

FICHE N°30 : LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

Le retour d'expérience est un élément de progrès indispensable à toute organisation. Sa mise en œuvre doit être systématique après un exercice ou un événement.

Au-delà de sa capacité à faire évoluer les organisations, il constitue avant tout une opportunité de partage et d'apprentissage pour l'ensemble des acteurs quels que soient leur niveau hiérarchique et leur statut.

1 - A quoi sert le retour d'expérience ?

Il s'agit de l'analyse **méthodique et rigoureuse** d'un événement, ou d'un exercice dans le but de comprendre les causes et les mécanismes ayant conduit, lors de la gestion, à des innovations ou des dysfonctionnements afin d'en **tirer des enseignements** pour l'avenir.

Le retour d'expérience est utile pour comprendre la nature et l'amplitude des écarts entre le cadre méthodologique (contenu du PCS) et les pratiques mises en œuvre lors de la gestion de l'événement. Il conduit ainsi à faire évoluer les modes d'organisation dans le but de les rendre plus efficaces.

Le retour d'expérience constitue ainsi un véritable outil d'apprentissage **dont l'objectif n'est pas de sanctionner mais d'apprendre pour progresser.**

2 - Qui doit le conduire ?

Dans un souci d'objectivité, il est souhaitable de conduire le retour d'expérience **en partenariat** avec un acteur extérieur à la commune (le référent d'une commune voisine par exemple) ou un acteur expérimenté dans le domaine de la gestion d'un événement (un officier de sapeur pompier ou de gendarmerie par exemple).

3 - Comment procéder ?

La conduite du retour d'expérience s'organise autour de cinq étapes dont l'aboutissement se traduit par l'élaboration d'un plan d'action et son suivi.

1^{ère} étape : collecter les informations

La collecte d'informations (main courante, article de presse,...) doit permettre de reconstituer chronologiquement la suite des événements.

2^{ème} étape : conduire les entretiens individuels

Lorsque la chronologie sommaire des événements est établie, il convient d'enrichir cette dernière sur la base du témoignage des acteurs.

Les entretiens doivent être conduits de façon très simple avec une première partie d'écoute libre suivie d'une deuxième phase d'écoute dirigée au cours de laquelle, l'auditeur va s'efforcer de comprendre les facteurs qui ont motivé les prises de décision.

3^{ème} étape : analyser et formaliser l'histoire commune

L'histoire de la gestion de l'événement peut être découpée sous la forme de séquences centrées sur le cycle de la prise de décision (la diffusion de l'alerte, l'évacuation d'un camping, le regroupement des sinistrés, la mise à l'abri des populations, l'organisation du soutien...).

Chaque séquence centrée sur la prise de décision peut faire apparaître :

- le contexte de la situation,
- la description de la phase d'analyse (hypothèses étudiées),
- les décisions et les actions entreprises,
- les effets et conséquences des décisions et actions entreprises.

4^{ème} étape : organiser une réunion de synthèse

Cette réunion rassemble tous les acteurs ayant participé à la gestion de l'événement. Elle est avant tout un espace de dialogue où les acteurs peuvent échanger et confronter leurs expériences.

Elle s'appuie sur la présentation des différents cycles de décision et doit permettre la mise en lumière des raisons qui ont permis la prise de bonnes décisions et l'évitement des mauvaises.

5^{ème} étape : formaliser un plan d'action

Cette dernière étape fait l'objet de la formalisation des objectifs correctifs arrêtés par l'autorité municipale, la désignation d'un responsable désigné pour suivre chaque action programmée et la définition de l'échéancier.

La démarche décrite ci-dessus, constitue une approche simplifiée de la méthodologie diffusée par la Direction de la Défense et de la Sécurité Civiles.