

Commission d'experts en matière de gestion de crise – Livre blanc

Executive summary

Les récentes situations d'urgence et crises qui ont frappé violemment notre pays nous mènent à nous interroger sur l'amélioration de la gestion de crise. A la demande de la Ministre de l'Intérieur, une Commission pluridisciplinaire d'experts a été créée le 28 mars 2022 avec pour mission d'“*examiner la gestion de crise en Belgique et d'élaborer un livre blanc contenant des recommandations permettant d'améliorer la gestion de crise*”.

Les dix-neuf membres qui composent la Commission ont toutes et tous apporté un haut degré d'expertise et un avis indépendant sur des questions pointues et pertinentes. Les travaux, qui ont duré un an, ont été réalisés avec une grande liberté, dans un esprit d'ouverture et dans le respect de la diversité des opinions. La méthodologie appliquée – un mix de vastes recherches de sources (en ce compris des évaluations des situations d'urgence survenues ces 20 dernières années, à chaque niveau de pouvoir), d'interviews, de workshops et de participation du parlement - est innovante étant donné sa portée et l'accent mis sur l'expertise des acteurs de terrain et des citoyens. L'esprit des recommandations tend à épouser les évolutions actuelles de notre société et répondre aux enjeux de demain.

La Commission reconnaît que la Belgique doit se préparer à faire face à des catastrophes plus régulières, qu'elle doit renforcer sa réponse et sa préparation aux crises actuelles et que la sécurité civile est une responsabilité partagée entre tous les secteurs de la société. Dans ce contexte, le livre blanc vise à guider et à consolider la façon dont les gouvernements et leurs partenaires respectifs évaluent les risques et travaillent ensemble pour assurer la prévention, la préparation, l'intervention, l'évaluation et le rétablissement. L'objectif est d'augmenter la résilience de nos institutions et de la population.

Le livre blanc débute dès lors par un thème transversal, à savoir la **culture du risque**. Actuellement, quand on utilise l'appellation 'culture du risque', c'est principalement pour mettre en évidence l'absence ou le manque de culture du risque. On note toutefois l'existence de quelques actions de sensibilisation aux risques auprès de la population et de la société, mais celles-ci ne sont pas suffisamment planifiées et coordonnées. La recommandation globale de la Commission consiste donc à développer une culture du risque pérenne dans toutes les sphères de la société. C'est pourquoi il est essentiel d'intégrer toutes les parties prenantes, de reconnaître la plus-value du citoyen dans chacune des phases du cycle de risque et de développer une stratégie nationale de promotion de cette culture du risque.

De nombreuses recommandations ont ensuite été discutées, évaluées et synthétisées en cinq thèmes (fiches) : évoluer, renforcer, communiquer, rétablir et évaluer. Outre les recommandations, chaque thème présente aussi le contexte, la théorie et la terminologie.

- La fiche “**évoluer**” mise sur la solidité du fonctionnement de l'ossature existante (Bourgmestre/Gouverneur/Ministre) dans le cadre de l'approche d'incidents et de situations d'urgence plutôt ‘classiques’. Néanmoins, compte tenu des défis connus et à venir, la Commission recommande d'évoluer dans le sens d'une gestion de crise qui tienne également compte de la complexité des situations d'urgence en investissant dans la ‘turbulence governance’ sur la base d'une approche en réseau.

- La fiche “**renforcer**” vise le renforcement et la professionnalisation des structures existantes par le biais d'un processus continu d'apprentissage et d'amélioration. Elle porte à la fois sur les partenaires actuels et nouveaux, la formation, la clarification du phasage, ainsi que la coopération et la coordination.
- La fiche “**communiquer**” met l'accent sur la continuité entre la communication de risque, l'alerte, la communication de crise et le rétablissement, selon la logique de l'inclusivité et au travers d'une approche multicanal.
- La fiche “**rétablir**” est une initiative quasi entièrement nouvelle dans le domaine de la planification d'urgence existante. La Commission affirme qu'il faut accorder plus d'importance à la période de rétablissement en prévoyant un cadre juridique clair et ambitieux pour cette phase. Des rôles et structures spécifiques sont associés à cette période et l'accent est mis sur toute une série de principes directeurs importants à cet égard.
- La fiche “**évaluer**” déplore le manque d'évaluations systématiques, de qualité et partagées, ainsi que l'absence de suivi des points d'action. Il est par conséquent essentiel de systématiser, d'harmoniser, de renforcer et de partager le processus d'apprentissage.

Afin de mettre en œuvre ces recommandations de manière adéquate, il est nécessaire de prévoir deux structures permanentes :

1. Un **centre de référence national indépendant** ayant pour mission : de développer et de coordonner la stratégie nationale en matière de culture du risque, de renforcer les compétences de toutes les parties prenantes concernant la planification d'urgence et la gestion de crise (formation, entraînement, plateforme de partage) et de coordonner les activités d'évaluation ;
2. Un **national advisory council** (NAC) ayant pour mission première de rendre des avis aux instances administratives (et politiques) en matière de sécurité (en ce compris la planification d'urgence et la gestion de crise).

Enfin, la Commission souhaite présenter un livre blanc synthétique et concret. La forme de ce document collectif reflète à la fois le cheminement de nos réflexions et le caractère collectif de la production. Il n'a pas pour ambition de se placer à hauteur des ouvrages de référence en la matière, mais bien de présenter les constats et les enjeux qui amènent à des recommandations innovantes, réalistes et souples.