

mesures de prévention et de mitigation des risques, comment trouver l'équilibre entre développement économique et maîtrise du risque ? C'est l'un des aspects du débat qui entoure la mise en œuvre des PPRT et PPRN⁷ : destinés à protéger les populations face aux risques naturels et technologiques, ils ont des implications très coûteuses qui peuvent entraîner des décisions de fermetures de sites et le gel de territoires entiers. Il s'agit, surtout, en temps de crise économique, de trouver le bon équilibre entre protection des populations et des territoires d'une part, développement et attractivité économique d'autre part.

Que faire alors, comment progresser ensemble ?

Face à cette réalité toujours plus globalisante, complexe, incertaine, les propositions qui seront avancées au travers de ce rapport n'ont aucune prétention à formuler les clés d'une fausse post-modernité heureuse mais se veulent pragmatiques, réalistes compte tenu du contexte économique et budgétaire que nous traversons, inspirées par l'expérience du terrain et de ses opérateurs pour faire évoluer avec humilité mais détermination ce qui semble à notre portée car « quand les choses ne changent pas, voilà la catastrophe », disait Walter Benjamin.

Quelles voies alors proposer pour réduire nos vulnérabilités qui sont l'expression de nos relations sociales complexes, de l'importance fondamentale actuelle des perceptions et d'une exigence croissante d'efficacité et d'efficience dans l'urgence et dans la durée ? Ces pistes, ce sont vraisemblablement celles de l'initiative, de la coopération, de la coordination, de la confiance réciproque, de la responsabilisation positive, de l'implication de tous, de l'échange d'informations et de données pour plus d'efficacité, de l'utilisation pertinente des moyens de communication modernes et des nouvelles technologies, du courage de faire le choix du long terme même quand l'urgence nous obsède.

Et avec toujours, ce sera notre fil rouge tout au long de ce rapport, la préoccupation du « progresser ensemble », c'est-à-dire de la recherche de solutions impliquant les acteurs privés et publics de la gestion de crise, dans le souci permanent de mieux travailler ensemble.

A partir de ces postulats, nous développerons nos propositions autour de quatre grands leviers d'action qui permettront de rendre plus efficace la gestion de crise dans une approche globale :

- Le premier de ces leviers est l'amélioration et l'optimisation des coopérations entre les partenaires publics et privés de la gestion de crise, ce qui suppose une meilleure coordination de la préparation opérationnelle, l'adoption de référentiels communs, de systèmes compatibles, une collaboration mieux formalisée, et sans doute une coopération internationale plus aboutie.
- Ces voies de progrès proposées aux « opérationnels » ne seront pleinement efficaces que si la société civile est elle-même davantage impliquée dans la gestion de crise. Les axes d'amélioration dans ce domaine sont principalement le développement du volontariat – encore très partiel aujourd'hui –, des politiques de prévention plus souples et pragmatiques, une meilleure prise en compte des associations dans la réponse aux crises, l'encouragement de toutes les initiatives locales favorisant la

⁷ PPRT : plan de prévention des risques technologiques. PPRN : plan de prévention des risques naturels

responsabilisation des individus et la subsidiarité. Les entreprises, les employeurs en général, ont intérêt à considérer le volontariat comme une responsabilité sociale.

- En outre, les médias doivent être appréhendés comme un relais d'efficacité par les acteurs de la gestion de crise, davantage que comme une menace ou une contrainte. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication doivent notamment être considérées comme des opportunités, tant pour favoriser l'alerte précoce et l'information de tous que pour prendre la température de l'opinion, tirer parti de son expérience immédiate ou non du terrain. L'utilisation des médias, toujours délicate en situation de crise, doit à ce titre faire l'objet d'une véritable préparation et être intégrée pleinement dans la planification de crise.
- Enfin, il est sans doute utile d'examiner les solutions qui permettent de faire du post-crise une véritable opportunité, en tâchant d'aller au-delà du slogan. Comment concevoir des politiques de retours d'expérience vraiment opérationnelles ? Comment penser la sortie de crise dès son déclenchement ? Comment sortir de la crise par le haut et éviter un retour à une situation initiale potentiellement mortifère ? Car, si l'on ambitionne de faire de la préparation aux situations de crise un choix de société, il faut nécessairement se doter des outils pour qu'existe un véritable continuum prévention-préparation-intervention-post-crise permettant une cohérence de décision et d'action, une cohérence entre la gestion de l'urgence et les politiques de longue haleine.

de gestion de crise (salle de crise commune au site) et d'intervention (moyens humains et matériels communs).

En conclusion :

Les propositions que nous formulons dans ce chapitre partent du constat qu'il existe en France des bases solides pour la gestion des crises, mais également de vraies pistes de progrès :

- en se dotant d'une vision partagée, de référentiels et de langages communs au travers d'une organisation territoriale de gestion de crise et d'un mode de planification qui permettent d'appréhender tous les types de crises,
- en se connaissant et en se préparant avant la crise pour créer de la confiance, au travers des exercices et de la formation,
- en mettant en place des outils pour progresser ensemble : espaces de travail collaboratifs, bases de données, réseaux d'échanges d'informations,
- en développant les coopérations européennes et internationales, aussi bien au niveau des Etats que des groupes privés.

L'ensemble de ces propositions doivent être sous-tendues par deux idées : créer de la confiance entre les acteurs et mettre en place des systèmes souples et capables de faire face à tous types de crises.

impréparation des autorités à gérer un accident nucléaire, ils n'ont pas su, pendant et après l'accident, communiquer avec la population. A trop vouloir rassurer et promettre l'impossible en annonçant un retour à la situation antérieure, elles sont tombées dans le discrédit. Cet objectif était hors d'atteinte, comme la population a pu le constater, et de plus sans réelle nécessité du point de vue sanitaire.

Le redémarrage d'une zone affectée par un événement majeur ne peut se faire par partie, il nécessite de façon dégradée le fonctionnement en mode dégradé de l'ensemble des services. Il s'agit d'une priorité pour éviter une déstructuration des zones affectées. Les zones évacuées dans la préfecture de Fukushima font face aujourd'hui à ce problème pour celles où les habitants sont susceptibles de revenir. Deux ans après les déplacements, les jeunes se sont installés en ville dans une nouvelle vie et ne reviendront pas. Les services hésitent car leur survie économique n'est pas assurée et par ricochet les habitants plus âgés s'interrogent sur la qualité de vie. On peut imaginer que le retour dans ces zones ne se fera pas avec la population initiale.

En conclusion :

Les propositions développées dans ce chapitre visent à augmenter le degré de résilience de notre société dans son ensemble en développant la volonté et la capacité de résistance de la société civile (individus et acteurs économiques). Elles se fondent toutes sur des exemples que nous avons vu fonctionner, en France ou à l'étranger, et qu'il s'agit donc soit d'étendre, soit d'adapter :

- en valorisant le volontariat,
- en multipliant les actions de sensibilisation et de formation des jeunes publics,
- en sensibilisant le grand public et les acteurs économiques aux mesures qu'ils peuvent prendre individuellement et collectivement,
- en améliorant l'implication du grand public et des acteurs économiques dans le redémarrage du post-crise.

L'ensemble de ces propositions est sous-tendu par l'idée de la nécessaire responsabilisation de la société civile dans un pays à forte tradition d'Etat providence, afin que son degré de préparation et de résistance permette de retarder le moment et l'intensité de l'intervention des moyens de secours, ce qui leur permettra de se concentrer sur les situations les plus graves.

la crise, formatée de façon ergonomique, et il est accessible à distance. Il peut être adapté aux besoins spécifiques de l'organisation qui l'utilise. Ce type de logiciel gagne à être développé et permet de professionnaliser la gestion opérationnelle de la crise.

Ces technologies apportent une aide non négligeable aux responsables de la gestion de crise, en facilitant les flux d'informations entre les différentes parties prenantes, qui sont nombreuses. Elles nécessitent une formation en continu des équipes utilisatrices, même si l'expérience acquise depuis les débuts de ces outils a permis de les simplifier grandement. Cet aspect pratique lié à la connaissance des outils milite pour la professionnalisation des acteurs de la crise, qui interviennent aux côtés des décideurs.

Dans la mesure où les technologies de l'information sont en évolution permanente, il peut être intéressant d'envisager de confier à un responsable (à positionner à un niveau aussi transverse que possible) le suivi en continu d'un dossier « technologies utiles à la gestion de crise »

En conclusion :

Les propositions développées dans ce chapitre visent à faciliter la gestion globale des crises par une meilleure circulation croisée des informations avec les citoyens d'une part, et entre gestionnaires de crise d'autre part. Elles reposent principalement sur les échanges que nous avons eus avec nos nombreux interlocuteurs à l'étranger et en France, qui nous ont convaincus de l'intérêt, voire de la nécessité de :

- Développer une politique de communication de crise qui s'appuie sur les médias sociaux, en plus des médias traditionnels
- Mettre en place des moyens dédiés à la « web-communication » de crise, dont les codes sont bien spécifiques, afin de faciliter le travail des autorités le jour J
- Réfléchir à la mise en place d'un portail d'information unique en cas de crise, qui permette une communication directe et de confiance avec les citoyens, et diffuse l'ensemble des informations qui peuvent leur être utiles
- Développer l'utilisation des technologies mobiles dans le cadre du secours aux victimes
- Favoriser le recours aux outils technologiques propres à faciliter la gestion de crise

Ces propositions sont en lien direct avec celles développées dans les deux premiers chapitres de ce rapport, sur la préparation des organisations à la gestion des crises et sur l'implication de la société civile.

notamment le cas sur l'île du Giglio où la municipalité a instauré une taxe de débarquement⁶⁵ pour les touristes venant voir l'épave échouée du Costa Concordia. Se développe là aussi une économie dédiée avec des tours guidés et des boutiques "souvenirs"...

Mais cette économie post-crise peut aussi susciter la convoitise de systèmes mafieux comme cela a été le cas en Italie lors de la phase de reconstruction après le séisme de Naples en 1980, ou plus récemment de l'Aquila en 2009.

Enfin, cette phase de relance économique par la reconstruction peut permettre à un territoire de vivre une véritable mutation en reconstruisant dans des conditions meilleures à la fois en termes d'urbanisme et de résilience des nouvelles infrastructures.

Il ne faut donc pas chercher à rebâtir la ville à l'identique mais la rebâtir en tenant compte des risques pour améliorer les moyens de prévention et ainsi augmenter ses capacités de résilience. Il y a là une opportunité pour que les actions de prévention identifiées dans les analyses de risques et dans les retours d'expérience soient mises en œuvre et ainsi éviter des catastrophes futures.

En conclusion :

Les propositions que nous formulons dans ce chapitre partent du constat qu'il existe une attention encore trop hétérogène pour la gestion post-crise de la part des différentes parties prenantes et qu'il est indispensable d'améliorer et de systématiser :

- l'intégration de la gestion post-crise dans les dispositifs de gestion de crise ;
- le recours aux relais auprès des citoyens que constituent les différentes communautés, qu'elles soient formelles ou non ;
- la mise en place d'outils simplifiant le retour à une situation acceptable pour les populations et les organisations socio-économiques ;
- les démarches de retour d'expérience.

L'ensemble de ces propositions doivent être sous-tendues par deux idées :

- les valeurs de solidarité et de fraternité qui apparaissent spontanément lors d'une crise doivent également être développées, favorisées et valorisées après la crise,
- chaque citoyen doit être contributeur et moteur lors de la reconstruction et du redémarrage de la vie économique et sociale.

Le mot de la fin

⁶⁵ Fabien Soyez, « [L'épave du Costa Concordia profite à l'île voisine](#) » sur *lefigaro.fr*, 22 août 2012.