

« *You all know, security is mortals chief enemy* »

*William Shakespeare, Macbeth (3:5)*

## **INTRODUCTION**

Au cours des dernières années, le nombre croissant de crises d'envergure dans le monde a fait ressortir de façon dramatique la nécessité de mieux gérer les risques associés aux activités humaines. Qu'il suffise de dire que les mots « terrorisme » et « 11 septembre » se sont substitués dans notre vocabulaire à des expressions comme « menace rouge » et « péril jaune »<sup>1</sup>. Bien que la menace terroriste actuelle puisse difficilement se comparer à la menace nazie ou à celle de l'U.R.S.S. pendant la guerre froide, les attentats de New York, Londres et Madrid ont prouvé qu'il s'agit d'une menace bien réelle dont il faut tenir compte. Dans un discours prononcé en 2004, la vice-première ministre Anne McLellan a déclaré que : « nous devons demeurer toujours à l'affût des nouvelles menaces et toujours chercher des façons d'améliorer et de coordonner nos ressources de renseignement, nos stratégies de prévention et nos capacités d'intervention en cas de crises. Nous devons constamment revoir nos plans, mettre à jour nos systèmes et mettre nos gens à l'épreuve. » Ces commentaires soulignent entre autres la nécessité de créer une culture de prévention contre les risques en général et les risques d'attentats terroristes en particulier. Le rapport Nicolet de 1998 abondait dans le même sens et mettait en évidence la nécessité d'établir une culture du risque au Québec.<sup>2</sup> Bien que beaucoup de progrès aient été réalisés depuis le dépôt de rapport Nicolet, nous devons, comme le mentionne Mme McLellan, toujours revoir nos plans de gestion des risques. Par conséquent, il est légitime de se demander où est rendue la culture du risque dans la région de Québec. Pour répondre à cette question, nous analyserons un projet réel à l'aide d'un véritable cadre de gestion des risques.

En avril 2001, à la suite d'un vaste effort interministériel, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié le *Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR)*, guide pratique visant à

appuyer le programme global du gouvernement concernant la modernisation des pratiques de gestion et le soutien à l'innovation dans la fonction publique fédérale. Nous utiliserons les six premières étapes de ce cadre de gestion pour analyser les mesures de gestion des risques mises de l'avant par différents intervenants dans le but de faire face aux menaces d'une attaque terroriste sur la voie maritime. Notre étude ne complétera pas les trois dernières étapes du cadre de gestion, car elles reviennent aux différents intervenants.

À l'aide du CGIR, nous analyserons le projet du nouveau terminal de Gaz Naturel Liquéfié (GNL), dit Rabaska. Plus spécifiquement, nous nous demanderons si les mesures de gestion du risque qui seront adoptées pour le volet transport maritime de ce projet sont adéquates. Nous commencerons par décrire le CGIR et, par la suite, nous appliquerons les différentes étapes de ce cadre. Ces étapes seront complétées autant à l'égard des acteurs publics qu'à l'égard de la Rabaska, car il est essentiel d'adopter une approche holistique pour faire face à certaines menaces potentielles. De plus, nous nous appuyerons sur plusieurs auteurs pour étayer les observations et recommandations de notre étude.

Une étape importante du CGIR consiste à élaborer des solutions pouvant aider à diminuer ou éliminer les risques identifiés. Les problématiques constatées ainsi que les solutions possibles sont complexes et il serait profitable qu'une analyse coûts/bénéfice soit effectuée. Cependant, comme le mentionne Pauchant, « nous ne possédons souvent pas les informations nécessaires pour nous permettre d'effectuer une analyse coûts/bénéfice adéquate<sup>3</sup>. » Bien qu'il puisse s'avérer intéressant de conduire un tel exercice dans le futur, cela dépasse le cadre de notre travail. Mais pour bien conduire une analyse coûts/bénéfice, il sera certainement profitable de commencer dès maintenant à faire la collecte de certains renseignements. Une analyse coûts/bénéfice doit comprendre une comparaison de tous les avantages avec tous les inconvénients d'un projet et il est essentiel pour cela de posséder de bonnes informations. Par exemple, on pourrait demander aux opposants au projet combien ils seraient prêts à payer pour ne pas voir le projet s'établir près de chez eux. Cependant, comme le précise Townley, demander aux

gens de quantifier la modification de leur qualité de vie a bien des limites, car certaines personnes en tireront plus d'avantages que d'autres. Cela devient donc un jugement de valeur.<sup>4</sup> La solution préconisée par les économistes pour éviter de telles distorsions serait plutôt de mesurer la variance des prix du marché, car l'offre et la demande sont le meilleur reflet des désirs des gens. Par conséquent, il pourrait être pertinent de commencer à recueillir des renseignements comme les prix des maisons situées à proximité du site prévu pour la centrale. En effet, une baisse de valeur des résidences serait un bon indicateur d'un « coût » associé au projet.

### **LA PRÉSENTATION DU CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE.**

*Il existe un paradoxe fondamental. D'un bord, l'augmentation actuelle des crises humaines est un signe visible que la façon actuelle de conduire nos affaires est non seulement dépassée, mais aussi très dangereuse. Mais de l'autre côté, en dépit de l'attention publique donnée aux différents désastres, et même en considérant l'augmentation en nombre des crises, les meilleures informations disponibles indiquent que seulement entre dix et quinze pour cent des larges entreprises Nord-américaines et Européennes possèdent des programmes significatifs de gestion de crises.*

*Mitroff et Pauchant.<sup>5</sup>*

Le Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) publié par le Conseil du trésor, a été conçu pour instaurer la gestion intégrée du risque au sein d'une entité fédérale.

Le CGIR appuie le programme gouvernemental de modernisation des pratiques de gestion et de soutien à l'innovation, en visant une prise en charge plus responsable des risques. Le CGIR reprend les principes et les pratiques qui concrétisent la vision énoncée dans le *Rapport du groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada* de 1997 ainsi que les engagements pris dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, un rapport publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada en 2000.<sup>6</sup>

Street définit le risque comme l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.<sup>7</sup> Cette auteure identifie la gestion des risques comme étant le processus continu d'identification et d'évaluation des risques inhérents et prévisibles relativement à une situation, de définition des mesures de gestion des risques pour éliminer ou transférer ces risques (ou réduire ceux qui doivent être assumés), et de mise en œuvre, d'application, de contrôle, d'évaluation et de révision ou de mise à jour de ces mesures, au besoin.<sup>8</sup> Le SCT, quant à lui, définit le risque comme étant : « l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. »<sup>9</sup> Voici donc une représentation graphique du CGIR développé par le SCT.

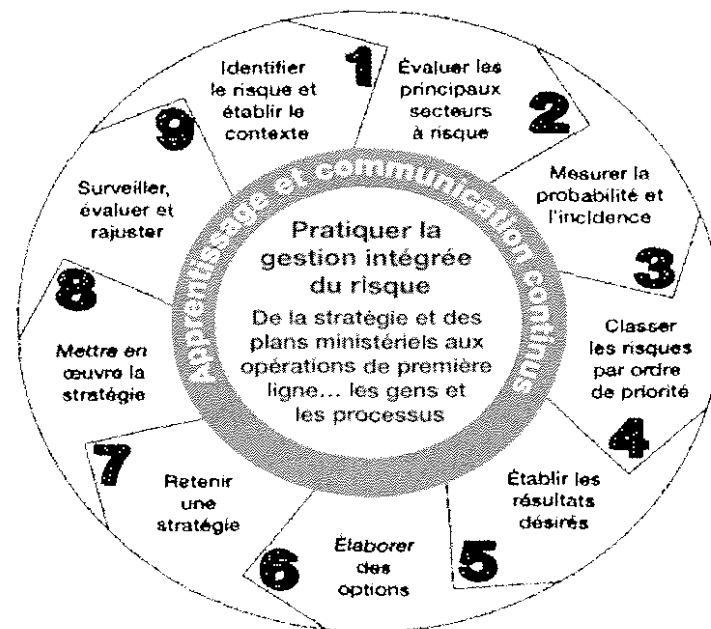


Figure 1 : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

Dans le cas retenu pour notre étude, la gestion des risques doit être double. Premièrement, il faut procéder à l'analyse des risques inhérents à la construction et l'exploitation d'un tel projet. Deuxièmement, il faut examiner le risque d'actes destructeurs délibérés. L'étape 1 du CGIR nous sera utile pour mieux comprendre cette problématique, mais nous nous concentrerons davantage sur le deuxième aspect de la problématique.

## ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LE RISQUE ET ÉTABLIR LE CONTEXTE

- Définir les risques ou les bonnes occasions à venir, la portée, le contexte (social, culturel, preuves scientifiques, etc.) et les questions connexes.
- Décider quels outils, quelle expertise, quelles personnes et quelles techniques sont nécessaires (scénarios, séances de remue-méninges, listes de contrôle).
- Effectuer une analyse des personnes touchées (déterminer les degrés de tolérance à l'égard du risque, la position des intervenants, les attitudes).<sup>10</sup>

### Présentation du secteur concerné

Le secteur concerné par ce sujet est très vaste. Pour bien le présenter, nous irons du macro au micro. Nous commencerons par placer cette industrie dans son contexte international. Par la suite, nous exposerons le contexte de la réponse canadienne face à la nouvelle menace terroriste et finalement, nous présenterons les Lois et normes canadiennes qui encadrent un projet tel que celui de la Rabaska pour répondre à cette nouvelle menace.

Le champ d'action des entreprises de transport et de distribution d'hydrocarbures est très vaste et peut-être défini comme étant planétaire. En ce sens, les acteurs de cette industrie sont clairement affectés par des événements qui se passent à la grandeur de la planète. Il suffit de rappeler l'impact de l'ouragan Katrina sur le prix du pétrole brut pour constater que l'industrie pétrolière peut être influencée par une grande variété d'événements. L'émergence des Etats-Unis comme la seule super-puissance est un développement majeur sur la scène internationale depuis la fin de la guerre froide. En effet, selon Kissinger, « À l'aube du nouveau millénaire, les États-Unis jouissent d'une prééminence avec laquelle les plus grands empires du passé eux-mêmes ne sauraient rivaliser. Qu'il s'agisse d'armement ou de dynamisme économique, de science ou de technologie, d'enseignement supérieur ou de culture populaire, l'Amérique exerce un ascendant sans précédent sur l'ensemble de la planète »<sup>11</sup>. Un des bénéfices majeurs de cette nouvelle réalité a été la diminution des guerres traditionnelles et de guerres civiles comme l'indique la figure 2.

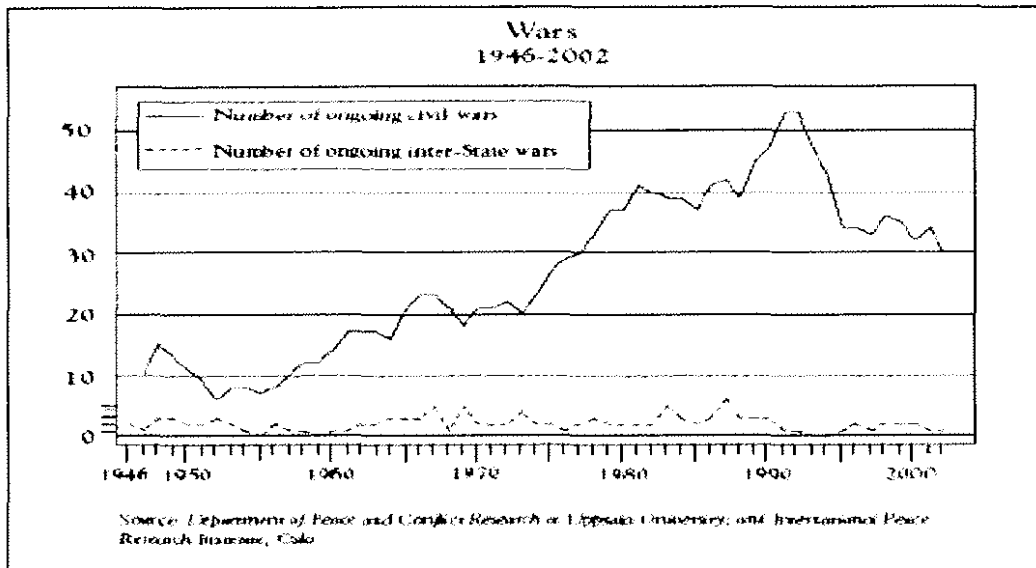
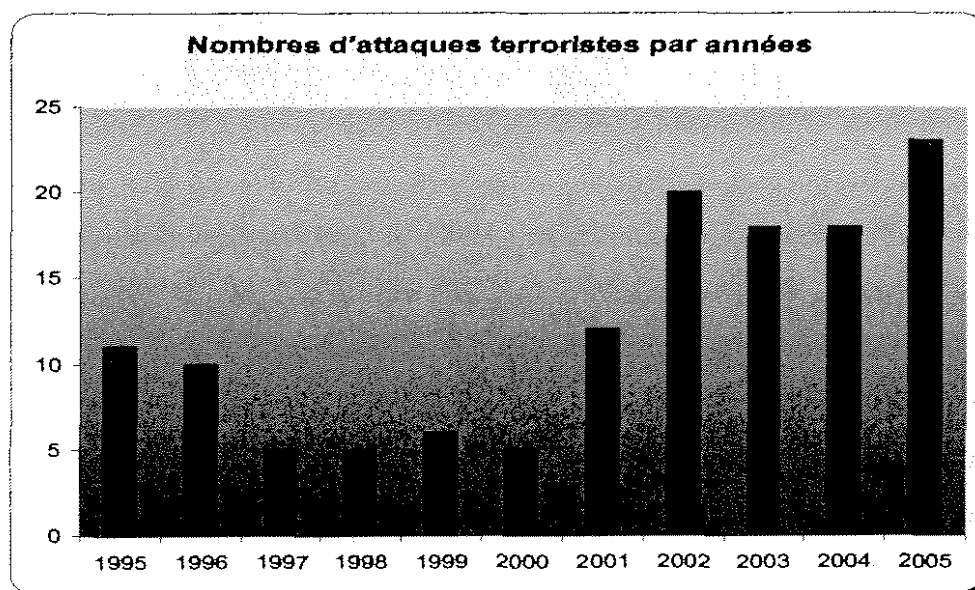


Figure 2 : Types des guerres<sup>12</sup>

La contrepartie à ce bénéfice de paix est l'émergence de la guerre non traditionnelle et de la guerre asymétrique. Ces formes de guerre ne verront pas de grandes quantités de troupes armées s'affronter sur un champ de bataille classique, mais seront plutôt constituées de guérillas dont les groupes terroristes sont les maîtres d'œuvre. Le nombre de guerres a donc diminué, mais le nombre d'attaques terroristes a grandement augmenté dans les dix dernières années tel que le démontre la graphique suivant :



(L'annexe A présente une liste des attaques terroristes.) Cela est dû en large partie au fait que certains groupes ne peuvent pas affronter la puissance américaine en combat ouvert. Ils vont donc préférer des tactiques clandestines pour tenter de déstabiliser la seule vraie puissance mondiale actuelle. Le but de ces extrémistes est de faire avancer leurs visées politiques et pour y arriver, ils s'adaptent efficacement à leurs ennemis. Ils ont donc identifié les États-Unis comme première cible, mais ils ont aussi clairement identifié ses alliés comme étant des cibles potentielles. Les attentats de Madrid et de Londres ne font que démontrer que la participation du Canada dans la campagne actuelle contre les Talibans et les membres d'Al-Qaïda en Afghanistan, ainsi que son étroite alliance avec les États-Unis, peut le placer sur le radar de certains groupes terroristes.

#### Les acteurs publics

Le Canada réagit à cette menace générale en participant activement à la guerre contre le terrorisme et en adoptant une nouvelle politique étrangère reposant sur les 3 « D » de *diplomatie, défense et développement*<sup>13</sup>, ainsi que la loi canadienne anti-terroriste. Cette loi expose la position du Canada face à des attaques terroristes.

En somme, la politique canadienne est de considérer les incidents terroristes comme des infractions criminelles. Cette politique influence donc les rôles qui sont donnés aux différents intervenants. On comprend ainsi pourquoi c'est le solliciteur général du Canada qui est désigné comme le ministre fédéral chargé de coordonner la réaction du Canada aux incidents terroristes qui se produisent au Canada.<sup>14</sup> On a identifié des réponses à différents types d'actes terroristes tels que les incidents à caractère chimique, biologique, radiologique ou nucléaire (CBRN), les détournements ainsi que les demandes et concessions. De plus, on présente les rôles et les responsabilités de différents intervenants tels que le solliciteur général, la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN), le ministère de la Défense nationale et Environnement Canada. Le lien qui doit exister entre les différents intervenants pour la gestion d'un incident terroriste est aussi défini. Par exemple, on remarque qu'Environnement Canada devrait, «en collaboration avec les milieux de renseignement, prévenir le commerce illégal et autres activités illégales ayant

trait à l'importation et à l'exportation de matières dangereuses ». <sup>15</sup> Ou encore que le ministère de la Défense nationale doit coopérer avec les milieux du renseignement pour évaluer la menace et établir des procédures opérationnelles fixées par entente mutuelle avec les services de police, dans un contexte de formation et de coopération. Donc, comme les attaques terroristes ne sont pas effectuées par des pays, il n'y a pas de déclaration de guerre et les incidents sont considérés de nature criminelle. Un des impacts directs de cette décision est le nombre élevé d'intervenants publics impliqués dans le dossier de la sécurité du transport maritime. En effet, au lieu d'avoir un ou deux organismes ou un ou deux ministères d'impliqués, il y en a plusieurs. Le nombre d'intervenants rend les actions et les réactions face à une menace d'attaque terroriste beaucoup plus difficiles à coordonner.

Les activités de transport maritime, quant à elles, doivent répondre aux normes de l'IMO (International Maritime Organisation), dont la devise est « *safe, secure and efficient shipping on clean oceans* » <sup>16</sup>. Suite aux événements du 11 septembre 2001, l'IMO a mis à nouveau l'accent sur la sécurité. En effet, sa convention internationale de sûreté de la vie en mer (SOLAS), signée en 1974 <sup>17</sup>, est souvent considérée comme étant l'une des plus importantes conventions portant sur la sûreté des mers et des amendements aux chapitres 11.1 et 11.2 ont été apportés récemment au document spécifiquement pour améliorer les mesures de sécurité et pour diminuer le risque d'attaques terroristes. En réponse à ces amendements, le Canada s'est engagé à se conformer au Code international sur la sûreté des navires et des installations portuaires (ISPS). Le code ISPS exige entre autres que les propriétaires ou exploitants de navires concernés par le code ISPS désignent un agent de sûreté de la compagnie (ASC) qui soit responsable de la sûreté de la compagnie et de ses navires, ainsi qu'un agent de sûreté à bord des navires. Depuis le 31 mai 2004, Transports Canada émet des Certificats internationaux de la sûreté du navire (CISN) aux bâtiments auxquels la Convention Safety of Life at Sea SOLAS s'applique, et des certificats équivalents aux CISN aux bâtiments auxquels la Convention SOLAS ne s'applique pas. Transports Canada doit soumettre à l'Organisation maritime internationale (OMI) une liste de tous les bâtiments canadiens conformes au code ISPS ». <sup>18</sup>



Mais comme le reconnaît la Loi sur la sécurité civile du gouvernement du Québec (L.R.Q., c. s-2.3), il s'agit d'une responsabilité qui doit être partagée au quotidien entre tous les acteurs et organisations d'une communauté. Cette responsabilité doit être abordée dans une perspective qui sort du cadre fermé dans lequel elle s'inscrivait dans le passé.<sup>19</sup> C'est donc pour cette raison qu'il est pertinent non seulement d'examiner les pratiques des intervenants publics mais aussi d'étudier les actions mise de l'avant par les gestionnaires d'un projet réel face à la réalité de leur environnement et de leur champ d'action..

### Présentation de l'organisation

Sujet d'actualité, le projet Rabaska est le plus important projet industriel dans la région de Québec. « Construit au coût de 840M\$, le terminal méthanier de Rabaska à Lévis sera constitué d'une jetée avancée en eau profonde dans le fleuve St-Laurent permettant de recevoir les navires méthaniers et leur chargement de GNL, ainsi que des conduites cryogéniques souterraines reliant la jetée à deux réservoirs, où sera entreposé le GNL en attendant d'être regazifié. »<sup>20</sup>

Ce projet, à la fine pointe de la technologie, permettrait d'importer, d'entreposer et de distribuer le GNL, une forme d'hydrocarbure plus propre que le mazout. Il est difficile d'établir ce que sont les vraies vision, mission et valeurs de la nouvelle société en commandite formée par Gaz Métro, Enbridge et Gaz de France. Par exemple les valeurs d'Enbridge sont la responsabilité sociale, l'environnement et la santé et la sécurité au travail, l'investissement communautaire et une bonne gouvernance, mais ce ne sont pas les mêmes valeurs qui sont véhiculées par les autres partenaires.<sup>21</sup>

Le projet propose de répondre principalement à la demande toujours croissante de l'énergie pour le marché québécois. Cependant, il serait naïf de croire que les promoteurs n'envisageraient pas d'exporter une partie de leur production vers les marchés très lucratifs des États-Unis. En effet, certains analystes établissent à 100 milliards de dollars le potentiel du marché américain pour le GNL. Si cet estimé est vrai, pourquoi s'installer

près de Québec plutôt que plus près des grands centres urbains de la Nouvelle-Angleterre? S'installer près de Québec ferait peut-être en sorte que la demande pour le GNL entraînerait une diminution de la demande québécoise pour l'électricité, ce qui créerait la possibilité d'augmenter les exportations de l'électricité vers les États-Unis.

Les installations de la Rabaska sont assujetties aux processus fédéral et provincial et doivent répondre à toutes les lois et règlements s'appliquant à ce type d'installation, y compris la Loi québécoise sur la qualité de l'environnement et la Loi canadienne sur l'évaluation environnemental. De plus, elles sont assujetties aux normes établies par Transports Canada, Ressources naturelles Canada et la Régie de l'énergie du Québec. Avec des opinions d'experts, d'ingénieurs et de chefs de fil dans le domaine de la gestion des risques, il appert au premier coup d'œil que le projet de la Rabaska répond à toutes les normes et lois pertinentes. Cette situation soulève deux questions : premièrement, si la Rabaska suit toutes les règles établies, est-ce que nous avons les bonnes règles du jeu? Deuxièmement, est-ce que les analyses de risque ont pris en considération tous les risques possibles? Par exemple, l'analyse des risques maritimes de la Rabaska se concentre sur les échouements, les naufrages, les collisions dans le fleuve, les incendies à bord et les défaillances d'un bras de déchargement sur la jetée.<sup>22</sup> (Voir figure 3.) Il est intéressant de noter que cette analyse des risques ne présente pas de scénarios impliquant des bris mécaniques, des actes délibérés de sabotage ou de détournement. Nous devons nous demander pourquoi les experts n'ont pas considéré ces scénarios.

# Résultats de l'analyse des risques maritimes

		GRAVITÉ			
		1 Mineure	2 Majeure	3 Critique	4 Catastrophique
PROBABILITÉ	A Une occurrence tous les 100 ans	Echouement (sans fuite)		Risque inacceptable	
	B Une occurrence tous les 1000 à 10000 ans	Collision à quai (sans fuite)  Collision (sans fuite)		Risque inacceptable	
	C Une occurrence tous les 100000 ans		Echouement (Avec fuite = ZFP)		Risque inacceptable
	D Une occurrence tous les 1000000 années			Risque acceptable si ALARP	
	E Une occurrence tous les 10000000 années	Risque négligeable			Echouement (Avec fuite = ZFP)  Collision à quai (Avec fuite)  Collision (Avec fuite)

Figure 3<sup>23</sup>

## Raison justifiant l'urgence de l'intervention

La Rabaska s'est fixé comme objectif d'avoir le projet complété pour août 2010. Ce délai est relativement long, mais cela donne suffisamment de temps pour s'adapter à des recommandations pouvant améliorer la sécurité du projet. Cependant, le début de la construction est planifié pour le début de 2007 et tout changement majeur au projet qui pourrait contribuer à augmenter la sécurité devrait être présenté avant le début des travaux.

Un porte-parole de la Rabaska, mentionne lors d'une présentation faite à l'île d'Orléans le 14 juin 2005 qu'il existe en effet un risque d'attaque terroriste sur des méthaniers.<sup>24</sup> Compte tenu du contexte international depuis le 11 septembre 2001, on peut se demander si le projet proposé est en mesure de rencontrer les normes de sécurité des ports établies par Transports Canada et si ces normes sont suffisantes pour éliminer le risque d'une attaque, soit contre le terminal, soit contre un méthanier lui même. C'est la question fondamentale de notre recherche.

## **ÉTAPE 2 : ÉVALUER LES PRINCIPAUX SECTEURS À RISQUE**

- Analyser le contexte et les résultats de l'évaluation de l'environnement opérationnel et déterminer les types ou catégories de risques à traiter, les questions importantes pour toute l'organisation et les questions locales primordiales.

### Principal secteur de risque – la Culture du risque

Street compare la gestion du risque avec un iceberg. Les procédures, politiques et règlements représentent seulement la portion visible du problème, c'est-à-dire 20 pour cent. L'autre 80 pour cent, submergé par la réalité de n'importe quelle organisation, se compose d'éléments intangibles.<sup>25</sup> Ces éléments intangibles sont l'ambiance, le leadership, la culture et les traditions, le climat social et l'histoire. Ils influencent non seulement comment les organisations se préparent aux risques, mais aussi la manière dont ils réagissent aux crises. Par exemple, Lagadec précise qu'une structure hiérarchiquement fonctionnelle constitue un préalable sine qua non à l'efficacité en ce domaine.<sup>26</sup> De plus, l'histoire est, quant à elle, remplie d'exemples d'organisations qui n'avaient pas une bonne culture du risque et qui en ont payé un lourd prix. Les cas de l'Exxon Valdez, de Union Carbide à Bhopal et du Challenger de la NASA ont tous révélé que la culture organisationnelle a contribué à leurs crises respectives. Pauchant dresse un parallèle entre les mécanismes de défense des êtres humains, tels que le déni, la fixation, l'intellectualisation et la projection, avec les mécanismes qu'une organisation « à risque » utilisera pour défendre ses actions. En somme, étant donné que les organisations sont

composées d'être humains, il est pertinent de penser que les organisations réagiront de la même manière que ceux qui les composent.

Denis nous explique que la valorisation de la sécurité peut faire partie ou non de la culture plus large de l'organisation. Cette culture est définie comme : « cet ensemble de normes, de croyances, de rôles, d'attitudes et de pratiques, à l'intérieur d'une organisation, qui a pour but de réduire le plus possible l'exposition des employés, des gestionnaires, des clients, des fournisseurs et des membres du public en général aux conditions considérées comme dangereuses ou nuisibles ». <sup>27</sup> Une organisation qui a « construit » sa culture de sécurité va faire refléter l'importance de cette culture dans ses valeurs, dans la valorisation des ressources humaines, dans la valorisation des sonneurs d'alarmes, dans ses systèmes de récompenses et dans son attention portée au quasi-accident<sup>28</sup>. Mais dans une organisation qui n'a pas une culture saine face au risque, on retrouvera certains types de problèmes. Par exemple, dans une organisation à risque, l'information concernant les risques de crise ne circule pas facilement. De plus, plus une donnée apparaît inquiétante ou dérangeante des normes établies, moins vite et moins bien elle sera transmise.<sup>29</sup>

Une organisation qui ne possède pas ces éléments dans sa culture connaîtra d'autres réalités, telles que le syndrome du « Titanic », du « groupe think » ou une propension à se croire invulnérable contre certains types de risques. Mitroff et al énumèrent un certain nombre de croyances qui touchent négativement la capacité des organisations de faire face à la complexité d'une crise. Il s'agit de ce que les auteurs appellent les illusions savantes<sup>30</sup> :

- La taille : « Notre importance va nous protéger ».
- L'abondance des ressources et la protection : « quelqu'un viendra à notre secours pour éponger nos pertes ».
- L'excellence : « Les entreprises excellentes ne subissent pas de crises ».
- La localisation ou la géographie : « Au Canada, il n'y a pas à se préoccuper de terrorisme ».

- L'immunité ou la vulnérabilité limitée : « Certaines crises n'arrivent qu'aux autres ».
- La responsabilité sociale mal placée : « La gestion de crise est la responsabilité de quelqu'un d'autre ».
- L'imprévisibilité : « Les crises étant imprévisibles, on ne peut s'y préparer ».

Le phénomène de « groupe think », quant à lui, a été défini par le sociologue américain Irving Janis comme étant un travers défensif qui aboutit à une grave détérioration des capacités de jugement des cellules qui doivent prévenir et gérer des crises. Plusieurs symptômes traduisent cette pathologie, notamment :

- « L'illusion d'invulnérabilité qui génère un optimisme excessif et encourage à des décisions extrêmement risquées; dans la même veine, ces personnes développent une foi sans borne dans leur propre moralité, qui les pousse à ignorer la portée morale de leurs décisions.
- Sûrs de leur fait, les membres du groupe adoptent une pensée fermée : une rationalisation systématique est développée qui écarte toute remise en question, tout signal d'alerte indiquant que l'on fait fausse route; une vue stéréotypée des « adversaires » vient assurer davantage encore la fermeture opérée.
- Des pressions extrêmes sont exercées sur chacun des participants pour garantir l'uniformité de la pensée. C'est l'autocensure de chacun, par peur de perdre l'approbation du groupe; c'est l'illusion partagée d'unanimité, qui est entretenue par l'absence de critique et d'autocritique véritables; ce sont des pressions directes sur tout déviant, le rôle de gardien de l'orthodoxie étant particulièrement bien exercé par tel ou tel membre.

L'unanimisme que garantit le « groupethink » se pare à l'apparence de l'efficacité, du bon sens, de la loyauté... et peut conduire à des fiascos aussi exemplaires que Pearl Harbor.<sup>31</sup> »

Donc, pour bien répondre à l'étape 2 du CGIR, nous examinerons maintenant la culture de sécurité des différents acteurs publics ainsi que celle de la Rabaska.

## Culture du risque chez les acteurs publics

L'un des problèmes majeurs avec la gestion des risques d'attaques terroristes semble en être un de coopération. Par exemple, la sécurité maritime est la responsabilité de Pêches et Océans Canada. « Pêches et Océans Canada est responsable de la sécurité des ports, des eaux et des voies navigables. À cet effet, le Ministère produit des cartes de navigation fiables et maintient un vaste système d'aides à la navigation et de communications maritimes. La flotte du Ministère fournit des services de déglacage, d'aides à la navigation, de sauvetage, de sécurité et d'intervention environnementale. »<sup>32</sup>. Cependant, les règlements et normes qui régissent la sécurité du transport relèvent du ministère des Transports. Ce dernier avait, jusqu'à récemment, le contrôle de la Garde Côtière pour faire respecter les règlements qu'il établissait, mais la Garde Côtière a été récemment transférée à Pêche et Océans Canada. Cette mesure a été prise comme une stratégie d'économie d'échelle : on a rassemblé les deux plus grosses flottes civiles canadiennes sous un même ministère. La prévention d'activités criminelles se complique encore, car il y a d'autres intervenants dans le transport maritime. Par exemple, le fait que la Garde Côtière canadienne n'a pas de mandat de police peut rendre certaines interventions complexes. L'autorité de la Garde Côtière porte sur la sécurité de la navigation, mais s'il y a crime, ils ne peuvent pas intervenir. Au Québec, un crime sur le fleuve fera l'objet d'une enquête de la Sûreté du Québec. Et compte tenu que la Loi canadienne anti-terroriste identifie le solliciteur général comme le bureau du premier responsable (BPR) du dossier du terrorisme, c'est la GRC qui devra intervenir.

En effet, comme l'explique le lieutenant commandant Étienne Landry de la réserve navale canadienne, la clef du succès reste la coordination. Le grand nombre d'acteurs rend cette coordination difficile et rend l'application d'une stratégie unifiée complexe. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, une stratégie d'inspection de navire pourrait être établie par le ministère des transports, mais serait sûrement exécutée par la Garde Côtière. Cependant, si ces derniers rencontrent un acte criminel, ils devront faire appel à la SQ ou la GRC, tout dépendant de la nature de l'acte criminel.

Dans la région de Québec, il y a un manque apparent de coordination entre ces acteurs et cela semble refléter la réalité de la culture de risque au Canada. Les catastrophes peuvent provenir de plusieurs sources : la nature, la technologie ou l'organisation du travail, et il semble que ces aspects ont été assez bien pris en considération. Mais la culture du risque des autorités publiques face aux menaces d'une attaque terroriste semble être inadéquate.

La culture de sécurité des différents intervenants publics varie d'une organisation à l'autre. Les lois et règlements nécessaires sont en place et les organisations requises pour répondre aux menaces existantes semblent être suffisamment organisées et équipées. Cependant, tel qu'indiqué plus haut dans ce texte, la gestion des risques actuelle pour parer à une attaque terroriste souffre toujours d'un manque de coordination et de communication. Ce manque de coordination démontre que la culture de la sécurité n'est pas encore établie dans nos organisations publiques. Le plan national de sécurité civile donne un bon exemple de ceci. En effet, les articles 80, 81, et 82 de la Loi sur la sécurité civile précisent que :

« **80.** Le ministre de la Sécurité publique établit et maintient opérationnel, en liaison avec les autres ministres et les dirigeants d'organismes gouvernementaux qu'il sollicite, un plan national de sécurité civile destiné :

1° à soutenir les autorités responsables de la sécurité civile, les ministères et les organismes gouvernementaux lorsque l'ampleur d'un risque de sinistre majeur ou d'un sinistre majeur, réel ou imminent, dépasse leur capacité d'action dans les domaines qui relèvent de leur compétence;

2° à réduire la vulnérabilité de la société à l'égard des risques de sinistre majeur qu'il détermine et dont les conséquences prévisibles sont d'intérêt national, notamment par des mesures de prévention, de préparation des interventions, d'intervention ou de rétablissement ou par une gestion distincte d'un risque, à l'échelle où il se manifeste, avec d'autres gouvernements ou avec les paliers régionaux ou locaux;

3° à assurer la concertation des ministères et organismes gouvernementaux dans les champs d'activité qu'il détermine compte tenu de leur incidence en matière de sécurité civile.

2001, c. 76, a. 80.



Actions.

**81.** Le plan national de sécurité civile détermine, en respectant les compétences respectives des ministères et organismes gouvernementaux, les actions spécifiques que chacun est prêt à entreprendre pour atteindre ses objectifs.

Vérification périodique.

Il doit, en outre, comporter une procédure de vérification périodique de l'état d'avancement des actions déterminées.

2001, c. 76, a. 81.

Transmission du plan national.

**82.** Le plus tôt possible après l'entrée en vigueur du plan, le ministre transmet une copie certifiée conforme du plan aux autorités responsables de la sécurité civile et un résumé du plan aux municipalités locales.

Modification.

Il en est de même de toute modification ultérieure du plan qui entraîne des corrections dans les documents transmis.

2001, c. 76, a. 82. »

Cependant, au moment de la rédaction des présentes, le site Web officiel du ministère de la Sécurité publique affirme que le plan national de sécurité civile (PNSC) est toujours en cours d'élaboration, et ce, plus de cinq ans après l'adoption de cette loi.

C'est donc cet environnement complexe, avec plusieurs acteurs différents, qui va servir de supra système pour le projet Rabaska et qui doit être pris en considération par ce dernier dans l'élaboration de son plan de gestion des risques.

## Culture du risque chez Rabaska

Certain éléments font croire que Rabaska ne s'est pas suffisamment attardée sur la sécurité. Par exemple, dans son analyse des risques pour le terminal et les mesures de sécurité adoptées, Rabaska affirme que le niveau de risque individuel pour la zone d'exclusion est d'une occurrence tous les 100 000 ans et d'une occurrence tous les 10 millions d'années pour les incidents à l'extérieur de la zone d'exclusion. Ces statistiques, au lieu de rassurer, peuvent amener à conclure que les gestionnaires se sentent invulnérables aux risques ou qu'ils souffrent peut-être du syndrome du Titanic : le plus beau, le plus grand, le plus puissant navire, réputé insubmersible.<sup>33</sup> La communication à répétition de telles statistiques peut faire augmenter les risques que les gestionnaires ne considèrent pas la gestion des risques comme « rentable », puisqu'il font face à des risques très faibles d'incidents. En effet, comme le définit la figure 3, ces risques sont considérés comme « négligeables » par les promoteurs, c'est-à-dire « qui ne vaut pas la peine que l'on en tienne compte » (Petit Robert). De plus, cette attitude démontre une certaine arrogance en ce qui a trait à la sécurité de la technologie, car l'organisation semble vouloir communiquer avec certitude que sa technologie est parfaite. Cette certitude peut se transformer, parfois, en un refus de considérer l'impossible ou l'improbable. À Three Mile Island, autant la société Metropolitan Edison que le Conseil national de recherche américain avaient affirmé qu'« aucun accident ne pourrait se produire »<sup>34</sup>. Les promoteurs de la Rabaska semblent vouloir agir un peu de la même façon et assurer la population qu'il n'y a aucun risque, au lieu d'avouer que les risques existent, mais qu'ils seront bien gérés. Admettre que Rabaska pourrait subir une crise majeure signifierait que l'entreprise n'est pas parfaite, ni excellente, et qu'elle n'est pas formée de « bons professionnels », ou bien que les professions auxquelles ses dirigeants ont consacré toute leur vie pourraient être responsables de la mort de nombreuses personnes.<sup>35</sup> Faire de tels aveux est très difficile, mais c'est essentiel quand une organisation désire vraiment se préparer pour faire face au pire.

Il est aussi intéressant de noter que, dans les publications officielles de la Rabaska, les promoteurs du projet ne semblent pas s'être posé la question la plus importante en ce qui

a trait à la gestion des risques, soit : quelle est la pire chose qui pourrait nous arriver?<sup>36</sup> En effet, les promoteurs ont omis de prendre en considération la possibilité d'actes volontaires dans le volet transport maritime de leur étude d'impact environnemental. Les promoteurs croient que cela ne peut pas arriver, ou ils se sont dit que ce n'était pas la pire des choses qui pourrait arriver. Peu importe la raison, c'est une situation préoccupante. On peut mettre en parallèle avec cette problématique le fait que l'analyse des risques de la Rabaska semble se concentrer sur les activités internes de l'organisation et faire fi de ce qui se passe à l'extérieur de ses zones d'influence. Cette attitude représente bien certains des problèmes liés avec les fonctions des ingénieurs. En effet, selon Duclos, « l'ingénieur ressent la rupture d'ordre comme la négation même de son travail... il peut ressentir douloureusement ces menaces multiformes. Elles représentent pour lui l'échec possible de sa mission et la négation des « prouesses » pour atteindre un haut niveau de sécurité »<sup>37</sup>. Par exemple, la page 297 de l'étude d'impact sur l'environnement présente la liste des mesures de sécurité physique qui seront mises en place, telles que des clôtures avec des panneaux indicateurs, des clefs et des cartes d'accès contrôlé, des systèmes d'éclairage, des caméras, des plans de sûreté, etc. Mais ceci dénote bien que les ingénieurs de ce projet semblent se concentrer uniquement sur ce qui pourrait se produire sur leur site plutôt que de prendre une approche plus holistique face à une menace telle que le terrorisme. Le tableau suivant donne aussi un excellent aperçu des différents types de crises organisationnelles.<sup>38</sup> En analysant les documents et les communications de la Rabaska, on constate que les crises possibles identifiées dans les sections « internes » ont été prises en considération, mais que peu de plans sont en place pour faire face à celles de type « externe. »

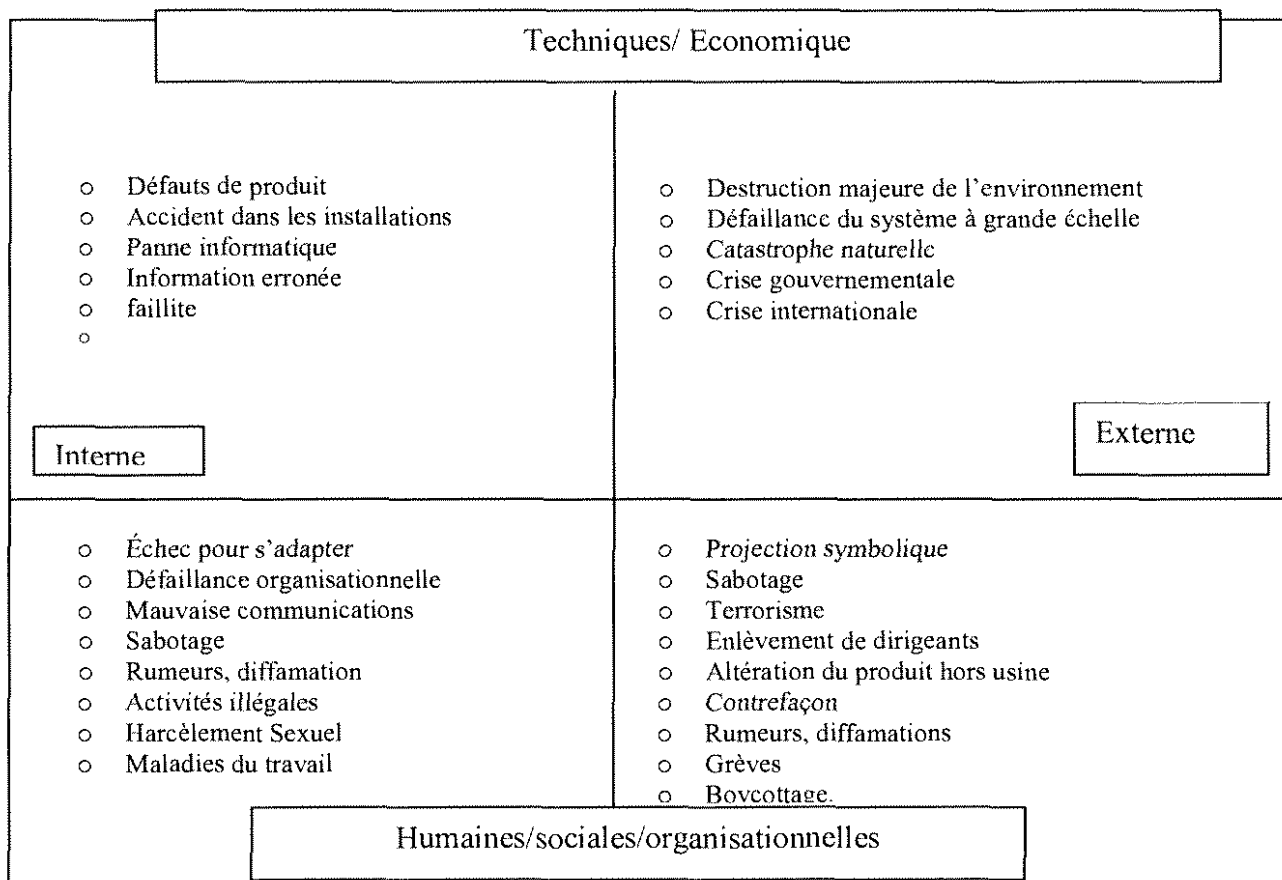


Figure 4: Différents types de crises organisationnelles

Il est important de préciser que la majorité des plans de gestion des risques de la Rabaska semblent avoir été bien faits. De plus, selon West et Mannau, un groupe de chercheurs du Texas A& M, le GNL profite d'un « dossier enviable » sur le plan de la sécurité<sup>39</sup>. Le projet proposé par la Rabaska ne semble pas faire exception, car il semble que de bons efforts ont été investis dans l'analyse de certains types et de certaines catégories de risques. En effet, les risques environnementaux, les risques d'accidents industriels et les risques liés au transport maritime semblent avoir tous été bien analysés. De plus, les risques liés au transport ne semblent pas être problématiques. Cependant, tel que le précise Pauchant, il est essentiel de toujours se demander ce que serait la pire chose qui pourrait nous arriver<sup>40</sup>. Il semble évident, à la lecture des documents corporatifs de la Rabaska, que cette organisation ne s'est pas posée cette question. Il faut donc se demander si ce manquement est dû au fait qu'il n'y a pas de risques d'actes délibérés

contre les méthaniers ou si cet oubli peut être relié à une problématique plus large, soit un problème de culture.

La Rabaska ne peut pas ignorer ce qui se passe à l'extérieur de ses installations et elle doit prendre cette réalité en considération pour établir son plan de gestion des risques. Si l'analyse de risque démontre que la réalité de la sécurité maritime en général n'est peut-être pas suffisante pour réduire ou éliminer les risques d'attaques terroristes, on a la responsabilité éthique et morale d'agir. Pour être juste, il faut dire que l'étude des documents présentés par la Rabaska semble démontrer que l'évaluation des impacts environnementaux est bien faite et que Rabaska a pris en considération une majorité de scénarios. Mais le problème tient au fait que la documentation ne fait pas mention des mesures prises pour réduire les risques spécifiques d'attaques terroristes. Ils présentent une gamme étendue de mesures telles que des clôtures, des zones d'accès contrôlé ainsi que l'accès à l'eau pour combattre les incendies sur la jetée.<sup>41</sup> De plus, comme la démontre la figure 3 des présentes, l'analyse des risques maritimes se concentre sur les échouements, le naufrage, la collision dans le fleuve ou à quai, les incendies à bord ou à proximité des navires et les défaillances d'un bras de déchargement sur la jetée. Comme la Rabaska n'est pas tenue d'effectuer une évaluation du risque d'attaques terroristes, cela répond bien aux normes de sécurité et environnementales établies. Mais avant de conclure que ce manquement de la part de la Rabaska est en effet le résultat d'un problème de culture, il faut se demander s'il existe un risque d'attaques terroristes contre les installations de la Rabaska et si les mesures mises en place par celle-ci ou par les intervenants publics sont suffisantes pour les contrer.

### ÉTAPE 3 : MESURER LA PROBABILITÉ ET L'INCIDENCE

- Déterminer le degré d'exposition aux risques évalués, soit la probabilité et l'incidence, et choisir les outils.
- Examiner les preuves empiriques et scientifiques, de même que le contexte public. Nous devons maintenant tenter d'établir les niveaux de probabilité et d'incidence d'un évènement terroriste. Le modèle ci-dessous sera utile pour déterminer les actions à prendre.

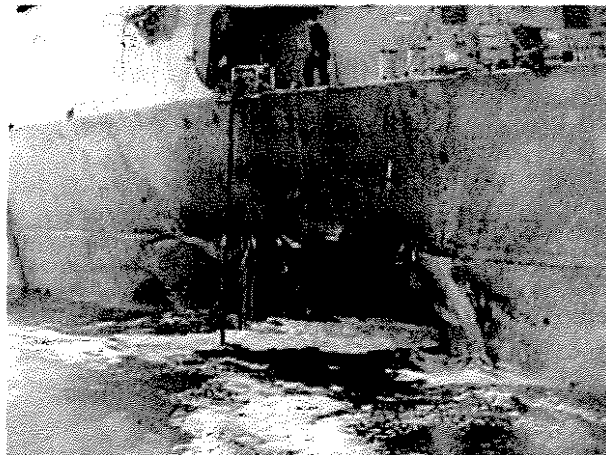
Incidence	Mesures de gestion du risque		
	Importante	Niveau de gestion considérable exigé	Doit gérer et suivre de près les risques
Modérée	Il pourrait valoir la peine d'accepter des risques avec suivi	Certain niveau de gestion recommandé	Certain niveau de gestion nécessaire
Mineure	Accepter les risques	Accepter les risques, tout en faisant un suivi	Gérer et suivre de près les risques
	Faible	Moyenne	Élevée
	Probabilité		

Figure 5 : Mesures de gestion du risque CIGR

#### Risque d'attaque terroriste

Le terme « terrorisme » est utilisé pour signifier la violence préméditée et motivée politiquement contre des cibles « non-combattantes » perpétrée par des groupes sous-nationaux ou par des agents clandestins. Le terrorisme international est de la violence contre des citoyens ou des territoires de plus d'un pays. Le terme « groupe terroriste » fait référence à un groupe ou à un sous-groupe qui pratique le terrorisme international.<sup>42</sup>

Il faut convenir que la probabilité d'une attaque terroriste contre les installations de la Rabaska est faible, compte tenu des mesures de sécurité mises en place, du contexte canadien ainsi que de l'incidence limitée qu'aurait une telle attaque. En effet, les dégâts d'une attaque directe contre les installations ou la jetée de la Rabaska auraient des impacts limités à la zone immédiatement environnante et serait grandement atténués par la zone d'exclusion. Même une attaque de même nature que celle effectuée contre le méthanier U.S.S. Cole, le 12 octobre 2000, aurait des effets spectaculaires, mais très limités géographiquement. Il est intéressant de rappeler que le U.S.S. Cole est un destroyer de type AGIS, qu'il bénéficie d'une coque en plaque d'acier double et en Kevlar, qu'il est conçu pour le combat naval et qu'il a quand même subi des dommages importants suite à une attaque effectuée à partir d'une petite embarcation bourrée d'explosifs. Fait à noter, dans la région de Québec, il y a plus de 700 petites embarcations de plaisance qui sont amarrées dans les différentes marinas de la région.



**Figure 6 : USS Cole après l'attaque du 12 octobre 2000**

Mais comme l'incidence d'un tel événement serait modérée et limitée à la région immédiate du méthanier, il est tout à fait pertinent d'accepter le risque, mais avec des suivis. Par contre, d'autres scénarios qui auraient des incidences beaucoup plus importantes sont à considérer.

La pire chose qui pourrait arriver à la Rabaska ne serait pas une attaque directe contre ses méthaniers ou contre ses installations. Ce serait plutôt l'utilisation d'un des méthaniers pour effectuer une attaque terroriste ailleurs. Ce scénario, bien que plus difficile à

exécuter qu'une attaque du style U.S.S. Cole, demeure du domaine du possible. En effet, un commando armé pourrait prendre possession d'un méthanier et l'utiliser comme arme. Cela s'avérerait difficile, mais pas impossible. Le positionnement de la jetée, loin des installations de transformation, est un élément à considérer, car il rend l'accès beaucoup plus facile. On y est abrité par les arbres et loin de tout poste de garde ; la rampe d'accès du méthanier serait en toute probabilité baissée lors du déchargement pour se conformer aux normes de sécurité de transport maritime qui exigent cette mesure pour permettre à l'équipage d'abandonner rapidement le bateau en cas de feu, et ce pendant toute la période de déchargement, soit environ 24 heures. Si la rampe n'est pas baissée, le commando pourrait trouver un autre moyen pour monter, soit en utilisant des grappins, soit en escaladant les amarres. Par la suite, il faudrait prendre contrôle de la timonerie, action pas trop compliquée considérant qu'il n'y a pas de gardes armés à bord et que la présence d'un pilote du fleuve Saint-Laurent n'aurait aucune possibilité de prévenir une telle action. Un équipage moyen d'un méthanier comme celui-là consisterait d'une dizaine d'officiers et d'une quinzaine de membres d'équipage. Le commando pourrait être formé d'un nombre suffisamment de personnes pour pouvoir contrôler ce groupe non armé. La prochaine étape serait de faire démarrer les moteurs, ce qui est assez difficile en soi, à moins que les terroristes n'aient appris comment le faire ou qu'ils menacent de torture ou de violence les ingénieurs de la salle des moteurs ou le capitaine s'ils ne coopèrent pas. Par la suite, il s'agirait de couper les amarres et de se diriger vers la cible. Il est certain qu'aussitôt que le moteur serait en marche, les autorités du service de transport de la Garde Côtière se rendraient compte qu'il y a un problème et essaieraient de contacter le bateau. Mais, avant qu'ils ne réalisent ce qui se passe vraiment, il serait certainement trop tard pour intervenir de façon adéquate. De toute façon, les ressources nécessaires pour arrêter ou ralentir ce type de bateau n'existent tout simplement pas dans la région de Québec. La présence en permanence de caboteurs lors de la décharge pourrait peut être ralentir l'appareillage du méthanier, mais ne présente pas une garantie de pouvoir maintenir le navire à la jetée. Une fois au large, le méthanier se dirigerait directement vers sa cible et pourrait l'atteindre en termes de minutes.

Quelle serait la meilleure cible? Un méthanier qui s'abîme sur la ville de Québec, ou qui irait éperonner un pétrolier d'Ultramar ou la « Queen Mary 2 », aurait certainement un



effet de terreur spectaculaire, mais il existe dans la région de Québec une cible de grande importance économique, et ce, non seulement pour le Canada, mais aussi pour nos voisins, les Américains. Nous parlons ici de la voie maritime, véritable artère de l'économie américaine. Plus de deux milliards de tonnes de marchandises, d'une valeur estimée de 300 milliards \$US, ont transité par cette voie maritime depuis 1959.<sup>43</sup> En effet, plus de 40 millions de tonnes métriques de marchandises y sont transportées annuellement par plus de 3000 navires. L'importance de cette industrie ne peut pas être négligée : **« Le commerce maritime dans le réseau Grands Lacs-Voie maritime soutient plus de 150 000 emplois aux États-Unis et y engendre chaque année 4,3 milliards de dollars en revenus personnels, 3,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour les entreprises liées aux transports ainsi que 1,3 milliard de dollars en recettes fiscales pour le gouvernement fédéral, les États et les localités. »**<sup>44</sup>

Un méthanier qui s'abîme à la hauteur de Québec bloquerait effectivement la Voie maritime et nuirait à l'économie américaine, mais seulement de façon ponctuelle. Par contre, compte tenu des zones d'exclusions de navigation entourant un méthanier, le fait de simplement jeter l'ancre au milieu de chenal et de tenir en otage le navire bloquerait tout transport pendant toute la durée de l'incident... ce qui pourrait représenter des semaines, ou même des mois. Et si le méthanier est arrêté sous les deux ponts de Québec, l'économie de la région de Québec serait alors aussi grandement affectée. Lorsque la période de négociations serait terminée, les belligérants n'auraient qu'à faire couler ou faire exploser le bateau pour causer encore plus de dommages à l'économie locale, car selon le professeur James Fay du MIT « il n'y a aucun doute qu'avec une bombe suffisamment grosse, tel que celle utilisée contre le U.S.S. Cole l'on pourrait faire un trou dans la coque d'un méthanier et la cargaison brûlerait »<sup>45</sup> « That fire, Mr. Fay said, could be catastrophic to anything within a half mile or more. » Bien que le courant et les marées du Saint-Laurent fassent en sorte que mouiller un bateau sous les ponts serait une tâche difficile, cela n'est pas du domaine de l'impossible.

Il est certainement difficile d'établir précisément la probabilité qu'un tel incident ce produise. Cependant, compte tenue que la Mackenzie Institute estime qu'il y a présentement 27 groupes terroristes présentes ou soupçonnée d'être présente au Canada (annexe B) et que des actions récentes de certains groupes terroristes peuvent nous faire

réaliser que la menace est peut-être un peu plus élevée que nous le croyons. Par exemple, selon le Foreign Affairs Magazine, le nombre d'attaques de piraterie contre la marine marchande a triplé depuis dix ans et plusieurs des ces actes sont dirigés par des groupes terroristes islamiques.<sup>46</sup> Ces groupes s'organisent pour développer une certaine expertise en opérations maritimes. D'autres exemples appuient cette affirmation, telle l'attaque survenue contre le Dewi Madrim en 2003 qui avait comme seul but de s'exercer à manœuvrer un bateau dans une région restreinte :

« En mars dernier, le chimiquier Dewi Madrim a été abordé au large des côtes de Sumatra, dans les eaux indonésiennes, par 10 pirates équipés d'une vedette. Ils étaient armés de fusils d'assaut et de machettes, et portaient des radios VHF. Ils ont mis hors service la radio de bord, pris la barre et dérouté le navire - en modifiant sa vitesse - pendant environ une heure. Ils sont ensuite partis avec un peu d'argent liquide, le capitaine et un officier, qui manquent toujours.

Le rapport Aegis parvient à la conclusion que c'était un exemple de terroristes apprenant à gouverner un bateau, et que le kidnapping - sans aucune tentative d'obtenir une rançon pour les officiers - avait pour but d'acquérir l'expertise nécessaire à une attaque maritime. Le quotidien The Economist a décrit la prise du Dewi Madrim comme *"l'équivalent des pirates de l'air d'Al-Qaïda ayant mené les attaques du 11 septembre après avoir suivi des cours de pilotage en Floride."*<sup>47</sup>

Par conséquent, compte tenu de ces antécédents historiques, nous devons conclure que l'expertise nécessaire pour prendre contrôle d'un méthanier et le manœuvrer existe bel et bien. Et en combinant ce fait avec les faibles mesures de sécurité en place pour prévenir un tel incident, ainsi que la proximité d'une cible de choix, l'information disponible exige d'établir le niveau de probabilité à **moyenne**. Selon la figure 5, le comportement responsable exigé par une probabilité **moyenne** combinée avec une incidence **importante** sera de gérer et de suivre de près le risque. Les prochaines étapes serviront à classer les risques et à fournir des suggestions pour aider à gérer les risques.

## ÉTAPE 4 : CLASSER LES RISQUES PAR ORDRE DE PRIORITÉ

- Classer les risques en tenant compte de la tolérance à l'égard du risque, en se servant de critères ou d'outils existants ou en en élaborant de nouveaux.

*« Deux constatations s'imposent : d'une part, quels que soient les efforts déployés en matière de prévention, nous ne sommes pas à l'abri d'événements graves; d'autre part, les processus qui ne manquent pas de se mettre en place immédiatement après une défaillance aiguë sont généralement mal pilotés. D'une défaillance, on passe rapidement aussi, à la crise. »<sup>48</sup>*

*Lagadec*

La Rabsaska a bien identifié la majorité des risques sociotechnologiques typiquement associés avec sont type d'opérations. Les mesures de sécurité industrielles proposées répondent aux normes et règlements établis, les mesures de protection de l'environnement semblent adéquates et le transport maritime rencontre les standards élevés exigés par cette industrie. Les deux risques mentionnés dans les étapes précédentes qui ne semblent pas encore suffisamment pris en considération sont :

1. les risque associés avec la culture de l'entreprise;
2. les risques associés avec un acte délibéré contre la Voie maritime.

Le premier risque identifié doit certainement être traité en priorité, car les dirigeants ont le contrôle de ce qui se passe à l'intérieur de leur organisation et, compte tenu que le projet en est à ses débuts, il est encore temps de construire cette culture de risque. De plus, une amélioration de la culture du risque apportera une valeur ajoutée à toutes les opérations de l'organisation. L'étape six présentera des suggestions qui pourront contribuer à améliorer ces aspects de ses opérations.

Pour ce qui est des acteurs publics, les lois, règlements et normes liés aux installations industrielles et à la protection de l'environnement semblent adéquats, mais le fait qu'une

véritable culture de sécurité n'est pas encore atteinte dans la société demande une attention particulière et immédiate. Des situations comme le fait que le plan national de sécurité civile soit toujours en cours d'élaboration et qu'il y a très peu de coopération d'établie entre les différents ministères qui ont un mandat de prévention contre le terrorisme font que nos actions sont affaiblies et auront moins d'impacts face à la majorité des risques associés avec le type d'opération proposé par la Rabaska.

Ce manque de culture de risque a un impact direct sur notre capacité à faire face au deuxième risque. Par exemple, c'est la culture de risque qui fait qu'une partie seulement (environ 50 %) des navires qui veulent transiger par les canaux de la Voie maritime sont inspectés à Montréal, et qu'aucun n'est inspecté à l'approche de Québec. Ce fait semble être une faiblesse importante de notre devoir de protéger notre pays et le continent. De plus, les infrastructures régionales de coordination des efforts anti-terroristes sont encore en développement. Par exemple, l'absence d'un comité permanent, ou d'un centre d'opérations sur la sécurité maritime réunissant la GRC, la Défense nationale, les douanes et l'immigration, Pêches et océans, la Sûreté du Québec et le ministère du Transport nuit grandement aux efforts de coopération. Le fait que la Garde Côtière soit passée des Transports au ministère de Pêche et océans pour des questions d'économie d'argent démontre bien que la culture du risque ne semble pas avoir autant d'importance que les questions économiques. Et compte tenu de la quantité d'autres normes que les industries doivent rencontrer avant d'installer leurs opérations, il est ironique qu'il n'y ait pas de normes établies quant à la sécurité nationale.

Qui plus est, compte tenu des impacts potentiels sur le plan de la sécurité que certains de ces projets peuvent avoir, il est surprenant de constater à quel point les municipalités ont de l'importance au Québec dans certains dossiers de projets industriels. C'est surprenant, non pas parce que les municipalités ne sont pas en mesure d'avoir de bonnes idées pour leur milieu, mais plutôt parce que la nature même de la politique municipale ne concorde pas toujours avec les besoins en sécurité. Les mauvaises décisions d'élus municipaux qui ont eu des impacts sur le plan de la sécurité publique sont assez nombreuses. Prenons juste les événements d'Oka, en 1990, qui ont entraîné la mort d'un homme et la paralysie

pendant des semaines de tout un tronçon de routes publiques, suite à la décision du conseil municipal de faire fi de l'opposition des Autochtones et d'autoriser l'agrandissement d'un terrain de golf sur les lieux d'un ancien cimetière. M. Bernard Dagenais explique que les mécaniques de prise de décision, les personnalisations du pouvoir et la connivence et les conflits d'intérêts sont en partie responsables de certaines mauvaises décisions.<sup>49</sup> Nous faisons peut-être fausse route en présumant que les municipalités sont les meilleurs entités pour les décisions concernant la sécurité.

### **ÉTAPE 5 : ÉTABLIR LES RÉSULTATS DÉSIRÉS**

- Déterminer les objectifs et les résultats escomptés à l'égard des risques dont l'ordre de priorité a été établi, à court et à long terme.

*C'est désormais une priorité : penser les questions de sécurité très à l'amont ; limiter les effets négatifs d'un accident, d'une menace grave, d'une suspicion inquiétante en y apportant les meilleures réponses. Toute insuffisance à cet égard risque d'entraîner des coûts humains et sociaux considérables. Et les coûts sont d'autant plus lourds que les insuffisances se situent aux niveaux élevés : c'est pourquoi nous visons ici en tout premier lieu l'apprentissage des hauts décideurs.*

*Lagadee<sup>50</sup>*

Dans le cas du pire scénario identifié dans les présentes, les résultats souhaités sont assez simples : que les méthaniers impliqués dans le projet de la Rabaska ne puissent pas être utilisés dans une attaque contre la voie maritime.

Il est intéressant de souligner que, si les moyens sont retenus pour atteindre ce résultat, il est fort possible que l'entreprise ainsi que les citoyens de la région environnante profitent d'une « valeur ajoutée », car cela mènerait peut être à une culture plus responsabilisante, qui mise sur la prise de décision axée sur les compétences de base des parties prenantes.<sup>51</sup> Ce changement de culture aurait aussi des impacts sur toutes les opérations de l'organisation.

## ÉTAPE 6 : ÉLABORER DES OPTIONS

- Cerner et analyser les options (minimiser les menaces et optimiser les bonnes occasions), les approches, les outils.

Voici une série d'options qui pourrait être mises en place soit par les acteurs publics soit par les promoteurs de la Rabaska pour réduire, éliminer ou transférer les risques du pire scénario.

### Les acteurs publics

- Samuel de Champlain a choisi Québec comme emplacement pour la colonie justement parce que c'est l'endroit où le fleuve se rétrécit. Comme nous pouvons le voir dans la figure 7, l'un des facteurs qui rend le pire scénario possible est la proximité des installations avec la ville de Québec. Pour des raisons de temps et d'espace, cette proximité rend les réactions possibles très difficiles. De plus, en aval de l'île d'Orléans, le chenal est beaucoup plus large et un méthanier à l'ancre n'y bloquerait pas la circulation maritime. Le gouvernement pourrait donc simplement interdire la construction de tels types d'installations industrielles à proximité de l'endroit géographique où le fleuve se rétrécit.

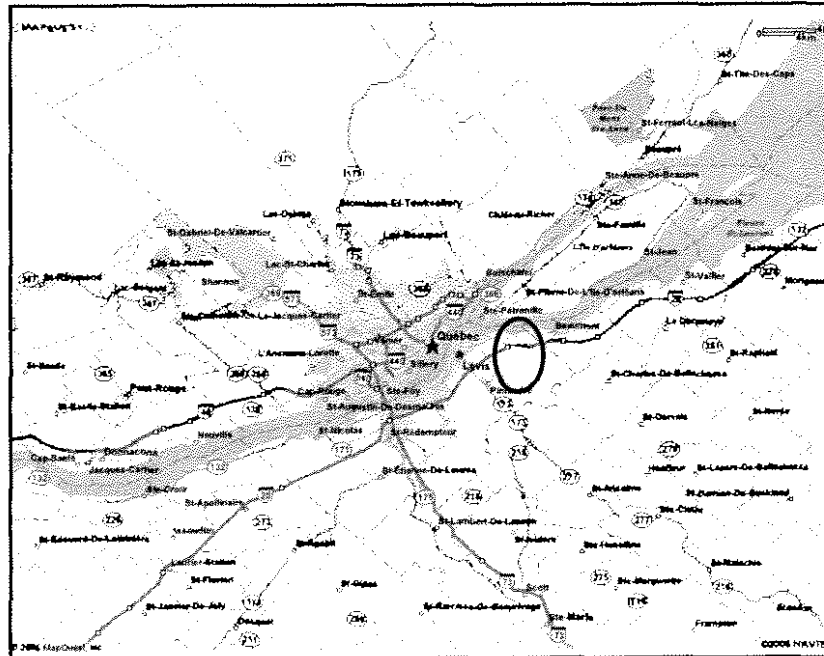


Figure 7 : Carte de la région de Québec

- Compte tenu que l'un des facteurs contribuant au pire scénario est la participation du Canada dans la guerre contre le terrorisme, le Canada pourrait décider de se retirer des activités belligérantes en Afghanistan. Ceci réduirait possiblement le risque d'une attaque terroriste sur notre territoire, mais ne ferait rien pour prévenir une attaque contre les intérêts américains que représente la Voie maritime.
- À l'inverse, le Canada pourrait décider d'augmenter ses efforts dans le domaine des relations internationales pour porter un terme au terrorisme international. Ceci demanderait une mobilisation d'encore plus de ressources pour répondre aux demandes d'aide croissantes des Nations Unies et permettrait de fixer des objectifs plus ambitieux pour chacun des trois « D » de notre politique étrangère.
- La construction de certaines installations industrielles pourrait requérir une permission du ministère de la Sécurité publique. Une telle mesure obligerait les industries à prendre en considération la sécurité publique avant d'établir leurs opérations. De plus, cette mesure pourrait avoir un effet régulateur sur les conseils municipaux pour encadrer leurs décisions et pourrait réduire les risques qu'ils prennent des décisions ayant des impacts sur la sécurité nationale.
- Transports Canada pourrait déplacer ses opérations d'inspection des navires de Montréal vers un autre port en aval de Québec. Ces inspections, déjà effectuées pour vérifier les registres de sécurité de l'officier de sécurité pourraient servir de moyen de contrôle pour réduire les chances que des groupes soient déjà à bord des navires avant qu'ils ne s'approchent des zones plus étroites et sensibles du fleuve.
- Pour ne pas créer d'obstacles non nécessaires au commerce, Transports Canada pourrait créer une catégorie de bateaux dite « à risque » qui devrait faire l'objet de mesures de sécurité supplémentaires. Ces bateaux pourraient inclure les méthaniers, les pétroliers ou n'importe quel autre transporteur de matière dangereuse. Au moment de la rédaction de la présente expertise, il n'existe pas de système de classification spécial des navires sauf pour des navires de croisières.
- La présence de pilotes du Saint-Laurent est un excellent moyen de réduire les risques liés à la navigation sur le fleuve. Cependant, leur présence ne servirait en

rien pour empêcher un commando de prendre possession d'un navire. Par conséquent, la présence de gardes armés lors de la décharge des méthaniers serait une meilleure solution pour interdire l'accès au bateau.

- La création d'un centre d'opération de la sécurité maritime pour la région de Québec pourrait grandement améliorer la coopération entre les différents acteurs publics. Ce centre d'opération pourrait réunir des représentants de Transports Canada, de Pêche et Océans Canada, de la Défense Nationale, de la GRC, de la Sûreté du Québec, du Port de Québec et de Douanes et immigration Canada. En plus de permettre une meilleure compréhension des capacités et limites de chaque intervenant, ce centre accélérerait le temps de réponse en temps de crise. De plus, ce centre pourrait avoir comme mandat de créer des exercices de pratique et des scénarios de crises pour permettre aux intervenants d'améliorer leurs réactions avant que qu'une vraie crise ne survienne. Il serait aussi important d'avoir du personnel qui parle anglais en place pour communiquer facilement avec les navires, car ceux-ci opèrent majoritairement en anglais.
- Le ministère de la Sécurité publique devrait compléter le PNSC rapidement.
- Le ministère de la Sécurité publique devrait exiger que les municipalités qui se trouvent à proximité d'industries identifiées comme étant « à risque » se dotent d'un plan d'évacuation rapide.
- Richard Clark recommande, dans son livre « Against all Enemy's », de construire les terminaux de GNL au large des côtes pour diminuer les impacts possibles d'une attaque contre un terminal.
- Il serait pertinent de créer et maintenir à jour une liste de communication rapide pour tous les intervenants publics et de la distribuer aux industries concernées.
- On pourrait faire une meilleure promotion locale de la ligne de surveillance côtière de la GRC, soit le 1 (800) 855-6655.



### Les promoteurs de la Rabaska.

Dans l'éventualité où certaines des mesures suggérées pour le gouvernement ne seraient pas appliquées, les promoteurs du projet Rabaska pourraient adopter certaines de ces mesures eux-mêmes. Ceci démontrerait un véritable leadership de leur part ainsi qu'une vraie volonté de construire une culture de sécurité dans leur organisation. Parmi les gestes qu'ils pourraient poser, on retrouve les suivants.

- Ce qui rend le pire scénario possible est la proximité avec Québec et l'étroitesse de la voie maritime à cet endroit précis. L'endroit retenu par le projet pourrait donc se situer plus en aval de Québec. Ceci aurait comme effet de réduire l'intérêt de détourner un méthanier et d'essayer de l'utiliser pour bloquer la voie maritime, car le temps requis pour se rendre à Québec permettrait aux autorités de réagir. La raison principale pour la Rabaska de s'installer si près de Québec est que c'est l'endroit le plus à l'intérieur des terres où les méthaniers peuvent se rendre et cela leur permet d'économiser de l'argent sur la construction de pipelines. Il faut juger si l'incidence possible du pire scénario justifie ces économies.
- La Rabaska pourrait placer des gardes armés sur les méthaniers pour rendre la prise de contrôle d'un navire plus difficile. Nous protégeons des camions blindés et des banques avec des gardes armés; ce serait donc logique de faire de même avec des cibles de choix, telles que des méthaniers.
- Les promoteurs du projet pourraient faire des efforts concrets pour améliorer leur culture du risque. Ils pourraient se demander objectivement s'ils souffrent du syndrome du Titanic, revisiter leurs valeurs et poser un regard critique sur la manière dont ils se comportent envers les gens qui osent les questionner. Par exemple, lorsque la revue l'Actualité de janvier 2006 a fait la suggestion d'adopter certains des mécanismes de sécurité mis en place par le port de Boston, les responsables de la Rabaska ont répliqué de façon cinglante à l'éditrice. Ils prétendent que les mesures de sécurité exceptionnelles qui sont prises pour le terminal Everett de Boston sont en réaction aux attentats du 11 septembre 2001. Ils poursuivent en affirmant que, dans la baie de Tokyo, où quatre terminaux sont implantés et où les navires entrent à tous les jours, de telles mesures ne sont pas

prises et ne sont pas jugées nécessaires par les autorités japonaises. Ils déclarent que le cas de Boston est un cas particulier et qu'il n'est pas du tout comparable au terminal de Rabaska.<sup>52</sup> Mais cette prise de position est un exemple flagrant de déni et d'un refus de considérer un scénario peu probable, certes, mais possible. D'un point de vue de cible potentielle pour des groupes terroriste, la situation de la Rabaska est beaucoup plus près de la réalité de Boston que de celle de Tokyo. Premièrement, une attaque contre Tokyo n'aurait pas d'incidence sur l'économie américaine, tandis qu'une attaque sur la voie maritime aurait des impacts considérables. Deuxièmement, le Japon n'est pas du tout engagé dans la guerre contre le terrorisme. En comparaison, au moment de la rédaction des présentes, le Canada assume le commandement des forces de l'OTAN à Khandahar où il est engagé dans une lutte agressive et directe contre les Talibans et les forces d'Al-Qaïda. Le Japon, lui, n'a aucune troupe en Afghanistan et n'est pas en train de traquer et de tuer des membres de ces groupes radicaux. Et comme ces extrémistes ne peuvent pas espérer de nous vaincre dans un conflit traditionnel, nous devons présumer qu'ils préféreraient nous attaquer autrement. Bref, ils s'en prendront à nous de la même manière qu'ils s'en sont pris à d'autres Alliés engagés dans la lutte contre le terrorisme, comme à Londres et à Madrid. Mais le point important ici est que la Rabaska devrait mettre en place une vraie culture de risque dans son organisation et ne pas continuellement essayer de détruire ses détracteurs. Nous pensons que la levée de boucliers de la population de la région contre ce projet est en réaction, en partie, à la culture organisationnelle de l'entreprise.

- En modifiant sa culture du risque, la Rabaska profiterait d'une vision plus holistique du problème potentiel d'une attaque délibérée contre ses installations. Cela la porterait peut-être à réviser les moyens de sûreté physique proposés dans son étude d'impact environnemental à l'égard de la jetée et l'encouragerait à mieux travailler avec la population environnante.
- Tel que demandé par la Ville de Lévis, un plan de gestion de crise devrait être développé avant le début de la phase de construction du projet. Ce plan

permettrait peut-être d'identifier et de corriger certaines lacunes du design du projet. Il pourrait prévoir des actes élémentaires de secours, la création d'une cellule de crises et la création d'une cellule de réflexion stratégique en appui à cette dernière. On pourrait identifier qui tiendra le livre de bord, déterminer l'emplacement physique de la cellule de crises et identifier l'équipement et les renseignements nécessaires au bon fonctionnement de celle-ci. La création dès maintenant d'un plan d'urgence encouragerait l'organisation à sortir des cercles d'acteurs habituels. Cela l'encouragerait à nouer des liens avec un grand nombre d'entités extérieures, car une crise ne pourra être traitée que par un large réseau général de personnes et d'organisations, et il est tout à fait indiqué que celles-ci puissent se reconnaître et se parler, et ce, au plus tôt. Cette recommandation semble d'autant plus importante qu'il a été constaté que les autorités publiques n'ont pas encore établi ce réseau. Donc un acte de leadership de la part des promoteurs pourrait contribuer à créer une valeur ajoutée qui profiterait à toute la société.

### **Étape 7 : Retenir une stratégie**

- Choisir une stratégie, en appliquant des critères de décision qui sont axés sur les résultats, fondés sur les problèmes ou les occasions.
- Appliquer, s'il y a lieu, l'approche préventive ou le principe de précaution pour gérer les risques de conséquences sérieuses ou irréversibles dans les situations d'incertitude scientifique.

À faire par les différents intervenants.

### **Étape 8 : Mettre en œuvre la stratégie**

- Élaborer et mettre en œuvre un plan.

À faire par les différents intervenants.

### **Étape 9 : Surveiller, évaluer et rajuster**

- Apprendre et améliorer le processus décisionnel et le processus de gestion du risque tant au niveau des unités fonctionnelles que dans toute l'organisation, utiliser des critères de mesure de l'efficacité, présenter des rapports sur le rendement et les résultats.

À faire par les différents intervenants.

## **SYNTHÈSE ET CONCLUSION**

Notre étude cherchait à savoir où en était rendue la culture du risque dans la région de Québec. Pour répondre à cette question, un projet réel a été étudié à partir d'un cadre de gestion intégrée des risques créé par le Conseil du Trésor. Le projet Rabaska, retenu pour cette étude, représente des avantages, mais aussi des menaces importantes pour la région de Québec. En effet, il crée la possibilité d'avoir des installations industrielles de première qualité dans la région et de diversifier les sources d'approvisionnement en énergie. Mais l'analyse dévoile que l'entreprise présente des symptômes d'une organisation qui n'a pas bien développé sa culture du risque. Spécifiquement, le volet transport maritime du projet ne fait pas mention de plusieurs types de risques tels que les actes délibérés et les actes terroristes. Ce fait ne serait pas particulièrement inquiétant si la gestion des ces risques pouvait être transférée à d'autres organismes. Mais la réalité exposée dans notre étude confirme qu'un nombre élevé d'intervenants publics n'ont pas le niveau de coordination nécessaire, ni la culture de risque adéquate, pour faire face à la menace d'une attaque terroriste dans la région. C'est très préoccupant, car le niveau de probabilité d'une attaque terroriste est évalué à « moyenne » et l'incidence d'une telle attaque serait majeure. La probabilité moyenne a été déterminée à cause de la proximité du site de la Rabaska avec Québec, parce que certains groupes terroristes ont démontré un intérêt certain pour le transport maritime et parce que les zones d'exclusions d'un méthanier ancré dans la Voie maritime bloqueraient effectivement toute la circulation maritime. L'incidence d'un tel acte serait considérable sur les économies américaine et canadienne.

Par conséquent, il est essentiel que les promoteurs du projet Rabaska et les autorités publiques reconnaissent cette menace et prennent les mesures qui s'imposent. Notre étude présente une série de recommandations pour mieux gérer les risques d'un attentat contre la Voie maritime. Ignorer ce risque serait une contradiction avec le tableau de gestion des risques de l'entreprise, présenté à la figure 3, car ce risque devrait être placé dans la zone rouge identifiée comme étant un risque **inacceptable**. En somme, compte tenu des ressources d'intervention limitées dans la région, le manque de culture du risque dans la région et la structure éclatée des intervenants publics, la solution la plus pragmatique serait de déplacer le site loin de la région de Québec. En effet, bien que les coûts d'un site plus en aval seraient plus élevés pour la Rabaska, la sécurité publique y serait grandement améliorée. L'incidence du pire scénario présenté ici justifie largement ce déplacement.

## ANNEXE A. LISTE D'INCIDENTS TERRORISTES

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_terrorist\\_incidents#Pre-11th\\_century](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_terrorist_incidents#Pre-11th_century)

1995



☐  
Wreckage of the Alfred P. Murrah Federal Building in Oklahoma City following the April 19 bombing.

- January 6: Operation Bojinka is discovered on a laptop computer in a Manila, Philippines apartment by authorities after an apartment fire occurred in the apartment.
- March 20: Sarin gas attack on the Tokyo subway by AUM Shinrikyo cultists kills 12 and injures 6000.
- April 19: ETA Basque militant group tries to kill José María Aznar (then leader of the Popular Party, later a Spanish Prime Minister) bombing his car, kills a woman.
- April 19: Oklahoma City bombing kills 168 people, 19 of them children; the most deadly act of domestic terrorism in the United States to date.
- July—October: Bombings in France by a GIA unit led by Khaled Kelkal kill seven and injure more than 100.
- August 27: Suicide bomber in Colombo, Sri Lanka kills 24, injures 40.
- October 9: An Amtrak Sunset Limited train is derailed by anti-government saboteurs near Palo Verde, Arizona.
- November 11: Suicide bombing of army headquarters in Colombo, Sri Lanka kills 15.
- November 13: Bombing of military compound in Riyadh, Saudi Arabia kills 7
- November 19: Bombing of Egyptian Embassy in Islamabad, Pakistan kills 19.
- December 11: ETA Basque militant group bombs a military truck in Madrid, killing 6 civilian public servants.

[edit]

## 1996

- January: In Kizlyar, 350 Chechen militants took 3,000 hostages in a hospital. The attempt to free them kills 65 civilians and soldiers.
- January: Provisional Irish Republican Army plants a bomb that police defuse at the Canary Wharf towers in London.
- January 31: Central Bank Bombing in Sri Lanka kills 90 and wounds 1,400.
- February 9: IRA bombs the South Quay DLR station, killing two people.
- February 25 - March 4: A series of four suicide bombings in Israel leave 60 dead and 284 wounded within 10 days.
- June 15: Manchester bombing by IRA.
- June 25: Khobar Towers bombing -- In all, 19 U.S. servicemen and one Saudi were killed and 372 wounded.
- July 24: Bomb on commuter train in Sri Lanka kills 57.
- July 27: Centennial Olympic Park bombing, killing one and wounding 111.
- December 17: Japanese embassy hostage crisis begins in Lima, Peru; it ends April 22, 1997 with the deaths of 14 rebels, two soldiers and a hostage.

[edit]

## 1997

- February 24: An armed man opens fire on tourists at an observation deck atop the Empire State Building in New York City, United States, killing a Danish national and wounding visitors from the United States, Argentina, Switzerland and France before turning the gun on himself. A handwritten note carried by the gunman claims this was a punishment attack against the "enemies of Palestine".
- February 25: Three bus bombs in Urumqi destroy the No. 2, 10, and 44 buses, killing 9.
- November 17: Luxor Massacre – Islamist gunmen attack tourists in Luxor, Egypt, killing 62 people, most of them European and Japanese vacationers.
- December 22: Acteal massacre – 46 killed while praying in Acteal, Chiapas, Mexico. A paramilitary group associated with ex-president Salinas is held responsible.
- Luis Posada Carriles organized a string of bombings at luxury hotels in Cuba in 1997 in order to discourage the growth of the tourism industry. One Italian tourist died.

[edit]

## 1998

- January : Wandhama Massacre - 24 Kashmiri Pandits are massacred by Pakistan-backed insurgents in Indian controlled Kashmir city of Wandhama .

- January 25: Bombing of Sri Dalada Maligawa in Kandy, Sri Lanka kills 17.
- February 25: Serial bombing in Coimbatore, a southern Indian city, which kill at least 61 people.
- August 7: U.S. embassy bombings in Dar es Salaam, Tanzania and Nairobi, Kenya, killing 225 people and injuring more than 4,000.
- August 15: Omagh bombing by the so-called "Real IRA" kills 29.

[edit]

## 1999

- January 3: Gunmen open fire on Shi'a Muslims worshipping in an Islamabad mosque, killing 16 people injuring 25.
- April: David Copeland's nail bomb attacks against ethnic minorities and gays in London kill three people and injure over 160.
- August 31 – September 22: Russian Apartment Bombings kills about 300 people, leading Russia into Second Chechen War.
- December: Jordanian authorities foil a plot to bomb US and Israeli tourists in Jordan and pick up 28 suspects as part of the 2000 millennium attack plots
- December 14: Ahmed Ressay is arrested on the United States–Canada border in Port Angeles, Washington; he confessed to planning to bomb the Los Angeles International Airport as part of the 2000 millennium attack plots
- December 24: Indian Airlines Flight 814 from Kathmandu, Nepal to Delhi, India is hijacked. One passenger is killed and some hostages are released. After negotiations between the Taliban and the Indian government, the last of the remaining hostages on board Flight 814 are released.

[edit]

## 2000s

[edit]

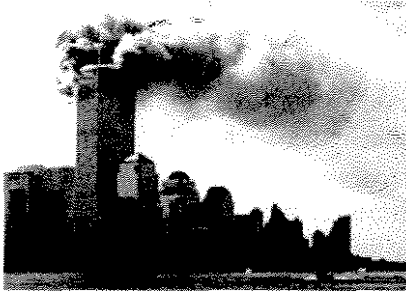
### 2000

- Terrorism against Israel in 2000.
- The last of the 2000 millennium attack plots fails, as the boat meant to bomb USS *The Sullivans* sinks.
- German police foil Strasbourg cathedral bombing plot.
- June 8: Stephen Saunders, a British Defense Attaché, was assassinated by Revolutionary Organization 17 November in Athens.
- October 12: USS Cole bombing kills 17 US sailors.

[edit]



## 2001



53

The World Trade Centre towers ablaze following the September 11 terrorist attacks.

- Terrorism against Israel in 2001.
- February 5: A bomb blast in Moscow's Byelorusskaya metro station injures 15 people.
- March 24: Twenty people die and 93 are injured in three bomb attacks on Russian towns near the border of Chechnya.
- August 2: The last (at time of writing) IRA bomb on mainland Britain explodes in Ealing, West London, though there are no injuries.
- August 9: A suicide bomber in Jerusalem kills seven and wounds 130 in the Sbarro restaurant suicide bombing; Hamas and Islamic Jihad claim responsibility.
- "9/11": The attacks on September 11 kill almost 3,000 in a series of hijacked airliner crashes into two U.S. landmarks: the World Trade Center in New York City, New York, and The Pentagon in Arlington, Virginia. A fourth plane crashes in Somerset County, Pennsylvania.
- Paris embassy attack plot foiled.
- October 1: A car bomb explodes near the Jammu and Kashmir state assembly in Srinagar, India killing 35 people and injuring 40 more.
- Anthrax attacks on the offices the United States Congress and New York State Government offices, and on employees of television networks and tabloid.
- December 13: Terrorist attack on Indian Parliament.
- Jewish Defense League plot to blow up the King Fahd Mosque in Culver City, California, foiled.
- December 22: Richard Reid, attempting to destroy American Airlines Flight 63, is subdued by passengers and flight attendants before he could detonate his shoe bomb.

[edit]

## 2002

- Terrorism against Israel in 2002.
- Singapore embassies attack plot foiled.
- January: Kidnapping and murder of journalist Daniel Pearl.

- March 27: A Palestinian suicide bomber kills 30 and injures 140 during Passover festivities in a hotel in Netanya, Israel in the Netanya suicide attack.
- March 31: A Hamas suicide bomber kills 15 and injures over 40 in Haifa, Israel, in the Matza restaurant massacre.
- April 11: A natural gas truck fitted with explosives is driven into a synagogue in Tunisia by an al-Qaeda member, killing 21 and wounding more than 30 in the Ghriba Synagogue Attack.
- May 8: May 8 Bus Attack in Karachi kills 11 Frenchmen and two Pakistanis.
- May 9: A bomb explosion in Kaspiisk in Dagestan kills at least 42 people and injures 130 or more during Victory Day festivities.
- June 14: Car bomb at US Consulate in Karachi kills 12.
- July 4: An Egyptian gunman opens fire at an El Al ticket counter in Los Angeles International Airport, killing 2 Israelis before being killed himself.
- September 25: Two terrorists belonging to the Jaish-e-Mohammed group raid the Akshardham temple complex in Ahmedabad, India killing 30 people and injuring many more.
- October 2002: Beltway Sniper Attacks around the Washington metropolitan area kill 10 people and leave the region paranoid for weeks, caused by domestic terrorists.
- October 6: Limburg tanker bombing in Yemen.
- October 12: Bali car bombing of holidaymakers kills 202 people, mostly Western tourists and local Balinese hospitality staff.
- October 17: Zamboanga bombings in the Philippines kill six and wounds about 150.
- October 18: A bus bomb in Manila kills three people and wounds 22.
- October 19: A car bomb explodes outside a McDonald's Corp. restaurant in Moscow, killing one person and wounding five.
- October 23: Moscow theater hostage crisis begins; 120 hostages and 40 terrorists killed in rescue three days later.
- November 28: Kenyan hotel bombing.
- December 27: The truck bombing of the Chechen parliament in Grozny kills 83 people.

[edit]

## 2003

- Terrorism against Israel in 2003.
- Suicide attacks in Iraq in 2003.
- February 7: Car bomb kills 36 and injures 150 at the El Nogal nightclub in Bogotá, Colombia; FARC rebels are blamed.
- March 4: Bomb attack in an airport in Davao kills 21.
- May 12: Bombings of United States expatriate housing compounds in Saudi Arabia kill 26 and injure 160 in the Riyadh Compound Bombings. Al-Qaeda blamed.

- May 12: A truck bomb attack on a government building in the Chechen town of Znamenskoye kills 59.
- May 14: As many as 16 die in a suicide bombing at a religious festival in southeastern Chechnya.
- May 16: Casablanca Attacks by 12 bombers on five "Western and Jewish" targets in Casablanca, Morocco leaves 41 dead and over 100 injured. Attack attributed to a Moroccan al-Qaeda-linked group.
- July 5: 15 people die and 40 are injured in bomb attacks at a rock festival in Moscow.
- August 1: An explosion at the Russian hospital in Mozdok in North Ossetia kills at least 50 people and injures 76.
- August 19: Canal Hotel Bombing in Baghdad, Iraq, kills 22 people (including the top UN representative Sergio Vieira de Mello) and wounds over 100.
- August 25: At least 48 people were killed and 150 injured in two blasts in south Mumbai - one near the Gateway of India at the other at the Zaveri Bazaar.
- September 3: A bomb blast on a passenger train near Kislovodsk in southern Russia kills seven people and injures 90.
- October 4: A Palestinian suicide bomber kills 21 and wounds 51 in a Haifa restaurant in the Maxim restaurant massacre.
- October 15: A bomb is detonated by Palestinians against a US diplomatic convoy in the Gaza Strip, killing three Americans.
- November 15 and November 20: Truck bombs go off at two synagogues, the British Consulate, and the HSBC Bank in Istanbul, Turkey, killing 57 and wounding 700 in the 2003 Istanbul Bombings.
- December 5: Suicide bombers kill at least 46 people in an attack on a train in southern Russia
- December 9: A blast in the center of Moscow kills six people and wounds at least 11.

[edit]

## 2004

- Violence in the Israeli-Palestinian conflict 2004.
- Suicide attacks in Iraq in 2004.
- February 6: Bomb on Moscow Metro kills 41.
- February 27: Superferry 14 is bombed in the Philippines by Abu Sayyaf, killing 116.
- March 2: Ashoura Massacre: Suicide bombings at Shia holy sites in Iraq kill 181 and wound more than 500 during the Ashura.
- March 2: Attack on procession of Shia Muslims in Pakistan kills 43 and wounds 160. (See also: Ashoura Massacre in Iraq.)
- March 9: Attack of Istanbul restaurant in Turkey.
- March 11: Coordinated bombing of commuter trains in Madrid, Spain, kills 191 people and injures more than 1,500.
- April 21: Bombing of a security building in Riyadh, Saudi Arabia kills five.

- May 1: 2004 Yanbu attack kills six Westerners and a Saudi in Saudi Arabia.
- May 29: Al-Khobar massacres, in which Islamic militants kill 22 people at an oil compound in Saudi Arabia.
- August 24: Russian airplane bombings kill 90.
- August 31: A blast near a subway station entrance in northern Moscow, caused by a suicide bomber, kills 10 people and injures 33.
- September 1 – 3: Beslan school hostage crisis in North Ossetia, Russia, results in 344 dead.
- September 9: Jakarta embassy bombing, in which the Australian embassy in Jakarta, Indonesia was bombed, killing eight people.
- October 7: Sinai bombings: Three car bombs explode in the Sinai Peninsula, killing at least 34 and wounding 171, many of them Israeli and other foreign tourists.
- December 6: Suspected al Qaeda-linked group attacks U.S. consulate in Jeddah, Saudi Arabia, killing five local employees.
- December 12: A bombing at the Christmas market in General Santos, Philippines, kills 15.

[edit]

2005



The wreckage of a London bus, following the July 7 attacks.

- Suicide attacks in Iraq in 2005.
- February 14: A car bomb kills former Lebanese Prime Minister Rafiq Hariri and 20 others in Beirut. See also: 2005 Lebanon bombings.
- February 25: A suicide bomber in Tel Aviv kills five Israelis and undermines a weeks-old truce between the two sides.
- March 19: Car bomb attack on theatre in Doha, Qatar, kills one Briton and wounds 12 others.
- April: April 2005 terrorist attacks in Cairo – On April 7 a suicide bomber blows himself up in Cairo's Khan al Khalili market, killing three foreign tourists and wounding 17 others. In two further attacks on April 30, suspected accomplices detonate a bomb and spray a tourist coach with gunfire.

- May 7: Multiple bomb explosions across Myanmar's capital Rangoon kill 19 and injures 160.
- June 1: A suicide bomber blows up in a mosque in Kandahar, Afghanistan, killing 20 people.
- June 12: Bombs explode in the Iranian cities of Ahvaz and Tehran, leaving 10 dead and 80 wounded days before the Iranian presidential election.
- July 5: 2005 Terrorist attack on Ayodhya – Six terrorists belonging to Lashkar-e-Toiba storm the Ayodhya Ram Janmbhomi complex in India. Before the terrorists could reach the main disputed site, they were shot down by Indian security forces. One devotee and two policemen were injured.
- July 7: 7 July 2005 London bombings – Bombs explode on one double-decker bus and three London Underground trains, killing 56 people and injuring over 700, occurring on the first day of the 31st G8 Conference. The attacks are believed by many to be the first suicide bombings in Western Europe.
- July 12: Islamic Jihad takes responsibility for a suicide bombing in Netanya, Israel, which kills five people at a shopping mall.
- July 21: 21 July 2005 London bombings - Small explosions in three London Underground stations and one double-decker bus. This was pronounced as a "major incident" rather than an attack, and only minor injuries were reported. These 4 bombs were designed to cause as much damage as the 7 July 2005 London bombings, but the explosives had deteriorated and failed to detonate.
- July 23: Sharm el-Sheikh bombings – Car bombs explode at tourist sites in Sharm el-Sheikh, Egypt, killing at least 88 and wounding more than 100.
- August 4: Jewish settler in an IDF uniform opens fire on a bus in Shfaram, Israel, killing 4 Arab Israelis and wounding 5.
- August 17: 17 August 2005 Bangladesh bombings: Around 100 homemade bombs explode in 58 different locations in Bangladesh, killing two and wounding 100.
- October 1: A series of explosions occurs in resort areas of Jimabaran Beach and Kuta in Bali, Indonesia.
- October 13: A large group of Chechen rebels launched coordinated attacks on Russian federal buildings, local police stations, and the airport in Nalchik, Kabardino-Balkaria. At least 137 people, including 92 rebels, were killed.
- October 15: Two bombs exploded at a shopping mall in Ahvaz, Khuzestan in Iran. Six people died and over 100 were injured.
- October 24: Multiple car bombs explode outside the Green Zone in Baghdad, Iraq, killing at least 11. It is thought that the attacks were targeting journalists inside the Palestine Hotel and the Sheraton Ishtar. [5]
- October 26: A Palestinian suicide bomber detonates a bomb near a falafel stand in Hadera, Israel that kills himself and six others. Twenty-six people were also wounded. [6]
- October 29: Multiple bomb blasts hit markets in New Delhi, India, leaving at least 61 dead and more than 200 injured.
- November 9: Three explosions at hotels in Amman, Jordan, leave at least 60 dead and 120 wounded.

- December 5: A suicide bomb attack kills at least five people in Netanya in north-western Israel.

## ANNEXE B : LISTE DES GROUPES TERRORISTES AU CANADA

# Liste des groupes terroristes présents ou soupçonnés d'être présents sur le territoire canadien (source : Mackenzie Institute)

- **Organisations palestiniennes d'inspiration marxiste ou socialiste**
- Organisation Abou Nidal (aussi connue sur le nom de Septembre Noir)
- Organisation de la libération de la Palestine (OLP)
  
- **Organisations marxistes ou maoïstes**
- Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK)
- Sentier lumineux
- Mujahedin-e-Khalq (Organisation des moudjahidines du peuple)
  
- **Organisations d'islamistes fondamentalistes liés à Al-Qaïda**
- Al-Badar
- Al-Ithhihad Al-Islami
- Ansar al-Islam
- Groupe islamique armé (GIA)
- Asbat al-Ansar
- Harakat ul-Majahin
- Jemmaah Islamiyyah
- Jayesh-e-Mohammed
- Ligue des partisans du Liban
- Jihad islamique Palestinien
- Groupe salafiste pour la prédication et le combat (GSPC)
- Takfir wal Hirja (Anathème et Exile)
  
- **Organisations d'islamistes fondamentalistes**
- Hamas
- Hezbollah
- Jamaat ul Fuqra
  
- **Autres organisations**
- Front de libération des animaux
- Aum Shinri Kyo
- Babbar Khalsa
- Fédération internationale de la jeunesse Sikh
- Kach
- Khalistan Commando Force
- Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC)

- <sup>1</sup> Delavoie, L. «Le terrorisme, insecurity mondiale ou alarmisme generalize?» revue militaire canadienne, Vol 6, no 4 Hiver 2005-2006 P.103.
- <sup>2</sup> Maisonneuve, D « La communication des risques » Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy, 2005.
- <sup>3</sup> PAUCHANT, T « Transforming the crisis-prone organization » John Bass Publishers, San Francisco, 1992, p. 92
- <sup>4</sup> Townley, P « Principles of cost-benefit Anlaysia in a Canadian Context », Prentice Hall, Scarborough, 1998, P.7.
- <sup>5</sup> PAUCHANT, T « Transforming the crisis-prone organization » John Bass Publishers, San Francisco, 1992, préface
- <sup>6</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr_f.asp)
- <sup>7</sup> STREET, L « Guide des ressources et des bonnes pratiques » Direction des services aux familles des militaires 2004.
- <sup>8</sup> Ibid, p.4
- <sup>9</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr01-1\\_f.asp#Introduction](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr01-1_f.asp#Introduction)
- <sup>10</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr01-1\\_f.asp#Introduction](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr01-1_f.asp#Introduction)
- <sup>11</sup> KISSINGER, H (2003) « La nouvelle puissance américaine » Librairie Arthème Fayard, 383 p.
- <sup>12</sup> <http://www.cfc.forces.gc.ca/Profreading/mihalka.pdf>
- <sup>13</sup> <http://www.canada-afghanistan.gc.ca/menu-fr.asp>
- <sup>14</sup> Sécurité Publique et Protection du Civile Canada, « APERÇU DES DISPOSITIONS PRISES PAR LE CANADA POUR LUTTER CONTRE LE TERRORISME »  
[http://www.psepc.gc.ca/publications/national\\_security/terrorism\\_arrangements\\_f.asp](http://www.psepc.gc.ca/publications/national_security/terrorism_arrangements_f.asp)
- <sup>15</sup> Ibid
- <sup>16</sup> <http://www.imo.org/home.asp?flash=false>
- <sup>17</sup> <http://www.imo.org/home.asp?flash=false>
- <sup>18</sup> <http://www.imq.qc.ca/partenaire/ISPS.htm>
- <sup>19</sup> MAISONNEUVE, D. « La communication des risques ». Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy. 2005, p.5
- <sup>20</sup> Rabaska (2005) « «Aperçu de l'étude d'impact préliminaire sur l'environnement » 39 p.
- <sup>21</sup> <http://www.enbridge.com/corporate/>
- <sup>22</sup> <http://www.rabaska.net/page.php?idS=4&idL=fr#risques-maritimes>
- <sup>23</sup> <http://www.rabaska.net/page.php?idS=4&idL=fr>
- <sup>24</sup> [http://www.rabaska.net/docs/Seance\\_publicque\\_Saint-Laurent\\_14\\_06\\_2005.pdf](http://www.rabaska.net/docs/Seance_publicque_Saint-Laurent_14_06_2005.pdf) p.65
- <sup>25</sup> STREET, L « Guide des ressources et des bonnes pratiques » Direction des services aux familles des militaires 2004.
- <sup>26</sup> LAGADEC, P « États d'urgence »Éditions du Seuil, Paris, 1988, P.300
- <sup>27</sup> DENIS, H. « Comprendre et gérer les risques sociotechniques majeurs ». Éditions de l'École Polytechniques de Montréal. 1998. P.189.
- <sup>28</sup> Ibid. P. 156
- <sup>29</sup> LAGADEC, P « États d'urgence »Éditions du Seuil, Paris, 1988, P.49
- <sup>30</sup> Ibid P. 204
- <sup>31</sup> Janis, I « Groupthink-Psychological Studies of Policy DEcisions and Fiascoes » Houghton and Mifflin, Boston 1982.
- <sup>32</sup> [http://www.securitecanada.ca/role\\_f.asp?DeptID=37](http://www.securitecanada.ca/role_f.asp?DeptID=37)
- <sup>33</sup> Ibid P. 67
- <sup>34</sup> Ibid. P.66
- <sup>35</sup> PAUCHANT, T « Transforming the crisis-prone organization » John Bass Publishers, San Francisco, 1992, p. 16
- <sup>36</sup> BARTON, L. « Crisis in organizations » South-Western Publishing CO. Cincinnati. 1993 P.52
- <sup>37</sup> Duclos, D. « L'homme face au risque techniques » L'Harmattan, 1991.
- <sup>38</sup> LAGADEC. P. «Apprendre à gérer les crises ». Les éditions d'organisation, Paris, 1993, P. 34.
- <sup>39</sup> [www.beg.utexas.edu/energyecon/eng/documents/cee\\_eng\\_safety\\_and\\_security](http://www.beg.utexas.edu/energyecon/eng/documents/cee_eng_safety_and_security)
- <sup>40</sup> PAUCHANT, T « Transforming the crisis-prone organization » John Bass Publishers, San Francisco, 1992, p. 15



- 
- <sup>41</sup> RABASKA. « Étude préliminaire d'impact » Janvier 2006 p. 274
- <sup>42</sup> <http://library.nps.navy.mil/home/tgp/tgpmain.htm>
- <sup>43</sup> <http://www.greatlakes-seaway.com/fr/aboutus/seawayfacts.html>
- <sup>44</sup> <http://www.seaway.ca/fr/news/pr20030307.html>
- <sup>45</sup> <http://www.eastbayri.com/print/300855537918221.php>
- <sup>46</sup> <http://www.foreignaffairs.org/20041101faessay83606/gal-luft-anne-korin/terrorism-goes-to-sea.html>
- <sup>47</sup> <http://www.checkpoint-online.ch/CheckPoint/Monde/Mon0072-TerrorismeMaritime.html>
- <sup>48</sup> LAGADEC, P « États d'urgence »Éditions du Seuil, Paris, 1988, 401.p
- <sup>49</sup> DAGENAIS, B. « le risque d'une communication bloquée dans les municipalités », Presses de l'Universités du Québec, 2005. P 45.
- <sup>50</sup> LAGADEC. P. « Apprendre à gérer les crises ». Les éditions d'organisation, Paris, 1993, P. 11.
- <sup>51</sup> LECLERC. J « Gérer autrement l'administration publique »Presses de l'Université du Québec, 1997 p.
- 101
- <sup>52</sup> [http://www.rabaska.net/docs/replique\\_actualite\\_20051216.pdf](http://www.rabaska.net/docs/replique_actualite_20051216.pdf)

