

Synthèse

Confiance et solidarité, les conditions de la réussite en gestion de crise

Eruption du volcan islandais Eyjafjöll, séismes dans la région de Chengdu, ouragans aux Etats-Unis, explosion de la centrale nucléaire de Fukushima suite à un tsunami, inondations en France : chaque année offre son lot de crises faisant suite à des catastrophes naturelles et/ou industrielles. Certaines font des milliers de victimes, d'autres aucune, mais toutes, du fait de la complexité de leurs conséquences et des interdépendances de nos sociétés modernes, obligent les hommes et les organisations tant publiques que privées à travailler ensemble, par définition en dehors des cadres habituels. Alors quelles sont, justement, les conditions d'un meilleur travail en commun ? Comment améliorer notre efficacité dans la gestion des crises ?

Tout d'abord en recherchant les conditions d'efficacité de la collaboration des acteurs privés et publics, ainsi que les moyens d'impliquer la société civile dans son ensemble au travers du renforcement de sa résilience. Il faut également, pour renforcer l'impact de ces mesures, pour les rendre intelligibles et les partager, utiliser au mieux les nouvelles technologies de l'information plutôt que de les subir. Enfin, chaque crise doit être utilisée pour rechercher les pistes d'amélioration pour revenir non pas à une situation identique à celle d'avant la crise, mais à une situation qui tienne compte de ses enseignements.

La France, qui fait face sur son territoire hexagonal et ultra-marin à la quasi-totalité des risques d'origine naturelle ou technologique, dispose d'ores et déjà d'une organisation de gestion de crise robuste. Aussi, notre propos consiste avant tout à rechercher de manière pragmatique des pistes d'améliorations et non de bouleversement. Elles s'inspirent de ce que nous avons vu dans les pays visités (Allemagne, Chine, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Suède, Italie), ainsi que de bonnes pratiques relevées en France qui mériteraient d'être généralisées.

Nos propositions s'articulent autour de quatre axes :

- **Mieux se préparer à la gestion des crises en améliorant les relations et la préparation des organisations publiques et privées**

En France, le poids de l'Etat dans la gestion des crises est traditionnellement important, de la crise de niveau national gérée sous l'autorité du Premier ministre, à la crise de niveau local gérée par le préfet de département. Cette organisation, parce qu'elle est identique sur tout le territoire, est claire et globalement connue de l'ensemble des acteurs. Cependant, les changements intervenus du fait des lois de décentralisation qui ont renforcé les prérogatives des collectivités locales, du fait des diverses réorganisations de l'Etat en quête d'efficacité et de réduction des coûts, mais aussi du fait de la complexité croissante des crises qui impose un partenariat étroit avec les acteurs privés, supposent aujourd'hui la recherche de nouvelles pistes pour garantir la bonne gestion des crises.

Progressons ensemble :

- En nous dotant d'une vision partagée, de référentiels et de langages communs :
 - Mettons en place une organisation territoriale de gestion de crise globale capable de faire face à tous types de crises,
 - Mettons en place un système global de planification des crises de toutes natures.
- En nous exerçant ensemble avant la crise afin d'augmenter le niveau de confiance entre les acteurs publics et privés
 - Associons les services de l'Etat, les collectivités territoriales et les acteurs privés aux exercices afin qu'ils se connaissent en amont des crises
 - Développons des actions de formation et de sensibilisation à la gestion de crise
- En mettant en place des outils tels que des espaces de travail collaboratifs, des bases de données et des réseaux d'échanges d'informations :
 - Développons des outils permettant une meilleure mise en commun des ressources
 - Développons des outils permettant d'anticiper les interdépendances entre les acteurs de la crise
- En accentuant les coopérations européennes et internationales :
 - Aidons la coopération entre Etats en définissant des signalétiques communes sur les risques ainsi qu'en développant les coopérations par « bassins de risques » et les coopérations techniques
 - Encourageons les initiatives des entreprises à mettre en commun des informations, compétences et ressources pour mieux faire face aux risques majeurs.

● **Mieux impliquer la société civile en développant sa volonté et sa capacité de résistance face aux risques**

Plusieurs décalages surprennent : alors que grâce à internet et aux réseaux sociaux, les informations sur les risques sont de plus en plus accessibles, les citoyens ne semblent pas mieux préparés à y faire face ; de plus en plus d'obligations existent à la charge des collectivités pour se préparer, mais ces dernières ne les respectent pas toujours, générant ainsi un manque de préparation. Par ailleurs, la France, à l'exception des sapeurs-pompiers et de certaines grandes organisations non gouvernementales comme la Croix Rouge, manque de volontaires et d'une structuration du volontariat par rapport à ce que nous avons vu dans d'autres pays. Enfin, le dispositif assurantiel protecteur en place en France incite peu à prendre des mesures de prévention et mérite sans doute quelques ajustements.

Progressons ensemble :

- En développant la volonté de résistance de la société civile :
 - valorisons le volontariat
 - multiplions les actions d'information par les volontaires à destination des plus jeunes
- En développant la capacité de résistance de la société civile :

- sensibilisons le grand public et les acteurs économiques aux mesures individuelles de protection et de réduction des risques ;
- envisageons l'introduction d'une modulation de la prime Cat-Nat dans les polices d'assurance des entreprises en fonction du risque individuel et des mesures correctives prises
- développons la solidarité entre citoyens et entre entreprises pour augmenter le potentiel de réaction de la société civile
- favorisons le redémarrage de la vie sociale et économique en préparant le dialogue social nécessaire après la crise.

- **Mieux communiquer et interagir en améliorant l'utilisation des médias sociaux et des nouvelles technologies**

Les réseaux sociaux et nouvelles technologies utilisés massivement par la population en temps de crise sont marqués en France par la réticence des autorités publiques à les utiliser au même titre que les autres médias. Sources d'informations et moyen de communication privilégié pour toucher le plus grand nombre de personnes, ces nouveaux médias doivent être davantage pris en compte par les autorités qui doivent en utiliser toutes les potentialités.

Progressons ensemble :

- En utilisant les réseaux sociaux pour optimiser les flux d'informations avec les citoyens :
 - développons une politique de communication de crise ouverte aux médias sociaux
 - centralisons les ressources de « web-communication » de crise
 - Développons un portail d'information unique en cas de crise
- En s'appuyant sur les technologies mobiles pour optimiser le secours aux victimes de la crise :
 - favorisons l'alerte des populations touchées par la crise
 - suivons les populations pour mieux anticiper leurs besoins
 - guidons les populations en temps réel
 - rompons l'isolement des victimes
- En développant l'usage des technologies de l'information propres à faciliter la gestion de crise

- **Mieux se préparer à la gestion et à l'apprentissage post-crise en mettant en œuvre une approche globale et cohérente d'une crise à l'autre**

La fin d'une crise est souvent difficile à définir mais elle marque le début d'une phase pourtant essentielle : l'après-crise, la reconstruction. Cette étape est souvent oubliée dans les plans de crise alors qu'elle permettrait que l'organisation qui a souffert de la crise s'améliore. C'est pourquoi il s'agit de faire en sorte qu'elle s'insère dans le dispositif global de gestion des crises au sens d'un continuum allant de la préparation de la crise au post-crise, ce dernier devant être entendu comme la phase allant de l'immédiat après crise à la préparation de la

prochaine crise.

Comment progresser ensemble :

- En intégrant la phase du post-crise dans les dispositifs de crise, comme une étape systématique et aussi importante que les autres :
 - intégrons l'après-crise dans les plans de gestion de crise
 - systématisons dans les salles de crise la fonction « anticipation » afin d'évaluer le plus en amont possible les différents scénarii de sortie de crise
- En mettant en place des structures adaptées :
 - aidons les salariés en proposant une assistance élargie qui leur permette de se consacrer à la reprise de l'activité de leur entreprise
 - aidons les entreprises en facilitant les démarches visant à leur permettre la reprise de leur activité
 - aidons les collectivités territoriales en faisant connaître et en coordonnant leurs démarches de reconstruction
- En encourageant des démarches de retour d'expérience objectives :
 - consolidons le devoir de réflexion sur l'expérience
 - professionnalisons la démarche au travers de retours d'expérience dont l'objectif doit être l'amélioration des processus et des organisations et non la sanction
 - améliorons la conception des exercices au travers de l'utilisation des retours d'expérience
- En favorisant le redémarrage de la vie économique
 - * mettons en œuvre les conditions d'un retour des populations sur les sites sinistrés en assurant une reprise rapide de l'activité économique de la zone
 - * profitons de la remise en question imposée par la reconstruction pour créer : transformons la crise en opportunité.

Enfin, il nous est apparu qu'en France, à l'inverse de ce que nous avons pu constater dans d'autres pays, la politique de sécurité civile ou de gestion de crise en général n'était pas portée, suivie dans sa globalité, incarnée aux yeux du public, par un service ou une entité en particulier. En effet, si aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Italie ou en Suède, cette politique est portée par des agences (FEMA et MSB) ou des administrations (la Protection Civile ou Cabinet Office) qui sont connues et reconnues de l'ensemble des acteurs et de la société civile, aucune structure équivalente n'existe dans notre pays.

Or, si l'on veut donner un sens à l'idée que « la sécurité civile est l'affaire de tous », il importe qu'une telle entité existe ; elle permettrait en effet de coordonner les acteurs concourant à la gestion des crises, de faciliter l'implication de la société civile en incarnant la gestion de crise dans son ensemble, de mieux communiquer en ne dispersant pas les initiatives, et enfin de mieux suivre les enseignements des crises pour mieux préparer l'avenir.