète sans concurrencer et soutient sans déresponsabiliser.

C'est une sémantique au service de la clarté opérationnelle, ce qui, en gestion de crise, n'est pas un luxe mais une nécessité.

Annexe 1.

Caractéristiques des crises survenues en France (1999–2025).

Année	Nature de la crise	Acteurs principaux	Ampleur / Conséquences	Résolution / Issue
1999	Tempêtes Lothar et Martin	Météo-France, services de secours, assurances	92 morts, 12 Md € de dégâts, 29 500 communes sinistrées, coupures d'électricité massives.	Plans de prévention des risques naturels (PPRN), renforcement des réseaux électriques.
2003	Canicule	Santé publique, collectivités locales	15 000 morts, crise sanitaire, saturation des hôpitaux.	Création du plan national canicule, amélioration de la prise en charge des personnes âgées.
2005	Émeutes urbaines	Jeunesse des quartiers, forces de l'ordre, gouvernement	3 semaines d'émeutes, 10 000 véhicules brûlés, état d'urgence.	Plan Borloo pour les banlieues, renforcement des dispositifs policiers et sociaux.
2010	Tempête Xynthia	Services de secours, collectivités locales	53 morts, submersions marines, 2,5 Md € de dégâts.	Renforcement des digues, plans de prévention des submersions marines (PPRL).
2015	Attentats terroristes (Paris)	État islamique, services de sécurité français	130 morts, état d'urgence, traumatisme national.	Loi SILT, renforcement de Vigipirate, création de la réserve opérationnelle de la gendarmerie.
2015 2016	Crise migratoire (Calais)	Gouvernement, associations, Union européenne	Camp de la « jungle » de Calais, tensions sociales.	Démantèlement du camp, création de centres d'accueil, renforcement des contrôles aux frontières.

Année	Nature de la crise	Acteurs principaux	Ampleur / Conséquences	Résolution / Issue
2018 2019	Crise des Gilets jaunes	Mouvement social, gouvernement	Manifestations massives, violences urbaines, 11 morts, 200 blessés graves.	Grand débat national, mesures sociales (hausse du SMIC, défiscalisation des heures sup).
2020	Pandémie de Covid-19	Gouvernement, santé publique, citoyens	150 000 morts, confinements, crise économique (récession de 8%).	Campagne de vaccination massive, plans de relance économique (100 Md€).
2022	Guerre en Ukraine (impact France)	Russie, Ukraine, UE, gouvernement français	Crise énergétique, inflation, accueil de réfugiés ukrainiens.	Plans de résilience énergétique, soutien militaire et humanitaire à l'Ukraine.
2023	Réforme des retraites	Gouvernement, syndicats, citoyens	Manifestations massives, grèves, tensions sociales.	Adoption de la réforme par 49.3, dialogue social tendu.
2023	Émeutes urbaines (mort de Nahel)	Jeunesse des quartiers, forces de l'ordre, gouvernement	5 nuits d'émeutes, 1 000 bâtiments incendiés, 3 000 interpellations.	Renforcement des dispositifs policiers, annonces sur la police de proximité et la justice.
2024 2025	Crise climatique (sécheresses, incendies)	Gouvernement, collectivités, associations	Records de température, restrictions d'eau, 100 000 ha de forêt brûlés (2022-2025), crise agricole.	Plans d'adaptation au changement climatique, fonds verts, restrictions d'usage de l'eau.

Annexe 2.

Cartographie gestion crises Poitou-Charentes.

Aperçu des documents réglementaires permettant l'inventaire et l'évaluation des risques sur un territoire.

1) Préfecture et services de l'État (DDT(M), DREAL, etc.)

- **DDRM – Dossier départemental sur les risques majeurs.**

Document “pivot” : il recense les risques majeurs par commune à l'échelle du département, et sert de base à l'information préventive et aux démarches communales.

- **Dispositif ORSEC (plan ORSEC départemental).**

Le plan ORSEC comprend un inventaire et une analyse des risques/menaces (et l'organisation opérationnelle associée). C'est un document de référence côté État pour raisonner « scénarios/conséquences/moyens ».

- **PPI – Plans particuliers d'intervention (dans ORSEC).**

Déclinés pour des sites/ouvrages à risque (Seveso seuil haut, nucléaire, barrages, etc.) : ils cadrent l'analyse des effets sur la population et les mesures associées.

- **PPR – Plans de prévention des risques (documents réglementaires opposables).**

- **PPRL (Plan particulier des Risques Littoraux).**
- **PPRN (naturels : inondation, mouvements de terrain, feux de forêt, etc.).**
- **PPRT (technologiques autour de certaines ICPE). Ils s'appuient sur des cartographies d'aléas/enjeux et structurent fortement la prévention (urbanisme, travaux, règles).**

- **PAC – “Porter à connaissance” risques (urbanisme).**

Procédure par laquelle le préfet transmet aux communes/EPCI des données/études dont l'État dispose (risques, servitudes, cartes, etc.) pour PLU(i)/SCoT et l'instruction.

À noter : beaucoup de ces contenus sont aussi diffusés via **Géorisques** (notamment pour l'information préventive et certains glossaires/ressources).

2) Secours.

- **SDACR – Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques.**

C'est le document stratégique du SDIS qui dresse l'inventaire des risques et met en regard les moyens/implantations/capacités pour y faire face. Il sert très souvent de base aux échanges avec préfecture et collectivités.

- **Règlement opérationnel / documents de doctrine SDIS (souvent associé).**

Utile pour comprendre la traduction opérationnelle (organisation de la réponse, principes d'engagement, etc.).

3) Communes et EPCI.

- **DICRIM – Document d'information communal sur les risques majeurs.**

Document communal d'information préventive : il liste les risques auxquels la commune est exposée, décrit les effets, les mesures et consignes. Il est généralement construit à partir des infos transmises par le préfet / DDRM.

- **PCS et PICS – Plan (inter) communal de sauvegarde.**

Ce sont des documents d'**organisation** (gestion de crise), mais ils reposent sur une connaissance préalable des risques/scénarios : ils font le lien entre **prévention** et **réponse**.

- **PAPI** : Programmes d'Actions de Prévention des Inondations.
- **Documents d'urbanisme** : PLU / PLUi (et parfois SCoT) – **annexes / servitudes / risques**.

On y retrouve la prise en compte des risques via les **annexes**, servitudes, zonages, et surtout via les éléments transmis au titre du **porter à connaissance**.



Les services de l'État et les administrations départementales de la région Poitou-Charentes (aujourd'hui intégrée à Nouvelle-Aquitaine) regroupent plusieurs organismes.

Voici une sélection, issue des annuaires et présentations officielles, qui illustre la diversité des structures présentes dans les quatre départements :

- **Direction Départementale des Territoires (DDT) / Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM)** : dans le domaine de la sécurité publique assure la gestion des crises et des catastrophes naturelles.
- **Direction Départementale de la Protection des Populations (DDPP)** : dans le domaine de la gestion des crises coordonne les interventions en cas d'épidémies alimentaires, de contaminations ou d'incidents sanitaires.
- **Services de sécurité intérieure et civile** : dans le domaine de la gestion des crises et des urgences coordonne les interventions lors d'incidents majeurs (catastrophes naturelles, accidents technologiques, attentats).
- **Cellule de crise préfectorale** : la cellule est une équipe restreinte mobilisée pour gérer une situation exceptionnelle, centralisant les informations et coordonnant les actions sous l'autorité du Directeur des Opérations (DO) qui s'entoure d'équipes opérationnelles pour la mise en œuvre des mesures de crise.
- **Cellule de crise départementale** : assure la mise en œuvre et le suivi des plans d'urgence au niveau départemental, en lien avec les services de l'État, les collectivités locales et les partenaires (santé, sécurité civile, police, pompiers, etc.).

Annexe 3.

Gestion des crises.

Niveaux de responsabilités et d'action.

1. État central (Président, Premier ministre, SGDSN, ministères).

Rôle :

- **Direction politique et stratégique** : Le Président et le Premier ministre, via le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), définissent les orientations et activent les cellules de crise (ex : Cellule interministérielle de crise).
- **Cadres législatifs et financiers** : Adoption de lois d'urgence (état d'urgence, 49.3), déploiement de plans de relance (ex : 100 Md€ pour le Covid-19), et création de fonds dédiés (fonds CatNat, fonds vert).
- **Communication nationale** : Plateformes centralisées (info.gouv.fr), discours présidentiels, gestion de la désinformation.
- **Collaboration internationale** : Coordination avec l'UE, l'OTAN, ou l'OMS pour les crises transnationales (migrations, pandémie, guerre en Ukraine).

Exemples :

- **Pandémie de Covid-19** : Plan de vaccination national, confinement.
- **Attentats de 2015** : Loi SILT, renforcement de Vigipirate.
- **Crise climatique** : Plans d'adaptation nationaux, fonds verts.

2. Autorités préfectorales (Département, Zone de Défense et de Sécurité).

Les préfets coordonnent les services de l'État et les associations de protection civile. Ils déclenchent le dispositif ORSEC et activent une ou plusieurs dispositions spécifiques : plan nombreuses victimes (NOVI), plan inondations, plan grand froid, plan canicule, POLMAR (pollution maritime), plan particulier d'intervention - PPI (catastrophe industrielle ou nucléaire). Ils s'assurent de la mise en place des dispositifs prévus pour les alertes nationales (ex : vigilance météo, plans canicule).

Les zones de défense et de sécurité constituent le niveau de coordination stratégique et opérationnelle intermédiaire. L'outil opérationnel du préfet de zone est l'EMIZ (État-major interministériel de zone). C'est le cœur de la gestion de crise interdépartementale : il prépare et coordonne les opérations sous l'autorité du préfet de zone.

L'EMIZ peut mobiliser et répartir :

- Les colonnes de renforts SDIS.
- Les hélicoptères de la sécurité civile.
- Les Unités spécialisées (démontage, NRBC).
- Les renforts des forces de sécurité intérieure.
- Les moyens militaires en soutien (via les armées).

3. Autorités locales élues (Maires, présidents de région, intercommunalités).

Rôle :

- **Proximité et adaptation** : Les maires et présidents de région / intercommunalité sont en première ligne pour la gestion opérationnelle (évacuations, centres d'hébergement, distribution d'aide).
- **Plans locaux** : Élaboration de Plans Communaux de Sauvegarde (PCS) et de Plans de Prévention des Risques (PPR), adaptés aux spécificités territoriales (inondations, feux de forêt, canicules).
- **Relais citoyen** : Communication directe avec la population (alertes, consignes), souvent via des canaux locaux (réseaux sociaux, panneaux municipaux).
- **Innovation locale** : Développement de solutions adaptées (ex : plans climat-air-énergie territorial, gestion de l'eau).

Exemples :

- **Canicule 2003** : Ouverture de salles rafraîchies par les mairies.
- **Sécheresse 2022** : Restrictions d'eau gérées par les intercommunalités.
- **Covid-19** : Organisation des centres de vaccination par les régions.

4. Forces de sécurité civiles (Sapeurs-pompiers, militaires de la Sécurité civile, secours médicalisés).

Environ 220 000 sapeurs-pompiers dont une forte proportion est constituée de volontaires sont répartis sur le territoire. Les officiers sont tous formés à l'ENSOSP et les matériels et transmissions tous normalisés, ce qui permet l'intégration immédiate de renforts nationaux dans un dispositif en place.

Rôle :

- **Secours d'urgence** : Intervention immédiate sur le terrain (sauvetage, mises en sécurité, soins et évacuations sanitaires, lutte contre les incendies et les pollutions).
- **Mise en place de postes médicaux avancés** : gestion des flux de victimes.
- **Renseignement** : évaluation – anticipation.
- **Soutien matériel et ravitaillement.**

Exemples :

- **Tempêtes Lothar/Martin (1999)** : 100 000 interventions des pompiers pour secours et déblaiement.
- **Attentats de 2015** : SAMU et pompiers en première ligne pour les soins aux victimes.
- **Feux de forêt (2022)** : Mobilisation des SDIS, de la sécurité civile et de moyens européens.

5. Réserves de sécurité civile (Réserve communale, réserve citoyenne, bénévoles).

Rôle :

- **Renfort opérationnel** : Appui aux services publics (distribution de vivres, accueil des sinistrés, soutien logistique).
- **Mobilisation citoyenne** : Participation des bénévoles (Croix-Rouge, associations locales) pour des missions de solidarité et de prévention.

- **Formation et sensibilisation** : Actions de prévention (ex : ateliers de gestion de crise, exercices d'évacuation).
- **Gestion des bénévoles** se présentant spontanément lors des catastrophes.

Exemples :

- **Inondations (2016)** : Réserves communales pour l'évacuation des habitants.
- **Covid-19** : Bénévoles pour la distribution de masques et de repas.
- **Canicules** : Réserves citoyennes pour le suivi des personnes isolées.

6. Brigade des Forces Militaires de la Sécurité Civile (BFMSC) avec ses quatre unités spécialisées.

La Brigade des Forces Militaires de la Sécurité Civile (BFMSC) regroupe les unités militaires françaises spécialisées dans les secours en cas de catastrophes majeures, en France et à l'étranger.

Elle dépend du ministère de l'Intérieur et compte environ 1 500 personnels répartis dans les Unités d'Instruction et d'Intervention de la Sécurité Civile (UIISC) dont trois sont configurées en régiments : 1^{er} RIISC (Nogent le Rotrou), 4^e RIISC (Libourne), 7^e RIISC (Brignoles), UIISC 5 (Corte).

Ces unités sont spécialisées dans les feux de forêt, les inondations (pompage grande capacité), recherche et sauvetage en milieu effondré (séismes, explosions), risques NRBC (nucléaire, radiologique, biologique, chimique). Ce sont souvent les premiers éléments à partir sur tremblements de terre ou catastrophes technologiques à l'étranger.

Elles mettent en œuvre des matériels de :

- Traitement et distribution d'eau.
- Dépollution et stockage de polluants.
- Énergie et éclairage.
- Hébergement et restauration.
- Inondation et pompage.
- Protection et équipements individuels.
- Sauvetage et déblaiement.

7. Forces armées (Armée de terre, Marine, Armée de l'air, Gendarmerie mobile).

Rôle :

- **Soutien logistique et sécuritaire** : Déploiement pour des missions de secours (ex : opération Sentinelle, évacuations en zone inondée), protection des points sensibles.
- **Moyens lourds** : Mise à disposition d'hélicoptères, de véhicules tout-terrain, et de personnel spécialisé (ex : génie pour déblaiement).
- **Renfort des forces de l'ordre** : Appui à la police et à la gendarmerie en cas de crise majeure (émeutes, attentats).

Exemples :

- **Tempête Alex (2020)** : Armée déployée pour secourir les populations isolées dans les Alpes-Maritimes.
- **Attentats de 2015** : Opération Sentinelle (10 000 militaires mobilisés).
- **Covid-19** : Transport de patients par avion militaire, appui logistique pour les hôpitaux.

8. Enseignements transversaux.**1. Complémentarité des acteurs.**

L'État central fixe le cadre, les préfets coordonnent, les élus locaux agissent, et les forces de sécurité/armées interviennent. Chaque crise révèle l'importance d'une **chaîne de commandement claire** et d'une **communication fluide** entre ces niveaux.

2. Adaptation et innovation locale.

Les collectivités locales (maires, régions) sont souvent les plus réactives, grâce à leur connaissance du terrain. Leur rôle est crucial pour l'**anticipation** (ex : PCS) et l'**adaptation** (ex : gestion de l'eau en période de sécheresse).

3. Importance des réserves et bénévoles.

Les réserves de sécurité civile et les associations complètent l'action publique, surtout pour les missions de proximité (accueil, prévention).

4. Retour d'expérience (RETEX).

Chaque crise conduit à des réformes : renforcement des plans ORSEC après Xynthia, création de la réserve sanitaire après le Covid-19, ou adaptation des plans canicule après 2003.

5. Défis persistants :

- **Coordination** : Risque de chevauchement ou de lacunes entre acteurs (ex : gestion des masques pendant le Covid-19).
- **Inégalités territoriales** : Les zones rurales ou ultramarines sont parfois moins bien équipées.
- **Résilience citoyenne** : Nécessité de mieux impliquer les citoyens (ex : exercices de simulation, formation aux gestes de premiers secours).

Synthèse.

La gestion des crises en France repose sur un modèle multi-acteurs, où chaque niveau (central, préfectoral, local, forces de sécurité, armées) joue un rôle spécifique mais interconnecté.

La réussite dépend de :

- **La préparation (plans, exercices).**
- **La réactivité (chaîne de commandement, moyens mobilisables).**
- **L'apprentissage (RETEX, réformes post-crise).**

Annexe 4.

Tempête Xynthia en Charente-Maritime.

Analyse de la réponse à l'évènement. Évaluation des besoins en compétence extérieures.

Contexte de l'évènement – Tempête Xynthia (février 2010).

La tempête Xynthia, survenue dans la nuit du 27 au 28 février 2010, a affecté de manière particulièrement sévère la façade atlantique, et notamment les départements de la Charente-Maritime et de la Vendée, en conjuguant vents violents, forte houle, grande marée et surcote marine. Malgré une anticipation météorologique progressive et la mise en œuvre de mesures préparatoires par les autorités préfectorales (pré-positionnement de moyens, information des populations, activation des dispositifs de crise), le phénomène de submersion marine a généré des situations d'urgence extrême, avec des personnes piégées dans leur habitation en pleine nuit.

La crise a mobilisé durablement les services de secours, renforcés par des moyens zonaux et nationaux, civils et militaires, ainsi que les associations de protection civile, dans un contexte de saturation des centres d'appels et de forte pression opérationnelle qui a nécessité 12 690 interventions de secours ou d'assistance en douze jours.

Si l'organisation du commandement et la coordination interservices ont permis de limiter l'ampleur du bilan humain, l'évènement a mis en évidence des disparités en matière de culture du risque, de compréhension des messages d'alerte, de gestion de la crise dans la durée et de coordination interservices.

Compte tenu de la charge importante imposée aux agents locaux, le centre opérationnel de la préfecture (COD) a été renforcé par deux spécialistes venus de l'extérieur. Dans ce contexte, comme dans la phase de retour à la normale, des auditeurs IHEDN auraient pu aisément trouver leur place au bénéfice des acteurs engagés.

PLAN DE GESTION DE CRISE — SÉQUENCERMENT DES PHASES

PRÉ-ALERTE J - 6	PRÉPARATION J - 2	ALERTE J - 10 h	URGENCE ABSOLUE J + 14 h	GESTION DE CRISE J+0 à J+10	RETOUR À LA NORMALE J + n
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; text-align: center;">Vigilance ORANGE</div> Identification du phénomène	Prise en compte du phénomène Information des maires	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; text-align: center;">Vigilance ROUGE</div> Consignes de sécurité	Sauvetages Mises en sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Secours • Assistance • Pompages • Gestion des renforts • Coordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Nettoyage • Déblaiement • Consolidation • Reconstruction
—	Ouverture du COD	Prépositionnement des moyens	Engagement des moyens locaux Demandes de renforts	Renseignement Information	Évaluation et préparation du RETEX

Synthèse – Dix enseignements clés du retour d’expérience de la tempête Xynthia (2010).**1. Importance de l’anticipation, de la scénarisation du pire et de la qualité de l’alerte météorologique.**

La prise en compte par le représentant de l’État, dès la phase d’alerte, du scénario le plus défavorable, a permis un niveau de préparation supérieur à celui qui aurait résulté d’une hypothèse moins perturbante. Le retour d’expérience met toutefois en évidence l’importance déterminante de la formulation des prévisions météorologiques et de leur compréhension par le public. En l’espèce, la référence implicite à la tempête de 1999 a pu conduire certaines populations à relativiser le danger annoncé, en sous-estimant les spécificités de la situation (orientation du vent, conjonction avec une grande marée, niveau des ouvrages de défense à la mer, habitation à simple rez-de-chaussée). Ce constat souligne la nécessité d’une communication claire, contextualisée et pédagogique sur la nature précise des risques encourus, afin de favoriser des comportements adaptés et des initiatives individuelles cohérentes.

2. Sous-estimation du risque de submersion marine et nécessité d’une modélisation.

La submersion marine constituait un aléa peu intégré dans la culture opérationnelle locale. L’incertitude sur la localisation, le calendrier et l’intensité de la pénétration des eaux a révélé la nécessité de renforcer la prise en compte de ce risque dans les dispositifs de planification. À la suite de l’événement, des travaux ont été conduits en collaboration avec des laboratoires universitaires afin de développer des outils de modélisation de la submersion plus performants, améliorant la capacité d’anticipation des zones exposées, la préparation opérationnelle des acteurs et une conscience plus fine des enjeux.

3. Importance du pré-positionnement des moyens et de la préparation interservices.

Le renforcement anticipé des centres de secours, le pré-positionnement de moyens de sauvetage spécialisés du SDIS, la pré-alerte de renforts et l’intégration en amont des associations de protection civile assurant la prise en charge des sinistrés ont constitué des facteurs déterminants de la réactivité du dispositif lors de la phase aiguë de la crise.

4. Limites des dispositifs de réception des appels en situation de crise majeure.

La saturation rapide et durable des numéros d’urgence a mis en évidence la vulnérabilité des centres de réception des appels face à un afflux massif et simultané de demandes de secours. Cet enseignement plaide pour le renforcement des capacités de réception, de redondance (interconnexion 17-18-15) et de priorisation des appels dans les situations de crise majeure.

5. Valeur ajoutée décisive des renforts zonaux et nationaux.

La projection rapide de moyens extérieurs, qu’il s’agisse d’unités de sapeurs-pompiers en renfort venus de 19 départements, d’unités militaires (UIISC, Armée de l’Air, Génie) ou de moyens aériens coordonnés au niveau zonal, a constitué un levier essentiel de la capacité du dispositif local à absorber le choc et à maintenir l’effort de secours dans la durée.

6. Efficacité globale de l’organisation du commandement opérationnel.

L’articulation claire et connue de tous les acteurs entre le directeur des secours (préfet) et le commandant des opérations de secours (DD SIS), appuyée par une sectorisation opérationnelle claire et par la coopération entre services de secours, forces de sécurité intérieure, unités militaires et associations agréées de sécurité civile, a permis une conduite globalement efficace des opérations, malgré la complexité de la situation.

7. Enjeu majeur de la continuité de la gouvernance de crise dans la durée.

Le maintien prolongé de l'activation du COD a nécessité des renforts en personnels d'encadrement, illustrant la difficulté pour les structures locales de soutenir, sur plusieurs jours, un rythme de gestion de crise intense. La capacité à « tenir dans la durée » constitue un facteur déterminant de la résilience organisationnelle tout en maintenant un niveau de services quotidien satisfaisant..

8. Écart de culture opérationnelle entre les acteurs engagés.

Les différences de cultures professionnelles parmi les acteurs de la gestion de la crise ont pu générer des incompréhensions et des ralentissements ponctuels dans la prise de décision. Seuls les pompiers, les gendarmes, les militaires et le service de la protection civile parlaient le même langage. Cet enseignement plaide pour un renforcement de l'acculturation commune à la gestion opérationnelle de crise, notamment par des formations et des exercices conjoints, partagés, par les intervenants extérieurs potentiels.

9. Nécessité d'un appui structuré en phase de post-crise et de retour à la normale.

Au-delà de la phase aiguë, la gestion de la catastrophe s'est inscrite dans un contexte de fortes tensions médiatiques, politiques et socio-économiques, notamment concernant l'avenir des zones littorales exposées et la reprise des activités économiques locales, en particulier ostréicoles. L'accompagnement du retour à la normale constitue un volet à part entière de la gestion de crise, mobilisant des compétences de coordination, de pilotage et de maîtrise es processus de résilience.

10. Plus-value stratégique de l'apport de compétences extérieures.

L'expérience de Xynthia montre que, dans des crises durables, l'apport de compétences extérieures peut constituer un levier déterminant pour assurer la continuité de la gouvernance de crise (COD, PC communaux ou intercommunaux) et soutenir les dispositifs locaux de résilience. Cette contribution ne doit pas se limiter aux appuis de nature strictement opérationnelle, aisément mobilisables auprès de profils issus des forces armées, de la gendarmerie ou des services d'incendie et de secours. Elle trouve également toute sa pertinence dans la phase de retour à la normale, notamment dans ses dimensions économiques, sanitaires, agricoles ou institutionnelles, qui, là aussi, peuvent être optimisées par le concours d'auditeurs IHEDN.

Conclusion.

Après une nuit d'incertitude totale laissant entrevoir un désastre, l'évènement a été assez vite maîtrisé par les services de secours, mais ressenti par les sinistrés, les media et les autorités nationales comme une crise majeure d'autant que le préfet, sollicité en permanence par le gouvernement, a dû gérer, en plus, une crise politique relative à la mise en œuvre précipitée de mesures d'évacuation définitive des zones submersibles.

Annexe 5.

Collaboration en temps de crise (Covid-19).

La collaboration inter-organisationnelle en temps de crise. [27]

Contexte et problématique.

Cette étude analyse la gestion de la première vague de la Covid-19 (janvier-octobre 2020) par les collectivités locales françaises.

Elle s'intéresse aux modes de collaboration entre organisations publiques dans un contexte de crise prolongée caractérisé par une incertitude radicale.

Deux questions centrales sont explorées :

- **L'accès aux ressources** : Comment les organisations peuvent-elles mutualiser leurs ressources rares en situation adverse sans tomber dans le repli sur soi ?
- **Les relations d'autorité** : Comment adapter les relations verticales (préfectures/collectivités) et favoriser l'autonomie locale tout en maintenant une coordination efficace ?

Les trois leviers de la collaboration :

1. L'activation des réseaux latents.

Les décideurs ont réactivé des relations professionnelles et personnelles préexistantes pour :

- Partager des informations et ressources.
- Accéder rapidement à des interlocuteurs clés (hôpitaux, écoles).
- Bénéficier de l'expertise de réseaux professionnels (syndicats de directeurs).

Ces réseaux, construits autour d'intérêts communs antérieurs, ont permis de réduire les coûts d'apprentissage et de faciliter une réponse rapide.

2. L'alignement sur des objectifs supérieurs communs.

Face à la crise, les acteurs ont :

- Mis en suspens les conflits politiques et interpersonnels.
- Dépassé le fonctionnement en silos des administrations.
- Priorisé la continuité du service public et l'intérêt des citoyens.
- Favorisé l'horizontalisation des processus de décision.

Cette convergence vers un "sens du service public" a créé un cadre coopératif dépassant les compétences formelles de chaque organisation.

²⁷ CAIRN Info. Gestion et management public 2025/1 Vol. 13.
<https://shs.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2025-1-page-31?lang=fr>

3. La flexibilité vis-à-vis des cadres institutionnels.

Deux facteurs ont favorisé l'adaptation :

a) La souplesse des acteurs locaux qui ont :

- Interprété avec malléabilité les protocoles nationaux.
- Contourné certaines règles (marchés publics) pour gagner en agilité.
- Praticqué une "ignorance volontaire" face au flux d'informations contradictoires.

b) Le changement de posture des préfectures qui ont :

- Accordé plus d'autonomie aux collectivités.
- Adopté une posture d'accompagnement plutôt que de contrôle.
- Horizontalisé leurs relations avec les acteurs locaux.

Les trois points critiques.

1. Le seuil minimal de réseau.

Sans réseau préexistant, certaines organisations ont opté pour le repli sur soi, limitant leur capacité d'adaptation. L'absence de relations antérieures a empêché une activation rapide de la collaboration.

2. La déstabilisation des systèmes de rôles.

Le caractère inédit de la crise a créé de l'ambiguïté sur "qui fait quoi", particulièrement concernant les compétences partagées entre communes et intercommunalités, générant parfois des blocages dans l'action collective.

3. Les temporalités conflictuelles.

Le décalage entre :

- Le temps de décision étatique.
- Le temps de communication politique.
- Le temps de descente des consignes.
- Le temps d'appropriation locale.

a créé une pression temporelle intense et parfois maintenu les préfectures dans une posture de contrôle rigide malgré le besoin d'agilité.

Implications : Vers une gouvernance collaborative.

L'étude démontre qu'une gestion efficace des crises prolongées nécessite l'émergence d'une **gouvernance en réseau** qui :

- Remplace la hiérarchie stricte par une collaboration horizontale.
- S'appuie sur l'interdépendance des ressources.
- Favorise l'apprentissage itératif et l'adaptation continue.
- Transforme les services déconcentrés en "orchestrateurs" plutôt qu'en "contrôleurs".

Cette gouvernance adaptative permet de mobiliser l'intelligence collective et de développer la résilience territoriale face aux crises futures.

Annexe 6.

Faire face aux crises majeures.

Services publics : un plan pour faire face aux crises majeures. [28]

Les tensions géopolitiques s'intensifient depuis le début de la guerre en Ukraine. De plus en plus d'actes hostiles touchent la France (4 386 cyberattaques en 2024), ciblées principalement sur les réseaux de l'État. C'est dans ce contexte incertain qu'un plan de résilience des services publics face aux crises a été présenté le 30 avril 2025.

Informer et sensibiliser les 5,7 millions d'agents publics.

Ce plan qui vise à sensibiliser les agents publics prévoit :

- D'introduire des modules de résilience dans la **formation** initiale des agents et dans la formation continue des cadres. Tous les managers devront être formés à ce sujet d'ici 2028.
- De diffuser à chaque agent un **livret sur la résilience** qui rappellera notamment les fondamentaux de la continuité d'activité, de la gestion de crise et les bons réflexes à adopter.
- De mettre en place chaque année, à partir de 2026, des **initiatives mémorielles** nationales et locales présentant des actes remarquables ou des lieux de mémoire, afin de contribuer à développer l'esprit de défense. Elles permettront de mettre en valeur le parcours et l'engagement d'agents publics.
- De sensibiliser davantage les agents à la cybersécurité.

Préparer les services à des situations de crises.

Pour préparer les services à des situations de crises, il s'agit :

- D'actualiser dès 2026 et de tester annuellement les **plans de continuité d'activité (PCA) et de reprise d'activité (PRA)** dans l'ensemble des services. Chaque plan doit inclure un scénario cyber.
- D'identifier les **services à renforcer prioritairement** en cas de crise (cyberattaque massive, catastrophe naturelle, coupure d'électricité prolongée...), et les mesures de réaffectation des agents exerçant des missions non essentielles à la continuité d'activité minimale des services publics.
- D'accroître drastiquement l'**engagement des agents publics dans les dispositifs de réserve** citoyenne afin d'atteindre un effectif global de 105 000 personnes dans la réserve opérationnelle en 2035. Actuellement, des **freins** limitent l'engagement des agents dans la réserve : la faible lisibilité des différents dispositifs, la complexité des démarches à accomplir et les réticences des employeurs.
- De mieux **intégrer les enjeux de cybersécurité** dans la préparation des services publics aux crises.

²⁸ Vie publique. Services publics : un plan pour faire face aux crises majeures.
<https://www.vie-publique.fr/en-bref/298456-services-publics-un-plan-pour-faire-face-aux-crisis-majeures>

Le plan prévoit donc :

- Une simplification des démarches d'engagement pour "permettre aux agents de rejoindre la réserve en quelques clics via un accès unifié".
- Une valorisation de la réserve dans les parcours professionnels. Les encadrants se verront rappeler qu'il est contre-indiqué de sanctionner les agents réservistes en raison de cet engagement.
- Un travail législatif, réglementaire et infra-réglementaire destiné à "*faire sauter les verrous normatifs*".

Annexe 7.

Information sur la résilience nationale.

Rapport de la mission d'information de l'Assemblée nationale sur la résilience nationale.^[29]

1. Nécessité d'une stratégie nationale.

Face à un monde instable – marqué par la compétition géopolitique, les menaces hybrides et les crises systémiques (pandémies, cyberattaques, catastrophes naturelles, crises économiques) – la France doit développer une **stratégie de résilience nationale**.

La résilience est définie comme la **capacité collective à anticiper, résister et se relever** des chocs tout en préservant la cohésion et les valeurs fondamentales. Cette approche complète la prévention classique par des mesures favorisant la récupération après crise.

2. Atouts et vulnérabilités de la France.

La France dispose de **solides atouts** :

- Citoyens mobilisés et société civile dynamique.
- Tradition d'indépendance et de souveraineté.
- Services publics performants et systèmes de solidarité étendus.
- Autonomie énergétique et agricole.
- Capacités diplomatiques et militaires reconnues.

Cependant, des **vulnérabilités** persistent :

- Sociales (désensibilisation au risque, fractures informationnelles).
- Politiques et institutionnelles (centralisation excessive, perte de culture de défense).
- Militaires (moins de masse, dépendance à la technologie et à la sous-traitance).
- Économiques et numériques (désindustrialisation, dépendance technologique, dette).

3. Construire une résilience fondée sur l'engagement citoyen.

Le rapport propose un **changement de paradigme** : la résilience doit partir du citoyen. Inspirée des modèles nordiques, cette stratégie inclusive implique l'ensemble de la société.

²⁹ Rapport d'information fait au nom de la mission d'information sur la résilience nationale (M. Thomas Gassilloud), n° 5119
https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/resinat/115b5119_rapport-information

Principales recommandations :

- Créer un **livret de comportement en cas de crise** et instaurer une **Journée nationale de la résilience** avec des exercices concrets.
- Recentrer le **Service national universel** sur la formation à la cohésion, aux risques et aux secours.
- Renforcer les **capacités des collectivités locales** à mobiliser les compétences territoriales.
- Assurer la **continuité de l'État** par une revue stratégique intersectorielle, la définition de niveaux d'assurance, des stress tests et la promotion de la **souveraineté numérique**.
- Adapter les **régimes d'exception** et intégrer la résilience comme critère des politiques publiques.

Enfin, un **projet de loi “Engagement et résilience de la nation”** pourrait traduire ces orientations. Cette stratégie vise non seulement à renforcer la préparation face aux crises, mais aussi à favoriser **la cohésion sociale, la conscience collective du risque et la dissuasion** vis-à-vis des adversaires potentiels.

Annexe 8.

Résilience de la Nation.

La résilience de la Nation, une leçon chèrement payée. [30]

1. Contexte et constat.

La pandémie de Covid-19 a révélé les fragilités de la France face aux crises majeures. L'auteur, Frédéric Tuset-Anrès, souligne que si cette crise sanitaire a été sévère, d'autres menaces plus graves pourraient survenir (cyberattaques, catastrophes naturelles, terrorisme). La résilience nationale - la capacité à résister aux chocs et à se rétablir rapidement - s'impose comme une priorité stratégique.

2. Les fragilités révélées.

Malgré le dévouement des soignants et de certaines professions essentielles, la crise a mis en lumière des faiblesses préoccupantes :

- Défiance envers les autorités (plaintes massives contre le gouvernement).
- Incivilités et non-respect des consignes sanitaires.
- Débats irrationnels (polémique chloroquine).
- Difficulté à accepter le risque et l'incertitude.
- Sentiment d'appartenance nationale affaibli, notamment chez les jeunes.

3. Renforcer la résistance morale.

L'éducation de la jeunesse constitue le premier impératif. L'auteur préconise plusieurs leviers :

- **Le Service National Universel (SNU)** : dispositif prometteur pour recréer un "rite de passage" citoyen et renforcer la solidarité nationale, avec une contribution légitime des armées.

[Le Service National Universel (SNU) tel qu'il existait a été supprimé au 1^{er} janvier 2026. Le Premier ministre Sébastien Lecornu a annoncé le 19 septembre 2025 la fin progressive du dispositif et son remplacement potentiel par un service militaire volontaire. (Note du Rédacteur)]

- **Les dispositifs existants à développer** : Cadets de la Défense, périodes militaires, établissements scolaires militaires - actuellement trop confidentiels et à repenser de manière cohérente.
- **L'école** : son rôle est fragilisé par ses difficultés à transmettre savoirs élémentaires et sentiment d'appartenance nationale.

³⁰ Frédéric Tuset-Anrès, "La résilience de la Nation, une leçon chèrement payée " 2020 : chocs stratégiques - Regards du CHEM - 69e session <https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article-cahier.php?carticle=249>

4. Garantir les ressources humaines.

- **Revitaliser la réserve militaire** : actuellement sous-exploitée, elle doit s'ouvrir au monde civil et être réformée (simplification des engagements, meilleure réactivité) pour devenir une ressource volumineuse émanant de la société civile.
- **Réinventer la Garde nationale** : sur le modèle danois ou américain, créer une force de réserve constituée, disponible, entraînée et répartie sur tout le territoire. Objectif : 80 000 Gardes nationaux capables d'intervenir en appui des forces de sécurité et de secours lors de crises majeures.

5. Assurer les ressources matérielles.

La crise des masques a symbolisé l'impréparation matérielle du pays. Trois axes d'amélioration :

- **Des ressources adaptées** : renforcer le rôle du SGDSN (Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale) dans l'anticipation des besoins et la planification des réponses aux différents scénarios de crise.
- **Des ressources disponibles** : revoir les stocks stratégiques et capacités de crise ; sécuriser les approvisionnements ; développer la capacité d'adaptation rapide de l'outil de production national (reconversion d'entreprises, impression 3D).
- **Des ressources opérantes** : assurer la sécurité des activités d'importance vitale, notamment développer des solutions souveraines de stockage de données et prévoir un "archaïsme stratégique" (moyens de communication alternatifs fonctionnant sans espace ni cyberspace) pour garantir la continuité en cas d'attaques majeures.

Conclusion.

L'auteur plaide pour que la résilience soit instituée comme une fonction stratégique dans le prochain Livre blanc sur la Défense.

Dans un monde de menaces croissantes et imprévisibles, la France doit tirer les enseignements de cette crise pour renforcer sa force morale collective et se doter des moyens humains et matériels nécessaires.

Comme l'écrivait le général Mangin : « **l'ennemi est un bon professeur, mais ses leçons coûtent cher** » - il serait dramatique de payer l'enseignement sans retenir la leçon.

Annexe 9.

Esprit de défense et IHEDN.

J'ai renforcé mon esprit de défense grâce à l'IHEDN. [31]

Intégrer MBDA³², c'est rejoindre une entreprise partenaire de la communauté de Défense en France qui entretient des liens avec le prestigieux Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et en fait bénéficier certains de ses collaborateurs. Sébastien a eu la chance d'en faire partie. En parallèle de ses missions de responsable intégration plateformes aéroportées, il a pu suivre une année de formation de haut niveau à l'IHEDN pour accompagner son évolution.

Ancien colonel de l'Armée de l'Air, pilote de chasse, Sébastien ne pensait pas, en rejoignant MBDA, qu'il recroiserait de sitôt la voie militaire. Et pourtant...

Quand ses responsables lui proposent de candidater pour suivre la formation dite « **PolDef** » (pour « Politique de Défense ») au sein de l'IHEDN, il accepte immédiatement.

« *C'est une chance qui ne se présente pas deux fois et que je me suis empressé d'accepter* », raconte-t-il. Comme lui, quelques collaborateurs, identifiés comme ayant un fort potentiel d'évolution au sein de MBDA sont, chaque année, proposés par l'entreprise pour participer à ces sessions au niveau national.

Fort du succès de ces formations, MBDA développe également ce partenariat au niveau régional pour permettre à davantage de collaborateurs d'en bénéficier.

Après avoir passé avec succès les sélections écrites et orales, Sébastien intègre donc cette formation d'exception pendant un an – de l'été 2020 à l'été 2021 – à raison de sessions réparties sur deux jours par semaine.

Une expérience unique qui contribue à renforcer l'esprit de défense – déjà bien présent chez Sébastien – et à le faire rayonner au-delà de la communauté de défense.

Un contenu et des échanges d'une grande richesse.

Cette formation, principalement réalisée au sein de l'IHEDN mais aussi sur des sites extérieurs pour des visites réservées (bases aériennes, sites de la DGA, CEA...), a pour ambition de donner un aperçu du monde de la Défense et – pour la session de Sébastien - d'explorer le thème des souverainetés en France.

Une centaine d'auditeurs, venus des secteurs civil et militaire, dont certains d'autres pays d'Europe et du monde, a pu bénéficier de trois modules : un premier volet théorique sur les stratégies de la France, un deuxième sur les enjeux et les outils de défense française, et un dernier sur le rôle et la place de la France dans le Monde.

³¹ **MBDA.** Articles Web - « J'ai renforcé mon esprit de Défense grâce à l'IHEDN ».

<https://www.mbda-systems.com/country-fr/jai-renforce-mon-esprit-de-defense-grace-lihedn>

³² **MBDA** : Entreprise européenne leader dans le domaine des missiles et systèmes de missiles.

« Au-delà des contenus proposés et du mémoire que nous devons rédiger à la fin, en petit groupe, cette formation est nourrie d'échanges avec des interlocuteurs de grande qualité que je n'aurais pas rencontrés dans d'autres circonstances », raconte Sébastien.

En effet, les participants présentaient des profils extrêmement variés : officiers de très haut niveau, journalistes, chefs d'entreprises de secteurs variés, élus, représentants syndicaux, personnels des Ministères... Tous ont pour point commun d'être appelés à occuper de hautes fonctions dans leur secteur.

« Après de ce public hétéroclite, je jouais un peu le traducteur, du fait de mon passé militaire très spécifique, mais j'ai surtout beaucoup appris de ces confrontations de points de vue passionnantes », ajoute Sébastien.

Car peu d'auditeurs font en réalité partie du monde de l'industrie de défense. La formation mise sur les expériences et les apports de chacun et chacune. Le tout, avec des personnes qui partagent des valeurs et un véritable intérêt pour les questions de défense, de géopolitique et de sécurité.

Une formation qui transforme.

« Il y a un avant et un après IHEDN, analyse Sébastien. C'est un tremplin pour une carrière et cette année m'a également permis de me constituer un réseau ; j'ai gardé contact avec certains de mes camarades de promotion, nous sommes désormais liés ».

Aujourd'hui, Sébastien a à cœur de transmettre « **l'esprit de Défense** » que la formation a renforcé en lui. Il intervient lors d'événements de recrutement pour présenter MBDA à des candidats et en interne via le parcours d'intégration auprès des nouveaux arrivants.

« J'essaie de faire comprendre la place unique de MBDA dans l'industrie de défense, au service de la souveraineté du pays », conclut-il.

Pour MBDA aussi, cette formation est riche en apports. Elle scelle les liens privilégiés que l'entreprise noue avec les armées mais aussi dans d'autres sphères économiques et politiques. MBDA reçoit ainsi régulièrement sur ses sites les auditeurs de l'IHEDN pour poursuivre les échanges et approfondir la découverte de l'industriel de défense. Une vraie richesse, tant sur le plan humain que pour l'entreprise.

Annexe 10a.

Tableau des compétences Charente-Maritime.

Nom	Prénom	Sessions	CP	Ville	Société - Association	Fonction	Grade
AMAT	Alain	SR 59	17140	Lagord	Centre hospitalier de La Rochelle	Directeur honoraire	
ANCEL	Patrick	SR 198	17180	Périgny	Cadets de la Gendarmerie de Charente-Maritime	Président	
ARNOULT	Michel	SIEM 1	17340	Châtelailon-Plage	AR18 IHEDN Poitou-Charentes	Vice-Président Charente-Maritime	Général de brigade de Gendarmerie (2S)
BARBE	Christian		17110	Saint-Georges-de-Didonne	Institut universitaire de formation des maîtres de l'académie de Poitiers	Ex Directeur adjoint	Inspecteur d'académie honoraire
BELLENGER	Alain		17220	Sainte-Soulle		Conseiller en gestion	
BENALI-LÉONARD	Elysabeth		17480	Le Château-d'Oléron	Syndicat Français d'Intelligence Économique	Fondatrice ExAcT International	Vice-Présidente du SYNFIE
BOUDESSEUL	Claude	SR 117	17000	La Rochelle	Ministère de l'Éducation nationale	Ex Proviseur du lycée professionnel de Rompsay	Professeur de Lettres-Histoire
BOURBON	Antoine	SR 240	33000	Bordeaux	Atos Digital Security (Eviden)	Senior Manager	
BOURGUIGNON	Marc	SR 233	17000	La Rochelle	Ministère de l'Éducation nationale	Professeur des Écoles	Lieutenant de vaisseau de réserve
BRAULT DE BOURNONVILLE	Jean-Marc	IE 80	17580	Le-Bois-Plage-en-Ré	Conseillers du Commerce Extérieur de la France	Ex Président de la commission Afrique Océan Indien	
CAMPODARVE-PUENTE	Caroline	SN (nationale) 04 (ESM) 10	17300	Rochefort		1ère adjointe au maire de Rochefort	Conseillère départementale de la Charente-Maritime
CHARRETTE (de)	Patrice		17600	Le Gua			Professeure de géopolitique
CHAUVET	Christian	SR 132	17340	Yves	AR18 IHEDN Poitou-Charentes	Trésorier	Ingénieur général des Essences (2S)
DRAHE	Charlotte		17300	Rochefort	Musée national de la Marine - Rochefort	Administratrice	
GAUTIER	Benoit		17300	Rochefort	Gendarmerie Nationale	Chef de la mission sûreté de la gendarmerie	Général de division
GIORGIS	Alain	SR 123	17300	Rochefort		4ème adjoint au maire de Rochefort	Général de corps d'armée de Gendarmerie (2S)
GRIGNON	Bernadette	SR 143	17450	Fouras	Ministère de l'Éducation nationale	Professeur des Écoles	
GUENEAU	Paul	SR 81	17200	Royan	Génie Rural des Eaux et des Forêts		Ingénieur Général (H)
HARDY	Régis	SR 102	17290	VIRSON	Chargé de mission Sécurité Civile et Défense - Expert Géobiologie	Officier de Réserve Citoyenne Armée de terre	Ingénieur divisionnaire de TPE en retraite
HERAULT	Catherine	SR 198	17170	Courçon	Conférencière	Chercheur en musicologie	Professeur d'éducation musicale et de chant chor
JAGER	Pierre		17139	Dompierre-sur-Mer	Thales Systèmes Aéroportés	Directeur développement Customer Support & Service	Colonel (R) - Officier mécanicien de l'air
JOUANNET	Maxence	SR 189	17730	Port-des-Barques	Directeur départemental Services Incendie Secours	Expert sécurité civile	Développements Réserves communales
KESZLER	Jacques-Louis		17440	Aytré	Consultant associé		Lieutenant-Colonel de réserve (CTA)
LABROUSSE	Yasmine	SR 241	17690	Angoulins	Ensemble scolaire Fénélon Notre-Dame	Formatrice Tourisme et Territoires en BTS	Professeur d'Histoire-Géographie
LACCOURS	Bertrand	SR 245	17137	L'Houmeau	Groupe Kirchhoff	Directeur Administratif et Financier	Capitaine de corvette de réserve (RO)
LAPORTE	Jean-François		17220	Sainte-Soulle	Armée de Terre	Délégué Militaire Départemental Adjoint 17	Lieutenant-Colonel Terre (R)
LEPAGE	Philippe	SR 179	17137	Nieul-sur-Mer	Mairie de Nieul-sur-Mer	Conseiller municipal - Correspondant défense	
LEPESANT	Catherine	SR 225	17690	Angoulins	DSDEN de Charente-Maritime	Directrice de cabinet DASEN	
MACKAIN	David	SN (IHEDN) 61	17420	Saint-Palais-sur-Mer	Ministère des Armées	Pasteur de l'Église protestante unie de France	Aumônier militaire du culte protestant
MASSE	Henri	SN (IHEDN) 42 SN (CHEAr) 42	17220	Sainte-Soulle	Institut Français de la Mer (IFM)	Président Charente-Maritime	Préfet honoraire
MAUPEOU D'ABLEIGES (de)	Jérôme	SR 208	17220	Sainte-Soulle	Conseil Départemental de la Charente-Maritime	Conseiller expert DRH	
MILCAMPS	Jean-Baptiste	SN (nationale) 04 (PolDef) 77	17137	L'Houmeau	Conseil départemental de la Charente-Maritime	Directeur général des services	Ingénieur en chef des ponts, des eaux et forêts
MORIN	Paul	SR 151	17310	Saint-Pierre-D'Oléron	AR18 IHEDN Poitou-Charentes	Président	Commandant fonctionnel de Police (H)
MOJNIER	Philippe	SR 115	17000	La Rochelle	Officier d'Infanterie et logisticien	Général de l'armée de Terre (2S)	
PEUCH	Éric	SR 154	17200	Royan	Animateur en gestion de risques	Directeur départemental Services Incendie Secours	Contrôleur général des Sapeurs-Pompiers
PLASSARD	Christophe	SN (nationale) 03 (PolDef) 76	17200	Royan	ASSEMBLEE NATIONALE	Député de la Charente-Maritime	
PONSIN	Bertrand		17140	Lagord	Armée de Terre		Lieutenant-Colonel Terre (R)
PRUNEAU	Stéphanie		17000	La Rochelle	Ministère de l'Éducation nationale	Professeur d'Économie Gestion Commerciale	Enseigne de vaisseau 1ère classe (RO)
QUENTIN	Didier	SN (PolDef) 73	17200	Royan	Ancien Maire de Royan	Ancien Député de la Charente-Maritime	Ministre plénipotentiaire (H)
RENARD	Roger	SN (IHEDN) 54	17840	La Brée-les-Bains	Bureau de Soutien à la Collaboration Scientifique OTAN	Pilote de chasse	Général de Division Aérienne (2S)
RODRIGUEZ	Jean-Claude	SN (IHEDN) 45	17110	Saint-Georges-de-Didonne		Officier mécanicien de l'air	Général de Division Aérienne (2S)
SELLIER	Jean-Frédéric	SR 165	17300	Rochefort	Défense Conseil International	Général de brigade de Gendarmerie (2S)	
SIM	Gérald	SR 198	17140	Lagord	Collège Pierre Mendès France de La Rochelle	Professeur agrégé d'histoire-géographie	
SOUILLIÉ	Patrice	SR 172	17290	Le Thou	Centre national de la recherche scientifique (CNRS)	Ex Délégué régional de la circonscription Alsace	
SPELLA	Didier		17300	Rochefort	Société Mirat Di Nerid à Rochefort	Président	Commandant @ du Corps des officiers des bases
STAUFFER	Didier	SR 171	17200	Royan	Armée de l'air et de l'espace	Chef de Centre militaire de Contrôle et de Coordination	Lieutenant-Colonel (R)
TABARY	Jacques	SR 135	17170	Saint-Jean-de-Liversay	Commissariat de l'armée de Terre		Commissaire colonel @
THERY	Marc		17630	La Flotte	Membre du Cercle Maréchal Foch	Officier d'Infanterie	Général de l'armée de Terre (2S)
VILLECHALANE	Alain		17140	Lagord	Ministère des affaires étrangères	Ex Directeur de l'Alliance française de Medellin	

Annexe 10b. Tableau des compétences Vienne.

Nom	Prénom	Sessions	CP	Ville	Société - Association	Fonction	Grade
BAQUIER	Michel	SR 151	86800	Saint-Julien-l'Ars	Associations et organisations sociales et syndicales	Travailleur indépendant	
BLAZQUEZ	Didier	SR 209	86240	Smarves	Université de Poitiers	Référent enseignement de défense et de sécurité	Enseignant à l'IUT de Poitiers
BLONDET	Arlette-Claire		86000	Poitiers	Ministère de l'Intérieur	Commandant fonctionnel de Police (H)	
BONNIN	Marc	SR 240	86360	Chasseneuil-du-Poitou	Collège Saint Jacques de Compostelle de Poitiers	Enseignant de Technologie	
BUATOIS	Grégory	SR 241	86340	Nouaillé-Maupertuis	SAFRAN Electronics & Defense	Chef de Programme Systèmes Combattant	
CAZENEUVE	Pierre	SR 240	86000	Poitiers		Architecte Urbaniste de l'Etat	
CHANCEL	Claude	SR 126	86240	Croutelle	Association pour le Progrès du Management (APM)	Expert Chine	Agrégé d'histoire et spécialiste de géopolitique
DESERT	Olivier	SR 143	86000	Poitiers	Mutuelle de Poitiers Assurances	Ancien directeur général	
DESJARDINS	Marc		86180	Buxerolles	Conseillers du Commerce Extérieur de la France	Vice-Président du Comité Nouvelle-Aquitaine	Ex PDG de TGS International Network
EPENYOY	Marc	SR 171	86000	Poitiers		Professeur de génie industriel en structures métal	
EUDELIN	Hugues		86000	Poitiers	Spécialiste de la Chine maritime	Directeur de recherche à l'Institut Thomas More	Capitaine de vaisseau (H)
FIARD	Marc	SR 143	86000	Poitiers	AR18 IHEDN Poitou-Charentes	Secrétaire Général et Vice-Président Vienne	
GALLOT	Eric	SR 171	86550	Mignaloux-Beauvoir	Spécialiste Intelligence économique	Chef d'escadron de réserve (Gendarmerie nationale)	Professeur d'histoire et géographie
GARCIA	Charles-Antoine	SR 156	86000	Poitiers	Colonel (R) du Cadre spécial	Psychanalyste	
GRIGIONI	Joseph	SR 114	86340	Nouaillé-Maupertuis	SEXTANT Avionique	Responsable Sécurité des systèmes d'information	Ingénieur Sécurité de l'Information (R)
HEBRARD	Laurent		86160	Champagné-Saint-Hilaire	Ministère de l'Éducation nationale	Enseignant	
LAGONOTTE	Patrick	SM (HES) 21 SR 132	86160	Buxerolles	Université de Poitiers	Professeur des universités en génie électrique	
LECOINTRE	Patrick	SN (IHEDN) 37	86450	Chenevelles			
LUCAUD	Florence	SR 171	86240	Fontaine-le-Comte	Ministère de l'Éducation nationale	Professeure d'anglais	
MADEC	Lionel	SR 238	86190	Villiers	Éducation nationale	Directeur adjoint CNED	
MAILLEFAUD	David	SR 215	86360	Chasseneuil-Du-Poitou	Service départemental d'incendie et de secours de la Vienne		Lieutenant-colonel de sapeurs-pompiers
MALO	Jean-Louis	SR 102	86000	Poitiers	IAE de Poitiers (1988-1991)	Spécialiste Comptabilité et Contrôle de gestion	Professeur honoraire de l'Université de Poitiers
MARIMOUTOU	Bernard		86000	Poitiers	Les Jeunes IHEDN	Responsable antenne de Poitiers	
MARQUOIS	Frédéric	SR 151	86360	Chasseneuil-du-Poitou	SAS SODECA - 27 rue d'Athènes - Paris 9	Expertise comptable - Conseil - Audit	Président
MOINET	Nicolas	SR 225	86000	Poitiers	École de Pensée sur la Guerre Économique	Cofondateur	Professeur des universités
MULLER	Marie Pierre	SR 189	86580	Biard	Ministère de l'Agriculture	Médiatrice de l'enseignement agricole	
PÉNISSON	Bernard	SR 143	86000	Poitiers	Ministère de l'Éducation nationale	Professeur agrégé d'histoire	
PERRROT	Pierre	SR 224	86000	Poitiers	Groupe Sorégies	Directeur Production ENR énergies renouvelables	
ROY	Barthélemy	SR 240	86000	Poitiers	Ministère de la Jeunesse et du sport	Conseiller du DASEN de la Vienne	Inspecteur de la Jeunesse et des Sports
THOUVENOT	Jean-Yves	SR 215	86280	Saint-Benoît	Ministère des Armées	Ancien DMD Adjoint de la Vienne	Lieutenant-colonel © des Troupes de marine

Annexe 10c.

Tableau des compétences Charente et Deux-Sèvres.

Nom	Prénom	Sessions	CP	Ville	Société - Association	Fonction	Grade
AUJAY DE LA DURE	Pierre	SR 200	16000	Angoulême	SAS RECUP PALETTES	Dirigeant Associé	Ex Collaborateur parlementaire
BERNARD	Rodolphe	AMA cycle	16000	Angoulême	Direction générale de l'armement	Attaché d'administration de l'état	
BLANDINEAU	David	SR 225	16110	Yvrac-et-Malleyrand.	Naval Group Angoulême-Ruelle	Officier central sécurité système d'information	
DESMOULINS	Mickaël	SR 243	16000	Angoulême	Naval Group Angoulême-Ruelle	Responsable écosystèmes et partenariats	
FAURE	Dominique	SR 143	16430	Balzac		Enseignant d'éducation physique	
LOBIT	François	SN (IHEDN) 59	16100	Cognac	Ministère de l'Intérieur	Préfet honoraire	
LOMBARD	Jacques	SR 143	16410	Dirac	Mistère de la Défense		Colonel @ de l'armée de Terre
MARQUIS	Hugues		16800	Soyaux	Université de Poitiers	Professeur agrégé à l'INSPE	
MÉNANTEAU	Pierre	SN (IHEDN) 31	16300	Barbezieux-Saint-Hilaire			Général de brigade aérienne (2S)
MORIO	Frédéric		16300	Barbezieux-Saint-Hilaire	Marine nationale	Délégué départemental (DDPM) en Charente-Maritime	Capitaine de Frégate @
ROUHIER	Daniel	SR 99 SM (CHEAr) 10	16590	Brie	Conseil en stratégie	Enseignant chercheur	Préfet honoraire
SOUTY	François		16000	Angoulême	SAS LRACG	Conseil en stratégies européennes	
WAENDENDRIES	Pierre		16000	Angoulême	AR18 IHEDN Poitou-Charentes	Vice-Président Charente	

Nom	Prénom	Sessions	CP	Ville	Société - Association	Fonction	Grade
AUDOUIN	Philippe		79410	Saint-Gelais	Association Au-delà du Réverbère	Vice-Président	Dirigeant Créateur d'Entreprise
BILLOT	Mark		79000	Niort	Armée de Terre	Colonel @ de l'Artillerie	
BOISSON	Claude	SR 143	79180	Chauray	Commune de Chauray	Maire	
BRANGER	Donat	SN (IHEDN) 40 IE 1	79460	Magné	Banque de France	Inspecteur général honoraire	
FONTAINE	Bernard	SR 127	79180	Chauray	Armée de Terre	Directeur établissement de maintenance	Lieutenant-Colonel (H)
GEORGE	Laurent	SR 228	79270	Fontenay-Rohan-Rohan	Commune d'Angoulins	Directeur général des services	
GUIGUET	Damien	SR 123	79270	Saint-Symphorien	Commune de Nieul-sur-Mer (17)	Directeur général des services et consultant	Maire Honoraire de Meylan (Isère)
LOBSTEIN	Jean-Louis	SR 129	85200	Fontenay-le-Comte	AR18 IHEDN Poitou-Charentes	Vice-Président Deux-Sèvres	
MARCHAL	Jean-Pierre	SR 108	79410	Échiré		Consultant système information et organisation	
PILPRÉ	Yann	SR 241	79330	Glénay	CEO of YPSI SAS	Conseil en informatique - Cybersécurité	
SALLIER	Damien	SR 216	79260	La Crèche	SDIS des Deux-Sèvres (79)	Directeur départemental adjoint	Colonel de sapeurs-pompiers professionnel
WIERZBICKI	Pascal		79210	Val-du-Mignon	Fédération nationale André Maginot (FNAM)	Président du Groupement 224	Chef d'escadron @ de la Gendarmerie nationale

Annexe 11.

Capitalisation des expériences.

La capitalisation des expériences³³ est au cœur de notre démarche d'apprentissage. Elle nous permet de valoriser et de diffuser les savoirs acquis aux cours des projets de solidarité et de coopération internationales.

C'est une véritable démarche transformative qui s'intéresse à la fois au vécu de chaque personne impliquée dans un projet, et au partage de leurs visions dans un cadre collectif et participatif. Ceux et celles qui y prennent part en sortent différents, enrichis de nouvelles compétences (d'écoute, de partage, de prise de recul) et de nouvelles connaissances forgées et formalisées grâce à cette démarche.

La capitalisation des expériences, c'est quoi ?

La capitalisation des expériences consiste à recueillir, analyser et formaliser les connaissances et les savoir-faire développés au cours de nos actions.

Capitaliser ses expériences, c'est les transformer en connaissances que l'on peut et entend partager et transmettre. En ce sens, elle va plus loin que la capitalisation des pratiques (qui elle se concentre plutôt sur les actions).

En s'intéressant au vécu et à la perception de chaque partie prenante sur ses expériences positives et négatives, la capitalisation des expériences ne se limite pas à la mise en lumière de nouvelles connaissances. Elle contribue également à ce que chaque actrice et acteur ayant pris part au processus en sorte transformé-e, c'est-à-dire, renforcé-e dans sa capacité à s'ouvrir à l'autre, à apprendre, à re-penser et à améliorer son action.

Ponctuelle ou au fil de l'eau, la capitalisation des expériences peut concerner un projet, une action innovante, des pratiques, un module de formation, une méthodologie, etc. Toute expérience est capitalisable.

Pourquoi recourir à la capitalisation des expériences ?

En renforçant les compétences et en faisant évoluer les pratiques, la capitalisation des expériences génère des retombées multiples pour toutes les parties prenantes. C'est une démarche de partage avec d'autres au sein de son organisation et en dehors.

Les équipes en charge du projet gagnent à capitaliser parce qu'elles apprennent davantage de ce qu'elles font.

Les structures gagnent à disposer d'équipes motivées et fédérées grâce à la valorisation de leur travail.

Les partenaires financiers bénéficient de logiques de développement de connaissances partageables utile pour tous et toutes.

Les populations locales impliquées et/ou bénéficiaires de l'action sont au cœur de l'action de développement local grâce à la prise en compte de leurs points de vue et vécus.

³³ Capitalisation des expériences.
<https://reseau3e.org/methodologies/capitalisation-des-experiences/>

Les principaux bénéfices de la capitalisation des expériences :

- Reconnaître et valoriser la connaissance située de chacun-e.
- Améliorer la qualité des pratiques et des actions.
- Tirer des enseignements issus de l'expérience.
- Renforcer le pouvoir d'agir des actrices et acteurs.
- Identifier des pratiques inspirantes.
- S'enrichir mutuellement.
- Apprendre par l'expérience et renforcer les compétences.
- Produire et partager de la connaissance.

Comment s'y prendre ?

La capitalisation des expériences n'est pas un processus homogène. Cependant, nous pouvons identifier cinq étapes clefs de la capitalisation des expériences :

- 1. Reconstruire ensemble l'historique du projet.**
- 2. Témoigner, expliquer.**
- 3. Partager les récits, analyser les expériences et en tirer des leçons.**
- 4. Rassembler les résultats au sein d'un support.**

Annexe 12.

Gouvernance partagée : le guide d'accompagnement Dynamo.

Gouvernance partagée : le guide d'accompagnement Dynamo³⁴.

La gouvernance partagée : un vaste terrain de jeu à découvrir.

Dans un contexte de transformation socio-écologique et d'évolution constante, **les organisations sont appelées à repenser leurs modes de fonctionnement** pour favoriser des environnements de travail plus collaboratifs et inclusifs. La gouvernance partagée émerge comme une réponse pertinente à ces défis. Mais ça veut dire quoi au juste, gouvernance partagée ? Et comment imaginer un modèle adapté à ma structure ?

Notre guide d'accompagnement est conçu pour vous aider à en découvrir les grands principes, et pourquoi pas, **à amorcer une réflexion sur votre transformation organisationnelle.**

Un outil pour guider votre réflexion sur une gouvernance plus collaborative.

Ce guide propose une **exploration des concepts clés et des cinq composantes essentielles de la gouvernance partagée** pour stimuler la réflexion et penser un modèle de gouvernance qui correspond véritablement aux réalités et aux aspirations de votre organisation.

Il vous permettra de :

- Comprendre les **fondements de la gouvernance partagée et ses bénéfices** concrets.
- Explorer les **relations de pouvoir, les responsabilités** et les dynamiques de **confiance**.
- Stimuler votre réflexion en vous appuyant sur des principes éprouvés et des **questions clés**.
- Découvrir des méthodes pour **optimiser la communication et la collaboration** au sein de votre équipe.

... Tout en gardant le cap sur votre mission, votre vision et vos valeurs.

Chaque section est accompagnée de **réflexions et de pistes d'action pour avancer à votre rythme**, et ainsi créer votre propre modèle de gouvernance partagée : celui qui correspondra le mieux à votre organisation.

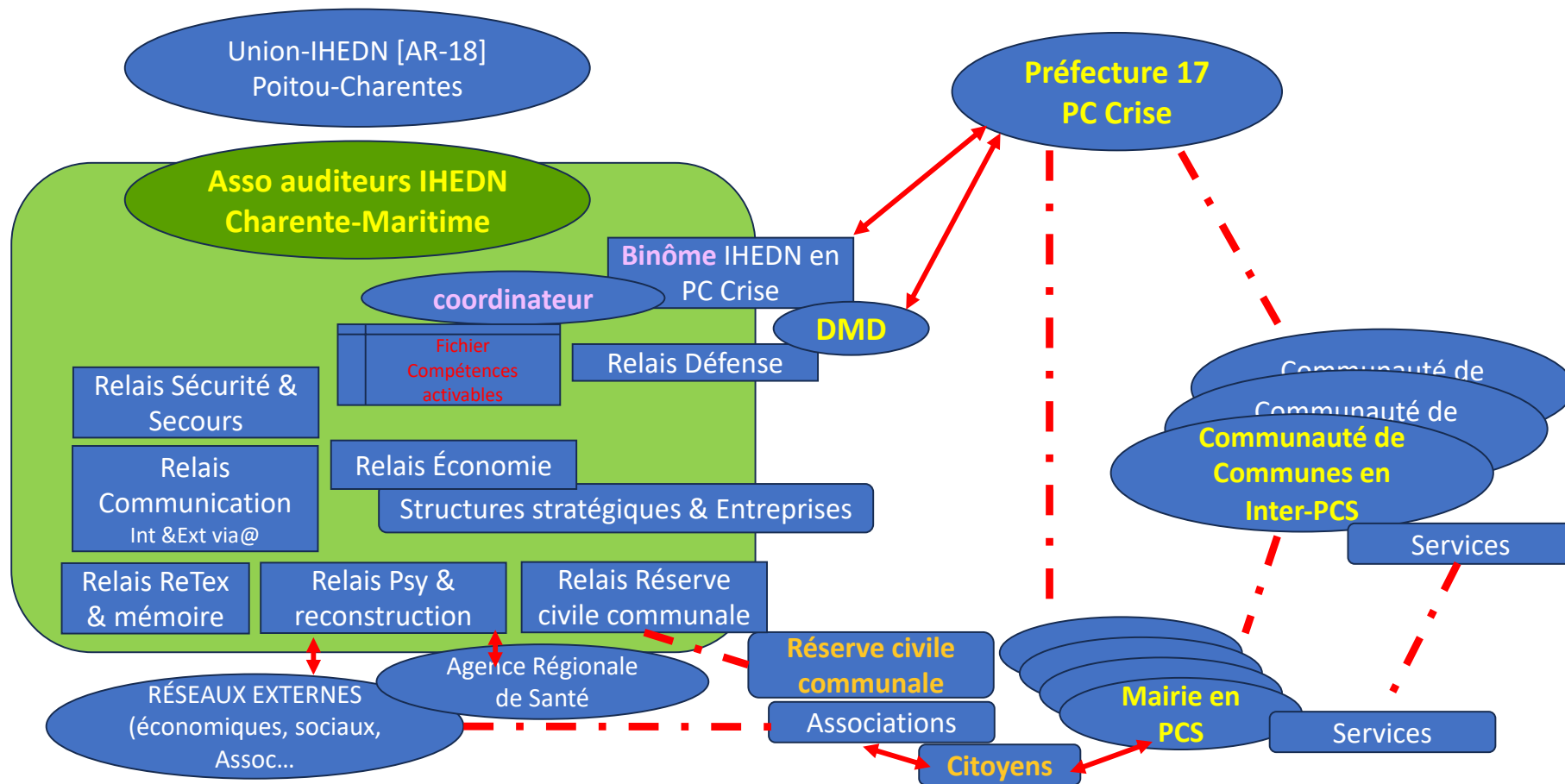
Téléchargez le guide dès maintenant et laissez-vous inspirer par des pratiques qui favorisent l'engagement, la transparence et la prise de décision collective.

Ensemble, façonnons les organisations de demain !

³⁴ Rédigé par Chantal Grandchamp. Publié le 25 mars 2025
<https://dynamocollectivo.com/outils/gouvernance-partagee-guide-dynamo/>

Annexe 13. Gouvernance confortée et coordonnée.

Organisation possible du dispositif Associations IHEDN en gestion de crise majeure en soutien de la Préfecture.



Annexe 14.

Dispositif des correspondants défense.

Cinq documents couvrent l'ensemble du cycle de vie du dispositif, depuis sa création en 2001 jusqu'à son bilan critique en 2015. Voici une lecture croisée.

1. Genèse et contexte (circulaire du 26 octobre 2001).

La fonction est créée par Jacques Floch, secrétaire d'État à la défense, dans un contexte précis : la professionnalisation des armées et la fin de la conscription instaurée par la loi du 28 octobre 1997 ont rompu le lien naturel entre la société française et ses forces armées. Les événements du 11 septembre 2001 renforcent l'urgence de maintenir un « esprit de défense » dans la population civile.

La réponse choisie est territorialisée : créer dans chaque commune un élu référent sur les questions de défense.

2. Consolidation progressive du cadre juridique et organisationnel.

Les textes ultérieurs précisent et formalisent le dispositif :

- **La circulaire du 27 janvier 2004**³⁵ (Michèle Alliot-Marie) réaffirme l'obligation pour toutes les communes — sauf les plus petites — de désigner un correspondant défense au sein du conseil municipal, et demande la remontée des coordonnées à la DICoD avant juin 2004.
- **L'instruction ministérielle du 8 janvier 2009**³⁶ (Jean-Marie Bockel – Hervé Morin) constitue le texte de référence le plus complet.

Elle définit trois axes de mission :

- La politique de défense.
- Le parcours de citoyenneté (enseignement de défense, recensement, JAPD).
- La mémoire et le patrimoine.

Elle précise aussi l'architecture du réseau d'appui :

- La DICoD au niveau national.
 - Le délégué militaire départemental (DMD) comme point de contact local unique.
 - L'IHEDN et ses associations régionales.
 - La Direction du service national (DSN).
 - L'ONAC.
- **La plaquette DICoD de 2017** offre la présentation institutionnelle la plus synthétique.

³⁵ Circulaire n° 1395 du 27 janvier 2004.

³⁶ Instruction ministérielle n° 282 du 8 janvier 2009.

Le correspondant défense y est défini comme :

- L'interlocuteur privilégié des autorités civiles et militaires ».
- Le relais d'information sur la défense auprès du conseil municipal et des citoyens », avec pour moyens une lettre électronique, un guide pratique et une affiche de synthèse.

3. Bilan critique (article Arthur Braun, Civitas Europa, 2015³⁷).

L'article académique apporte le recul analytique qui manque aux textes officiels.

Son bilan est nuancé, voire sévère sur plusieurs points :

- **Sur la forme normative** : le recours à la simple circulaire pour créer un dispositif s'appliquant aux 36 000 communes françaises pose une question d'adéquation juridique au regard du principe de libre administration des collectivités. Le ministère relativise cependant ce point en soulignant que les correspondants ne sont pas des agents de l'État.
- **Sur la désignation** : l'absence d'unification des procédures (arrêté du maire ou délibération du conseil) génère des disparités que le ministère reconnaît sans y remédier.
- **Sur l'effectivité réelle** : si le taux de désignation est quasi-total, cela ne garantit pas l'efficacité du dispositif. L'implication concrète dépend fortement de la motivation personnelle de l'élu, de sa connaissance préalable du domaine militaire et de la volonté du maire. Les correspondants issus d'un milieu militaire ou gendarmique sont nettement plus actifs.
- **Sur la méconnaissance du dispositif** : la fonction reste largement ignorée du grand public, voire des élus eux-mêmes, fragilisant l'argument du ministère selon lequel le statut électif conférerait une « légitimité » et une meilleure « identification ».

4. Pistes d'évolution envisagées.

Plusieurs propositions émergent des documents, notamment de l'article de 2015 :

- Permettre au maire de désigner un **ancien militaire volontaire non élu**, plus opérationnel que certains élus sans bagage militaire.
- Renforcer les liens avec les **réservistes locaux à la jeunesse et à la citoyenneté (RLJC)**, dont les missions recoupent largement celles des correspondants défense.
- Impliquer davantage le réseau dans l'application du **plan Vigipirate** au niveau communal.
- Créer une véritable **délégation « défense »** formalisée au sein des conseils municipaux pour donner plus de substance à la fonction.

Conclusion.

Le dispositif des correspondants défense illustre une tension récurrente dans l'action publique française : une ambition nationale forte (mailler les 36 000 communes) portée par des textes non contraignants, reposant entièrement sur le volontariat local. Son potentiel quantitatif est indéniable ; son effectivité qualitative demeure inégale et tributaire des personnes plutôt que des structures.

³⁷ Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-civitas-europa-2015-2-page-255.htm>

Annexe 15.

Trinôme « correspondants défense ».

Au service de la formation des correspondants défense et de l'appui aux cellules de crise.

1. Contexte et fondements réglementaires.

Instituée par la circulaire du 26 octobre 2001 et précisée par l'instruction ministérielle n° 282 du 8 janvier 2009, la fonction de **correspondant défense** vise à associer pleinement les citoyens aux questions de défense et à développer le lien Armée-Nation au niveau local. Chaque commune de France est appelée à désigner, parmi les membres de son conseil municipal, un correspondant défense dont la mission s'organise autour de trois axes : la **politique de défense**, le **parcours de citoyenneté** et la **mémoire et le patrimoine**.

Le délégué militaire départemental (DMD) constitue le point de contact unique des correspondants défense au niveau local. Il anime leur réseau sous l'autorité de l'officier général de zone de défense, en coordination avec la préfecture. Les associations régionales des auditeurs de l'IHEDN y participent déjà en tant que partenaires, contribuant à animer ce réseau en lien avec le préfet et le DMD.

Par ailleurs, les travaux de l'AR-18 Poitou-Charentes, qui précèdent, menés dans le cadre du Forum des Études de l'Union-IHEDN 2026 démontrent que les auditeurs IHEDN, par la diversité et la qualité de leurs compétences, constituent un **vivier mobilisable au service de la gestion des crises majeures**. La création d'un trinôme structuré permettrait de formaliser et d'amplifier cette coopération.

2. Composition et structure du trinôme.

Le trinôme proposé repose sur une architecture à trois piliers, chacun associant un responsable titulaire et un adjoint opérationnel :

AUTORITÉ PRÉFECTORALE	AUTORITÉ MILITAIRE	RÉSEAU IHEDN
Préfet de département	Délégué militaire départemental (DMD)	Vice-président AR-IHEDN
Chef du bureau compétent (Sécurité & Défense)	Adjoint au DMD	Référent correspondants défense de l'AR-IHEDN
Autorité, coordination préfectorale, plans de crise (ORSEC, PCS)	Expertise militaire, liaison forces armées & gendarmerie, réserves	Mobilisation des auditeurs, réseau civilo-militaire, compétences expertes

Ce format trinomial s'inspire du modèle éprouvé du Trinôme académique (Éducation nationale – Défense – associations IHEDN), tout en l'adaptant au champ spécifique de la gestion de crise et de la préparation territoriale.

Chaque pilier apporte une légitimité complémentaire : autorité légale et coordination civile pour la préfecture, expertise opérationnelle et commandement pour le DMD, réseau d'experts pluridisciplinaires et culture stratégique pour l'IHEDN.

3. Missions et champ d'action.

3.1 Formation des correspondants défense.

Le trinôme serait chargé de concevoir et de mettre en œuvre un programme de formation modulaire destiné aux correspondants défense, couvrant :

- **Culture de défense et politique de sécurité nationale :** enjeux géopolitiques contemporains, menaces hybrides, rôle des forces armées, cadre juridique des crises (code de la Défense, ORSEC, PCS).
- **Gestion des risques majeurs :** cartographie territoriale des risques (DDRM, DICRIM), plans de prévention, dispositifs d'alerte, exercices de simulation.
- **Parcours citoyen et résilience :** recensement, JDC-NG, réserves (militaire, communale, sanitaire), engagement civique des jeunes.
- **Communication de crise :** gestion de l'information, lutte contre la désinformation, usage des médias sociaux en situation d'urgence.
- **Modes dégradés :** fonctionnement sans réseaux numériques, communication alternative en cas de cyberattaque majeure.

Les formations seraient dispensées en co-animation par les trois piliers, en s'appuyant sur les ressources pédagogiques existantes (stages IHEDN, modules préfectoraux, formations SDIS, exercices DMD) et sur des simulations de crise en mode « jeu participatif ».

3.2 Appui aux cellules de crise.

Le trinôme organiserait la mise à disposition structurée des compétences des auditeurs IHEDN et des correspondants défense formés au profit des cellules de crise :

- **Cellules préfectorales (COD) :** appui à la continuité de la gouvernance de crise, renfort en profils spécialisés (analyse stratégique, logistique, communication, expertise juridique ou sanitaire), notamment lors des crises s'inscrivant dans la durée.
- **Cellules départementales et zonales :** interface entre les autorités et le tissu associatif local, remontée d'informations de terrain, coordination avec les opérateurs de réseaux vitaux.
- **Postes de commandement communaux et intercommunaux (PCC/PICC) :** soutien à la rédaction et à l'activation des plans communaux de sauvegarde (PCS), tutorat des élus et agents locaux, gestion du retour à la normale (dimensions économique, sanitaire, mémorielle).

À cette fin, le trinôme tiendrait à jour un annuaire numérisé des compétences des auditeurs de l'AR-18 — structuré par domaine d'expertise, par département et par commune — mis à la disposition des autorités préfectorales et militaires, et actualisé annuellement.

4. Modalités de fonctionnement

4.1 Gouvernance.

- **Présidence** : assurée par le préfet du département ou son représentant.
- **Réunion plénière trimestrielle** : bilan des actions, programmation des formations, actualisation de l'annuaire des compétences, retours d'expérience.
- **Réunion de crise à la demande** : activation immédiate sur sollicitation du préfet, avec capacité de mobilisation des auditeurs référencés sous 24 à 48 heures.
- **Conventionnement** : le cadre juridique de la collaboration serait défini par convention, en référence à la loi n° 2004-811 du 13 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile, au même titre que les associations agréées de sécurité civile.

4.2 Périmètre territorial et extension.

Le trinôme serait constitué dans un premier temps à l'échelle du département de la **Charente-Maritime**, en s'appuyant sur le Comité Aunis-Saintonge de l'AR-18 et la préfecture de La Rochelle. Fort de cette expérimentation, le modèle aurait vocation à être étendu progressivement aux **quatre départements de l'ancienne région Poitou-Charentes** (Charente, Charente-Maritime, Deux-Sèvres, Vienne), puis proposé comme modèle à l'ensemble des 39 associations de l'Union-IHEDN.

5. Valeur ajoutée et recommandations.

La création de ce trinôme répond à trois enjeux identifiés dans l'instruction ministérielle de 2009 et confirmés par l'étude AR-18 de 2026 qui précède :

- **Structuration du réseau des correspondants défense** : doter les correspondants défense d'une formation cohérente, actualisée et territorialement ancrée, qui dépasse la simple transmission d'informations pour inclure la dimension opérationnelle de la gestion de crise.
- **Professionnalisation de l'appui aux cellules de crise** : formaliser la contribution des auditeurs IHEDN — jusqu'ici informelle et ponctuelle — en un dispositif identifié, conventionné et activable à tout moment, comblant les déficits temporaires de compétences lors de crises durables.
- **Renforcement de la résilience territoriale** : créer un continuum entre la prévention (formation, sensibilisation), la gestion opérationnelle (appui COD, PCC) et le retour à la normale (Retex, reconstruction), en mobilisant simultanément les légitimités civile, militaire et civique.

Il est recommandé que le secrétaire général de l'AR-18 soumette cette proposition aux préfets de département et aux délégués militaires départementaux des quatre départements concernés, en vue d'une signature éventuelle conventionnelle.