

Franck Galland

Chercheur associé, Fondation pour la recherche stratégique

Spécialiste des questions sécuritaires liées aux ressources en eau

Directeur du cabinet d'ingénierie-conseil spécialisé en résilience urbaine (ES)²

Covid-19 et gestion de l'eau

Confrontés à une crise inédite de par son ampleur et sa nature, les opérateurs d'eau et d'assainissement ont su faire preuve, depuis le début des événements, d'une remarquable capacité de résilience suite aux décisions de confinement de la population prises par la plupart des gouvernements mondiaux.

Le maintien de la fourniture d'une eau de qualité potable est stratégique durant toute situation de pandémie virale telle que celle que connaissent actuellement, avec le COVID-19, la France, ses partenaires européens et le reste du monde. Comme le souligne l'Organisation mondiale de la santé (OMS), un accès à une eau salubre, tout au long de l'épidémie de COVID-19, est essentiel. L'eau est en effet une alliée face au virus – la première mesure sanitaire de prévention étant de se laver régulièrement les mains. Les consignes générales données par l'OMS pour l'exploitation des services de production d'eau potable restent valables en période de pandémie virale. L'OMS considère ainsi que les mesures socles génériques sont suffisantes et ne recommande l'application d'aucune mesure supplémentaire.

L'OMS a par ailleurs confirmé qu'il n'y a, à l'heure actuelle, selon les connaissances scientifiques et épidémiologiques, aucun cas de contamination en lien avec l'eau potable. Les procédés conventionnels de désinfection en place sur les usines de potabilisation (chlore, UV, ozone) permettent ainsi d'éliminer le virus COVID-19, tout comme les autres virus. Mais encore faut-il que les exploitants continuent d'être en mesure de répondre au *challenge* que représente le maintien du niveau de service, même en mode dégradé.

Comme ceux d'autres entreprises essentielles à la nation, leurs personnels sont en effet affectés par la fermeture des écoles, les obligations de confinement, de restriction de circulation... Ils

sont également touchés par la maladie à des stades et des degrés divers. Malgré ces contingences, en France, comme ailleurs en Europe, opérateurs en régie et exploitants privés en délégation de service public continuent d'assumer ce service vital essentiel à la vie.

Mais, pour les aider encore à progresser, que peut-on dire à ce stade sur les premiers enseignements de l'expérience hors norme à laquelle ils sont confrontés ?

Légitimité du processus de préparation

Avant toute situation de crise, il y a un besoin fondamental de préparation. Dans ce domaine, à n'en pas douter, les opérateurs d'eau et d'assainissement apprendront de la crise actuelle la nécessité de renforcer leurs capacités de regard et d'analyse critiques quant à leurs forces et faiblesses en termes de moyens matériels (état des masques et des combinaisons de protection ?) ; d'outils techniques et technologiques permettant de travailler à distance ; de procédures opérationnelles (quelles techniques de désinfection des habitacles des véhicules d'intervention et des salles de crise ?)...

Il sera aussi question d'organisation et de pratique. Sur les sujets organisationnels, la crise COVID-19 aura montré, pour ceux qui en doutaient encore, toute la pertinence d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA). Celui-ci permet notamment de désigner celles et ceux dont les fonctions sont vraiment essentielles au fonctionnement de l'entreprise. Quand il est pratiqué avec rigueur, cet exercice met clairement en valeur des professions trop souvent passées sous silence. Ils sont électrotechniciens, électromécaniciens, automaticiens,... et sont véritablement clés pour faire tourner les usines de production d'eau potable et de traitement d'eaux usées. Grâce leur soit rendue.

En France, ces professions sont régulièrement perçues comme appartenant à la « vieille économie », celle de la maintenance des infrastructures. Des personnels relativement âgés, souvent proches de la retraite, les composent. Ils ne sont pas perçus comme très *smart*, dans un pays qui est obnubilé encore à ce jour par la valorisation de profils plus compatibles avec l'esprit *start-up nation*, que sont par exemple les spécialistes en intelligence artificielle ou en data science. Nous faisons fausse route sur ce point. La crise hors cadre actuelle nous le démontre. En sortie de crise, il sera ainsi urgent de reconstituer une base solide en matière de maintenance de l'outil industriel avant de penser aux machines de demain. Il faudra à nouveau penser le présent pour assurer l'avenir, et non l'inverse (penser l'avenir en négligeant le présent).

Dans le domaine de l'eau, comme ailleurs dans l'industrie, sur ces métiers déjà en tension, il conviendra ainsi de rattraper un retard certain en vue de détecter, former, et fidéliser ces profils de techniciens supérieurs en revalorisant leurs carrières.

Refonte des chaînes logistiques

Quand il est bien préparé, un Plan de Continuité d'Activité a également le mérite de mettre régulièrement à jour la complexification et l'allongement de la chaîne logistique au niveau des fournisseurs et des sous-traitants. Indisponibilité des systèmes d'information chez un prestataire stratégique, impossibilité de transporter le réactif dont a besoin une usine de production d'eau potable en raison de la fermeture des frontières, incapacité de produire en raison de l'absentéisme chez un fournisseur pour raisons médicales ou de confinement, défaillance

économique d'un prestataire... : autant de risques auxquels sont déjà – et seront encore demain – confrontés les opérateurs d'eau et d'assainissement dans le contexte d'une crise majeure comme celle du COVID-19.

Certains d'entre eux avaient déjà beaucoup appris de la catastrophe de Fukushima au sujet du niveau de dépendance des grands constructeurs automobiles français vis-à-vis de leurs fournisseurs japonais. La crise sanitaire actuelle aura de ce point de vue un effet démultiplicateur, par rapport à ce qui s'est déroulé au Japon en mars 2011, en matière de retour d'expérience. Fort de ces constats, il sera nécessaire de déployer chez les exploitants une approche globale de gestion des risques appliquée à la chaîne d'approvisionnement de l'eau et de l'assainissement. Il s'agira en particulier de s'imposer un ensemble de procédures documentées servant de guide pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une très forte perturbation, en recherchant notamment une mise en conformité avec la norme ISO 22301, *Business continuity for critical infrastructures*, datant de juin 2012. Il sera également question d'obliger les sous-traitants stratégiques (en chlore gazeux, en charbon actif en grain, en coagulant...) à une étude sérieuse quant au risque d'indisponibilité de leur système de production-livraison.

La norme ISO 22318 offre ce cadre. Validée en 2015, elle reprend les bases du standard ISO 22301, et intègre des notions d'objectifs, de suivi des performances et d'indicateurs pour le Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA), appliqué au secteur de la *supply chain*.

Enfin, se posera la question de l'allongement de la *supply chain*, qui ne permet pas de maîtriser de manière satisfaisante les approvisionnements, surtout en situation de crise majeure. N'en déplaise aux directives des responsables achats, trop orientés ces dernières années vers des baisses de coût d'approvisionnement à tout prix, les opérateurs d'eau et d'assainissement, comme leurs collègues d'entreprises industrielles, vont devoir cibler à nouveau des fournisseurs et des sous-traitants intégrés au territoire et à la région qu'ils desservent, afin de pouvoir mieux répondre, en cas de crise majeure, à leurs besoins en ressources et matières stratégiques.

Anticipation des problèmes

Au-delà de la continuité d'activité, ce qui ressort également est la nécessité de disposer de Plans génériques de crise efficaces et opérationnels. La plupart des opérateurs s'en étaient convaincus et la pratique d'exercices de crise d'exploitation n'avait fait que se développer ces dernières années, partant du principe militaire qu'à entraînement difficile, guerre facile. Il est en effet indispensable en temps de paix de tester son organisation et de la faire sortir de sa zone de confort par une succession d'événements réalistes venant impacter le fonctionnement de l'exploitation : rupture d'alimentation électrique, perte des moyens de transmission, feu sur armoire électrique, pollution de la ressource, pollution-réseaux par un polluant d'origine chimique ou bactériologique...

Cependant, ce qui ressort de la crise COVID-19, promettant d'être longue et ravageuse, est la nécessité de penser les événements avec un temps d'avance et d'anticiper les problèmes qui risquent de survenir sur la durée et de s'imposer aux équipes en charge du pilotage stratégique et opérationnel de la crise, malgré leur niveau de préparation et d'expérience.

Aux côtés des responsables qui répondent aux conséquences de l'évènement, trouvent des solutions pragmatiques, assurent l'interface avec les élus, les décideurs publics, et communiquent vers les populations, il est une fonction qui est devenue cruciale en cellule de crise : celle du renseignement et de l'anticipation. EDF la pratique au sein de sa cellule de crise nationale en cas d'accident nucléaire avec une capacité d'anticipation nommée Force de réflexion rapide (FRR), en écho à la Force d'action rapide (FAR) créée en 1984 et dissoute en 1998 dans le cadre de la professionnalisation de l'Armée de terre. Cette cellule a pour fonction de *challenger* les décisions techniques prises par l'Espace de pilotage opérationnel (EPO) en charge de la gestion technique de crise. Elle est constituée d'exploitants expérimentés qui n'hésitent pas à apporter des compléments d'information, des solutions additionnelles et à poser les bonnes questions vis-à-vis des décisions prises au sein de l'EPO.

Qu'abordent-ils ? Des sujets décalés, utiles à l'anticipation de *worst case scenarios* qui pourraient survenir, et des problématiques possibles à intégrer en amont : une baisse probable des stocks de produits chimiques de traitement en fonction de pics de consommation d'eau au domicile dans certaines villes privilégiées pour le confinement ; des questions sur des principes de sur-chloration qui se posent avec des temps de séjour plus importants dans les conduites de distribution de zones d'activités industrielles ou tertiaires désertées par leurs salariés ; des risques de ruptures d'interdépendances électriques et télécoms en raison d'un problème technique...

Cette fonction est, dans les temps incertains actuels, plus qu'utile et nécessaire au gestionnaire de crise afin de lui permettre de penser différemment et avec un temps d'avance sur la survenance possible de problèmes susceptibles de créer « des crises dans la crise ». En particulier, dans cette logique, la crise COVID-19 aura montré le besoin fondamental de bien connaître, avec un niveau d'exigence et de détail inégalé, les clients sensibles pour raisons sanitaires qui sont distribués en eau par l'opérateur sur son territoire. Il est ici stratégique de bien prendre en compte les besoins des centres hospitaliers civils et militaires en eau, en maintenance, en énergie..., et de redoubler de vigilance pour veiller à ce que ces établissements, qui représentent la ligne de front du combat contre le virus, n'aient aucun problème de continuité de service en raison d'un manque d'eau, d'une absence de maintenance bâtimentaire... ; quitte par exemple à pré-positionner des stocks d'eau en bouteille à leur profit ou à étudier en amont des moyens de transport d'eau traitée destinés à les secourir en mode dégradé.

Les opinions exprimées ici n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

WWW.FRSTRATEGIE.ORG

4 BIS RUE DES PÂTURES 75016 PARIS TÉL : 01 43 13 77 77 FAX 01 43 13 77 78

ISSN : 2273-4643

© FRS—TOUS DROITS RÉSERVÉS