

# Connecteur recherche 20 mai 2020

## Session B1 / Gestion de crise | 10h

Animation : Denis Pansu - Fing

Scribe : Sophie Fourquet-Mahéo - Fing

Contexte : <https://fing.org/actions/connecteur-recherche/connecteur-recherche-riposte-creative.html>

Bienvenue sur l'espace de prise de notes de votre session !

Merci de renseigner votre nom ci-dessous (*format : Prénom/Nom/Structure*)

- **Patrick Pincet**, DGS de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud, regroupe 23 communes, siège à Evry 355 000 habitants, expérience gestion de tempête de 1999 avec ses conséquences

> Crise de today totalement inédite, elle est particulièrement longue d'autant qu'on n'en voit pas le bout, elle est totalement incertaine pas de borne temporelle, ni les contours en terme de conséquences, pas de visibilité sur durée de vie, et date à laquelle on pourrait en être débarrassé

> impréparation nationale par rapport à ce type de crise, notamment gestion des masques. Attitude de l'ensemble autorités : approximation, injonctions contradictoires, réponses compliquées (cf masques impréparation et comportement désordonnés ETAT col ter et ensemble acteurs territoires)

> conséquence en terme humain relativement modestes, que ce passerait-il si virus de type ebola avec 100 millions de morts, répercussion importantes mais sur fond relativement "modérée" en terme de décès.

premier retour d'exp > imaginer crise avec virus plus virulent, csq humains plus fortes.

RGPP contient en son sein affaiblissement dynamique préfectoral

+ Loi **NOTRe**

=> capacités à réagir complètement déportées au niveau régional

dans une crise qui devrait être maîtrisée par l'ETAT ce sont les régions qui ont par ex dû commander des masques

échelon pratique pour répondre à une crise, complètement démuni pour cette crise-ci

préfets remis tardivement au centre du jeu

QUESTION de la régionalisation d'ensemble des systèmes de santé à partir des agences régionales de santé complètement déconnectés de l'échelon territorial, logique à l'échelle régionale dans des très grandes régions,

se percute avec nécessité de répondre de façons pratique et rapide

questions des qualités humaines se pose dans ces cas là > compétences et caractères se révèlent (pas tous à la hauteur)

Sujets à explorer à la croisée situation de crise/usages numériques :

systèmes numériques de communication à distance anticipés (ex commande de zoom début d'année)

usages d'outils numériques à distance, sont une réponse permanente à réduction nécessaire des

déplacements physiques et permettant de gagner du temps

comment faire pour que cet usage soit respectueux par rapport aux temps privé/perso ?

question de la sécurité des données (qd il y a usage systématisé de tous ces outils, quand les gens peuvent

faire des captures d'écran par exemple > questions contentieuses)

connectivité 'une collectivité par rapport à capacité déployer matériel informatique, et par rapport au fait que des agents ne sont pas par définition dotés de tels outils (ex maîtres nageurs besoin de maintenir le lien et de les mobiliser)

irruption du numérique dans collectivités pas réfléchi, pas conceptualiser, attente forte de now en terme d'éthique, mode de travail, répartition entre cet outil, le cerveau humain et la rencontre physique.

En sus de l'organisation de l'Etat, se pose évidemment aussi son niveau technologique : les deux seules entités à continuer à faire de la télé et non visio conférence dans notre territoire sont les trois préfectures de l'Île de France, de la Seine-et-Marne et de l'Essonne... Et quant aux commandes de masques, elles ont été toutes faites dans un premier temps en Chine, ce qui pose la question, non seulement de la "souveraineté nationale", mais y compris "territoriale" en matière de produits fondamentaux (sanitaires, alimentaires, énergétiques... sans question la question fondamentale de l'eau).

Trois entités...

Je souscris à ce qui est dit en ce moment : si j'ai souligné qu'il y a "peu" de morts, il y a sans doute par contre des traumatismes profonds, dans le champ des relations intrafamiliales, des rapports à la confiance que l'on peut avoir envers les "autorités", sans compter la situation économique qui va produire du chômage et de l'insécurité pour beaucoup. Il ne faut donc pas que le numérique "en rajoute" dans la création de fractures sociales... Il faut notamment prendre en compte le fossé entre les personnes selon leur rapport à l'emploi et à l'habitat (les "pauvres" ont continué à voir leurs conditions de vie se dégrader, alors que les "nantis" ont continué d'être payés en étant confinés, et en se faisant des apéritifs zoom ou skype... sans compter l'aggravation de l'échec scolaire, la dégradation de l'accès aux soins, etc.). Le numérique n'est pas une réponse, c'est un outil... La crise ne change pas ce paradigme, mais elle peut en aggraver les conséquences négatives...

Paul-Henri :

Oui exactement c'est pour cela qu'il faut porter attention aux limites des outils numériques et à la diversification des outils et services permettant de faire face aux situations exceptionnelles

- **Paul Henri Richard** Chaire Gestion de crise

gestion de crise terme à prendre des pincettes, approche de sécurité globale ensemble des phases de prévention des risques, phase de rétablissement, de retours d'expérience. Ne pas se centrer uniquement sur la dimension gestion de crise qui occulte autres aspects.

Recherches, au niveau UTT nous avons une Chaire gestion de crise

en France Réseau école des mines, UT Compiègne, pas mal de labo, panorama de recherche et questionnement pas facilement lisible, c'est l'objectif de la Chaire d'améliorer la visibilité des travaux de recherche à finalité opérationnel

Un des enjeux majeurs est : transportabilité de la connaissance dans les pratiques organisationnelles, dans les outils techno, se traduire par des choses concrètes.

2 grands axes de travail :

1) préparation et planification collective face aux risques majeurs : il y a des acteurs identifiés avec des évolutions de périmètres avec tout un tas d'autres acteurs moins intégrés. Il y a des guides pratiques qui sont bien, mais ça ne veut pas dire effectivité sur le terrain (par ex besoin incorporation médecins libéraux, pharmaciens = ceux qui ont les mains dans le cambouis, dont la sécurité n'est pas problématique principale). la Chair s'est intéressé sur les acteurs colle rurales ?

## 2) Appui à la prise de décision en situation extrême

L'aide à la prise de décision.

- Comment optimiser l'environnement décisionnel des cellules de crise ?
- Comment prendre en compte les limites des outils d'aide à la décision pour la gestion des situations de crise ?
- La réflexion sur l'éthique peut-elle constituer une protection pour le décideur ?

Les technologies de l'information et des communications au service du management stratégique des situations de crise.

- Quels usages et quelle gouvernance pour le management stratégique des situations de crise dans les territoires « intelligents » ?
- Comment intégrer les mutations sociotechniques (Big Data, objets connectés, voitures autonomes...) dans la gestion des crises ?
- Face à l'utilisation massive des technologies numériques quelle résilience organisationnelle en cas de panne ? Comment maintenir une « rusticité » des dispositifs de gestion des crises ?

caractéristiques : longueur de la crise, impacte tout le monde, l'ensemble des organisations de la plus petite à la plus grande, continuation des activités en mode dégradé, impacte l'ensemble de la société dans une dimension internationale.

Demande avant tout des échanges entre chercheurs, praticiens, voire industrielles pour parler d'angles morts sur ce type de situation.

On se rend compte que les chercheurs ont peut l'occasion d'être présent dans les centres de commande de crise > manque de données de la recherche, pour travailler sur comment améliorer le fonctionnement d'une cellule de crise

=> nécessité d'embarquer les chercheurs dans le fonctionnement de vos organisations.

besoin d'observation participante.

Il y a beaucoup de formation par la simulation cependant difficulté à saisir données et fonctionnement en temps réel.

En matière de numérique, important d'exprimer les limites du systèmes. On a du mal à questionner les limites de l'outil : organisation du travail, des questionnements prospectifs : ce sont par exemple les recherches sur la ville connectée, en cas de rupture d'alimentation électrique du fait d'une crise ou cyber attaque, rupture alimentation électrique, comment faire quand l'outil numérique n'est plus mobilisable ? Que faire quand un grain de sable fait dysfonctionner ces super systèmes ? Quand tout peut tomber ?

beaucoup d'initiatives se lancent, faut en prendre soin.

Veiller dès le départ, la conception d'un projet, à identifier l'utilité pour l'organisation, ce qu'il en ressort qui est utile à votre organisation.

Autres sujets : prise en compte des populations en situation de crise, étudier aussi comment vos collaborateurs ont vécu une crise et ont organisé leur vie sous de nouveaux modes de fonctionnement, retour d'expérience de cette situation. On est encore dans la crise, mais c'est bien de commencer à préparer cette phase en venant récupérer le maximum d'informations possible à archiver pour l'analyser plus tard.

- **Françoise Clech del Tedesco** Directrice conseil innovation stratégie, gestion de tout type de crises CD31 Haute Garonne a connu de fortes crises (AZF, attentats de MM, effondrement du point de mirepoix en novembre) > expérience de gestion de crise et de coopérations entre acteurs du territoire. Expérience de tracer des choses réelles.

Mais dans ces crises-là, retour à la normale assez rapide

2 choses importantes pour eux :

collectivité pas habituée à télétravailler, aujourd'hui augmentation forte du nombre de télétravailleurs, sécurisation des données

sur un dpt : pbmatique majeures : voirie, collèges... à part doter les collégiens en urgence pour assurer la continuité éducatives sont peu intervenus.

EN revanche sur travail social : gestion des choses à distance maintient des prestations d'action social, accueil public fragiles => va impacter la manière de faire de demain.

On est dans la continuité de gestion de crise, et qui va se produire dans un fonctionnement dégradé pour plusieurs mois > comment intégrer le télétravail de manière généralisé sur nos compétences principales. La fracture numérique pour certaine populations s'est vraiment posées (non équipement, illettrisme...).

Besoin de jongler avec des logiques opposées avec des organisations sensées représentées paroles de l'Etat sur le territoire. Défaut de coordination pour accompagner les organisations caritatives de terrain dans leurs actions. temps perdu (confinement tard)

département à proposé de prendre main sur cellules organisationnelles, pour être efficace, Etat a laissé faire

Nouveau type de gestion de crise : on doit vivre avec le virus covid

- Florence Giust Desprairies approche psychosociale clinique des crises : observation entre phénomènes psychiques et affectifs et des imaginaires sociaux, idée de comprendre ce qui se passe pour les personnes. Bouleversement d'ampleur et inédit, sociétale et de nos vies perso "tremblement de terre viral", laisse chacun face à lui même dans sa capacité de faire face à un danger invisible et à trouver des ressources intérieures. Fragilisation potentielle, invisibilité du danger qui peut en plus être pris en compte par l'action.

2 scènes : réalité sociale objective, et expérience subjective

Ce bouleversement personnel va colorer la réalité sociale construite en commun > risque d'incohérence

Idée d'une attention particulièrement portée à une attention à ce qui peut être vécu : avec le numérique prendre aussi le temps du retour d'expérience et pas seulement de réunions à objectifs. Si la situation de menace vient de l'extérieur, elle produit sur le travail des effets particuliers : chacun doit résister au déséquilibre (décompensation personnelle). Enjeu = résister à un déséquilibre potentiel en résonance à crise externe/. Pour pallier à ça on a recours à des ressources propres. Télétravail spécial on les enfants, tâches domestiques et éducatives, on a des conditions environnementales pas les mêmes que mettre en place comme du télétravail classique. Il faut considérer environnement perturbateur.

Le numérique s'est aussi intéressé aux modes de socialisations qu'implique ce contexte particulier pluralisé : contexte familial, médias qui rentrent chez les gens.

La vertu du travail, numérique aussi, c'est le fait de pouvoir tableter ce qu'il y avait avant (compétences, capacités d'agir expériences, habitudes...), important d'avoir en vue ça : ce qui peut s'opposer à la fragilisation, c'est d'activer et se mettre en contact avec ce qui était les équilibres antérieurs.

Surcharge mentale peut peser trop lourd sur tout ce qu'il y a à faire surcharge mentale général augmenté de la difficulté de ne pas être à la hauteur ni du travail qui est demandé et qui était à faire avant, de la culpabilisation.

Livre ressource : Crises de Jacqueline Barus-Michel (Auteur) Florence Giust-Desprairies (Auteur) Luc Ridet

(Auteur) paru en mai 1996

- Doralie Besnard métropole de Rouen en charge du développement de l'économie numérique intervention auprès des entreprises de territoire pour les accompagner dans leur transition numérique et faire le lien entre ceux dont ce sont les compétences et d'autres plus traditionnelles/

2 crises majeures à Rouen dans un temps très rapproché, pas préparé : crise covid + incident Lubrizol fin 2019

se sont interrogés sur politique de gestion des crises. Territoire très industriel, besoin d'une réflexion de fond sur gestion de ses risques majeures. Feront partie de l'expédition de la Fing Numérique tous risques.

Elaboration d'une stratégie qui pose entre autres la question de l'articulation entre l'Etat/les approches classiques et la mobilisation des acteurs du territoire. Attend de la documentation approfondie à toutes ces entités en faisant le focus sur le numérique, pour nourrir les échanges.

2 sujets (en mettant la crise covid à part passage télétravail plus global, qui remet en cause habitude numérique) comment peut-on accélérer les circuits de décisions et information entre les entités responsables, faciliter face outils digitaux transfert des infos, et diffusion info aux habitants ? Comment aussi réussir à proposer des outils aux habitants qui rassurent et fluidifient la bonne prise en charge de ces catastrophes ?

Patrick Pincet :

En termes de gestion de crise, une illusion serait sans doute de considérer qu'il faut renoncer à l'Etat... Certains élus plaident pour encore plus de décentralisation, alors que l'on aurait besoin de déconcentration, avec un Etat préparé, armé et géré par des vraies compétences, au bon niveau territorial... Les élus locaux sont comme tout le monde, plus ou moins perfectibles, et on voit bien certains effets délétères de la "valorisation politique", surtout en période de "municipales suspendues"... De ce point de vue, il serait intéressant de repartir des réflexions sur la crise sanitaire (cf la série d'articles du journal Le Monde), du reTEX de la tempête de 1999 et d'une réarticulation de la relation entre les acteurs de la gestion de crise (dont le point de convergence devrait continuer à être le COD départemental et non la multiplication de réseaux WhatsApp ou autres tous azimuts... souvent plus destinés à se faire voir qu'à gérer effectivement la crise).

Denis : pbmatique de coordination, crise questionne les organisations, posture de l'individu en contexte imprévu qui déstabilise habitude de travail et mode d'interaction, espaces de communication

-

Françoise ANNE BRAUN- expérience INET sur gestion des crises, module ENA, formation des hauts fonctionnaires

-construire une culture commune entre collectivités, santé et services de l'ETAT, enseignement réfléchir à question de formation. Besoin de travailler avec futurs hauts fonctionnaires

- comment lier questions des risques majeures et crise avec cohésion et inégalités et démocratie ? Façon de ne pas oublier dans ce qui est d'un point de vue professionnel et d'un point de vue citoyen. Place de l'usager ? les citoyens ont envie de pouvoir dire, de choses à comprendre.

William WEISS directeur de la formation des sapeurs-pompiers professionnels au CNFPT, apporte culture de la crise à des fonctionnaires territoriaux. Ont une offre manager de la gestion de crises.

besoin d'apporter des choses sur résilience, sur réflexivité, travail travail coopératif et collaboratif > la crise est à résoudre ensemble et pas de manière silotée, intéressé par le collectif

Denis pointe effets de silots éclairé par la logique d'horizontalisation des organisations dans les dynamiques de numérisation.

Paul Henri Richard

formation intéresse en lien avec formation sapeurs pompiers notamment comment former à ce type de sujet, quels types de compétences. Souligne effet silot pendant son doctorat sur ville intelligente. outils différentes en fonction des échelles territoriales, où sont les blocages, comment faire pour les lever (pas question techno) champ d'études intéressants.

Mêmes enjeux sur gouvernance risques majeurs, il y a parfois des regroupements d'acteurs, ce 'nest pas toujours le cas => observation à avoir sur gouvernance collaborative des risques majeurs. Efficacités outils numériques parfois plus sur des éléments sociaux que techno

Florence Giust Desprairies :

comment être mobilisé en tant qu'équipe de recherche sciences humaines : la question des modes de socialisation entraîné par extension télétravail et activité numérique c'est très important. On se trouve dans une situation dérégulée. Comment créer de la régulation sociale dans une situation dérégulée. L'accent devrait être mis sur régulation conjointe : favoriser des temps pas de silot, descendant sur les consignes, mais de la régulation des liens de façon conjointe : se parler des liens de la manière dont on éprouve.

très souvent, ce qu'on voit ça marche assez bien (réunions zoom) mais ça affaiblit les liens latéraux. 2 risques : être plus dans un replis travail de soi à soi (pas collectif), statut du conflit > pouvoir observer la manière dont sont traités les conflits du travail dans cette socialisation numérique : n'a-t-on pas la sensation qu'il n'y a plus de conflit, quelle voie prend la conflictualité (qui est structurante, respiration).

Dans un moment de précipitation on peut avoir tendance à renforcer le pouvoir du contrôle et l'accentuation de la pression sur les personnes dont on a la charge (être dans une machine à laver en amont et en aval, alors que besoin de cohérence pour soi).

Patrick Pincet

On peut parler de confrontation positive... La "dispute" reste nécessaire, la visioconférence apporte l'avantage du direct plutôt que le décalé de la messagerie... laquelle autorise souvent l'agressivité à l'autre... C'est tout l'usage des outils numériques qui doit être analysé et repensé...

Patrick Pincet :

Le CNFPT pourrait être à l'initiative d'une conférence RETEX à l'automne, avec deux jours de vrai travail, d'écoute, de "confrontations" au bon sens du terme, et en invitant des acteurs divers (pas uniquement évidemment des "spécialistes de la crise" et avec des groupes de travail permettant de formuler des propositions concrètes...

Anne Jacod:

Excellente proposition que nous pourrions accompagner au MTES

Patrick Pincet :

On pourrait faire un lien avec le ministère de l'Intérieur, via le directeur de cabinet du ministre, Stéphane Bouillon, qui est un "grand préfet" ainsi qu'avec Aurélien Rousseau, le directeur de l'ARS Ile de France... C'est en traitant le fond qu'on pourra répondre à la question du numérique, et pas l'inverse, bien sûr... Encore une fois, le numérique est un outil.

Anne Jacod

Oui, et mailler avec les directions centrales (sécurité défense et prévention des risques) du MTES

Paul-Henri

il serait intéressant de pouvoir recueillir des observations et des initiatives à des fins de recherche action

- pour gérer la crise faire la liste des acteurs, que chacun prenne son rôle, les règles du jeu doivent être fixées à l'avance pour ça (pas le cas now on n'est pas préparé ni en capacité de déroulé des process opérationnels > perte en une 20aine d'année depuis tempête de 1999)
- quel est le rôle que joue chacun et qui commande, besoin d'un chef et par organisation et par entité, ici pb autorité
- impact du numérique : les outils num qu'on a su faire émerger sont pas forcément du tout des réponses en tant que telles. besoin d'un gigantesque REX en traitant gestion de crise et numérique (présupposé numérique est un outil et pas une fin en soi)

Denis souligne pbmatique de mémoire des crises et expertises afférentes  
dilemme culture de la prévention plus que de la préparation

Paul-Henri :

dans la recherche en gestion de crise, très bons articles scientifiques depuis 1950.

Enjeu majeurs sur transférabilité et effectivité des éléments identifiés : coordination, prise en compte des différents acteurs, sur différents niveaux de responsabilité. Bcp d'éléments disponibles, on connaît les pistes d'amélioration, comment faciliter ce passage, traduire ses connaissances dans qq chose qui restera dans le temps/ .

besoin de métiers particuliers ?

En France on est plutôt dans la prévention, culture de l'écrit réglementaire qui ne favorise pas la phase de préparation qui n'est pas dans les mm enjeux. La phase de préparation est une phase collective qui dépasse le cadre formelle de l'écrit. Champ d'étude sur comment ces deux dimensions sont articulées; volonté de se réaxer sur un nouvel équilibre entre les deux;

La phase de préparation se lie aussi à la phase de résilience (alimentaire, urbaine, territoriale...). il faudrait éviter que cette résilience se voit dans une approche réglementaire. Recenser points positifs et initiatives en cours et les faire diffuser. Comment mettre en place une stratégie multi acteurs ne reposant pas uniquement sur des outils web.

AJ

En 1999 il y avait effectivement encore beaucoup d'identité métier dans les services, des personnes opérationnelles qui connaissaient territoires et acteurs locaux, et avaient aussi une relation de confiance dans leur fonctionnement depuis longtemps.

Il y a en effet un pb de culture du risque dans la façon d'approcher le fonctionnement des organisations comme des territoires, et c'est un pb culturel, la culture de l'anticipation et du terrain. Il s'agit aussi de charger l'approche majoritairement comptable : le coût de matériel nécessaire à l'acquisition de données de crise (topographie...) peut paraître disproportionné en temps normal à des gestionnaires de deniers publics, alors que leur utilisation sera faible en temps normal mais cruciale en temps de crise. Il y a donc un sujet sur qui détermine les moyens d'action : la logique budgétaire domine versus la logique de l'anticipation

opérationnelle.

<https://fing.org/actions/numeriques-tous-risques.html>

enjeux des données, celui des métiers, capacitation, sujets de gouvernance

Comment contribuer ?

A la suite des interventions, les participants sont invités à exprimer les pistes qu'ils ont à soumettre à la recherche, mais aussi ce qu'ils ont à lui proposer (terrains, partenariats, étude, ...).

- **La "commande" que nous proposons aux chercheurs :**

- De votre point de vue (votre ou vos discipline(s) et à partir de vos travaux récents, quels sont les 3-4 résultats nouveaux, saillants, contre-intuitifs... que vous auriez à partager ?

En mettant l'accent sur ce qui vous a plutôt étonné par rapport aux lieux communs.

- Selon vous, quels pourraient être les 2-3 pistes de recherche que vous aimeriez vraiment creuser dans les 2-3 années à venir ? C'est à dire, les pistes que votre discipline devrait explorer prochainement.

*Important : ne pas parler (ou très très très peu) de méthodologie, en se concentrant sur les résultats et les champs qui vous semblent fertiles.*

- **La "commande" que nous proposons de passer aux praticiens :**

- Vos réactions sur les résultats de recherche qui ont été partagés par les chercheurs

- Vos questionnements et inconnues sur la manière dont vous vivez ces problématiques au quotidien, dans vos activités et métiers : qu'est-ce qui est problématique et pose vraiment question, au point de devoir être pris au sérieux par la recherche ?

- Pour finir, les 2-3 pistes que vous auriez envie de soumettre à la Recherche, ce sur quoi vous pensez qu'elle devrait se pencher prochainement

- **LES PISTES PROPOSEES A LA RECHERCHE** : il s'agit principalement des pistes de recherche que les acteurs présents (entreprises, acteurs publics, associations, collectifs de terrain, etc.) souhaitent soumettre à la Recherche. C'est à dire les "inconnues", questionnements, points obscurs... qui leur posent question dans leurs métiers. Bien sûr, les chercheurs eux-mêmes pourront alimenter cette liste de pistes !
- **LES TERRAINS** : on y notera les possibilités de partenariats futurs, les envies de collaboration qui peuvent naître de l'atelier
- **LES RESSOURCES** : c'est un peu le "centre ressource" du thème. Y seront notés les travaux de recherche existants qui peuvent intéresser les acteurs présents

Réunir questionnements des acteurs territoriaux, défis, et capacité d'analyse, mise en perspective d'exploration propres aux équipes de recherche impliquées sur ces question là ouvrir des sujet de recherche qui pourraient être opérés dans les mois à venir.

## **LES PISTES PROPOSEES A LA RECHERCHE :**

---



## **LES TERRAINS :**

---

## **LES RESSOURCES**

---

- Projets PEPIT et RPM sur la préparation des collectivités rurales face aux événements exceptionnels  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02065122/document>

- Projet INPLIC sur l'analyse des initiatives des populations locales et intégration dans la conduite de crise  
<https://isga.utt.fr/projet-anr-inplic-1>

Egalement les projets ANR flash covid 19 sélectionnés <https://anr.fr/fileadmin/aap/2020/selection/flash-covid-selection-2020.pdf>

Et une liste de liens web :

- <http://www.ensosp.fr/SP/articles-ENSOSP/la-revue-scientifique-perspectives-ndeg20-est-disponible>  
revue de l'ENSOSP Dossier spéciale Gestion de crise et <http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/RisquesetCrises>

- La revue de presse dans le domaine de la sécurité globale de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale <https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/crgn/Publications/Revue-CREOGN/Avril-2020>

Equipe de recherche de L'ENPC 2014 2018 sur les dispositifs de gestion de crise  
<https://euridice.hypotheses.org/les-dix-projets>

## **AUTRES**

---