



La résilience face aux fragilités des populations

**XXXI^{es} Journées Européennes
des Représentants Territoriaux de l'État**

Tirana, du 14 au 16 mai 2026





La résilience face aux fragilités des populations

**XXXI^{es} Journées Européennes
des Représentants Territoriaux de l'État**

Sommaire

5

Édito

par Ignazio PORTELLI
Président de l'AERTE

6

Synthèse

La résilience, nouvelle
grammaire de l'action
publique

8

Espagne



La résilience à l'ère
des vulnérabilités des
populations : l'approche
de l'Espagne face aux
défis émergents

12

Finlande



Le modèle finlandais
de préparation civile :
une société organisée
pour résister aux crises

15

Albanie



Faire de la société civile
un contre-pouvoir au
cœur des municipalités

18

France



Les fondations en
Europe, ces vigies
discrètes de la
cohésion sociale

21

Norvège



Le modèle norvégien
de défense totale :
la résilience comme
habitude nationale

24

Turquie



Les gouverneurs
mobilisés face aux
vulnérabilités sociales

27

Suisse



L'intelligence artificielle
au service de l'État : un
outil puissant, à condition
de savoir s'en servir

30

Belgique



Résilience
nationale : la
Belgique prépare
la crise avant
qu'elle ne frappe

Intelligence
artificielle
et gestion de
crise : la région
bruxelloise
expérimente
la résilience
de demain

Réseaux sociaux :
dix ans après,
la crise a changé
de visage

39

Italie



L'évolution
de la gouvernance
territoriale



Ignazio PORTELLI

→ Président de l'AERTE, Préfet d'ENNA (Italie)

Faire de la résilience une responsabilité partagée

Avec cette seconde édition des *Cahiers de l'AERTE*, notre association poursuit l'ambition qui a présidé à la création de cette collection : confronter les expériences nationales pour nourrir une réflexion directement ancrée dans les réalités du terrain.

Le présent ouvrage fait suite aux XXXI^{es} Journées européennes de l'AERTE, réunies à Tirana en mai 2026. Son titre, « *La résilience face aux fragilités des populations* », traduit la question centrale de nos échanges : comment permettre à nos sociétés de tenir, de s'adapter et de se relever alors que les crises deviennent plus fréquentes, plus complexes et plus imbriquées ? Il rappelle aussi que celles-ci n'affectent ni tous les territoires ni toutes les personnes de la même manière.

À travers ces pages, la résilience se révèle dans toute son étendue. Elle concerne la préparation civile et la continuité des services essentiels, la protection des populations vulnérables, la participation citoyenne, la défense totale, la lutte contre la désinformation, l'intelligence artificielle ou encore la préservation de l'État de droit. Les

expériences européennes ici réunies montrent la diversité des réponses, mais aussi la force des principes qui nous rassemblent.

Un enseignement majeur s'en dégage : une population bien informée, préparée et associée devient une ressource essentielle de la résilience collective. Celle-ci ne repose donc pas uniquement sur des plans, des infrastructures ou des technologies, elle se construit aussi par la confiance entre citoyens et institutions, l'éducation aux risques, l'engagement de la société civile et une culture partagée de la responsabilité.

Dans cette construction, le représentant territorial de l'État occupe une place déterminante. Il organise la coopération, garantit la continuité, facilite la médiation et adapte les réponses aux réalités locales. Face à des menaces transnationales et souvent hybrides, son ancrage territorial permet de relier la stratégie à l'action et la protection des institutions à celle des personnes.

Puisse ce deuxième Cahier nourrir les réflexions et les pratiques de chacun, afin que la résilience devienne pleinement une responsabilité partagée.

La résilience, nouvelle grammaire de l'action publique



Eric FREYSSELINARD

→ **Préfet de la Vendée, Vice-président délégué de l'ACPHFMI (France)**

Réunies à Tirana en mai 2026, les Journées européennes de l'AERTE ont placé au centre des débats une question devenue structurante pour les États européens : **comment rendre les sociétés capables de tenir face à des crises plus fréquentes, plus complexes et plus imbriquées ?** Catastrophes naturelles, terrorisme, criminalité organisée, crises sanitaires, guerre en Ukraine, cyberattaques, manipulations informationnelles, intelligence artificielle, dérèglement climatique : **les menaces traversent désormais les territoires, les institutions et les populations.** Dans ce contexte, le représentant territorial de l'État apparaît comme **un acteur central**, à l'interface entre gouvernement, collectivités, services publics, société civile et citoyens.

La séance inaugurale a rappelé le cadre politique de cette rencontre. Les autorités albanaises ont insisté sur la trajectoire européenne du pays, qui ambitionne de rejoindre l'Union européenne en 2030, ainsi que sur les réformes engagées en matière de décentralisation, de sécurité publique et de rapprochement avec les standards européens. En ouverture, l'AERTE a posé une idée forte : **la résilience ne se limite pas à la résistance aux chocs ; elle suppose aussi d'en tirer des apprentissages collectifs.**

La première table ronde, consacrée à **l'organisation de la résilience**, a mis en évidence la nécessité de passer d'une logique de réaction à une logique de préparation. L'Espagne a rappelé que **la prévention devait être placée au même niveau que la gestion de crise.** La gouverneure d'Anvers, Cathy Berx, a insisté sur

le rôle de la population : une société vulnérable peut être rapidement déstabilisée, mais une population informée et préparée devient une ressource majeure. En Belgique, l'identification de scénarios de risques nourrit une famille de plans associant l'ensemble de l'État et de la société. Les gouverneurs y contribuent pour garantir la continuité des services locaux, organiser l'alerte, l'évacuation, l'hébergement et l'engagement des bénévoles. Cette approche repose sur une conviction : **la confiance entre citoyens et institutions est une infrastructure de sécurité aussi essentielle que les moyens matériels.**



La confiance entre citoyens et institutions est une infrastructure de sécurité aussi essentielle que les moyens matériels

Plusieurs interventions ont confirmé cette orientation. L'Italie a plaidé pour une **organisation sociale de la résilience** associant acteurs publics, économiques et sociaux. La France, avec l'intervention du commandant Jérémy Lavergne, a présenté sa Stratégie nationale de résilience, avec deux priorités : **l'éducation aux risques à tous les âges et la constitution de compétences mobilisables** en cas de crise majeure. La Finlande a offert l'un des modèles les plus structurés : abris de protection civile, autonomie de 72 heures et préparation territoriale organisée. Marquée par

son histoire et sa proximité avec la Russie, elle a fait de **la confiance envers les autorités et de la mobilisation de toute la société un pilier de sa défense totale**.

La deuxième table ronde a déplacé le regard vers **la société civile**. Dominique Dalmas a rappelé que la résilience désigne **une capacité collective à anticiper, absorber, se relever et apprendre**. La Norvège a présenté son propre modèle de défense totale, fondé sur une **coopération continue entre acteurs civils et militaires**. L'année 2026 y a été déclarée « année de la défense totale », avec des exercices destinés à la population. Les fondations ont également été analysées comme des acteurs de cohésion sociale : elles agissent dans le temps long, soutiennent les territoires fragiles et disposent parfois d'une agilité que les structures publiques n'ont pas.

Le cas albanais a permis d'aborder **les limites de la participation citoyenne**. La réforme territoriale de 2015 a réduit le nombre de municipalités de 373 à 61, renforçant les capacités administratives tout en éloignant certains citoyens des centres de décision. Plusieurs intervenants ont plaidé pour rendre la participation plus lisible et plus efficace : accès simplifié à l'information, langage administratif moins technique, consultations plus précoces, soutien aux organisations indépendantes et meilleure intégration de la diaspora. **L'enjeu démocratique est décisif** : une population qui ne croit plus à l'utilité de sa parole se retire du débat public, ce qui fragilise la cohésion collective.

La Turquie a présenté **l'action des gouverneurs en faveur des populations vulnérables dans un contexte de transformations démographiques profondes** : vieillissement, migrations, baisse de la fécondité, évolution des structures familiales. Représentants de l'État dans les provinces, ils coordonnent des dispositifs sociaux, sanitaires et de protection civile. Plusieurs projets ont illustré cette action : décrochage scolaire, handicap, emploi des femmes, prévention sanitaire et préparation aux catastrophes. La résilience apparaît alors comme une politique de proximité, capable de **relier vulnérabilités sociales et organisation territoriale**.

La troisième table ronde a porté sur **les ruptures technologiques**. Le préfet français, Ziad Khoury, a rappelé que la souveraineté est désormais aussi numérique, technologique et immatérielle. L'Europe ne peut se contenter d'une posture défensive face à l'innovation : **si elle n'investit pas, elle risque une dépendance stratégique**. Le préfet suisse, Boris Cuanoud, a expliqué le

fonctionnement **des intelligences artificielles génératives, leurs limites et leurs risques**, notamment les hallucinations et le brouillage entre vrai et faux. Son message tient en une formule : **l'IA propose, l'humain décide**. Pour les administrations, l'enjeu est double : gagner en efficacité tout en protégeant les données sensibles.



La résilience ne se limite pas à la résistance aux chocs ; elle suppose aussi d'en tirer des apprentissages collectifs

Les usages de l'IA en gestion de crise ont ensuite été détaillés : simulation de scénarios, détection précoce, gestion des foules, traitement des appels d'urgence, pilotage de drones ou aide à la décision. Bruxelles a présenté un projet mené avec l'Agence spatiale européenne pour simuler l'évacuation de masse d'un stade de football. Mais les débats ont aussi souligné **la fragilité de l'espace numérique**, entre réseaux sociaux polarisés, désinformation et messageries privées rendant les perceptions collectives plus difficiles à comprendre.

La dernière table ronde a replacé **le citoyen au cœur de la résilience collective**. Les Pays-Bas ont montré comment **la criminalité organisée peut affaiblir l'État de droit**, intimider élus et entreprises, et miner la confiance démocratique. L'Italie a rappelé **le rôle du préfet comme garant de l'intérêt général**, médiateur entre les acteurs et coordinateur de crise. L'Albanie a conclu sur une idée essentielle : **une société résiliente doit rester démocratique, transparente et attentive aux citoyens**.

Au terme de ces Journées, un consensus s'est dégagé. **La résilience ne peut plus être confiée aux seuls services de secours**. Elle suppose une mobilisation durable de l'ensemble de la société : État, collectivités, forces de sécurité, armées, entreprises, fondations, associations, citoyens et acteurs numériques. Elle exige des plans, des exercices, des outils, des données et des technologies, mais aussi de la confiance, de la participation, de la pédagogie et une culture partagée du risque. **Face à des crises hybrides et transnationales, la réponse doit être territoriale et européenne, technique et humaine, institutionnelle et citoyenne**. La résilience devient ainsi une manière de gouverner des sociétés inquiètes sans renoncer à la démocratie.



La résilience à l'ère des vulnérabilités des populations : l'approche de l'Espagne face aux défis émergents



Alfonso Carlos GARCIA ROMERO

→ Sous-directeur général en charge des relations européennes et internationales, Ministère de la politique territoriale et de la mémoire démocratique

Espagne

Face à des risques multiples et interconnectés, l'Espagne renforce sa résilience au moyen d'une stratégie globale associant sécurité nationale, politiques publiques et action coordonnée à tous les niveaux de gouvernement et de la société.

Du 14 au 16 mai, la conférence La résilience à l'ère des vulnérabilités des populations, organisée à Tirana, en Albanie, a offert l'occasion de réfléchir au sens de la résilience dans un contexte mondial en mutation. La diversité des intervenants et des expériences nationales a montré que la résilience ne consiste pas seulement à répondre aux crises, mais aussi à anticiper les risques, à renforcer la préparation et à développer la capacité d'adaptation dans la durée. Ces échanges ont souligné l'importance de faire de la résilience un objectif partagé et structuré au sein des institutions et des sociétés.

En Espagne, la résilience constitue un concept clé intégré au cadre de la sécurité nationale. Si les notions de résistance et de rétablissement figuraient déjà dans les stratégies précédentes, le concept a progressivement évolué vers une approche plus globale et plus stratégique. La loi de 2015 sur la sécurité nationale intègre formellement la résilience dans le système, tandis que la Stratégie de sécurité nationale de 2021 la place au cœur d'une approche plus intégrée, associant l'ensemble des administrations publiques et la société civile.

“ (...) la résilience devait également inclure les dimensions sanitaire, économique, sociale et institutionnelle

Cette perspective dépasse les préoccupations traditionnelles de sécurité. La crise de la Covid-19 a clairement démontré que la résilience devait également inclure les dimensions sanitaire, économique, sociale et institutionnelle. Dans ce contexte, l'Espagne a lancé le Plan pour la reprise, la transformation et la résilience, destiné à renforcer la préparation, à soutenir la relance et à améliorer la capacité du pays à répondre aux crises futures, y compris celles liées au changement climatique.

UN LARGE ÉVENTAIL DE RISQUES STRUCTURANT LES POLITIQUES DE RÉSILIENCE

La Stratégie de sécurité nationale de l'Espagne identifie un vaste ensemble de menaces et de défis nécessitant des réponses coordonnées et anticipatrices. Les tensions stratégiques et régionales, par exemple, soulignent l'importance de suivre l'évolution de la situation internationale afin de mieux anticiper les risques et d'adapter les politiques publiques en conséquence.

“ La protection des infrastructures critiques joue également un rôle central

Les menaces sécuritaires telles que le terrorisme et la radicalisation violente sont abordées non seulement par le renseignement et l'action des forces de l'ordre, mais aussi au moyen d'approches préventives fondées sur l'inclusion sociale, le dialogue interculturel et l'éducation. Le renforcement de la sensibilisation et le développement d'une culture de la prévention constituent des éléments essentiels pour bâtir une résilience à long terme.

Les risques sanitaires, en particulier les épidémies et les pandémies, ont conduit l'Espagne à renforcer ses capacités en matière de biosécurité. Cela comprend l'augmentation des capacités de diagnostic et de dépistage, l'amélioration des infrastructures et l'organisation régulière d'exercices de simulation afin d'évaluer les mécanismes de réponse, notamment face aux maladies zoonotiques.

La protection des infrastructures critiques joue également un rôle central. La coopération avec les opérateurs permet de mettre en œuvre des mesures préventives tout en garantissant la capacité de réponse et de rétablissement en cas de perturbation. De même, les politiques de gestion des urgences et des catastrophes encouragent une culture de préparation et de responsabilité, soutenue par des outils tels que le réseau national d'alerte précoce « ES-Alert » et le déploiement de capacités spécialisées comme l'Unité militaire d'urgence (UME).



DE NOUVEAUX DOMAINES DE VULNÉRABILITÉ DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

Dans un monde de plus en plus interconnecté, l'Espagne fait également face à des menaces évolutives liées à la numérisation et à l'interdépendance mondiale. La cybersécurité constitue un axe prioritaire, avec une législation imposant des obligations aux fournisseurs de services numériques et garantissant des niveaux minimaux de protection au moyen d'analyses de risques et d'audits réguliers.

Les activités d'ingérence étrangère et d'espionnage, souvent menées au moyen d'outils cyber, exigent un renforcement des efforts de contre-espionnage ainsi qu'une sensibilisation accrue des citoyens et des secteurs stratégiques. Parallèlement, les campagnes de désinformation sont traitées au moyen de procédures coordonnées liées aux mécanismes européens, combinées à des actions visant à promouvoir l'éducation aux médias et à prévenir leur diffusion au sein de la société.



La cybersécurité constitue un axe prioritaire

D'autres domaines de vulnérabilité, comme les espaces maritime et aérospatial, font également l'objet d'un renforcement. Dans le domaine maritime, les efforts portent sur la lutte contre la criminalité organisée, en particulier le trafic de stupéfiants, grâce à un renseignement renforcé, à des systèmes de surveillance et à de nouveaux outils technologiques. Dans le domaine aérospatial, l'Espagne s'aligne sur la stratégie spatiale de l'Union européenne pour la sécurité et la défense et mène régulièrement des exercices destinés à répondre aux actes d'intervention illicite dans l'aviation civile.

RÉSILIENCE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La stabilité économique et financière constitue un autre pilier de la résilience. Les mesures de soutien public, notamment les subventions et les incitations, visent à aider les citoyens et les entreprises à faire face aux crises. Dans le même

temps, les institutions coopèrent aux niveaux national et européen pour lutter contre la fraude et protéger l'intégrité économique.

La sécurité énergétique a pris une importance croissante ces dernières années. L'Espagne promeut les sources d'énergie renouvelables, la réduction de la consommation et la reconfiguration de son système énergétique dans le cadre du Plan national intégré énergie-climat (PNIEC). Ces efforts visent à renforcer la sécurité d'approvisionnement et à réduire la dépendance aux combustibles fossiles, tout en accélérant la transition énergétique.



La stabilité économique et financière constitue un autre pilier de la résilience

Le changement climatique représente l'un des défis de long terme les plus importants. Le Plan national d'adaptation au changement climatique offre un cadre structuré pour identifier les vulnérabilités, suivre les impacts et concevoir des mesures d'adaptation concrètes dans les différents secteurs et territoires. Cette approche renforce la capacité à anticiper les risques et à mettre en œuvre des réponses coordonnées, contribuant ainsi à une économie et à une société plus résilientes.

À cet égard, l'Espagne dispose du Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC), qui apporte une approche opérationnelle et fondée sur des données probantes de la résilience face au changement climatique. Grâce à ses mécanismes de suivi et d'évaluation, le PNACC identifie les vulnérabilités spécifiques selon les secteurs et les territoires, et favorise la conception de mesures d'adaptation concrètes ainsi que d'actions coordonnées pour répondre aux effets du changement climatique. Cette approche renforce non seulement la capacité à anticiper les risques, mais aussi à planifier et à mettre en œuvre des réponses structurelles à moyen et long terme, en complément de l'analyse plus large de la Stratégie de sécurité nationale et en soutien à la résilience sociale et territoriale dans son ensemble.

CONSTRUIRE LA RÉSILIENCE PAR LA COOPÉRATION

L'expérience espagnole montre que la résilience ne se limite pas à un seul domaine d'action publique, mais requiert au contraire un effort global et coordonné. De la sécurité à la santé, en passant par l'énergie, l'économie et le climat, l'ampleur des défis exige l'implication de tous les niveaux de gouvernement ainsi que la participation active de la société.

Les crises récentes ont démontré à la fois l'ampleur des défis et la capacité à y répondre efficacement. Renforcer la résilience signifie donc non seulement réagir aux chocs, mais aussi consolider la préparation, la coordination et la planification stratégique de long terme. Dans ce processus, la coopération entre les institutions et entre les territoires demeure essentielle pour construire une société plus résiliente et plus adaptable.

“ *La résilience ne se limite pas à un seul domaine d'action publique, mais requiert au contraire un effort global et coordonné* ”





Le modèle finlandais de préparation civile : une société organisée pour résister aux crises



Marko PUKKINEN

→ Directeur général de l'Agence finlandaise de surveillance

Finlande

La Finlande est souvent présentée comme l'un des pays européens les mieux préparés aux crises. Son modèle ne repose pas sur une seule institution ni sur un plan d'urgence isolé, mais sur une organisation globale de la société. Autorités publiques, citoyens, entreprises, collectivités et associations sont considérés comme des acteurs de la sécurité nationale. Cette culture de la préparation s'est construite dans la durée, sous l'effet de l'histoire, de la géographie et d'une conscience aiguë des risques.

Le système finlandais repose sur le principe de « défense totale ». La protection des fonctions vitales du pays est une responsabilité partagée. L'État coordonne et dirige, mais la résilience dépend aussi des entreprises, des organisations locales et des citoyens. L'objectif est clair : permettre au pays de continuer à fonctionner en cas de perturbation majeure, d'urgence, de guerre ou de menace de guerre.

L'histoire explique en grande partie cette approche. Les expériences de la Guerre d'hiver, de la Guerre de continuation et de la Guerre froide ont ancré l'idée que la préparation ne relève pas de l'exception, mais du fonctionnement normal d'une société. Plus récemment, les menaces hybrides, la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine et l'adhésion de la Finlande à l'OTAN ont renforcé ce besoin de vigilance.

Les citoyens finlandais sont eux-mêmes encouragés à se préparer. La recommandation des « 72 heures » invite chaque foyer à conserver assez d'eau, de nourriture, de médicaments et de fournitures de base pour tenir trois jours sans aide extérieure. Une radio à piles est également conseillée. Cette consigne concrète traduit une philosophie plus large : en cas de crise, la résilience nationale commence aussi par la responsabilité individuelle.

DES INSTITUTIONS ET DES INFRASTRUCTURES AU SERVICE DE LA DÉFENSE CIVILE

Au niveau national, la défense civile est pilotée par le ministère de l'Intérieur. Celui-ci coordonne la planification, la préparation et la coopération entre autorités. Il assure l'orientation stratégique du système et veille à ce que les services de secours et les autres acteurs opérationnels puissent intervenir aux niveaux national, régional et local. La coopération internationale fait également partie du dispositif, notamment avec l'Union européenne, l'OTAN et les accords relatifs à la défense civile.

L'une des particularités les plus frappantes du modèle finlandais est son réseau d'abris de protection civile. Le pays compte environ 50 500 abris, pouvant accueillir près de 4,8 millions de personnes, soit presque toute la population urbaine. Ces abris protègent contre les ondes de choc, les effondrements de bâtiments, les radiations et les menaces chimiques ou biologiques. Ils se trouvent souvent dans des lieux ordinaires : immeubles, écoles, centres commerciaux ou bureaux. En temps normal, certains servent à d'autres activités, y compris sportives, mais ils peuvent être remis en fonction en moins de 72 heures.

 ***La protection des fonctions vitales du pays est une responsabilité partagée***

Cette infrastructure repose sur des obligations juridiques précises. La loi impose la construction d'abris dans de nombreux bâtiments, et les propriétaires doivent les entretenir. L'État et les services de secours assurent l'orientation et la supervision. Le résultat est une combinaison rare d'infrastructures physiques, de règles claires et de sensibilisation collective.

L'environnement de sécurité de la Finlande demeure tendu. Selon l'évaluation publique du renseignement militaire de 2026, aucune menace militaire immédiate ne pèse sur le pays. Mais la longue frontière avec la Russie et l'importance stratégique de la mer Baltique rendent la préparation indispensable. Menaces militaires, opérations d'influence hybride, cyberattaques et désinformation font partie du paysage. L'adhésion à l'OTAN renforce la connaissance de la situation et les possibilités de coopération, mais impose aussi une attention accrue aux pressions hybrides.

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE NATIONALE ET RÉGIONALE

Au début de l'année 2026, la Finlande a créé une nouvelle autorité nationale : l'Agence finlandaise de supervision. Elle rassemble des fonctions auparavant exercées par 21 autorités régionales et nationales, et travaille sous l'orientation de plusieurs ministères. Sa mission est d'assurer des pratiques plus cohérentes dans tout le pays, tout en conservant une forte présence régionale. Avec 18 bureaux et environ 2 000 agents, elle intervient dans de nombreux domaines : santé et protection sociale, éducation et culture, environnement, services de secours, sécurité au travail, contrôle des activités économiques et protection juridique.

En matière de préparation civile, son département des services de secours et de préparation joue un rôle central. Il organise la coopération régionale dans cinq zones. Ses missions couvrent la prospective, les évaluations des risques, la planification, les exercices de préparation, les cours de défense nationale et le suivi du niveau de préparation dans chaque région.

L'agence nomme aussi des comités régionaux de préparation. Ils réunissent autorités, organisations et acteurs locaux afin de construire une compréhension commune des menaces et de renforcer la coopération avant les crises. Leur rôle n'est pas seulement de réagir, mais de créer une culture commune de sécurité. Ils suivent l'état de préparation, soutiennent les exercices, définissent des priorités partagées et coordonnent la communication.

Les cours régionaux de défense nationale sont un autre outil important. Organisés avec les Forces de défense finlandaises, ils s'adressent aux personnes occupant des postes clés dans l'administration, les municipalités, les entreprises et les organisations. Ils abordent la politique étrangère et de sécurité, la préparation aux urgences et les responsabilités des différents secteurs en temps normal, en cas de perturbation ou en situation d'urgence. Environ 25 à 28 cours sont organisés chaque année.

Depuis le début de la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine, leur popularité a doublé.

UNE PRÉPARATION GLOBALE AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE

La préparation finlandaise dépasse largement le cadre militaire. Dans la santé et les services sociaux, l'agence participe à la planification face aux risques radiologiques, chimiques, sanitaires, numériques et logistiques. Dans l'éducation et la

culture, l'accent est mis sur la résilience mentale, les services aux enfants et aux jeunes, la protection juridique et la continuité des fonctions essentielles de la vie collective.

Le secteur environnemental contribue aussi à la sécurité globale. Il soutient les autres autorités, produit des informations actualisées pour la prise de décision et participe à l'image nationale de la situation. En tant qu'autorité de délivrance de permis, l'agence peut également examiner de grands projets sous l'angle de la sécurité et de la résilience.

Ce qui distingue le modèle finlandais, c'est sa capacité à relier la stratégie nationale aux réalités régionales. La préparation n'est pas seulement une affaire d'État central. Elle se construit grâce à la connaissance du terrain, à la formation régulière, à des responsabilités juridiques claires et à la coopération entre secteurs. La sécurité y est moins pensée comme une spécialité que comme une structure civique partagée.

L'Agence finlandaise de supervision est encore récente. Ses activités ont débuté au début de l'année 2026, et la fusion de 21 autorités dans une même organisation reste complexe. Ses premiers mois se sont globalement déroulés comme prévu, mais l'agence doit encore construire ses propres méthodes de travail. L'enjeu est désormais de transformer cette réforme administrative en outil cohérent et efficace au service de la sécurité globale.

L'exemple finlandais montre que la résilience ne s'improvise pas au moment de la crise. Elle se prépare en amont, par le droit, les infrastructures, la formation, la confiance publique et une culture de la responsabilité. Dans un environnement international instable, le message finlandais est clair : la préparation est plus solide lorsqu'elle appartient à tous.





Faire de la société civile un contre-pouvoir au cœur des municipalités



Roland BEŇKO

→ Ancien préfet de Berat

Albanie



Depuis la réforme territoriale et administrative de 2015, l'Albanie a profondément transformé son organisation locale. Le pays est passé de 373 unités administratives à 61 grandes municipalités. L'objectif affiché était clair : simplifier la carte institutionnelle, renforcer la capacité administrative des collectivités, mieux répartir les ressources publiques et rapprocher les services des citoyens.

Sur le papier, la réforme a donc représenté un progrès en matière d'efficacité. Mais elle a aussi ouvert une question démocratique majeure : comment garantir que des municipalités plus grandes, plus puissantes et parfois plus éloignées des citoyens restent transparentes, responsables et réellement à l'écoute des besoins locaux ?

C'est autour de ce paradoxe que s'articule la réflexion de Roland Bejko, doctorant en sciences politiques et administratives à l'European University of Tirana. Son analyse part d'un constat simple : la consolidation territoriale peut améliorer la gestion publique, mais elle peut aussi concentrer le pouvoir et affaiblir les mécanismes de contrôle citoyen. En d'autres termes, une administration plus efficace n'est pas automatiquement une administration plus démocratique.

LA SOCIÉTÉ CIVILE COMME CONTRE-POUVOIR LOCAL

Aujourd'hui, la participation citoyenne reste souvent limitée à des consultations ponctuelles. Les citoyens, les associations locales et les organisations non gouvernementales sont parfois invités à donner leur avis, mais rarement intégrés de manière durable dans les processus de décision. Ce modèle montre ses limites. La société civile joue déjà un rôle de surveillance, d'alerte et d'expertise, mais ses interventions se heurtent souvent à trois obstacles : l'absence de reconnaissance formelle, l'accès inégal à l'information publique et la fragilité financière des structures locales.

Le rôle de « watchdog », ou vigie démocratique, est encore trop souvent perçu par les élus comme une posture d'opposition. Or l'un des messages forts de la présentation est précisément de sortir de cette logique de confrontation. La société civile ne devrait pas être considérée comme une gêne extérieure à l'action publique, mais comme un partenaire institutionnel capable d'améliorer la qualité des décisions, de prévenir les dérives et de renforcer la confiance.

LES CONSEILS CIVIQUES DE PARTENARIAT ET DE VEILLE, UN NOUVEL OUTIL DE GOUVERNANCE

Pour répondre à ce vide structurel, Roland Bejko propose la création de Conseils Civiques de Partenariat et de Veille, ou CCPV, au sein de chaque municipalité et de chaque conseil régional. Ces conseils auraient une double mission : participer à l'élaboration des politiques publiques locales et exercer un contrôle indépendant sur leur mise en œuvre.

L'idée centrale est ambitieuse : intégrer la société civile dans l'architecture administrative sans lui faire perdre son indépendance. Les CCPV seraient formellement inscrits dans les chartes municipales et régionales. Ils disposeraient d'un accès garanti aux documents administratifs, aux informations budgétaires et aux processus de passation des marchés publics. Ils pourraient publier des rapports de veille indépendants, évaluer les politiques locales et suivre l'exécution des budgets.



Le contrôle ne serait pas un frein à l'action publique, mais une garantie de son intégrité

Cette institutionnalisation changerait profondément la nature du dialogue local. La critique ne serait plus seulement extérieure, tardive ou défensive. Elle deviendrait un mécanisme continu, organisé et reconnu. Le contrôle ne serait pas un frein à l'action publique, mais une garantie de son intégrité.

La composition de ces conseils serait déterminante. La présentation insiste sur la nécessité d'y associer plusieurs types d'acteurs : ONG locales, associations de quartier, experts indépendants, universitaires, professionnels et membres de la diaspora albanaise. Les associations apporteraient leur connaissance du terrain, qu'il s'agisse

d'environnement, d'urbanisme, de droits sociaux ou de services publics. Les experts apporteraient une méthode d'évaluation rigoureuse. Quant à la diaspora, elle constituerait une ressource stratégique encore trop peu mobilisée.

C'est l'un des aspects les plus innovants de la proposition. Les Albanais vivant à l'étranger pourraient contribuer à la gouvernance locale grâce à une plateforme numérique dédiée. Cette plateforme permettrait l'accès sécurisé aux documents municipaux, la participation à distance aux réunions, la soumission de rapports indépendants et la traçabilité des recommandations. La distance géographique cesserait ainsi d'être un obstacle à l'engagement civique.

Pour un pays comme l'Albanie, dont une partie importante des compétences, des capitaux et des expériences se trouve aussi hors de ses frontières, cette ouverture transnationale représente un levier considérable. La diaspora pourrait apporter une expertise technique, une expérience des normes européennes de gouvernance et un regard comparatif précieux. Le développement local ne serait plus seulement l'affaire des habitants présents sur le territoire, mais aussi de ceux qui continuent à se sentir liés au pays.

“ *Les Albanais vivant à l'étranger pourraient contribuer à la gouvernance locale grâce à une plateforme numérique dédiée* ”

Autre choix fort : le fonctionnement des CCPV reposerait sur le volontariat. À première vue, cette absence de rémunération peut sembler fragile. La présentation la présente au contraire comme une garantie d'indépendance. Des membres bénévoles seraient moins exposés aux pressions politiques ou financières locales. Leur légitimité viendrait de leur engagement civique, de leur expertise et de leur capacité à agir au nom de l'intérêt général.

Ce modèle bénévole renforcerait aussi la soutenabilité financière du dispositif. Il permettrait une mise en place dans toutes les municipalités, y compris celles disposant de moyens limités. À condition, toutefois, que le droit albanais reconnaisse et protège clairement le statut du bénévole civique.

VERS UNE DÉMOCRATIE LOCALE PLUS TRANSPARENTE

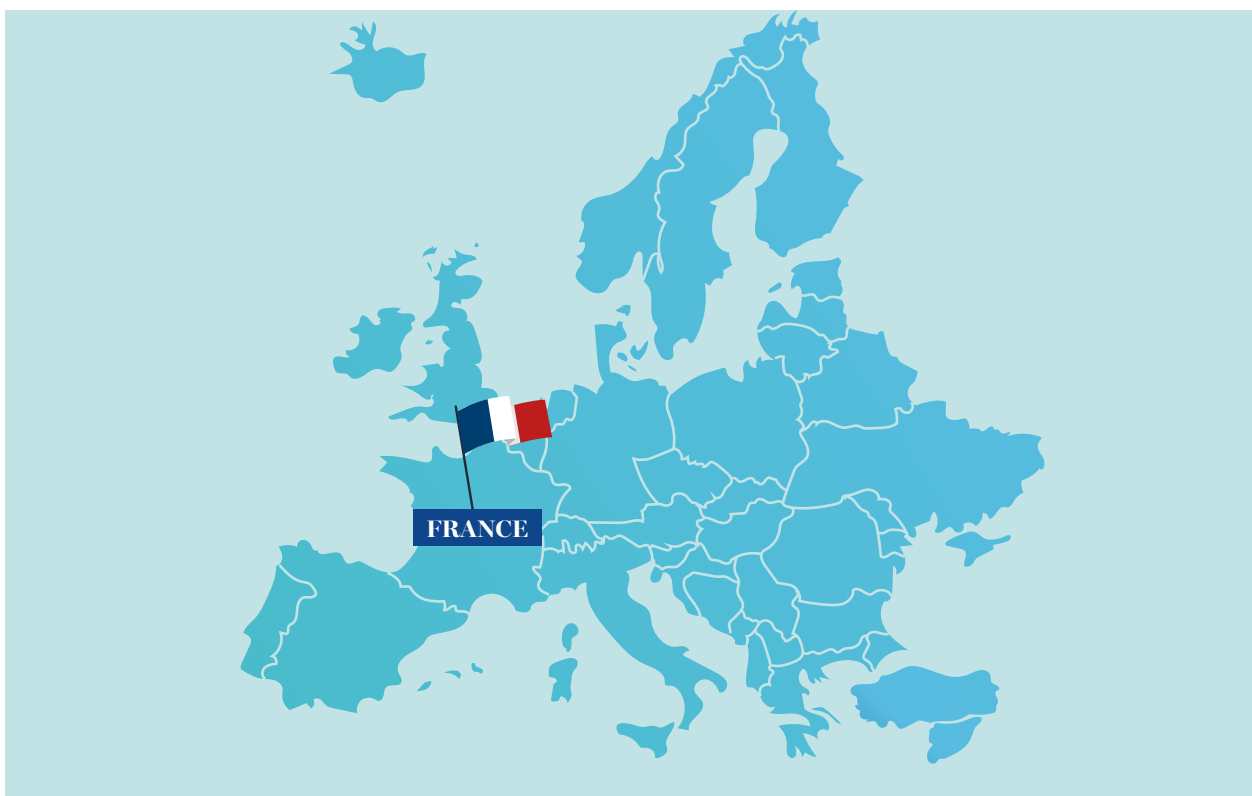
Les bénéfices attendus sont nombreux. D'abord, une meilleure redevabilité : le suivi des budgets, des marchés publics et de la qualité des services réduirait les risques de corruption, de clientélisme et de mauvaise allocation des ressources. Ensuite, une confiance institutionnelle renforcée : les citoyens verraient leurs représentants associatifs et civiques associés de manière formelle à la gestion locale. Enfin, une cohésion sociale plus solide : municipalités, ONG, citoyens et diaspora travailleraient dans un cadre commun plutôt que dans des rapports de méfiance.

La proposition repose toutefois sur une condition politique essentielle : accepter de partager une partie du pouvoir de contrôle. C'est probablement le point le plus délicat. Créer des CCPV ne consisterait pas seulement à ajouter une instance consultative de plus. Il s'agirait de reconnaître que la bonne gouvernance exige un regard extérieur, critique et compétent, même lorsque ce regard dérange.

Les recommandations finales sont donc claires : inscrire les CCPV dans la législation nationale et les chartes locales, garantir l'accès systématique aux documents administratifs et budgétaires, reconnaître le statut de bénévole civique, déployer une plateforme numérique pour inclure la diaspora et, surtout, faire preuve d'audace politique.

Au fond, cette proposition défend une idée simple mais exigeante : la réforme territoriale ne peut réussir pleinement que si l'efficacité administrative s'accompagne d'une démocratie locale plus forte. L'Albanie a redessiné sa carte institutionnelle. Le prochain défi est de redessiner la relation entre pouvoir local et citoyens. Les CCPV offriraient une voie possible : transformer la société civile d'une force de contestation extérieure en moteur interne de transparence, de responsabilité et de confiance publique.





Les fondations en Europe, ces vigies discrètes de la cohésion sociale



Christian de BOISDEFFRE

→ Administrateur général des finances publiques,
ministère de l'économie

France

**Elles ne font pas toujours la une.
Elles n'ont ni la visibilité d'un ministère, ni la force de frappe symbolique
d'un grand service public. Pourtant, partout en Europe, les fondations
occupent une place de plus en plus décisive dans la fabrique du lien social.
À la croisée de l'action locale, de l'intérêt général et de l'innovation sociale,
elles interviennent souvent là où les besoins apparaissent avant que les
politiques publiques ne puissent les saisir pleinement.**

La présentation consacrée aux fondations en Europe les présente comme un « pilier de la cohésion sociale ». L'expression n'a rien d'exagéré. Dans un continent traversé par les crises sanitaires, climatiques, économiques et démocratiques, ces structures jouent un rôle particulier : elles garantissent une forme de continuité, réduisent certaines fractures territoriales et expérimentent des réponses nouvelles pour les publics les plus fragiles.

LES FONDATIONS INSCRIVENT LEUR ACTION DANS LE TEMPS LONG

Cette continuité est l'un de leurs atouts majeurs. Là où certaines institutions peuvent être freinées par les alternances politiques, les contraintes budgétaires ou l'urgence administrative, les fondations peuvent maintenir des missions d'intérêt général sur la durée. Elles ne remplacent pas l'État, mais elles assurent une présence régulière, parfois vitale, auprès de populations que les crises exposent davantage.

“ *Elles sont ancrées, mais
capables de se déplacer
vite* ”

Cette stabilité prend tout son sens dans les moments de rupture. La présentation rappelle que les fondations agissent « là où d'autres se retirent ». Pendant la crise du Covid, ou dans le cadre de dispositifs comme le plan canicule, leur capacité à mobiliser rapidement équipes, réseaux et moyens a permis de répondre à des besoins immédiats : accompagner des personnes isolées, soutenir des structures sociales, maintenir des services de proximité. Leur force tient autant à leur fiabilité qu'à leur agilité. Elles sont ancrées, mais capables de se déplacer vite. Une qualité rare, presque un sport de combat administratif, mais sans les moulins de bras. Elles sont ainsi à même de répondre aux urgences, en déplaçant des équipes ou mobilisant des relais partout dans le monde. Elles sont sur tous les fronts : tremblements de terre, inondations, crises migratoires, guerres.

L'ÉQUITÉ TERRITORIALE

Les inégalités européennes ne sont pas seulement sociales ; elles sont aussi géographiques. Certaines zones rurales se vident, certains quartiers urbains concentrent les difficultés, et les services essentiels ne suivent pas toujours. Dans ce contexte, les fondations peuvent contribuer à maintenir un maillage fin du territoire. Leur action ne se limite pas au financement ponctuel : elles peuvent installer une présence, créer des emplois non délocalisables dans l'éducation ou le social, organiser des visites, développer de la médiation, retisser du lien avec des publics isolés.

“ *Les inégalités
européennes ne sont
pas seulement sociales ;
elles sont aussi
géographiques* ”

Ce rôle est particulièrement précieux dans les espaces où le sentiment d'abandon nourrit la défiance. Une fondation qui soutient un dispositif local, une école, une association de quartier ou un programme de visite à domicile ne règle pas à elle seule les fractures (européennes). Mais elle peut éviter que certaines personnes sortent complètement du radar. Elle peut aussi redonner de la capacité d'action à des acteurs locaux qui connaissent le terrain mieux que quiconque.

L'INNOVATION

Les fondations sont décrites comme des laboratoires d'expérimentation sociale. Cela signifie qu'elles peuvent tester des approches avant leur éventuelle généralisation par les pouvoirs publics. Elles disposent souvent d'une liberté de mouvement que les grandes administrations n'ont pas toujours. Elles peuvent financer un projet pilote, évaluer une méthode, corriger rapidement ce qui ne fonctionne pas, puis documenter les résultats.

L'innovation évoquée n'est pas seulement technologique, même si les outils numériques font partie des solutions possibles. Elle concerne aussi la manière d'associer les usagers aux décisions locales. C'est là un point essentiel. Les politiques sociales les plus solides sont rarement celles qui s'écrivent loin des personnes concernées. En intégrant les bénéficiaires dans la réflexion, les fondations peuvent aider à concevoir des réponses plus justes, plus concrètes, moins descendantes.



*Les politiques sociales
les plus solides sont
rarement celles qui
s'écrivent loin des
personnes concernées*

Le panorama européen montre cependant une grande diversité de situations. Aux Pays-Bas, la part du « social benefit » atteint environ 34 %, l'une des plus fortes proportions connues parmi les pays documentés. En Allemagne, le social représente environ 46 % des statuts de fondations, même si les données financières sont moins précises. En France, le social concerne un quart des fondations, mais seulement environ 6 % des dépenses, les budgets les plus importants se concentrant davantage dans la santé et la recherche, l'Etat, les collectivités locales et l'Assurance Maladie assurant l'essentiel. En Italie, les fondations d'origine bancaire consacrent environ 17 % au social, derrière l'éducation et la culture. En République Tchèque, exclusion, handicap et enfance représentent ensemble près de 36 % parmi les plus grandes fondations. L'Autriche se distingue par un nombre élevé de fondations actives dans les services sociaux, tandis que la Suède fait figure d'exception, avec un secteur social marginal en raison du rôle de l'Etat et une priorité assumée à la recherche.

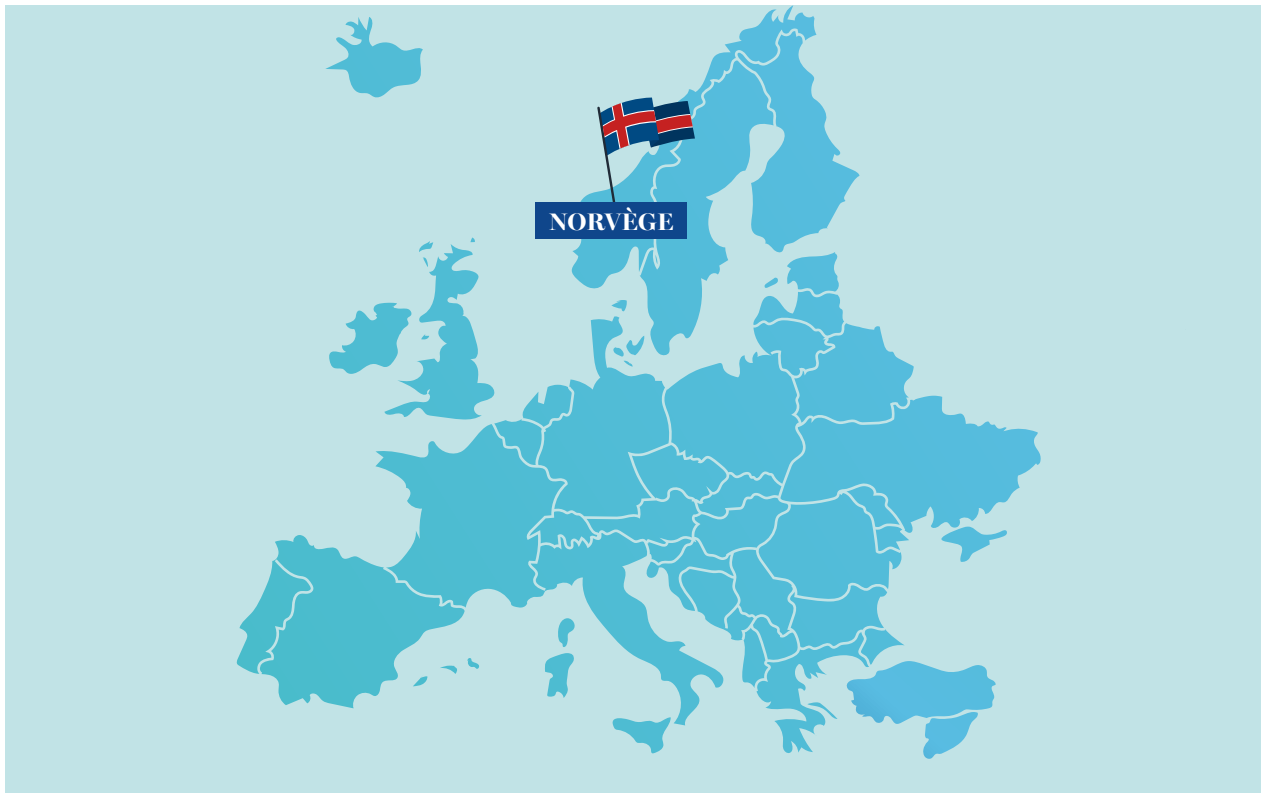
Ces chiffres rappellent une chose : parler des fondations européennes comme d'un bloc homogène serait trompeur. Les traditions philanthropiques, les cadres juridiques, le poids de l'Etat-providence et les priorités nationales varient fortement. Mais une ligne commune se dessine.

Dans la plupart des pays, les fondations occupent un espace intermédiaire entre la puissance publique, les associations, les collectivités et les citoyens. Elles ne sont pas un supplément décoratif de la solidarité. Elles sont parfois le lieu où se repèrent les fragilités avant qu'elles ne deviennent des ruptures.

La conclusion de la présentation est claire : les fondations doivent être pensées comme des partenaires stratégiques. Non pas des substituts à l'Etat, ce qui serait à la fois dangereux et politiquement paresseux, mais des alliées capables d'alerter, d'expérimenter, de compléter et de relier. Leur valeur tient à cette coopération de proximité : repérer en amont, prévenir les décrochages, soutenir les territoires, encourager des réponses nouvelles.

À l'heure où l'Europe cherche à maintenir sa cohésion face aux fractures sociales, aux crises climatiques et au vieillissement démographique, le rôle des fondations mérite donc d'être mieux connu. Leur action est souvent discrète, mais son impact peut être profond. Elles ne promettent pas de réparer seules le pacte social européen. Elles peuvent, en revanche, empêcher qu'il ne se défasse en silence. Et dans une époque où le bruit l'emporte souvent sur le soin, ce n'est pas exactement un détail.





Le modèle norvégien de défense totale : la résilience comme habitude nationale



Dr Tom Cato KARLSEN

→ Gouverneur du Comté de Nordland

Norvège

En Norvège, la défense n'est pas seulement une affaire militaire. C'est une manière d'organiser la société. Le concept norvégien de « défense totale », présenté par le Dr Tom C. Karlsen, gouverneur du comté de Nordland, repose sur un principe simple et puissant : en cas de crise grave, la société civile et les forces armées doivent pouvoir se soutenir mutuellement, de la paix à la guerre, en passant par les situations de crise.

UNE SOCIÉTÉ ORGANISÉE POUR FAIRE FACE AUX CRISES

Cette approche s'enracine dans la géographie, l'histoire et la nécessité. La Norvège est un vaste pays, marqué par de longues côtes, des communautés isolées, des conditions arctiques, des infrastructures stratégiques et une position essentielle pour la sécurité européenne et celle de l'OTAN. Dans un tel contexte, la résilience ne peut pas s'improviser. Elle doit être pensée, testée et partagée entre les institutions avant que l'urgence n'arrive.

Le concept de défense totale repose sur le soutien mutuel entre les forces armées norvégiennes et la société civile. Cette coopération concerne la prévention, la planification d'urgence, la gestion de crise et la gestion des conséquences. Concrètement, cela signifie que la défense ne se limite pas aux casernes, aux armes et aux structures de commandement militaire. Elle implique aussi les municipalités, les comtés, les ministères, les services d'urgence, les opérateurs d'infrastructures, les services de santé, les transports, les douanes, la météorologie, la police, les télécommunications, l'énergie, les entreprises privées et la population elle-même.



Dans un tel contexte, la résilience ne peut pas s'improviser.

L'un des messages les plus forts de la présentation est que les menaces contemporaines ne respectent pas les frontières administratives. Une crise peut commencer par une cyberattaque, un événement météorologique extrême, une perturbation des transports, une escalade militaire ou une défaillance d'infrastructure critique. Très vite, elle peut nécessiter à la fois des moyens civils et militaires. La réponse norvégienne consiste

donc à ne pas séparer trop rigide ment ces deux mondes, mais à s'assurer qu'ils savent travailler ensemble lorsque la pression monte.

COORDONNER LES ACTEURS, DU LOCAL À L'OTAN

C'est ici que les structures deviennent essentielles. La présentation met en avant le Forum national de défense totale, qui réunit des responsables civils et militaires de haut niveau. Un tel forum n'est pas un simple symbole institutionnel. C'est un outil concret pour construire une compréhension commune des risques, des mandats et des responsabilités. En situation de crise, l'incertitude sur « qui fait quoi » peut faire perdre un temps précieux. Le modèle norvégien cherche précisément à réduire cette incertitude en clarifiant les rôles avant que les décisions ne deviennent urgentes.

La même logique s'applique aux niveaux national, régional et local. La sécurité publique s'organise à travers une chaîne de responsabilités, depuis les autorités nationales jusqu'aux acteurs régionaux, aux gouverneurs de comté, aux municipalités et aux conseils d'urgence. La question n'est pas seulement de savoir si chaque institution possède un plan, mais si ces plans s'articulent entre eux. Un système résilient n'est pas une accumulation de stratégies séparées. C'est un réseau d'acteurs qui comprennent leurs responsabilités respectives et peuvent se coordonner rapidement.

L'année 2026 est présentée comme « l'Année de la défense totale » en Norvège. En coopération avec les autorités civiles et les forces armées norvégiennes, la Direction norvégienne de la protection civile applique à grande échelle un cadre destiné à renforcer la capacité du pays à prévenir, gérer et affronter les défis sécuritaires, les incidents majeurs et la guerre. Les objectifs sont concrets : renforcer les infrastructures critiques, améliorer la capacité du secteur civil à soutenir les forces armées, développer la compréhension du

soutien aux forces alliées sur le territoire, protéger la population en temps de guerre et accroître la résilience globale de la société.

Le soutien du pays hôte est un point particulièrement important. Dans le cadre de l'OTAN, la Norvège doit être capable d'accueillir, déplacer et soutenir des forces alliées sur son territoire. Cela dépasse largement la planification militaire. Routes, ports, aéroports, douanes, carburant, réseaux de communication, autorités locales et prestataires civils peuvent tous devenir une partie de l'effort de défense. Les images de convois, de logistique, de douanes et de coordination d'urgence rappellent que la défense totale relève autant de l'organisation pratique que de la doctrine stratégique.

 *Un système résilient n'est pas une accumulation de stratégies séparées*

UNE RÉSILIENCE FONDÉE SUR LA CONFIANCE

Une autre idée centrale est l'approche dite « tous risques ». Les mêmes structures qui permettent de gérer des catastrophes naturelles, des pannes d'infrastructure ou des accidents majeurs peuvent aussi être utiles en cas de guerre ou d'escalade sécuritaire. Cela ne signifie pas qu'il faille traiter chaque crise comme une menace militaire. Cela signifie qu'il faut bâtir des systèmes souples, capables de s'adapter à différents types de chocs. Une tempête, une pandémie, une cyberattaque et une escalade militaire sont des événements différents, mais ils testent tous la coordination, la communication, les ressources et la confiance.

La confiance est sans doute le socle le plus profond du modèle norvégien. La présentation insiste sur la confiance dans les systèmes, les mandats et la prise de décision. Il ne s'agit pas d'une valeur douce ajoutée à la fin d'une planification technique. C'est une condition opérationnelle décisive. Lorsque les institutions se font confiance, elles peuvent partager les ressources, décider et agir sous pression. Lorsque la population fait confiance aux autorités, elle est plus susceptible de suivre les consignes, de se préparer et de soutenir l'effort collectif.

La résilience dépasse donc les seules organisations publiques. Elle concerne aussi la société, les organisations et les citoyens. La référence à l'article 3 de l'OTAN est importante : chaque État membre doit disposer de la résilience nécessaire pour résister à des chocs comme les catastrophes naturelles, les défaillances d'infrastructures critiques ou les attaques militaires. La résilience est décrite comme la capacité d'une société à résister et à se rétablir, en combinant des facteurs civils, économiques, commerciaux et militaires. Autrement dit, la première ligne de défense n'est pas toujours un soldat. Elle peut être une commune préparée, un hôpital fonctionnel, un réseau électrique protégé, un agent public formé, une chaîne logistique fiable ou un foyer capable de tenir plusieurs jours.

SE PRÉPARER AVANT QUE L'URGENCE N'ARRIVE

C'est la leçon la plus utile pour le grand public. La défense totale n'est pas un appel à militariser la vie quotidienne. C'est un appel à prendre la préparation au sérieux. Le modèle reconnaît que la sécurité au XXI^e siècle dépend de nombreux systèmes ordinaires capables de fonctionner sous une pression extraordinaire. Approvisionnement alimentaire, transports, électricité, réseaux numériques, leadership local et information publique deviennent stratégiques lorsque survient une perturbation majeure.

L'expérience norvégienne montre aussi que la résilience se construit avant la crise, et non pendant. Une fois l'incident majeur déclenché, il est trop tard pour découvrir que les bases de données ne peuvent pas être partagées, que les mandats sont flous, que les autorités locales ne se sont jamais entraînées ensemble ou que les citoyens ne savent pas quoi faire. La préparation peut sembler terne comparée à l'action d'urgence, mais c'est elle qui rend l'action d'urgence possible.

Le message final est clair. La défense totale n'est pas seulement une doctrine de sécurité nationale. C'est une culture de la coordination. Elle demande à chaque niveau de la société de comprendre son rôle, de partager ses compétences et d'agir au bénéfice de tous. À l'heure des menaces hybrides, des chocs climatiques et de l'incertitude géopolitique, le modèle norvégien adresse un avertissement pratique aux autres pays : la résilience ne peut pas être déléguée à l'armée, à la police ou au gouvernement central. Elle doit être organisée dans toute la société, patiemment, collectivement, avant d'être nécessaire.



Les gouverneurs mobilisés face aux vulnérabilités sociales



Sebahattin ÖZTÜRK

→ Gouverneur, Président de l'Association
des Gouverneurs Turcs

Turquie

Face à de profondes mutations démographiques, la Turquie s'appuie sur l'action de ses représentants territoriaux pour renforcer la résilience des groupes les plus vulnérables. Éducation, handicap, emploi des femmes, santé, préparation aux catastrophes : dans les provinces et les districts, les gouverneurs jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de projets sur le terrain.

Vieillesse, migrations, ralentissement de la croissance démographique, baisse des taux de fécondité et évolution des structures familiales : les grands bouleversements démographiques touchent aujourd'hui les sociétés du monde entier. En Turquie, ils interrogent directement la capacité des pouvoirs publics à protéger les groupes les plus exposés aux crises sanitaires, aux catastrophes, à la pauvreté et aux inégalités d'accès aux services essentiels.

Dans ce contexte, la résilience démographique prend une importance croissante. Elle désigne la capacité d'une société à comprendre les transformations qui affectent sa population, à anticiper les conséquences, à résister aux crises et à s'adapter. À l'inverse, la vulnérabilité renvoie aux difficultés rencontrées par certaines personnes ou certains groupes pour faire face, sur les plans psychologique, social ou physique, aux épreuves de la vie.

Avec plus de 86 millions d'habitants en 2025 et une répartition presque égale entre les femmes et les hommes, la Turquie cherche à renforcer son action en faveur des groupes vulnérables. Cette stratégie repose notamment sur l'organisation territoriale de l'État, qui permet de mettre en œuvre les politiques nationales au plus près des réalités locales.

UN MAILLAGE TERRITORIAL AU SERVICE DE L'ACTION LOCALE

La Turquie est divisée en 81 provinces et 922 districts. Dans chaque province, le gouverneur représente l'État central. Dans chaque district, le gouverneur de district exerce un rôle comparable, sous l'autorité du gouverneur provincial. Ensemble, ils coordonnent les politiques publiques, veillent à l'application des lois, garantissent la continuité des services publics et contribuent au maintien de l'ordre et de la sécurité.

Mais leur rôle ne se limite pas à l'administration quotidienne. Grâce à leur connaissance du terrain, ils sont également en première ligne pour identifier les besoins locaux et soutenir les populations les plus vulnérables. Cette

action s'appuie notamment sur un réseau de 1 003 fondations d'aide sociale et de solidarité, présentes dans l'ensemble des provinces et districts du pays.

Présidées par les gouverneurs au niveau provincial et par les gouverneurs de district au niveau local, ces fondations rassemblent également des maires, des responsables administratifs, des représentants de la société civile, des chefs de village et des membres des assemblées provinciales. Financées par des transferts réguliers issus d'un fonds national, elles apportent une aide aux groupes les plus vulnérables et soutiennent des projets adaptés aux besoins spécifiques de chaque territoire.



Un réseau de 1 003 fondations d'aide sociale et de solidarité, présentes dans l'ensemble des provinces et districts du pays

Ce dispositif illustre une forme de gouvernance locale dans laquelle l'État central, les collectivités locales et les acteurs de terrain travaillent ensemble pour réduire les vulnérabilités sociales.

DES PROJETS CONCRETS POUR LES GROUPES VULNÉRABLES

Chaque année, le 10 janvier, la Turquie célèbre la Journée des gouverneurs. En 2025, à la suite d'un appel lancé par l'Association turque des gouverneurs, 42 gouverneurs adjoints et gouverneurs de district ont été nommés pour cinq prix. Leurs candidatures comprenaient 586 projets et activités. Après évaluation, cinq lauréats ont été distingués lors du programme organisé le 10 janvier 2026.

Les initiatives présentées témoignent de la diversité des réponses apportées sur le terrain. À Istanbul, dans le district de Sancaktepe, le projet « Mon professeur, mon ami et moi » s'adresse aux élèves des collèges et lycées publics qui se sont

éloignés de l'école en raison de l'absentéisme. Son objectif est de recréer un lien avec l'institution scolaire et de prévenir les ruptures durables dans les parcours éducatifs.

Dans le district d'İnegöl, dans la province de Bursa, le projet « Université +1 » permet à des personnes ayant des besoins spécifiques, âgées de 23 ans et plus, de faire l'expérience de la vie universitaire grâce à des formations organisées sur un campus. L'initiative reconnaît leur désir d'apprendre, de participer à la vie sociale et de gagner en autonomie.

Le handicap est également au cœur du projet « Êtes-vous conscient de ma présence ? », mené dans la province d'Afyonkarahisar avec un financement de l'Union européenne. Il prépare les personnes en situation de handicap et leurs aidants aux catastrophes, tout en les intégrant aux processus de gestion des risques. L'objectif n'est plus de les considérer uniquement comme bénéficiaires d'une aide, mais comme acteurs de leur propre protection.

EMPLOI, SANTÉ, RECONSTRUCTION : LA RÉSILIENCE EN ACTION

Dans la province de Hakkâri, un projet d'autonomisation des femmes a transformé un ancien petit centre commercial tombé en désuétude en un espace dédié aux femmes entrepreneures. L'initiative soutient l'emploi féminin, encourage l'activité économique locale et crée de nouvelles opportunités dans un territoire où l'accès des femmes au travail peut rester limité.

La préparation aux catastrophes constitue un autre axe majeur d'action. Dans le district de Çamlıhemşin, dans la province de Rize, un projet a permis la création d'une association de recherche et de sauvetage fondée sur le volontariat. Il vise à renforcer la sensibilisation aux risques, les capacités locales de préparation et les équipements mis à la disposition des équipes mobilisées.

Les séismes du 6 février 2023 ont également suscité des réponses très concrètes. Dans la province de Hatay, près de 1 000 personnes ont perdu un membre à la suite de la catastrophe. Le Centre d'entrepreneuriat social pour les personnes en situation de handicap répond à un besoin vital

d'accès aux prothèses et aux orthèses. Depuis son ouverture, il a traité 574 demandes et fourni des équipements à 120 personnes amputées.

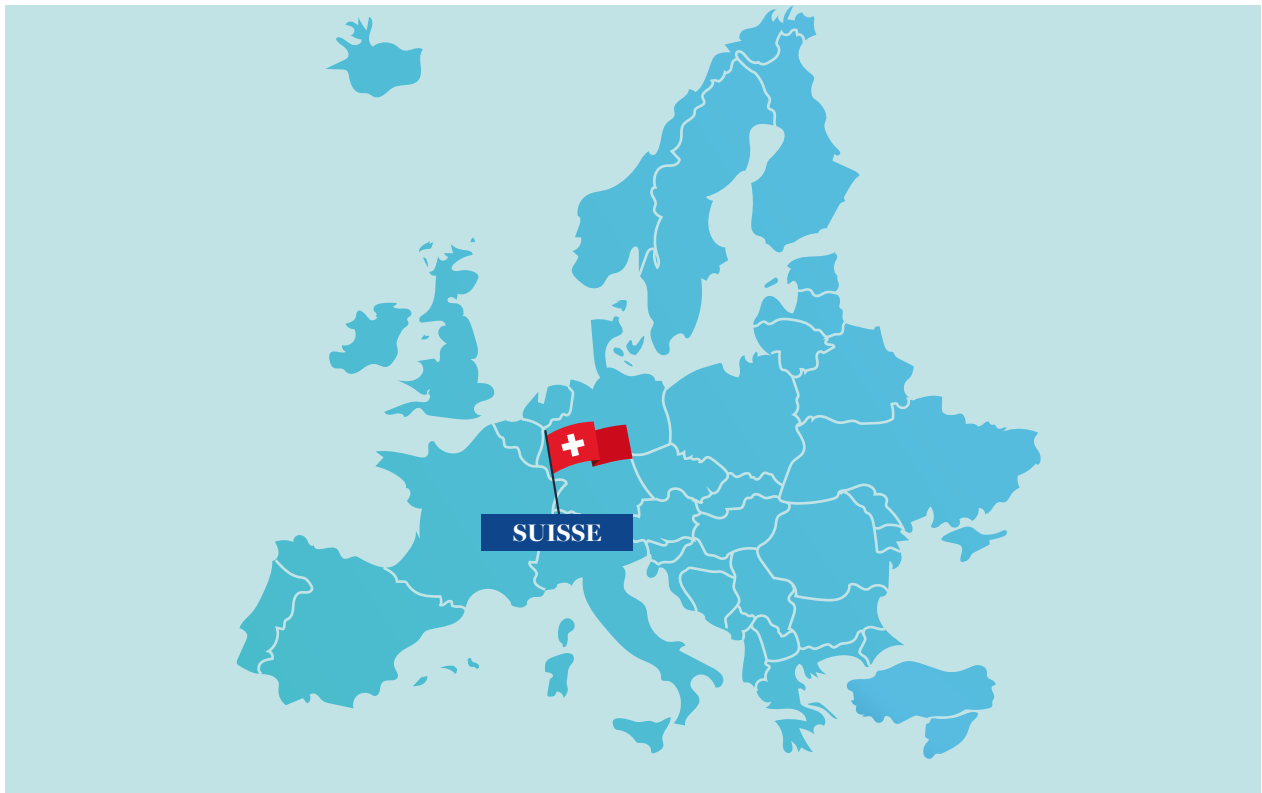
« Agir en faveur des femmes, c'est aussi soutenir l'équilibre des familles et des générations futures »

Dans la province de Van, le projet « Femmes en bonne santé, générations en bonne santé » vise à améliorer la littératie en santé, à faciliter l'accès aux dépistages de base et à promouvoir des habitudes de vie plus saines. Cette approche rappelle qu'agir en faveur des femmes, c'est aussi soutenir l'équilibre des familles et des générations futures.

À travers ces exemples, la Turquie met en avant une conception très opérationnelle de la résilience. Celle-ci ne se limite pas à un principe institutionnel : elle prend la forme de projets ciblés, ancrés dans les territoires et portés par des représentants de l'État capables de coordonner les acteurs locaux.

Éducation, handicap, santé, emploi, préparation aux catastrophes : les projets menés par les gouverneurs montrent qu'une action publique structurée, adaptée aux réalités du terrain, peut devenir un levier essentiel pour soutenir les populations vulnérables et renforcer la cohésion sociale.





L'intelligence artificielle au service de l'État : un outil puissant, à condition de savoir s'en servir



Boris CUANOUD

→ Préfet du district de Morges

Suisse

Présentée lors des JERTE 2026 à Tirana par Boris Cuanoud, préfet du district de Morges dans le canton de Vaud en Suisse, cette intervention propose une réflexion très concrète sur la place de l'intelligence artificielle dans l'administration publique. Son point de départ est simple : l'IA n'est plus une hypothèse lointaine. La question n'est plus de savoir si les administrations doivent s'y intéresser, mais comment elles doivent l'utiliser.

La présentation commence par rappeler le fonctionnement réel des modèles de langage. Un LLM ne pense pas, ne comprend pas comme un humain et ne vérifie pas spontanément ce qu'il affirme. Il prédit le mot le plus probable à partir de ce qui lui est donné. Ce mécanisme suffit à produire des textes qui paraissent cohérents mais il ne garantit ni la vérité, ni l'exactitude. Contrairement à un moteur de recherche, qui retrouve des informations existantes dans des documents indexés, un modèle de langage génère une nouvelle réponse à chaque demande.

COMPRENDRE LA PUISSANCE ET LES LIMITES DES MODÈLES

Plusieurs notions techniques permettent de mieux comprendre cet outil : les « tokens », fragments de mots ou de ponctuation manipulés par le modèle ; les espaces vectoriels, qui représentent le sens dans des milliers de dimensions ; la température, qui règle le degré de variabilité des réponses ; les paramètres, qui constituent la connaissance apprise pendant l'entraînement ; et la fenêtre de contexte, qui limite la quantité d'information mobilisable dans un échange. Ces éléments expliquent à la fois la puissance de l'IA générative et ses fragilités.

Ce que produit l'IA n'est pas un résultat final, mais le début du travail humain

La limite la plus importante est celle des hallucinations. Une hallucination est une réponse fautive produite avec le même mécanisme qu'une réponse juste. Le modèle ne distingue pas, par lui-même, le vrai du plausible. Le danger est d'autant plus grand que le faux peut être mêlé au vrai dans une même phrase, avec une assurance parfaite. Dans un contexte administratif, cette

caractéristique impose une règle stricte : aucune information factuelle ne doit être acceptée sans vérification, surtout lorsqu'elle touche à des décisions importantes. Ce que produit l'IA n'est pas un résultat final, mais le début du travail humain.

L'EXPERTISE HUMAINE AU CŒUR DES USAGES PUBLICS

Pour limiter ces risques, la présentation évoque des usages plus encadrés, comme le RAG, ou Retrieval-Augmented Generation. Cette méthode consiste à fournir au modèle des extraits pertinents issus d'une base documentaire précise, par exemple un corpus juridique. L'IA répond alors à partir de documents identifiés, plutôt que de ses seules connaissances générales. Le MCP, ou Model Context Protocol, permet quant à lui de connecter l'IA à des outils ou bases externes. L'idée centrale est claire : une IA ne peut exploiter que les données auxquelles elle a accès. Sans accès fiable, elle risque d'inventer.

L'IA ne remplace pas l'expertise métier

Dans l'administration, l'enjeu n'est donc pas seulement technique. Il est aussi professionnel. Boris Cuanoud insiste sur la nécessité de maîtriser son métier avant l'outil. Comme un logiciel de modélisation 3D ne transforme pas un novice en architecte, l'IA ne remplace pas l'expertise métier. Un bon professionnel qui apprend à utiliser l'IA obtiendra de meilleurs résultats qu'un spécialiste de l'IA qui ne connaît pas le domaine concerné. La bonne nouvelle est que les personnes compétentes possèdent déjà la ressource essentielle : leur jugement. Le risque inverse est l'illusion de compétence, lorsque l'utilisateur se laisse impressionner par une réponse bien formulée.

Les bonnes pratiques reposent sur quelques principes simples. Il faut formuler des demandes précises, itérer, affiner, rejeter, tester volontairement les limites de l'outil et développer une véritable littératie de l'IA. L'article 4 du règlement européen sur l'IA rappelle d'ailleurs que les fournisseurs et déployeurs de systèmes d'IA doivent garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'IA chez les personnes qui utilisent ces systèmes ou en assurent le fonctionnement.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION AVEC LUCIDITÉ

Les cas d'usage pour l'administration sont nombreux : interrogation en langage naturel de bases juridiques, synthèse de rapports volumineux, reformulation de documents, aide à la rédaction de notes, courriers ou comptes rendus, recherche transversale dans des fonds documentaires dispersés. Mais ces usages doivent rester sous supervision humaine. L'IA propose, l'humain dispose. Les administrations doivent encadrer ce qui peut être partagé avec un outil d'IA, protéger les données, préserver la souveraineté numérique et vérifier les sources.

La présentation élargit ensuite le regard aux effets sociaux et économiques. L'IA prolonge une logique déjà connue avec la mécanisation : augmenter la capacité humaine, mais aussi transformer les métiers. Là où une machine a remplacé plusieurs bras, l'IA peut désormais augmenter ou réduire le besoin de travail administratif et intellectuel. Cela pose la question du transfert de compétences et des reconversions professionnelles. Une tension apparaît entre l'accélération technologique, exponentielle, et l'adaptation humaine, plus lente. La résilience consistera à créer des dispositifs qui respectent le rythme humain sans renoncer aux bénéfices de l'innovation.

“ *L'IA propose, l'humain dispose* ”

La complémentarité entre humains et IA devient alors décisive. L'humain apporte l'esprit critique, la créativité, l'intuition, la connaissance du contexte réel et la décision finale. L'IA apporte la rapidité, la gestion de grands volumes, la reconnaissance de motifs et une disponibilité permanente. Elle ne remplace pas nécessairement une personne, mais une personne qui utilise l'IA peut remplacer celle qui ne l'utilise pas.

Enfin, l'intervention souligne les enjeux éthiques : deepfakes, voix synthétiques, brouillage du vrai et du faux, déplacement de la valeur humaine. L'humanité s'adaptera, mais la question est de savoir à quel prix. L'IA deviendra ce que les sociétés décideront d'en faire. Pour les administrations publiques, le défi est donc de l'adopter avec lucidité : ni fascination naïve, ni rejet défensif, mais une intégration exigeante, critique et responsable.



Résilience nationale : la Belgique prépare la crise avant qu'elle ne frappe



Cathy BERX

→ Gouverneure d'Anvers

Belgique

« *The readiness is all* » : la formule de Shakespeare, placée en ouverture de la présentation de la gouverneure Cathy Berx, pourrait servir de devise à toute politique publique contemporaine. Dans un monde où les crises ne relèvent plus de l'exception mais d'un horizon probable, se préparer n'est plus un luxe administratif. C'est une condition de survie collective.

RELIER LES ACTEURS FACE À DES RISQUES MULTIPLES

La présentation consacrée au Belgian National Defence Plan, ou BND-P Shield, rappelle une évidence souvent oubliée : la résilience ne se décrète pas au moment de la catastrophe. Elle se construit avant, patiemment, par la prévention, la coordination, la formation et la continuité des services essentiels. Autrement dit, un bon plan de secours ne suffit pas. Encore faut-il que les acteurs se connaissent, que les responsabilités soient claires et que les dispositifs fonctionnent ensemble.

La Belgique dispose d'une tradition forte en matière de gestion de crise. Mais l'un des constats les plus nets du BNDP est aussi l'un des plus lucides : cette tradition reste parfois fragmentée. Des plans d'urgence excellents ne garantissent pas forcément une continuité opérationnelle efficace. De même, multiplier les mesures de prévention ne produit pas automatiquement une véritable capacité de gestion de crise. Le problème n'est donc pas seulement d'avoir des outils. Il est de les relier.

Cette logique prend tout son sens face à l'ampleur des risques identifiés. Le National Crisis Centre a répertorié 118 risques, couvrant des domaines très variés : risques sociétaux, sanitaires, cyber, naturels, économiques, technologiques ou encore émergents. À cela s'ajoute l'analyse climatique belge, qui insiste sur les effets concrets du dérèglement climatique : inondations, sécheresses, tensions sur les infrastructures, pressions sur les services publics. La crise n'a plus un seul visage. Elle peut venir du ciel, des réseaux informatiques, des chaînes d'approvisionnement, des frontières ou du climat.

L'État central ne peut pas tout faire seul

C'est pourquoi la stratégie belge s'inscrit dans une approche dite « whole-of-government » et « whole-of-society ». En clair : l'État central ne peut pas tout faire seul. La sécurité nationale implique les autorités fédérales, les régions et communautés, les communes, les services d'urgence, la société civile, le secteur privé, le monde académique et la population elle-même. Cette approche élargie est essentielle. Dans une crise réelle, la première réponse vient souvent du terrain : une commune qui ouvre un centre d'accueil, une association qui organise l'aide, une entreprise qui maintient une infrastructure critique, des citoyens qui relaient les consignes ou assistent les plus vulnérables.

ARTICULER DÉFENSE, RÉSILIENCE ET ACTION LOCALE

Le BND-P Shield se présente ainsi comme un plan civil-militaire intégré. Il fait partie de la stratégie nationale de sécurité et est coordonné par la Défense et le Centre de crise national. Ses objectifs sont clairs : protéger la population et le territoire, renforcer la résilience nationale, assurer la continuité des services essentiels et permettre une réponse rapide suivie d'un rétablissement efficace. La défense du pays ne se limite donc plus à la sphère militaire. Elle inclut aussi les hôpitaux, les télécommunications, les administrations locales, les secours, l'information du public et la capacité à reprendre une vie fonctionnelle après le choc.

L'approche distingue également plusieurs dimensions complémentaires. D'un côté, le plan national de résilience vise la préparation civile, la robustesse des services essentiels et l'autonomie des structures locales. De l'autre, le plan d'activation militaire concerne le renforcement et le soutien des forces armées, notamment dans un cadre international et otanien. Le message est limpide : la défense moderne repose sur une articulation entre sécurité intérieure, coopération internationale et résilience du quotidien.

Cette articulation pose une difficulté institutionnelle particulière en Belgique, pays fédéral où les compétences sont réparties entre plusieurs niveaux de pouvoir. La présentation rappelle que les communautés et régions peuvent prendre des mesures d'urgence sur leur territoire, mais que celles-ci doivent être coordonnées avec le gouvernement fédéral afin de garantir une gestion plus efficace. Cette approche multiniveaux n'est pas un détail technique. Elle conditionne la rapidité et la cohérence de la réponse. Une crise ne respecte ni les frontières administratives ni les subtilités institutionnelles. Les dispositifs publics doivent donc apprendre à parler entre eux avant que l'urgence ne les y oblige.

La défense du pays ne se limite donc plus à la sphère militaire

L'annexe J du BND-P Shield illustre très concrètement cette ambition. Elle porte sur la protection de la population et des institutions en cas de menace grave. Les mesures envisagées couvrent l'alerte et l'information du public, l'évacuation, l'hébergement, les abris, les capacités de réparation, la continuité des services d'urgence et des autorités locales, ainsi que l'intégration de volontaires. La présentation insiste aussi sur la nécessité de disposer de relais auprès des autorités locales. Là encore, l'idée forte est simple : une population protégée est une population informée, orientée et soutenue par des structures capables d'agir.

ÉVALUER LES CAPACITÉS ET MOBILISER LES CITOYENS

Pour mesurer l'état actuel de préparation, deux enquêtes ont été menées auprès des municipalités belges en 2026. La première, réalisée en janvier, a recueilli les réponses de 454 communes sur 565 et portait notamment sur les plans et procédures, les infrastructures, la logistique, la résilience cyber, le personnel et la communication. La seconde, conduite en mars, a mobilisé 503 communes et s'est concentrée sur cinq volets : alerte, volontaires, évacuation, abris, réparation et rétablissement. Ces chiffres montrent un effort d'objectivation : il ne s'agit pas seulement d'annoncer une stratégie, mais de vérifier ce qui existe réellement sur le terrain.



La sécurité n'est pas uniquement affaire de commandement vertical

Parmi les initiatives mises en avant, le gouverneur de la province d'Anvers occupe une place significative. Une conférence de deux jours sur la résilience a été organisée avec des gouverneurs provinciaux et des ambassadeurs de Finlande, de Pologne et d'Ukraine. La Finlande est souvent citée pour sa culture de préparation civile, la Pologne pour son rôle stratégique en Europe de l'Est, l'Ukraine pour son expérience tragiquement concrète de la guerre et de la mobilisation nationale. Le signal politique est fort : la résilience belge se nourrit aussi des expériences étrangères, notamment de celles des pays confrontés à des menaces directes.

L'un des projets les plus parlants concerne la création d'un corps communal de volontaires de crise. En Flandre, chaque municipalité est appelée à développer un vivier de citoyens formés, capables d'intervenir en soutien lors d'événements majeurs. Leur rôle ne serait pas de remplacer les services d'urgence, mais de leur permettre de se concentrer sur leurs missions vitales. Distribution de matériel, soutien logistique, aide à l'accueil des sinistrés, relais d'information : ces tâches, modestes en apparence, deviennent décisives lorsque la pression sur les services professionnels explose.

Cette idée rejoint une vision plus large : la préparation doit devenir une résilience structurelle. La gouverneure évoque des outils très concrets, comme les plans d'urgence familiaux ou locaux, les kits de préparation, les guides d'information ou les dispositifs d'alerte. Ce sont des objets peu spectaculaires, presque ordinaires. Pourtant, ils traduisent une philosophie politique profonde : la sécurité n'est pas uniquement affaire de commandement vertical. Elle dépend aussi de gestes quotidiens, de réflexes partagés, de réseaux de confiance et d'une culture civique de la responsabilité.

FAIRE DE LA RÉSILIENCE UNE COMPÉTENCE DÉMOCRATIQUE

La conclusion de la présentation tient en sept messages. Les étapes nécessaires sont en cours. Le processus compte autant que le résultat, car il doit permettre une amélioration systématique. Les différents projets doivent être alignés entre eux. Le dispositif doit rester dynamique. La population doit devenir plus autonome et plus résiliente. Une chaîne n'est jamais plus forte que son maillon le plus faible. Enfin, selon la formule française citée dans la présentation : « Qui peut le plus, peut le moins. »

Au fond, le BND-P Shield défend une idée simple mais exigeante : se préparer au pire ne signifie pas vivre dans la peur. C'est au contraire une manière de préserver la possibilité d'une vie normale. Comme le rappelle la citation de Lucy Easthope placée en conclusion, la préparation suppose d'accepter que les catastrophes arriveront, tout en décidant de vivre pleinement. Cette phrase résume l'esprit du plan : lucidité sans panique, anticipation sans paralysie, responsabilité sans fatalisme.



Lucidité sans panique, anticipation sans paralysie, responsabilité sans fatalisme

Dans une époque saturée d'incertitudes, la résilience devient une compétence démocratique. Et la vraie question n'est plus seulement de savoir si une crise viendra. Elle est de savoir si, le jour venu, les institutions, les territoires et les citoyens auront appris à répondre ensemble.

Intelligence artificielle et gestion de crise : la région bruxelloise expérimente la résilience de demain



Sophie LAVAUX

→ Gouverneure pour la gestion de crise, Région de Bruxelles

Belgique

Pour les pouvoirs publics, la gestion de crise est entrée dans une nouvelle époque. Inondations, incendies, cyberattaques, menaces terroristes, défaillances d'infrastructures, grands rassemblements et campagnes de désinformation ne se déroulent plus dans des catégories bien séparées. Ces crises se superposent, s'accélèrent et se renforcent mutuellement. C'est le point de départ de la présentation de Sophie Lavaux sur l'intelligence artificielle et la gestion de crise en Région de Bruxelles-Capitale : les crises contemporaines sont systémiques, hybrides et interconnectées.

DES CRISES SYSTÉMIQUES AU DÉFI DES DONNÉES

Une crise systémique touche plusieurs secteurs en même temps. Une canicule, par exemple, n'est pas seulement un problème de santé publique. Elle peut mettre sous tension les hôpitaux, les transports, les écoles, les réseaux d'énergie et les populations vulnérables. Une crise hybride combine plusieurs types de menaces, parfois physiques, numériques et sociales à la fois. Une crise interconnectée produit des effets domino : une perturbation en déclenche une autre, et les conséquences se propagent plus vite que les institutions ne peuvent traditionnellement réagir.

Dans ce contexte, l'intelligence artificielle n'est pas présentée comme une solution miracle. Elle apparaît comme une composante d'un système socio-technique plus large, aux côtés des données et des acteurs humains. Cette distinction est essentielle. Il ne s'agit pas de remplacer les personnes par des machines. Il s'agit d'aider les autorités publiques, les services d'urgence et les citoyens à prendre de meilleures décisions sous pression.

Le premier pilier est la donnée. La Région bruxelloise, comme beaucoup de grandes métropoles, produit et concentre une quantité considérable de données.



Le premier pilier est la donnée

À l'échelle d'une Région, le défi devient encore plus complexe. Bruxelles est un maillage dense d'écoles, d'hôpitaux, de crèches, de maisons de repos, de prisons, de stations de transport public, de grands événements, de stades de football, d'institutions européennes, de sites de l'OTAN et d'installations industrielles Seveso. Chacun de ces lieux peut devenir stratégique en situation de crise. Le problème n'est donc pas forcément le manque de données. Il y en a souvent trop, dispersées entre différents systèmes, formats et institutions. Le véritable enjeu consiste à transformer des données brutes en données structurées, fiables et exploitables qui peuvent être utilisables pour des modèles d'IA.

ANTICIPER ET AGIR GRÂCE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans les prochaines années, l'IA sera un véritable levier pour les acteurs de la gestion de crise. Actuellement, différentes initiatives existent déjà. Dans la phase de préparation, elle peut simuler des scénarios de crise, soutenir des exercices et repérer les failles des plans existants. Elle peut analyser des flux vidéo en direct, par exemple grâce à des caméras intelligentes surveillant les incendies de forêt, et détecter plus tôt de la fumée ou des flammes. Elle peut aussi soutenir des agents conversationnels lors d'inondations, afin d'aider les citoyens à accéder à des informations fiables et actualisées. Elle peut enfin combiner images satellites et données géologiques pour améliorer la prévision des glissements de terrain. Dans tous ces cas, l'IA est utile parce qu'elle permet d'anticiper, de préparer et de réduire les risques avant le pic de la crise.

Pendant la phase de réponse, les usages deviennent encore plus immédiats. Des drones équipés de vision par ordinateur peuvent évaluer les dégâts après une explosion, une inondation ou un incendie. Des systèmes d'IA peuvent suivre la densité d'une foule en temps réel lors de grands événements, pour éviter les engorgements et les mouvements dangereux. Les centres d'appels d'urgence peuvent utiliser des outils assistés par IA pour transcrire les appels, détecter le degré d'urgence et orienter plus rapidement les bonnes ressources. Des systèmes d'aide à la décision peuvent analyser plusieurs flux de données et fournir des éléments opérationnels aux gestionnaires de crise.



Une vision plus rapide de la situation peut sauver des vies

Ces exemples expliquent l'intérêt croissant pour l'IA. En situation de crise, les minutes comptent. Une vision plus rapide de la situation peut sauver des vies. Une meilleure anticipation peut éviter la panique. Une information plus précise peut réduire la confusion. Mais la présentation évite soigneusement de transformer l'IA en fantasme technologique. Elle insiste aussi sur ses risques et ses limites.

MAÎTRISER LES RISQUES POUR CONSTRUIRE LA CONFIANCE

Le premier risque concerne la qualité des données. Les systèmes d'IA dépendent des informations qu'ils reçoivent. Si les données sont incomplètes, obsolètes, biaisées ou mal structurées, les résultats peuvent être trompeurs. Cette question est particulièrement sensible en gestion de crise, car les événements rares sont difficiles à modéliser : il existe parfois peu de précédents comparables. Le deuxième risque est celui des hallucinations : l'IA peut produire des réponses fausses ou approximatives avec une grande assurance. Dans un contexte ordinaire, c'est irritant. En situation de crise, cela peut devenir dangereux.

Il existe aussi des risques stratégiques et politiques. Le recours à des systèmes d'IA non souverains peut créer une dépendance à des fournisseurs extérieurs. La cybersécurité devient cruciale, car tout système utilisé dans la gestion de crise peut lui-même devenir une cible. La protection des données et l'éthique doivent rester centrales, surtout lorsque les outils mobilisent la géolocalisation, les caméras, les foules ou des populations vulnérables. Un autre danger est l'affaiblissement progressif de l'expertise humaine. Si les professionnels deviennent trop dépendants des systèmes automatisés, ils risquent de perdre leur capacité à interpréter l'incertitude, à exercer leur jugement et à assumer une responsabilité morale.

“ *La confiance ne s'improvise pas pendant l'urgence* ”

La confiance devient donc la condition centrale. La présentation identifie plusieurs piliers : des systèmes d'IA fiables, la transparence, le partage des données, la protection de la vie privée et l'éthique, la formation et les exercices, ainsi qu'une évaluation continue. La confiance ne s'improvise pas pendant l'urgence. Elle se construit avant la crise, par des règles claires, des procédures testées et une communication honnête entre autorités, services d'urgence et citoyens.

PRÉSERVER LA DÉCISION ET LA RESPONSABILITÉ HUMAINES

Le cas d'usage bruxellois consacré à l'IA pour l'évacuation de masse illustre cette logique. Dans une région urbaine dense, évacuer n'est jamais une opération purement technique. Cela implique les réseaux de transport, les comportements de foule, les services de secours, les messages au public, les personnes vulnérables, les contraintes d'infrastructure et l'évolution rapide des risques. L'IA peut aider à modéliser les flux, identifier les points de congestion et soutenir la décision. Mais elle ne peut pas porter la responsabilité politique. Elle ne remplace ni le leadership, ni la confiance publique, ni la coordination entre acteurs.

“ *La résilience n'est pas artificielle : elle est humaine* ”

C'est le message final de la présentation. L'intelligence artificielle ne remplace pas la gestion de crise. Elle la transforme. Elle soutient les décisions, mais la responsabilité reste humaine. La résilience n'est pas artificielle : elle est humaine. La technologie peut détecter, calculer et accélérer, mais elle ne peut pas décider ce qu'une société valorise, qui elle protège en priorité, ni comment elle s'adresse aux citoyens lorsque la peur monte.

Pour Bruxelles, comme pour les autres régions européennes, la leçon est claire. L'avenir de la gestion de crise ne dépendra ni de la technologie seule, ni des procédures traditionnelles seules. Il dépendra de la capacité à réunir données, intelligence artificielle et jugement humain avant que l'urgence n'arrive. Comme le rappelle la citation attribuée à Winston Churchill en conclusion de la présentation, « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne à la gorge ».





Réseaux sociaux : dix ans après, la crise a changé de visage



Benoît RAMACKER

→ Directeur chez safe.brussels

Belgique

En 2016, lors des attentats de Bruxelles, les réseaux sociaux apparaissaient déjà comme des acteurs majeurs de la crise. Ils servaient à alerter, à rassurer, à témoigner, parfois à paniquer. Dix ans plus tard, le diagnostic posé par la présentation de Benoît Ramacker pour safe.brussels est plus inquiet : la question n'est plus seulement de savoir si les réseaux sociaux sont en crise, mais s'ils ne sont pas devenus, pour une large part, des réseaux « asociaux ».

DE L'URGENCE IMMÉDIATE À L'ARCHIPEL NUMÉRIQUE

L'exemple de Zaventem reste un point de départ éclairant. Le support montre la sidération des premières minutes : l'explosion, les premières informations lacunaires, les messages institutionnels qui doivent arriver vite, avant même que l'ensemble des faits soit confirmé. À 7h58, puis 8h15, puis 8h27, la crise se raconte presque en temps réel. Dans ce type de situation, le vide informationnel est dangereux. S'il n'est pas occupé par une parole fiable, il se remplit de rumeurs, d'images sorties de leur contexte, de commentaires anxieux et de fausses certitudes.

Le premier enseignement est donc simple, mais rude : en crise, la rapidité ne suffit plus. Il faut être rapide, exact, compréhensible et humain. Une communication institutionnelle qui parle trop tard perd la bataille de l'attention. Une communication qui parle trop vite, sans prudence, perd celle de la confiance. L'enjeu est dans cet entre-deux inconfortable : dire ce que l'on sait, dire ce que l'on ne sait pas encore, et expliquer ce qui est en train d'être vérifié.

En crise, la rapidité ne suffit plus

Le deuxième enseignement tient à la transformation de l'écosystème lui-même. En 2016, Twitter incarnait encore le lieu public par excellence de la crise. En 2026, Twitter est devenu X, et ce changement de nom symbolise une mutation plus profonde : les plateformes sont moins stables, moins lisibles, plus dépendantes de leurs propriétaires, de leurs algorithmes et de leurs modèles économiques. Les acteurs publics ne peuvent plus construire leur stratégie autour d'un seul canal. Ce qui semblait hier être une place publique numérique ressemble aujourd'hui à un archipel mouvant, où chaque île a ses codes, ses publics, ses excès et ses angles morts.

COMPRENDRE LES CIRCULATIONS INVISIBLES

Les chiffres présentés sur l'usage quotidien des réseaux chez les Belges de 16 à 39 ans rappellent l'ampleur du défi. WhatsApp arrive en tête avec 71,8 %, devant Instagram, Facebook, YouTube et Messenger. TikTok concerne près d'un jeune adulte sur deux. Telegram, Discord, Reddit, Twitch ou Threads pèsent moins dans les usages de masse, mais peuvent compter beaucoup dans certaines communautés. Le message est clair : « les réseaux sociaux » ne forment plus un espace unique. Ils composent une mosaïque d'usages, où l'information circule parfois publiquement, parfois dans des groupes fermés, parfois par captures d'écran, parfois sous forme de vidéo, de même ou de message vocal.

Ce que l'on voit n'est qu'une petite partie de ce qui circule

C'est là que le « dark social » devient central. La présentation rappelle qu'une très grande part des partages sociaux échappe aux outils classiques de suivi : 84 % relèveraient de ces circulations privées ou semi-privées, contre 16 % seulement pour le social public et traçable. Autrement dit, ce que l'on voit n'est qu'une petite partie de ce qui circule. Pour une autorité chargée de sécurité ou de prévention, cela change tout. Il ne suffit plus de surveiller les tendances publiques. Il faut comprendre les communautés, travailler avec des relais de confiance, préparer des messages transférables et vérifier que l'information utile peut voyager là où l'institution ne voit pas.

DÉSINFORMATION, IA ET ÉCONOMIE DE L'ATTENTION

Le troisième enseignement concerne la désinformation. Les exemples liés à la guerre en Ukraine montrent combien une image, une vidéo ou un témoignage peuvent être recyclés, détournés ou fabriqués pour créer une émotion immédiate. Les fausses nouvelles ne cherchent pas toujours à convaincre durablement. Elles cherchent souvent à produire un réflexe : indignation, peur, colère, soupçon. Dans une crise, ce réflexe peut faire perdre un temps précieux, détourner l'attention des consignes utiles ou fragiliser la confiance dans les autorités.

“ *La nuance, elle, voyage en classe économique, sans bagage prioritaire* ”

À cette mécanique s'ajoute désormais l'intelligence artificielle générative. Le support évoque la montée des contenus produits par IA, notamment des images, sur les grandes plateformes. Là encore, le problème n'est pas seulement technique. Il est culturel. Nous entrons dans un monde où voir ne suffit plus à croire, mais où ne plus croire à rien devient tout aussi dangereux. La bonne réponse n'est donc pas le scepticisme généralisé. C'est une culture de la vérification : source, date, contexte, auteur, intention, recoupement. Une hygiène de l'information, aussi banale et nécessaire que se laver les mains pendant une épidémie.

La dimension économique ne doit pas être oubliée. L'apparition de TikTok Shop dans le support rappelle que les plateformes ne sont pas de simples espaces de conversation. Elles sont aussi des machines commerciales. Elles captent l'attention, orientent les comportements, vendent des objets, des idées, des émotions. Cette logique marchande peut entrer en tension avec l'intérêt général : ce qui circule le mieux n'est pas toujours ce qui informe le mieux. Le scandale, la peur et la colère sont de bons carburants algorithmiques. La nuance, elle, voyage en classe économique, sans bagage prioritaire.

RECONSTRUIRE DES CIRCUITS DE CONFIANCE

Face à ce paysage, la communication de crise doit changer d'échelle. Elle ne peut plus être uniquement descendante. Elle doit être préparée avant la crise, testée, multilingue, visuelle, adaptée aux plateformes et capable de passer du communiqué officiel au message partageable. Elle doit aussi accepter de parler à des publics différents de manière différente, sans perdre sa cohérence. Un message à destination d'un journaliste, d'un parent inquiet, d'un jeune sur TikTok ou d'un groupe de quartier sur WhatsApp ne peut pas être exactement le même. Mais tous doivent porter les mêmes repères : ce qui se passe, ce qu'il faut faire, où trouver l'information fiable, quand la prochaine mise à jour arrivera.

Le dernier message de la présentation est peut-être le plus politique. Les réseaux sociaux ne sont pas seulement des outils. Ils façonnent notre rapport au réel, à la peur, à l'autre et aux institutions. Les qualifier d'« asociaux » n'est pas une provocation gratuite : c'est rappeler qu'un réseau peut connecter sans créer de lien, amplifier sans éclairer, mobiliser sans responsabiliser. La crise des réseaux sociaux est donc aussi une crise de la confiance collective.

“ *La crise des réseaux sociaux est donc aussi une crise de la confiance collective* ”

Pour y répondre, il ne suffira pas d'ouvrir un compte sur la nouvelle plateforme à la mode. Il faudra former, anticiper, écouter, vérifier et coopérer. Il faudra reconstruire des circuits de confiance capables de traverser les bulles numériques. En 2016, l'urgence était de parler vite dans un espace public sidéré. En 2026, elle est de parler juste dans un espace fragmenté, opaque et saturé. C'est moins simple. C'est aussi plus nécessaire.



L'évolution de la gouvernance territoriale



Maria Cristina CARUSO

→ Vice-préfète, Ministère de l'Intérieur,
Direction générale de la police nationale

Italie

À Tirana, lors des journées de l'AERTE et de l'ANFACI, Maria Cristina Caruso, vice-préfète italienne et fonctionnaire du ministère de l'Intérieur, a présenté le rôle du préfet dans l'organisation administrative de l'Italie. Son intervention, nourrie par plus de trente ans de carrière, éclaire une institution méconnue, mais essentielle au fonctionnement de l'État.

UNE FONCTION FAÇONNÉE PAR LE TERRAIN

Entrée dans l'administration en 1994, Maria Cristina Caruso a exercé de nombreuses responsabilités, en préfecture comme au ministère : affaires juridiques, sécurité publique, administration de communes en crise, commissions extraordinaires et gestion de collectivités en difficulté financière. Cette expérience lui permet d'aborder la fonction préfectorale non comme une théorie, mais comme une pratique de terrain, au contact des urgences et des fragilités locales.

Le préfet a trouvé une nouvelle légitimité

Le ministère italien de l'Intérieur repose sur une architecture complexe, organisée autour de cinq départements : affaires territoriales, immigration et libertés civiles, sapeurs-pompiers et défense civile, sécurité publique, administration générale et ressources. Cette diversité explique l'ampleur des missions confiées aux préfets. Représentants de l'État dans les provinces, ils interviennent dans des domaines très différents : sécurité, élections, protection civile, immigration, médiation sociale, soutien aux collectivités locales ou défense de la légalité.

Au fil de l'histoire italienne, la figure du préfet a beaucoup évolué. Née dans un État fortement centralisé, elle a dû s'adapter à la montée en puissance des régions, des provinces et des communes. Loin d'avoir disparu avec la décentralisation, le préfet a trouvé une nouvelle légitimité. Il n'incarne plus seulement une autorité verticale venue de Rome. Il est devenu un point d'équilibre entre le centre et les territoires, capable de coordonner des institutions multiples et de préserver la cohésion démocratique dans un système plus horizontal.

LE PRÉFET, TRAIT D'UNION ENTRE L'ÉTAT ET LES TERRITOIRES

Cette fonction de liaison est au cœur du propos. Le préfet italien est à la fois représentant général du gouvernement, garant de l'intérêt public et médiateur entre acteurs locaux. Il fait circuler les informations entre les territoires et le pouvoir central. Grâce aux préfectures, l'État peut observer les tensions sociales, les difficultés économiques, le mal-être des jeunes, les problèmes de logement ou les phénomènes de harcèlement. Il ne se contente donc pas d'appliquer des décisions venues d'en haut : il aide aussi l'État à comprendre ce qui se passe dans les provinces.

La préfecture apparaît ainsi comme un lieu neutre, capable de réunir élus, administrations, forces de sécurité, représentants économiques, associations ou syndicats. Cette neutralité constitue, selon Maria Cristina Caruso, une force décisive. Le préfet agit comme un tiers : il n'est pas en concurrence électorale, ne défend pas un intérêt particulier et peut chercher le point d'équilibre entre des positions opposées. Cette médiation s'exerce dans les conflits du travail, les crises d'entreprise, la continuité des services publics essentiels ou les tensions sociales.

Le préfet joue aussi un rôle majeur dans le système des autonomies locales. En Italie, l'État, les régions, les provinces et les communes disposent chacun de compétences reconnues par la Constitution. Mais lorsque les institutions locales dysfonctionnent gravement, l'État doit pouvoir intervenir. Le préfet peut alors utiliser des instruments de coordination, de médiation ou, dans certains cas, de substitution. Il intervient notamment lorsque des collectivités ne garantissent plus certains services ou lorsque des conseils municipaux doivent être suspendus ou dissous.

RÉTABLIR LA LÉGALITÉ, GARANTIR LA SÉCURITÉ

Ces dissolutions peuvent être liées à des violations graves de la loi, à des problèmes d'ordre public, à l'absence d'approbation d'un budget ou, plus gravement, à des infiltrations mafieuses. Dans ces situations, des commissions extraordinaires peuvent être nommées pour rétablir la légalité et assurer temporairement la gestion de l'institution. Maria Cristina Caruso connaît cette réalité, puisqu'elle exerce ce type de mission dans une commune de 35 000 habitants du sud de l'Italie. Le préfet devient alors un acteur de reconstruction institutionnelle.

En matière de sécurité publique, son rôle est central, mais distinct de celui du Questore, responsable technico-opérationnel des forces de police au niveau provincial. Le préfet n'est pas son supérieur hiérarchique : leur relation est fonctionnelle. Là où le Questore organise l'action policière, le préfet assume une responsabilité institutionnelle : garantir l'équilibre entre sécurité, libertés individuelles et intérêt collectif. Cette logique se retrouve dans les pactes de sécurité conclus entre l'État, les régions et les communes.

AU CŒUR DES URGENCES ET DE LA PROTECTION CIVILE

Autre domaine décisif : la gestion des urgences. L'Italie dispose d'un système de protection civile réputé pour sa capacité d'intervention rapide, mobilisable à tout moment. Dans ce dispositif, le préfet est l'un des premiers points de référence pour les élus locaux, les administrations et la population. Il active la machine des secours, coordonne les forces disponibles et veille à la réponse institutionnelle face aux catastrophes naturelles, crises sanitaires ou menaces touchant la sécurité nationale.

La défense civile inclut aussi la préparation à des situations extrêmes, notamment les risques nucléaires, biologiques, chimiques ou radiologiques. La pandémie de Covid-19 a montré l'importance de cette fonction. Les préfets italiens ont dû arbitrer entre protection de la santé, continuité économique, ordre public et libertés fondamentales. Ils ont contrôlé l'ouverture des entreprises autorisées pendant le confinement et pu réquisitionner des bâtiments pour héberger des personnes en quarantaine. Pour Maria Cristina Caruso, cette période a confirmé la résilience de l'institution.

IMMIGRATION, LIBERTÉS ET COHÉSION DÉMOCRATIQUE

Enfin, le préfet intervient dans le champ des droits civils, de l'immigration et des libertés religieuses. Dans un pays méditerranéen directement concerné par les flux migratoires, les préfetures gèrent les procédures liées aux travailleurs non européens, aux regroupements familiaux, à l'accueil des demandeurs d'asile et aux politiques locales d'intégration. Elles réunissent aussi les conseils territoriaux pour l'immigration, où dialoguent administrations, collectivités, associations, syndicats et employeurs. Le ministère de l'Intérieur assure par ailleurs les relations avec les confessions religieuses.

“ *Il est un généraliste de l'État, un coordinateur de confiance et un garant de l'équilibre démocratique* ”

En conclusion, Maria Cristina Caruso défend une vision du préfet comme « amortisseur institutionnel », « sentinelle de la démocratie » et officier de liaison entre centre et périphérie. L'expression résume une fonction concrète : faire tenir ensemble un pays composé de territoires, d'intérêts et de crises multiples. Dans l'Italie contemporaine, le préfet n'est plus seulement un représentant de l'autorité. Il est un généraliste de l'État, un coordinateur de confiance et un garant de l'équilibre démocratique.





Photographie prise lors des XXXI^{es} Journées européennes des représentants territoriaux de l'État, à Tirana (Albanie), du 14 au 16 mai 2026.





**Association Européenne
des Représentants Territoriaux de l'État**

Fort de Charenton
94706 MAISONS-ALFORT CEDEX
FRANCE

contact@aerte-asso.org

www.aerte-asso.org

