
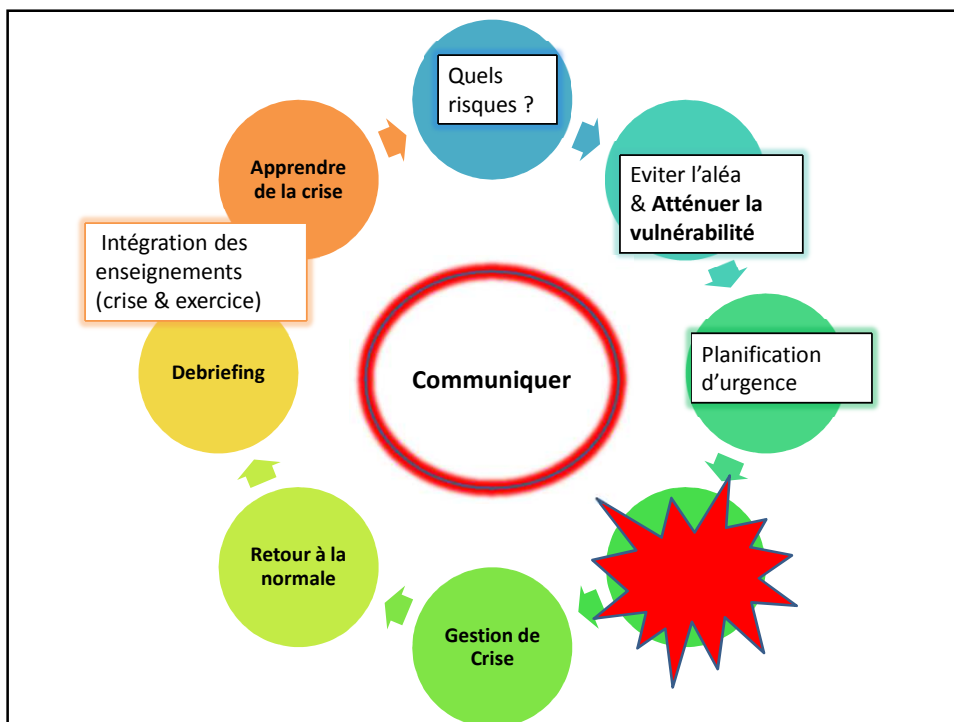


**Le cycle tourne-t-il rond ?**  
 Catherine FALLON,  
*Directrice du Spiral, chargée de cours à l'ULg*  
*Co-responsable de la formation PLANICOM*

Université de Liège  Spirala 





### Identifier les risques

L'identification des risques est un maillon faible :

- **déficit d'information** (notamment sur les événements rares et les risques spéculatifs)
- **manque de collaboration** et d'esprit d'équipe
- **manque d'outils méthodologiques**



### Analyse de la vulnérabilité

**Atténuer la vulnérabilité:**

***La vulnérabilité reste un concept largement méconnu au sein des pouvoirs locaux***

*L'approche par la **vulnérabilité** s'intéresse au système mis potentiellement en danger, aux facteurs internes de son manque de robustesse ou de résilience en cas de survenance d'événements indésirables (ex: **black out**)*

*L'approche par la vulnérabilité impose de contextualiser les aléas et les interventions : une telle approche se base sur des scénarios, avec **une démarche participative et créative** .*

*L'implication des professionnels **et** des citoyens permettrait de prendre conscience collectivement des facteurs de vulnérabilité pour trouver des solutions plus efficaces et renforcer la légitimité du processus.*

**Exemple:  
Analyse  
participative  
de la  
vulnérabilité  
au blackout**

***Expérience de démarche participative pour analyser les conséquences secondaires d'une coupure***

« Les risques consécutifs à l'application du plan de délestage sont sous-estimés (sécurité publique, transports, coupure gsm); risques pour les personnes plus âgées et isolées (milieu rural). Les mesures de prévention/mitigation de ces risques ne font pas l'objet d'une communication auprès des citoyens. »

« La responsabilisation du citoyen passe néanmoins par son implication. **Le conscientiser (cela peut arriver); le rassurer (l'indice vert à la météo), l'éduquer à la réflexion sur la crise... avant la crise pour éviter la crise.** »

« Ne faudrait-il pas **cesser d'entretenir l'image d'une société du risque zéro, ne pas donner l'illusion que les pouvoirs publics peuvent parer à tout?** »

**Plans  
ou  
Planification ?**

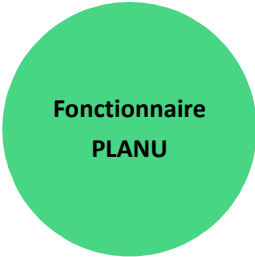
**Organiser les plans pour être prêts à gérer l'imprévisible  
... et si ce modèle d'organisation se révélait contre-productif ?**

« La dynamique sous-jacente aux plans est souvent marquée par le besoin de figer les questions et réponses plutôt que par l'ardente obligation de questionnement, de souplesse et d'improvisation ... Trop souvent lors de la rédaction des plans, les questions difficiles sont mises de côté » → « **plans simplistes** ».

« Par leur existence même les plans rassurent autant les autorités en charge que les citoyens concernés » → « **plans symboliques** »

**Planification = processus de communication** « Pour que les plans fonctionnent; il faut que les gens se connaissent. Les plans c'est fait pour que les gens se rencontrent. »

**La planification doit être un processus d'apprentissage**



**Fonctionnaire  
PLANU**

- **Fonction technique** : « scribe » du plan
- **Fonction de médiateur** : créer et animer un réseau entre les disciplines et avec les acteurs locaux, lien avec le Bourgmestre

*Le fonctionnaire PLANU doit disposer de compétences, de ressources et de temps:*

- manque d'expérience (préparation) dans les petites communes
- manque de pratique (pas de crise ☹ ou pas assez d'exercices ☹)
- manque de communication avec les citoyens et les entreprises / organisations
- manque de considération de la fonction; profil de fonction non défini au départ; un manque de moyens affectés à l'équipe planu, absence de formation continuée complétant une première formation (« les questions viennent après »).

*La construction d'un réseau (à partir de la cellule de sécurité) est souvent négligée :*  
**« La planification doit être un processus d'échange et de communication.. pour construire un réseau et développer une culture de la situation d'urgence multidisciplinaire »**



**Debriefing**

**Sans lui, le cercle du risque ne "tourne pas"**  
**« Il s'agit définitivement du maillon faible de la gestion du risque »**

**« Une phase qui fait défaut alors qu'elle est la clé d'une organisation apprenante »**  
**« La participation des citoyens y est souhaitée. »**

- manque de moyens (temps, compétences, ressources institutionnelles)
- manque d'outils méthodologiques
- crainte d'être jugé lors des séances de débriefing (même suite à un exercice)
- manque de rigueur, de volonté

- La démarche doit être pragmatique et concrète, transparente
- Mettre en place une structure de communication, **espace nouveau entre décideurs politiques et acteurs du terrain décidés à « travailler ensemble » sous l'égide d'un acteur indépendant**



## Organiser des exercices

**« L'organisation régulière d'exercices est indispensable pour permettre aux acteurs qui doivent intervenir lors d'une situation d'urgence, d'acquérir les connaissances nécessaires et de prendre conscience de leur mission. » AR.**

Comment faire ? quand ? dans quelle dynamique ? **Pourquoi si peu d'exercices ? Les exercices permettent d'améliorer les plans, d'apprendre à réagir en cas de crise, de renforcer le réseau, et de développer une culture de sécurité.**

Certains dénoncent une **faible culture de sécurité au sein des instances locales**, voire un déni accompagné de préjugé tels que :

- « les plans ça ne sert à rien » ;
- « ça n'arrivera jamais chez nous » ;
- « On n'a jamais eu besoin de tout ça et on a toujours bien géré avant. »



## Communiquer

**« Les cellules de sécurité participent également à l'organisation de l'information préalable à la population sur la planification d'urgence. » AR**

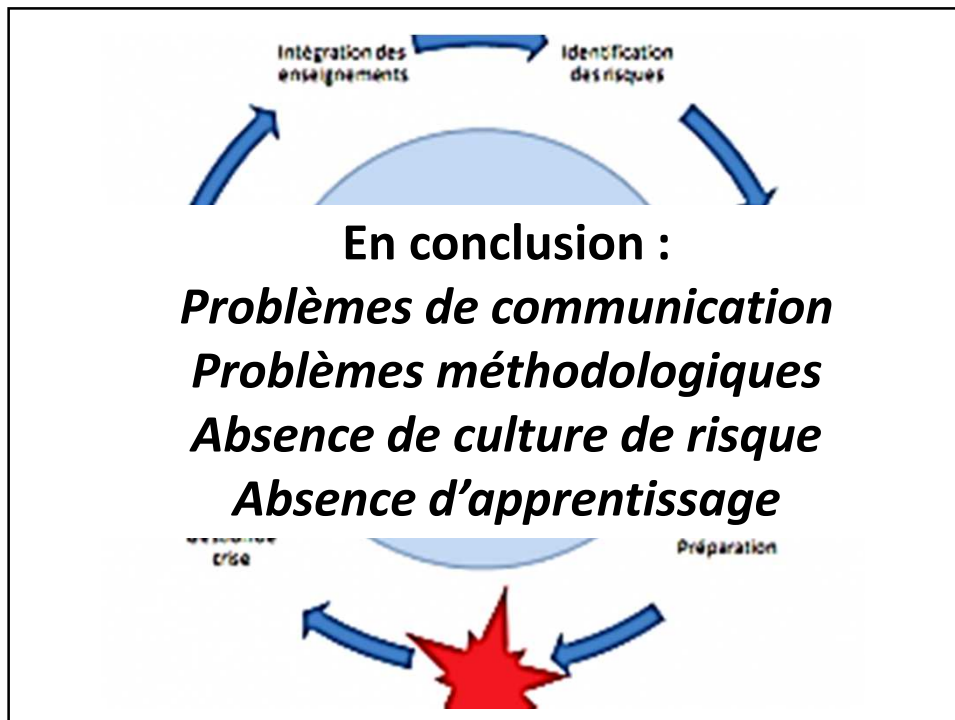
**La communication vis-à-vis des citoyens : est-ce important ? pourquoi ?**

- le citoyen contribue à modifier la « vulnérabilité » du territoire
- le citoyen contribue à informer les décideurs (les réseaux sociaux)
- **« le citoyen est un acteur de la crise par son comportement »**

*« Le FG a bien mis en évidence la nécessité de responsabiliser le citoyen au niveau de la mitigation des risques et du retour à la normale. Il faut encourager une autre culture du risque et l'apprentissage de comportements de solidarité. Il est important de sensibiliser les citoyens, et il faut aussi connaître ce que feraient les citoyens en cas de délestage. »*

**La communication entre professionnels : entre disciplines, provinces, communes proches; entre responsables stratégiques et opérationnels**

→ Mettre en place une structure de communication entre décideurs politiques et acteurs du terrain qui travaillerait sur des exercices ou lors du débriefing





**ORGANISATION  
APPRENANTE**

**Créer une « organisation apprenante » pour  
lutter contre les maladies de jeunesse de la PU**  
(comme l'absence de retours d'expérience ou des  
plans peu ou mal utilisés).  
**L'enjeu réside dans un changement de culture !**

**Promouvoir la logique d'apprentissage mutuel et le renforcement de la  
cohésion du groupe sont des prérequis d'une organisation apprenante !**

- Associer les responsables de la gestion stratégique (qualifiés « d'amateurs »), des « professionnels » de la gestion opérationnelle, pour un apprentissage mutuel ;
- Mettre en place une démarche fondée sur la participation et inscrite dans la durée pour développer la confiance mutuelle et renforcer la cohésion du groupe ;
- Rendre plus visible et légitime le choix politique de consacrer des moyens : un plan coproduit avec la société civile devient socialement plus visible et de ce fait politiquement plus attractif ;
- Rendre plus « visible » le rôle du fonctionnaire PLANU en le plaçant comme **médiateur** de cet espace d'apprentissage



**Merci de votre attention**

**Catherine FALLON  
Catherine ZWETKOFF et Aline THIRY**