

# «Du coronavirus au corpus de la planification d'urgence...»

La crise sanitaire actuelle nous a surpris à plusieurs égards. Elle inspire en tout cas une série de réflexions. Comme celles de ces cinq universitaires.



Par Aline Thiry (Spiral, Uliège), Kim Hendrickx (FWO & KU Leuven), Pierre Ozer (The Hugo Observatory, ULiège), Sébastien Brunet (ULiège), Catherine Fallon (Spiral, ULiège)

Le 2/04/2020 à 22:50

**N**os routines, nos habitudes, nos « métro-boulot-dodo » ont été, c'est le moins que l'on puisse dire, complètement bousculés par cette pandémie qui a fait irruption dans nos vies il y a seulement quelques semaines... De nouvelles normalités se mettent donc en place tout doucement, ici et là avec cependant de grandes différences selon les situations familiales, sociales, professionnelles ou encore de genre. Ce n'est pas ce virus qui lissera les inégalités de toutes sortes qui peuplent nos sociétés...

Ce n'est pourtant pas l'irruption du virus et son impact sur notre quotidien – la situation de crise – qui devrait nous surprendre. Ce qui est étonnant, et ce qui mérite une réflexion plus approfondie, c'est le fait que la possibilité d'une telle crise était prévue et préparée depuis plusieurs années. Et pourtant, nous nous sommes laissés surprendre à plusieurs égards.

# Une professionnalisation de la gestion de crise

Il ne fait aucun doute qu'en Belgique, on est préparé à la gestion de crise. La planification d'urgence s'est fortement développée ces dernières années dans notre pays depuis l'Arrêté Royal de 2006, récemment mis à jour le 22 mai 2019 à la suite des attentats terroristes de Bruxelles et de Zaventem. La culture de la gestion de crise et de la planification d'urgence consiste à identifier les risques présents sur le territoire et à penser l'impensable pour faire en sorte de coordonner les moyens afin de réduire le temps de l'urgence collective. Il s'agit de développer des scénarios (qui peuvent être plus ou moins catastrophistes) afin de nous exercer, non pas à suivre le plan tel qu'il est écrit, mais à répondre à cette part toujours prégnante dans une crise qui est l'imprévisibilité. En planifiant, nous nous exerçons collectivement à la coordination des moyens et donc au renforcement des compétences et au développement des réponses efficaces. Des « coordinateurs planu » travaillent d'arrache-pied dans chaque commune belge afin d'établir les plans d'urgence rendus obligatoires depuis 2006. Les gouverneurs des provinces disposent d'une équipe en charge de la planification d'urgence et jouent un rôle crucial en termes de coordination. Au niveau national, le centre de crise national, né en 1988 (à la suite du drame du Heysel) établit la liste des risques prioritaires pour le niveau national ; analyse des risques et développe des outils digitaux (comme le développement de l'ICMS – incident crisis management system qui permet l'échange d'information entre les différents niveaux de pouvoirs impliqués). Le centre de crise national a également développé un service de communication de crise qui a reçu plusieurs prix internationaux et qui est très présent dans la gestion de la crise actuelle. La Belgique a donc investi dans l'infrastructure de communication de crise : un centre de crise bien rodé et un centre d'expertise fédéral non contesté (regroupement dans Sciensano, avec une forte proximité aux universités) et un processus de gestion de la décision bien distribué entre les lieux de construction de l'information (Risk Management Group) et le groupe stratégique politique (Conseil National de Sécurité).

Dans le contexte de ces dispositifs, le risque de pandémie, est un risque « connu ». En 2005, la check-list influenza de l'OMS est publiée, et la Belgique s'aligne et élabore un plan pandémie en 2006, comme la plupart des autres pays européens. Par ailleurs, de nombreux experts internationaux se sont penchés sur

la question des pandémies et de nombreux articles scientifiques ont été publiés sur le sujet. Même Bill Gates en 2015 annonçait clairement que la prochaine grande « catastrophe » sera une pandémie.

LIRE AUSSI

### **Des tests cruciaux pour limiter l'étendue de la crise**

(<https://plus.lesoir.be/289194/article/2020-03-22/coronavirus-des-tests-cruciaux-pour-limiter-letendue-de-la-crise-sanitaire>)

En ce mois de mars 2020, l'hypothèse devient réalité, le risque de pandémie qui était planifié se réalise. Comme prévu dans les plans d'urgence, nous sommes entrés en phase nationale de coordination de crise : cette phase permet une coordination entre tous les acteurs impliqués, les mesures prises s'appliquent à l'ensemble du territoire, depuis le ministre de la santé jusqu'aux gouverneurs et bourgmestres. Les infrastructures hospitalières aussi sont préparées à la gestion de crise et disposent de plan d'urgence hospitalier (PUH) à jour. Ce qui rend possible l'augmentation rapide de la capacité de gestion hospitalière sans conflit entre les centres. L'infrastructure de la gestion de crise qui couvre tout le territoire se dévoile devant les Belges, qui pour la plupart ignorent tout de son existence. Ainsi chaque jour le centre de crise national réunit des experts pour faire le point sur l'état de la situation ; chaque jour les gouverneurs des provinces se réunissent pour faire « remonter » les besoins du terrain ; chaque jour, une conférence de presse est organisée afin d'informer les citoyens du pays sur l'état de la pandémie, sur les consignes destinées à la population. En matière de gestion de crise, on le sait, la communication est au centre et elle déterminera fortement l'échec ou la réussite de celle-ci. C'est un des grands enseignements tirés des crises passées.

## **Une crise qui nous surprend...**

Et pourtant, on est confronté à des problèmes basiques d'équipement comme la pénurie de masques ; de gel désinfectant ; et de tests permettant d'identifier les personnes contaminées par le virus. On se rend compte qu'en 2019, quand il a fallu débloquer quelques millions pour renouveler les masques qui étaient périmés, il y a eu une décision politique de ne pas le faire. Quelques millions d'euros pour sauver une centaine de vies supplémentaires : est-ce trop cher

payé ? Il faut des masques, déclarent en chœur planificateurs et politiques, et on les achète après la crise du Sras pour les jeter quelques années après mais tout en décidant de ne pas les renouveler...

Et pendant la crise, experts et politiques doivent gérer les conséquences des manquements de la planification contrainte par les réductions budgétaires et la gestion de la dette publique. Face à cette pénurie de matériel de base, les responsables politiques affirment avec autorité que la seule solution disponible est la meilleure : « il n'y a plus de masques ? Ce n'est pas grave, les masques ne servent à rien, sauf dans les hôpitaux » ; « le gel désinfectant ou hydroalcoolique n'est plus disponible ? Pas grave, le savon est tout aussi efficace » ; « il n'y a plus de réactifs pour les tests ? Pas grave, on va tester peu mais bien ». Tout ceci pose la question suivante : le système de planification est-il vraiment pris au sérieux par les politiques ?

LIRE AUSSI

**Comment la Chine, Taïwan et la Corée du Sud ont stoppé le coronavirus**  
(<https://plus.lesoir.be/289042/article/2020-03-21/comment-la-chine-taiwan-et-la-coree-du-sud-ont-stoppe-le-coronavirus>)

Ensuite, il y a beaucoup d'hésitation quant aux meilleures stratégies à adopter afin de contrer la propagation du virus. Faut-il tester massivement la population, comme recommandé par l'OMS et comme cela se fait en Corée du Sud et actuellement en Islande et en Allemagne ? Faut-il porter des masques même quand on n'est pas contagieux comme il se fait en Asie ? La nature du virus en lui-même est problématique aussi : même si le virus porte un nom et que son génome a été séquencé, nous découvrons à petits pas ce dont il est capable. Si, techniquement, un 'risque' est une incertitude rendue calculable, le virus contourne furtivement nos outils de calcul comme la statistique, et il nous empêche donc de le cerner.

Et enfin un enjeu central qui revêt un caractère politique, économique et social important : comment mettre à l'abri la population ? On décide de mettre la population en confinement : ce qui semble être la moins mauvaise décision... pour éviter une crise sanitaire majeure. Cette mesure est prise par la grande majorité des pays confrontés à la pandémie. En théorie, la mesure du confinement est une évidence intuitive et elle semble a priori facile à mettre en

œuvre. En réalité, la mesure est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît... et ses conséquences pour les individus, familles, institutions, sociétés, entreprises sont considérables. Elle se met en œuvre dans une société où des inégalités existent, et elle les exacerbe. Rester « chez soi » ne signifie et n'implique pas du tout la même chose pour tout le monde. Et comment envisager un retour à une situation « normale » dans de telles conditions ? Comment sera la nouvelle normalité ? Elle n'aura pas la même signification pour tout le monde.

## **Elargir la mémoire collective pour faire face aux crises**

Les crises sont des moments en dehors de la « normalité » avec un haut niveau d'incertitude même lorsque tout a été planifié, les gestionnaires de la crise doivent trouver une façon d'improviser pour s'adapter à la situation toujours nouvelle à laquelle ils sont confrontés. Le coronavirus ne fait pas exception, et pour la Belgique c'est une première : les organisations sont pour la première fois confrontées à la gestion d'une pandémie sur le territoire belge (gérer une pandémie, ce n'est pas gérer un risque terroriste ou industriel). Il n'y a pas de mémoire collective par rapport au risque de pandémie. Nos mémoires collectives sont fortement liées aux frontières nationales ou régionales, or le virus ne connaît pas ces frontières. Ceci révèle une discordance entre les flux logistiques que nous avons créés au niveau mondial (et qui ont facilité la propagation du virus), et ce que nous sommes prêts à intégrer dans notre 'bagage' humain en termes d'expérience et de mémoire. En termes de marché économique, nous sommes cosmopolites, mais nous ne nous sentons pas nécessairement concernés par les événements qui se déroulent ailleurs – trop facilement imputables aux conditions particulières d'un « contexte local ». La pandémie nous met face à l'inadéquation de la métaphore littéraire de « contexte » et nous invite (oblige ?) à penser en termes écologiques. Ecologique ne veut pas dire 'protéger la nature'. Le terme désigne avant tout les types de liens qui mettent en rapport des espèces, flux d'objets, infrastructures humaines, politiques sanitaires, virus, microbes... Et il ne s'agit pas uniquement de relier des points comme on le ferait sur un schéma ou une cartographie – points qui resteraient figés et invariables. Il s'agit, au contraire, de penser des liens qui transforment les 'points' qu'ils relient. Un virus peut transformer nos politiques sanitaires, mais nos politiques sanitaires peuvent aussi changer un virus – dans sa nature même. La résistance aux antiviraux du VIH en Afrique du Sud en témoigne.

## Retour à la « normale » ?

En 2011, l'Université de Liège a mené une étude sur la mise en œuvre et l'opérationnalisation de la mise à l'abri et du confinement en Belgique. Il existait à l'époque une grande confusion dans les termes et très peu d'expérience par rapport à la mise en œuvre effective de ces mesures. En 2020, à présent, tout le monde sait de quoi on parle. Ce dont nous faisons l'expérience aujourd'hui est un changement de société. La « normale » telle que nous l'envisagions avant la crise ne sera plus la même après la crise. Il faudra prendre le temps d'analyser à travers des retours d'expérience et des débriefings avec les acteurs de terrain ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné durant la gestion de la crise. Ce temps de réflexivité sur les pratiques est fondamental si nous voulons apprendre de la crise. De façon plus globale pour la Belgique, les leçons devront être tirées et il est d'ores et déjà important de réfléchir aux changements souhaitables et à ceux qui ne le sont pas. Quelle nouvelle normalité voulons-nous ?

LIRE AUSSI

«Pourquoi la crise du coronavirus est une bombe à retardement pour le climat» (<https://plus.lesoir.be/290554/article/2020-03-28/pourquoi-la-crise-du-coronavirus-est-une-bombe-retardement-pour-le-climat>)

Certes, beaucoup d'économistes annoncent une crise économique d'ampleur, mais elle était déjà annoncée avant le Coronavirus. Ce sont les dimensions sociales et collectives de la crise à venir que l'on tend à sous-estimer. Les intervenants de première ligne seront marqués à vie et cela aura un impact non seulement dans leur vie professionnelle mais également privée. On pense notamment aux risques de stress post-traumatique pour les gens qui travaillent dans le milieu hospitalier. Le confinement de la population entraîne aussi toute une série de « sur-accidents » qu'il est encore difficile d'évaluer actuellement : les violences conjugales sont exacerbées, ainsi que les violences sur les enfants. Ce qui est certain c'est que le coronavirus entraînera des changements durables dans nos modes de vie, les réflexes tels que la distance sociale, le confinement quand on est malade. Les moyens techniques déployés comme le contrôle des déplacements de la population à travers les signaux des smartphones, l'usage des drones et aussi l'organisation du travail (le recours au télétravail) et l'enseignement à distance : tous ces changements que nous avons dû apprivoiser pendant la crise, que vont-ils devenir quand nous reviendrons « à la normale » ?

On le sait à travers l'histoire, les crises sont des moments de changements : politiques ; législatifs et sociaux. L'analyste politique de renom Naomi Klein nous met d'ailleurs en garde à travers ses analyses contre la montée d'un capitalisme du désastre. Klein montre comment le régime capitaliste et néolibéral tire profit des catastrophes pour faire passer des changements législatifs, ainsi que des 'réponses' à la crise qui bénéficient aux grandes entreprises et aux acteurs politiques puissants. Les grandes crises, comme celle que nous traversons aujourd'hui marquent l'histoire et transforment le futur... A nous d'être vigilants et proactifs dans les mois qui viennent...



## Cet article réservé aux abonnés est exceptionnellement en accès libre

Abonnez-vous maintenant et accédez à l'ensemble des contenus numériques du Soir : les articles exclusifs, les dossiers, les archives, le journal numérique...

**7,5€/mois**

pendant 6 mois

**J'en profite (<https://espace-abonnement.lesoir.be/con>)**

Déjà abonné? **[Je me connecte \(https://login.lesoir.be/html/login?unitId=LS\\_ena\\_prod&returnPage=http%3A%2F%2Fplus.lesoir.be%2F287400%2Farticle%2F20203-16%2Fcarte-blanche-coronavirus-peut-encore-faire-du-sport\)](https://login.lesoir.be/html/login?unitId=LS_ena_prod&returnPage=http%3A%2F%2Fplus.lesoir.be%2F287400%2Farticle%2F20203-16%2Fcarte-blanche-coronavirus-peut-encore-faire-du-sport)**

### **Votre journal en version numérique**

Accédez à tous les décryptages de la rédaction dès minuit

**[Je consulte \(https://journal.lesoir.be/\)](https://journal.lesoir.be/)**