



Note d'information N°14 - Avril 2014

La gestion prévisionnelle des risques et la cellule de crise dans les contrats de partenariat

1

Les contrats de partenariat obligent les Parties contractantes à avoir une vision à long terme et une approche résolument différente de la gestion des risques.

Comme nous l'avons développé dans une précédente lettre d'information, travailler sur ce thème avant de contractualiser relève d'une part, de l'auto-évaluation par le porteur de projet et d'autre part, de l'assistance d'experts intervenant en mission de due diligence.

Naturellement, cette gestion des risques persiste durant les phases successives de conception, construction, livraison et exploitation, jusqu'à l'échéance du contrat. Elle oblige toutes les Parties à travailler de conserve, notamment :

- en établissant préventivement les procédures de décision de la cellule de crise,
- en rédigeant celles des plans de continuation d'activité,
- en prévoyant les moyens des plans de contournement.

En résumé, en prenant toutes les mesures nécessaires et adaptées pour anticiper les risques déjà identifiés ... ou pas encore. Ainsi, si le risque survient malheureusement, l'effet de surprise sera limité voire supprimé.

Toutes les entreprises, notamment industrielles, le savent depuis longtemps et doivent en permanence s'y adapter (exemple récent : la directive Séveso 3 - lire en note 1) : la réflexion préventive est la clé d'une bonne gestion de crise. Fidèles à notre démarche de conseil, nous avons noté que sur les projets PPP sur lesquels nous avons été appelés à intervenir ces dernières années, cette notion de crise était rarement correctement traitée. Aussi, nous proposons de travailler le plus en amont possible avec nos mandants et recherchons la meilleure approche stratégique sur le long terme. Etre performant en gestion des risques, c'est savoir les anticiper et prendre les décisions indispensables au moment où ils adviennent.

Mais de quels risques ou situation de crise parlons-nous ?

- risques naturels : tempête, canicule, grand froid, crue et inondation, glissement de terrain, séisme ...
- risques technologiques : pollution de l'air, de l'eau, du sol, chute d'aéronef, absence ou limitation des réseaux de communication (VDI), virus informatiques, piratage, vols de données ...
- risques énergétiques : absence ou limitation de l'énergie primaire (électricité, gaz naturel, biomasse ...), défaut d'alimentation dû à un sinistre sur son réseau, crise internationale renchérissant subitement celle-ci ...
- risques sanitaires : intoxication alimentaire, empoisonnement dû aux matériaux employés dans l'ouvrage ou lors de son exploitation, composés organiques volatils nocifs, maladie contagieuse ou nosocomiale, pandémie ...
- risques humains : burn-out d'un décideur, suicide ou meurtre, prise d'otages sur le site ...
- risques sociétaux : émeutes, grèves, sit-in protestataire, corruption, appel au boycott ...
- risques contractuels : normalement traités par la législation, la réglementation, leur jurisprudence et le contrat de partenariat ... mais aucune surprise n'est à écarter pendant un engagement qui peut aller jusqu'à 30 ans.

Quand un sinistre survient ou pire qu'une catastrophe arrive, il est souvent facile de perdre pied. Rebondir semble à cet instant impossible, même à des professionnels aguerris. Autant anticiper.

Les cabinets d'expertise technique et d'ingénierie d'exploitation comme le nôtre complètent leur savoir faire et la capitalisation de leurs retours d'expérience avec ceux des assureurs et des courtiers spécialisés (lire exemple en note 2), et en utilisant les guides des organismes (tels que la méthode DIDERO© du CNPP), pour permettre à nos Clients d'être en mesure de réagir efficacement à n'importe quel évènement, quelque soit l'heure, de jour comme de nuit, son importance et surtout, son impact sur leurs activités et la pérennité de leur patrimoine.

1 - Organiser la cellule de crise :

- organisation et audits des procédures d'astreinte,
- procédure d'activation de la cellule de crise selon les indicateurs prédéterminés associés aux seuils de déclenchement,
- définition des fonctions métiers (ou opérations), niveaux de décisions et fonctions support à intégrer dans la cellule de crise,

DCR Consultants * Conseils en Facilities Management & Partenariats Public-Privé

SARL au capital de 8.000 Euros * RCS Antibes 509 842 894 * APE 7022 Z * TVA IntraCom FR05509842894
292 Chemin de Valbosquet * Villa N°24 * 06600 ANTIBES * 06.77.77.18.83 * www.dcr-consultants.fr



- identification des profils nécessaires de l'ensemble des membres de la cellule de crise (collaborateurs des Parties et intervenants extérieurs, décideurs publics),
- définition des tâches de chacun et attribution des responsabilités (ordinogramme de la chaîne de commandement),
- rédaction et mise à jour de la documentation de gestion de crise : ordinogramme d'actions, habilitations de signature, circuits des décisions, traçabilité des événements,
- rédaction des plans de continuation d'activité et de contournement,
- localisation du site de réunion de la cellule de crise et de ses moyens de fonctionnement, notamment en voix-données-images (VDI), documentation, fournitures, restauration, hôtellerie, déplacements, etc ...

2 - Définir le plan de communication de crise :

- identification des publics destinataires : salariés, donneurs d'ordres, partenaires, sous-traitants, fournisseurs, autorités publiques, autorités médicales, médias, etc ...
- définition des stratégies et préfiguration des messages et des scénarii de réponse,
- nomination et préparation des personnes seules habilitées à communiquer à l'extérieur de la cellule de crise.

3 - Déployer les plans de continuation d'activité et les plans de contournement :

- collecte et exploitation des données et informations, coordination des acteurs, modes des prises de décision, modes de consultation des experts, reporting interne à la cellule, contrôle d'application des décisions prises, etc ...
- application des plans de continuation d'activité (ou comment continuer à faire fonctionner les équipements et/ou les services en mode dégradé sur le site sinistré),
- application des plans de contournement (ou comment continuer à assurer les activités et/ou les services en dehors du site sinistré),
- définition des plans d'action pour la sortie de crise et évaluation de celle-ci : origine, impacts, actions menées,
- plan de retour à la normale,
- diagnostic et bilan de la gestion de crise, corrections des procédures de la cellule de crise.

4 - Préparation et conduite d'exercices de gestion de crise :

- simulations de situation de crise, modélisation de sinistres, exercices en grandeur nature,
- actualisation des référentiels et formation aux outils de gestion de crise,
- meilleures pratiques, échecs, capitalisation des retours d'expérience et mise à jour de la documentation de gestion de crise.

5 - Procédures de gestion des sinistres (en support ou en parallèle des assureurs) :

- procédure de gestion des niveaux de couverture des contrats d'assurance, des primes et des franchises,
- procédure de déclaration des sinistres et d'état des lieux,
- modes d'établissement des responsabilités contractuelles, civiles et pénales,
- modes d'évaluation des dommages, procédures d'expertise et de contre-expertise,
- procédures de réparation des dommages et gestion des recours en cas de non ou sous indemnisation,
- capitalisation des retours d'expérience pour la réévaluation des couvertures, primes et franchises d'assurance ou des provisions pour risques, la délégation ou la mutualisation de ceux-ci.

C'est avec cette méthodologie simple et claire que nous pouvons dire que même si le pire n'est jamais certain, mais seulement probable, c'est largement suffisant pour devoir s'y intéresser et savoir y faire face le moment venu.

Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.

Cordiales salutations.

Denis CHAMBRIER
Gérant & Consultant Senior
denis.chambrier@dcr-consultants.fr

Note 1 : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-directive-SEVESO-3-pour-une.html>

Note 2 : <http://www.fmglobal-touchpoints.fr/anticiper/crise-sinistralite-resilience>