



**HAL**  
open science

## **L'opération Sentinelle dans le cadre du plan Vigipirate : cas concret de gestion de crise**

Nicolas Le Saux, Pierre-Benoit Clément

### ► **To cite this version:**

Nicolas Le Saux, Pierre-Benoit Clément. L'opération Sentinelle dans le cadre du plan Vigipirate : cas concret de gestion de crise. Sécurité & stratégie [Sécurité et stratégie], 2016, 21, pp.56-62. <10.3917/sestr.021.0056>. <hal-04745048>

**HAL Id: hal-04745048**

**<https://hal.science/hal-04745048v1>**

Submitted on 19 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# L'opération Sentinelle dans le cadre du plan Vigipirate : cas concret de gestion de crise

Pierre-Benoît Clément & Nicolas Le Saux

Quelle différence entre la complexité de la gestion d'un grand évènement mêlant opérateurs publics et privés comme une coupe d'Europe de football, la gestion d'une crise dans une grande entreprise ou une opération militaire sur le territoire national ? S'appuyant sur son expérience de chef d'état-major du Centre Opérationnel InterArmées de la Zone de Défense de Paris, le colonel (ER) Pierre-Benoît Clément, avec la collaboration de Nicolas Le Saux, docteur en droit, lieutenant-colonel (r), décrivent ici quelques grands principes qui ont fait la réussite de l'opération Sentinelle. De la planification à la gestion d'un environnement complexe en passant par la problématique de la ressource et l'organisation du commandement, il propose ainsi quelques pistes de réflexion à tous ceux qui pourraient être confrontés à ce type de situation.

## De l'anticipation à l'exécution

Si les attentats du 7 janvier pouvaient difficilement être prévisibles sur le plan de la date et du lieu, le déclenchement d'une opération militaire d'une telle ampleur, était, quant à lui, bien anticipé.

En effet, l'organisation territoriale de la Défense a pour mission, entre autres, de préparer l'engagement des forces armées dans le cas de crises majeures principalement dans le domaine de la sécurité civile. C'est ainsi qu'en région Ile-de-France, la Défense anticipe le déploiement de ses unités, en liaison étroite avec la préfecture de police de Paris dans l'éventualité d'une crue

centennale de la Seine, par exemple. Pour cela, les états-majors sont associés aux travaux réalisés dans un cadre interministériel, mais s'intéressent aussi de près aux études menées par les partenaires civils.

Plus spécifiquement, une planification est établie annuellement afin de préparer l'engagement des militaires conformément au contrat opérationnel fixé par le Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale. Ces travaux sont menés par un groupe de travail pluridisciplinaire *ad hoc*. Ils se traduisent concrètement par un document classifié précisant l'organisation du commandement adaptée à l'opération, les missions prévues pour les unités, l'organisation du soutien, entre autres. Il est baptisé plan Neptune.

En complément et au tout début de la période d'alerte fixée par la préfecture de Police, les armées organisent un exercice afin de valider les options prises, l'exercice Alma. Cet entraînement est mené conjointement avec le Secrétariat Général de la Zone de Défense de Paris de la Préfecture de Police. C'est ainsi qu'en décembre 2014 la Zone de défense de Paris a activé son Centre Opérations pendant une semaine, en configuration « crue de Seine ». De plus, certains renforts déjà identifiés, en particulier l'échelon de commandement intermédiaire, ont été engagés pendant cet exercice afin de s'approprier le plan, parfaire leur connaissances des procédures spécifiques et réaliser des reconnaissances.

A peine un mois s'est donc écoulé entre la simulation de la mise en œuvre du plan Neptune au cours de l'exercice Alma et le déclenchement de l'opération Sentinelle en janvier 2015. En quelques heures seulement, le personnel qui avait joué Alma retrouvait son poste de combat au Centre Opérationnel InterArmées de la zone de Défense de Paris et assurait le commandement des 6 000 militaires déployés en moins de 10 jours en Ile-de-France. Quel exemple pertinent de l'utilisation concrète des travaux d'anticipation qui auraient pu paraître un banal exercice de style intellectuel et théorique.

Ceux qui estiment que « le plan est le premier mort de la guerre » sont assez proches de la perception du général Eisenhower qui n'hésitait pas à affirmer « les plans ne sont rien, la planification est tout ». Ainsi, peu importe le produit final, c'est la réflexion initiale qui compte.

Pour le lecteur intéressé par un approfondissement dans le domaine de la planification, de nombreux outils existent dont l'origine remonte au 1<sup>er</sup> siècle avant JC avec l'Hexamètre d'Hermagoras, qui visait à répondre à 7 questions pour analyser les circonstances d'un problème :

Qui ? Quoi ? Où ? Avec quels moyens ? Pourquoi ? Comment ? Quand ? La transcription contemporaine est à chercher du côté de la méthode anglo-saxonne des 5W (*Who ? What ? Where ? When ? Why ?*) complétée le cas échéant par 2H : *How ?* et *How much ?* Enfin, citons la méthode de management anglo-saxonne SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) qui permet d'identifier et d'étudier les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation.

C'est donc à partir de ces grands principes et d'une méthode dérivée de celle de l'OTAN que les Armées ont pu garantir le succès de l'opération Sentinelle.

## *Des hommes, encore des hommes*

En moins de 10 jours, ce sont 6 000 militaires qui ont rejoint l'Ile-de-France pour assurer une mission de protection de plus de 330 sites 24H/24 : une ressource formée, disponible, mobile, mais pas inépuisable. C'est une évidence et force est de constater que pour les opérateurs privés, cette problématique est encore plus dimensionnante que pour les Armées ou les forces de sécurité intérieures (Gendarmerie Nationale et Police Nationale).

L'exemple des Jeux Olympiques de Londres en 2012 est, à ce titre, un exemple intéressant à analyser sous cet angle. L'opérateur retenu pour assurer la sécurité de 34 des 150 sites des jeux avec un contingent initial de 10 500 « contractors » s'est aperçu à deux semaines du début de l'évènement qu'il n'était pas en mesure de remplir son contrat. En effet, il s'est retrouvé dans l'incapacité de recruter et former environ 3 500 agents pour assurer les contrôles au filtrage. Par ailleurs, mais *a posteriori*, le comité d'organisation a reconnu avoir sous-estimé le besoin qui n'a été exprimé qu'en début d'année. La conséquence immédiate de ce dysfonctionnement s'est traduite par l'engagement supplémentaire de 3 500 soldats

britanniques sur très court préavis pour remplir une partie de la mission de sécurité confiée à l'opérateur.

A quelques mois d'un événement sportif d'envergure internationale qui se déroulera en France, on ne peut que souhaiter que les enseignements de l'expérience londonienne aient été tirés par les organisateurs et les opérateurs qui seront engagés dans l'Euro 2016.

### *Dans cette perspective, plusieurs facteurs peuvent être pris en considération*

Si en 2012, le MI5 avait jugé le risque terroriste « substantiel », bien qu'aucune menace spécifique n'ait été identifiée, l'appréciation sécuritaire en France en 2016 pourrait être différente et donc les besoins en sécurité probablement supérieurs.

Conséquence logique de cette situation, la nécessité d'apprécier au plus juste les moyens humains et techniques nécessaires selon différentes hypothèses sécuritaires reste la première réflexion à tenir. En cela, il peut être utile de s'intéresser au retour d'expérience d'événements majeurs récents à l'instar de l'Exposition Universelle de Milan.

Dès lors que les besoins, en particulier humains, auront été évalués, il conviendra de s'assurer de leur mise à disposition le moment venu. C'est donc à cet instant qu'intervient la problématique du recrutement et de la formation. Or ce processus est long, comme le montre celui mis en œuvre par l'Armée de Terre.

Entre le moment où le candidat à l'engagement pousse pour la première fois la porte d'un Centre Information et de Recrutement des Armées et son arrivée dans sa future unité il s'écoule, en moyenne, trois à quatre mois. Il s'agit dans un premier temps d'apprécier la réelle motivation du

jeune individu dans sa démarche en vue d'embrasser une carrière exigeante. Pour cela, le candidat est suivi par un conseiller en recrutement, cadre issu d'unité opérationnelle et qui dispose donc d'une expérience lui permettant d'orienter la réflexion de la future recrue. Vient ensuite le processus d'évaluation technique qui repose sur des tests, intellectuels, psychologiques et physiques, qui s'achèvent par un entretien de bilan mené par un évaluateur militaire formé pour cette mission. La confrontation des appréciations du conseiller en recrutement et de l'évaluateur permet de définir sur quels types de postes le candidat peut être positionné. Enfin, la confrontation des aspirations du jeune prétendant à ses aptitudes est réalisée lors d'un entretien avec le recruteur afin de répondre à la traditionnelle ambition du gestionnaire de ressources humaines : « *the right man at the right place* ». Au terme de ce parcours, le candidat est positionné sur les plans de recrutement mensuels et retenu par la commission nationale en fonction de la concurrence sur les postes convoités. Il faudra ensuite ajouter une période de formation de six mois pour que le jeune puisse enfin être engagé dans une opération.

Il est bien évident que ce délai est heureusement raccourci pour ce qui concerne le recrutement dans le domaine de la sécurité privée. Pour autant, certaines contraintes peuvent réduire la capacité à augmenter rapidement la ressource disponible pour un opérateur. En effet, l'obtention du certificat de qualification professionnelle « agent de prévention et sécurité » ainsi que l'attribution de la carte professionnelle représentent des délais incompressibles avant et après recrutement.

Cependant, une fois que le défi de la mise à disposition de la ressource humaine a été relevé, il s'agit ensuite de l'employer de façon optimale et pour cela ces hommes doivent être managés, commandés.

## Le CO, centre nerveux de toute gestion de crise

Gérer une crise majeure dans une entreprise, coordonner les moyens de sécurité privée à l'occasion d'un grand événement sportif sont autant d'occasions de porter un regard attentif sur l'opération Sentinelle dans le cadre du plan Vigipirate en région Ile-de-France.

Pour un observateur extérieur, le commandement de cette opération peut paraître une activité normale pour des militaires rodés aux engagements sur des théâtres extérieurs depuis de nombreuses années. Cette perception est juste dans les grands principes de mise en œuvre d'un Centre Opérations. Toutefois, commander simultanément 330 équipes réparties sur l'ensemble de l'Ile-de-France sans disposer d'un maillage territorial tel que celui de la police par exemple a représenté un autre défi qu'il a fallu relever. Par ailleurs, les spécificités relatives au territoire national, la mission confiée et les parties prenantes mériteront d'être développées par ailleurs.

Le Centre Opérations Interarmées de la Zone de Défense de Paris a été activé dès le 7 janvier sous le format qui était planifié dans le cadre du plan Neptune en réponse à une crue majeure de la Seine comme évoqué précédemment. L'ensemble des fonctions opérationnelles y est représenté et sa description détaillée propose un parallèle avec la gestion d'une manifestation dont la sécurité serait assurée par un opérateur privé.

La cellule « personnels » assure la gestion de la ressource humaine : suivi qualitatif et quantitatif des effectifs engagés, demande de renforts, ect. C'est la fonction RH *ad hoc* dédiée à la gestion des agents affectés à l'événement. Elle dispose d'une capacité de « tirage » sur la réserve disponible au sein de l'entreprise.

La cellule « connaissance de l'environnement » a pour mission d'apprécier l'évolution de la situation dans la zone d'engagement. Elle évalue les conséquences d'un incident local sur l'ensemble de l'opération. Une altercation en deux personnes pouvant dégénérer en mouvement de foule, chaque agent doit être considéré comme un capteur qui permet d'adapter le dispositif afin d'éviter un débordement.

La cellule « conduite » assure la gestion en temps réel de l'opération et du déploiement. Elle assure le suivi de la main courante où sont enregistrés les événements et diffuse les ordres pour les adaptations du dispositif.

La cellule « anticipation » est chargée de réfléchir au temps d'après et d'envisager des hypothèses d'engagement particulier. Il s'agit d'identifier des cas non conformes et de préparer les réponses adaptées.

### Coordination avec les forces de police

L'efficacité de déploiement du type de Sentinelle implique une très bonne coopération et coordination entre les services de police et la force elle-même. Si cette organisation est compliquée à réaliser et à maintenir dans la durée entre des institutions de l'Etat se connaissant mal, elle présente de véritables défis dès lors que des opérateurs privés seraient impliqués. Les leçons de Sentinelle et de la mise en œuvre de grands dispositifs de sécurité impliquant acteurs publics et privés pointent vers la nécessité d'une ossature opérationnelle de coopération pouvant réellement intégrer des opérateurs aux natures juridiques et statuts divers. Dans le contexte sécuritaire actuel, face aux enjeux de grandes manifestations à venir (Euro 2016, Jeux Olympiques peut-être), il semble urgent de mettre en place ces structures de commandement et de pilotage multi-acteurs dont la présence, si ce n'est l'expérience, semble vitale à une coproduction de

sécurité qui ne se cantonne pas aux déclarations d'intention. Le temps n'est plus à l'expérimentation mais bien à l'action.

La cellule « soutien » garantit que chaque personnel engagé dispose des moyens pour remplir sa mission, mais aussi pour subvenir à ses besoins vitaux. Intégrée au Centre Opérations, elle peut ainsi anticiper les évolutions du dispositif et faire part des contraintes logistiques qui doivent être prises en compte dans la conduite de l'opération. La cellule « systèmes d'information » doit assurer la mise à disposition des moyens de communication et d'information. Elle élabore l'architecture des réseaux, garantit la liaison permanente à tous les niveaux y compris avec les organismes extérieurs.

La cellule « communication » construit le plan de communication externe comme interne en diffusant des éléments de langage et des messages clés. Elle prépare les éléments de communication en liaison avec la cellule « anticipation » pour toute situation anormale envisagée.

L'ensemble de ces cellules doit préférentiellement travailler au sein d'un même espace afin de garantir des échanges permanents et éviter toute perte d'information.

Par ailleurs, des rendez-vous quotidiens cadencent le rythme d'activité du centre. Ces points de situation sont la garantie de la cohérence des travaux du CO et de l'information des échelons hiérarchiques supérieurs.

Ce dispositif, qui pourrait paraître formel, permet cependant de réagir efficacement aux événements. Il doit toutefois rester adaptable car il évolue dans un environnement mouvant où des paramètres tant internes qu'externes rendent son fonctionnement complexe.

## La gestion de la complexité, un défi quotidien

Au titre de la défense civile du territoire métropolitain, l'officier général de zone de Défense et de Sécurité entretient une relation privilégiée avec le préfet de Zone de Défense dans le cadre d'un dialogue civilo-militaire régit par l'Instruction Ministérielle 10100. C'est au cours de cet échange que sont envisagées les diverses possibilités d'emploi des Armées dès lors que les moyens civils sont insuffisants, indisponibles, inexistantes ou inadaptés (règle des 4I). Une fois les modalités d'engagement des forces armées définies, celles-ci agissent sous couvert d'une demande de concours ou une réquisition qui fixe les effets à obtenir et plus particulièrement pour Sentinelle les lieux à surveiller, mais aussi les modalités de mise en oeuvre.

C'est ainsi que les 4 000<sup>1</sup> militaires encore engagés dans l'opération Sentinelle sont réquisitionnés par le préfet de police de Paris qui exerce les fonctions de préfet de Zone de Défense. Cette situation paraît extrêmement claire mais il existe une subtilité de taille qui fait intervenir des acteurs extérieurs.

Tout d'abord le Préfet de police de Paris n'exerce ses pouvoirs de police que sur la capitale et les départements de la petite couronne. Or, les militaires réquisitionnés sont aussi engagés en grande couronne où les pouvoirs de police sont exercés par les préfets de départements. Il revient donc au Centre Opérations de dialoguer au quotidien avec la préfecture de police de Paris et les préfectures de départements de la grande couronne afin d'adapter le dispositif à la situation locale, en particulier les lieux et les modalités de surveillance.

<sup>1</sup> Les effectifs sont passés de 6 000 à 4 000 à la fin du mois de février à l'occasion d'une adaptation du dispositif.

Par ailleurs, la mission de surveillance confiée aux forces armées doit être adaptée aux différentes configurations des sites surveillés : horaires d'activités, présence de population, etc. Ceci se traduit par un dialogue local entre le chef militaire sur place et le responsable civil du site concerné.

Pour autant, certains principes doivent être respectés et souvent un arbitrage doit être fait par le Centre Opérations. Cependant, ces arbitrages ne peuvent être rendus que lorsque les échelons supérieurs de toutes les parties prenantes parviennent à s'accorder sur les modalités de mise en œuvre. Ainsi, le dialogue civilo-militaire local se traduit parfois par un dialogue civilo-militaire au niveau des cabinets ministériels.

Ces deux exemples montrent à quel point l'environnement dans lequel le Centre Opérations évolue et prend des ordres est complexe. De même, on comprend d'autant plus que l'exécution sur le terrain nécessite de la part des chefs d'éléments dialogue, diplomatie et intelligence de situation.

## Une complexité juridique d'emploi de la force militaire

L'utilisation d'une force militaire du type de Sentinelle sur le territoire national pose un certain nombre de difficultés pratiques d'un point de vue juridique. L'analyse rapide de celles-ci est intéressante car elles sont très similaires à celles qui se poseraient dans le cas du déploiement de personnels de sécurité privée sur la voie publique. En effet, pour avoir un effet de dissuasion dans la durée (au-delà de la menace d'une riposte armée en cas d'agression), le militaire ne dispose, pour toute arme juridique, que du recours à l'article 73<sup>2</sup>

du Code de procédure pénale (délit de flagrance). Encore faut-il, pour pouvoir utiliser celui-ci et donc interpellier un individu insultant ou menaçant, savoir identifier, au niveau du soldat ou d'un agent de sécurité privée, si l'on se trouve en face d'un délit ou d'un crime puni d'une peine d'emprisonnement. Des interpellations justifiées sont également nécessaires en termes de dissuasion, pour alimenter la chaîne du renseignement mais aussi afin d'éviter un sentiment de frustration face aux insultes et menaces auxquelles doivent faire face ces personnels.

Dans le domaine de la complexité de la mission et de son commandement, un paramètre mérite aussi d'être relevé, il s'agit du taux de rotation du personnel sur cette mission.

Pour les unités déployées, les relèvements varient entre quatre à six semaines. Ceci donne une certaine stabilité et une garantie d'exécution de la mission sur le terrain.

En revanche, le Centre Opérations est armé par des renforts venant de différents états-majors pour des périodes allant de deux à sept semaines. Ces officiers sont des experts des théâtres extérieurs et des exercices interalliés, mais n'ont souvent qu'une connaissance très scolaire des engagements sur le territoire national. Ils doivent donc, en l'espace de quelques jours, s'approprier l'environnement et maîtriser les procédures spécifiques à ce type de mission. Certains d'entre eux sont des cadres de réserve dont l'ouverture sur le monde civil est une plus-value souvent très utile pour ce type de mission.

<sup>2</sup> Article 73 du CPP: « Dans les cas de crime flagrant ou de délit flagrant puni d'une peine d'emprisonnement, toute personne a qualité pour en appréhender l'auteur et le conduire devant l'officier de police judiciaire le plus proche. Lorsque la personne est présentée devant l'officier de police judiciaire, son placement en garde à vue, lorsque les conditions de cette mesure prévues par le présent code sont réunies, n'est pas obligatoire dès lors qu'elle n'est pas tenue sous la contrainte de demeurer à la disposition des enquêteurs et qu'elle a été informée qu'elle peut à tout moment quitter les locaux de police ou de gendarmerie. Le présent alinéa n'est toutefois pas applicable si la personne a été conduite, sous contrainte, par la force publique devant l'officier de police judiciaire. »

## Conclusion

---

Si l'Opération Sentinelle est bien une opération militaire stricto sensu, l'environnement dans lequel elle se déroule lui confère cependant un caractère particulier. Le dialogue civilo-militaire aux plus petits échelons, l'incident local qui peut prendre une ampleur parfois démesurée imposent aux échelons de commandement de maîtriser des savoir-faire parfois éloignés de ceux auxquels ils sont confrontés sur les théâtres d'opérations extérieurs. Pour autant, les grands principes de la gestion de crise que sont l'anticipation, l'identification de la ressource nécessaire, l'organisation du commandement, l'entraînement restent intangibles. Ils sont les conditions du succès de gestion de toute situation complexe tant civile que militaire. ■

Colonel Pierre-Benoit Clément,  
chef d'état-major du Centre Opérationnel InterArmées  
de la Zone de Défense de Paris,  
Nicolas Le Saux,  
docteur en droit, lieutenant-colonel ( r )

## ❖ Bibliographie

*Colonel Michel Goya, Res Militaris. De l'emploi des forces armées au XXIème siècle, Économica, Paris, 2010, 263 pages.*

*Général Michel Yakovleff, Tactique théorique, 2<sup>me</sup> Edition, Économica, Paris, 2015, 702 pages.*

*United Kingdom Comptroller and Auditor General, The London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: post-Games review, National Audit Office, Londres, 2012, 36 pages.*