

Urgence et retour d'expériences-: un apport stratégique

Pourquoi le retour d'expériences-? Pour capitaliser les connaissances, renforcer les apprentissages, apprendre à anticiper les difficultés, pour savoir comment trier. Comment-? Grâce à l'analyse stratégique et prospective, à l'élaboration d'états des lieux, à l'identification des personnes ressources, des locaux, l'organisation des transports et des modes de mobilisation. Autant de moyens de restaurer les conditions de l'ordre public dans les plus brefs délais.

par Danièle Trauman

Docteur d'Etat en économie-gestion

Présidente de TTU, Théorie et Territoires de l'Urgence

Rappelons d'abord ce qu'est le retour d'expériences-: c'est l'analyse d'une situation vécue par les acteurs impliqués, l'analyse de leurs réactions, de leurs actions, de leurs échanges et coordinations, de la mise à disposition des moyens, des responsabilités prises, comment et par qui, l'évaluation des coûts humains et financiers de chaque défaillance-; en bref, on regarde ce qui a marché, ce qui a manqué et comment faire mieux à l'avenir. Car *a priori* il y a un avenir, et nous savons que d'autres situations requérant présence

d'esprit et réactions justes se présenteront. Le retour d'expériences n'est pas une auto-critique collective et, même, elle doit générer la déculpabilisation-et libérer les capacités de penser et de faire.

Le retour d'expériences est particulièrement utile dans les situations d'urgence. Nous allons voir pourquoi.

Les situations d'urgence sont pour partie semblables (l'incendie d'une centrale nucléaire a des caractéristiques communes) et pour partie différentes-: les modes de construction, l'environnement, les hiérarchies,

la culture, les modes de citoyenneté et de solidarité, tout cela varie de la Chine à la Russie, de l'Amérique à l'Europe. Ainsi la revendication de reconnaissance des cultures est-elle à prendre au sérieux-: derrière la mondialisation apparente des modes de vie, les singularités perdurent et, en situation d'urgence, ce sont elles qui font la différence.

Une situation d'urgence se produit sur un territoire, c'est-à-dire un espace structuré de façon homogène, objective et subjective (le climat, le sol, l'histoire, les valeurs et le

vécu...). Il n'est pas sûr, en revanche que les découpages administratifs et politiques de ce territoire soient toujours en harmonie avec et il faut prêter attention à ce fait-: en situation d'urgence, ce sont en effet les forces de vie et de solidarité issues des racines qui assurent la continuité-; et il importe que les pouvoirs établis ne soient pas en porte-à-faux avec cette énergie et cette solidarité spontanées. Le concept de proximité soutient donc celui de territoire dans le traitement de l'urgence car il permet la structuration de l'identité et donne du sens

à la motivation-: cela permet d'identifier la taille optimale gérable d'un dispositif, les ressources mobilisables grâce à une meilleure connaissance des espaces, des hommes, des usages et des représentations-; cela permet aussi d'identifier les acteurs efficaces, ceux qui se connaissent, se comprennent, savent où sont les ressources, comment les mobiliser, et peuvent œuvrer ensemble. Ainsi, l'efficacité de la logistique militaire et la réactivité de notre sécurité civile ne sont plus à démontrer. On voit là l'utilité du retour d'expériences-: il permet de

construire des bases communes à l'action en urgence, en tenant compte des habitudes, de la culture, il permet de capitaliser les connaissances et de renforcer les apprentissages de sorte qu'en situation d'action rapide, chacun parle le même langage, comprend l'action des autres et peut y participer. En outre, cette démarche donne du sens à l'action commune, elle renforce le lien social alors que l'un des dangers dans les situations d'urgence est de le voir éclater. Il permet la création d'exercices qui seront pratiqués régulièrement, au moins une fois par trimestre, pour

De façon pragmatique et citoyenne, il conviendrait aujourd'hui de dresser un état des lieux, et d'élaborer une base de données, des moyens, des personnes-ressources, des locaux, des transports ainsi que des modes de mobilisation. Ci dessus la brochure envoyée par le gouvernement à tous les foyers britanniques-: «-Se préparer pour les situations d'urgence-».

gagner du temps sur l'identification des acteurs et des ressources et affiner les réponses possibles dans les délais les plus courts.

La situation d'urgence est en effet associée à une pression du temps dont il est difficile de se dégager et à la superposition des structures de pouvoir et de remédiation. Elle est donc particulièrement peu lisible. D'où l'importance pour les acteurs de se connaître et de savoir qui peut faire quoi, où et avec quels moyens. Sur ce plan, le retour d'expériences permet d'apprendre à anticiper le plus possible les difficultés, d'identifier les zones de manques probables, le réseau décisionnaire et de hiérarchiser les priorités.

Il permet enfin d'apprendre à trier: le médecin urgentiste sait très bien qu'il doit parfois choisir entre des blessés, évaluer vite celui qui a plus ou celui qui a moins de trois minutes à vivre et faire emporter ceux de la première catégorie. De même, les moyens doivent être triés et distribués ici, là, ailleurs. Et il en va de même des personnes-ressources. Tandis qu'en situation de crise, on hiérarchise les priorités en fonction des finalités, en situation d'urgence, il s'agit de faire le tri et tout de suite: ce n'est pas que les finalités sont absentes, c'est qu'elles sont incorporées à chaque geste,

chaque décision, chaque mouvement.

Or, en matière d'urgence, les analyses économiques et sociologiques ne sont pas pertinentes. Seules l'analyse stratégique et l'analyse prospective intègrent le temps, ce qui permet d'identifier les enjeux des acteurs dans l'espace et le temps, ainsi que les modes d'action et les représentations. Cela permet aussi de déceler les goulots d'étranglement, tout ce qui peut bloquer ou entraver l'action efficace et sa coordination (infra et superstructure).

De façon pragmatique et citoyenne, il conviendrait aujourd'hui de dresser un état des lieux, et d'élaborer une base de données, des moyens, des personnes-ressources, des locaux, des transports ainsi que des modes de mobilisation (y compris en plein mois d'août ou entre Noël et le Nouvel An). Il conviendrait aussi de concevoir des exercices de mise en situation d'urgence pour gagner du temps sur le temps: ainsi a-t-on pu vérifier que le temps de montage des tentes d'abri prend 3/4 d'heure la première fois, et seulement seize minutes la seconde. Voilà de quoi prendre confiance en soi et en l'organisation, de quoi aussi faire évoluer ce qui a été repéré comme défaillant, que ce soit un comportement, une coordination ou une structure.

Mais tout cela ne peut se vivre que dans la proximité, au niveau du quartier, du village, non à celui du département, ou de la région. Si la solidarité financière peut être nationale, voire internationale, la solidarité pratique n'est efficace que dans la proximité, le vécu commun, la connaissance et la reconnaissance mutuelles.

C'est à ce prix qu'une action peut être cohérente, lisible et légitime. Dans l'urgence, nous ne sommes plus dans la politique au sens de la vie ordinaire de la cité, mais dans la sauvegarde de la vie, des biens et des valeurs. C'est pourquoi nous n'avons pas besoin d'hommes providentiels venus d'ailleurs ou de nulle part, mais d'hommes éclairés, actifs, entraînés, connaissant leur territoire, les moyens disponibles, et ce de façon citoyenne, avec donc une capacité à fédérer les énergies, resserrer les liens, assurer les communications et l'intercompréhension.

C'est pour cela que les retours d'expérience sont considérés comme outils stratégiques: ils assurent la restauration des conditions de l'ordre public dans les délais les plus brefs.



