

Plan Communal de Sauvegarde

Pourquoi s'entraîner à la gestion de crise ?



Mathias LAVOLE, chargé de mission - Institut des Risques Majeurs

Ces dernières années, les événements « majeurs » ou de « sécurité civile » de toutes natures ont démontré l'importance, pour les collectivités territoriales, de disposer d'une organisation et d'une préparation adaptée à la prise en charge des situations « exceptionnelles ». En effet, aux côtés des acteurs du secours doivent être disponibles et mobilisables les acteurs de la sauvegarde : les collectivités. Disposant de Plans Communaux de Sauvegarde (PCS) permettant de définir à l'avance une organisation communale de crise afin de lutter contre les effets de ces événements, il convient aujourd'hui pour ces collectivités de se préparer et de s'entraîner à la gestion de crise, dans un contexte de situation « exceptionnelle ».

Si aujourd'hui, de plus en plus d'événements qualifiés d'exceptionnels sont recensés sur le territoire français, une nécessité semble apparaître : les services participants à la protection de la population en cas d'événement « majeur » (volets secours et sauvegarde) doivent se préparer, demain, à être confrontés à des situations non prévues et donc être en capacité de réagir de la manière la plus adaptée possible. En effet, l'expérience collective des professionnels du secours (sapeurs-pompiers, forces de l'ordre, SAMU, etc.) montre qu'il est extrêmement délicat et compliqué d'intervenir sur une situation exceptionnelle sans avoir été préparé au préalable. Ainsi, de plus en plus, ces services tentent de se former, de s'accoutumer (on ne s'habitue pas à la crise) et de s'entraîner pour être en capacité de répondre à la situation. Fort de ce constat, il apparaît donc nécessaire, pour les collectivités territo-

riales, qui ne sont pas (encore) des professionnels de la sauvegarde, de suivre l'exemple de leurs pairs du secours pour renforcer, demain, le service rendu à la population : la protection de la population.

L'importance de s'initier à la gestion de crise pour comprendre son déroulement et mieux s'y préparer

Ces dernières années, les responsables et décideurs locaux ont été de plus en plus confrontés à des situations de crise. La crise n'apparaît plus comme un fait isolé et rare, elle naît de la rencontre d'un événement (aléa) avec un contexte (société), souvent précédée de signes avant-coureurs (signaux faibles). S'initier à la gestion de crise permet d'identifier ces « signaux faibles » et d'anticiper au maximum les impacts de la crise, pour en éviter l'aggravation. La crise « majeure » est donc un phénomène exceptionnel et plutôt rare, qu'il convient d'analyser pour mieux s'y préparer.

Le Général VERNOUX, expert auprès de l'Institut des Risques Majeurs, le dit régulièrement : « Tous les intervenants prenant part à la gestion d'une crise doivent se préparer à faire face à l'incertitude, l'insolite, l'absurde, l'insupportable et être prêts à agir de manière exceptionnelle, sans repère ni référence. Cela n'est pas inné et pour devenir un initié, il faut franchir plusieurs stades d'apprentissage ». Il n'y a donc pas de secret : il faut s'accoutumer aux perturbations, à l'effet de surprise et à l'incertitude pour espérer gérer la crise de la meilleure manière possible.

La gestion d'une crise, qui se fonde avant tout sur le « bon sens » de ceux qui interviennent et prennent les décisions nécessite l'acquisition d'un savoir-être et d'un savoir-faire. Ces acquisitions doivent être l'un des objectifs à atteindre lors d'entraînements et d'exercices de mise en situation. Il ne s'agit donc pas de prévoir ce qui est imprévisible, mais bien de créer un collectif d'aide à la décision du Directeur des Opérations de Secours (DOS), de « s'accoutumer » à ce que tout ne se déroule pas comme prévu et surtout de se familiariser avec les outils de pilotage de la crise à disposition.

C'est d'ailleurs pour cela que régulièrement, les services de secours réalisent des entraînements et des exercices de mise en situation, avec des thématiques et difficultés plus ou moins élaborées pour sensibiliser le collectif de crise. Ces exercices jouent ainsi un important rôle de vérification du savoir-faire individuel ou des équipes et, surtout, permettent d'observer le savoir-être des intervenants en situation de crise.



Exercice de terrain "crise inondation" - Voreppe - Juin 2017 © IRMa - M. Lavolé

Se préparer et s'entraîner (ou s'exercer) pour tester son organisation de crise

Nous proposons de distinguer les trois niveaux :

- la préparation qui formalise l'organisation et la sensibilise au déroulement de la crise ;
- l'entraînement qui permet de tester le fonctionnement de l'organisation en interne sans provoquer de répercussions extérieures ;
- l'exercice qui vise à tester l'organisation et les échanges avec les partenaires extérieurs.

La préparation doit donc être réalisée au préalable d'un entraînement et consiste à sensibiliser le collectif communal à la gestion d'une situation de crise. En règle générale il est conseillé, lors de cette sensibilisation, d'insister sur divers documents ou outils d'aide à la décision qui participent au bon fonctionnement de la cellule de crise : les plans du poste de commandement communal, les organi-

grammes fonctionnels et nominatifs (qui fait quoi), les cartes opérationnelles et les documents divers (annuaires, fiches procédures, etc.).

De même, il est utile d'organiser quelques séances de travaux pratiques pour permettre aux intéressés de se sentir parfaitement à l'aise dans l'univers de la salle de crise et dans l'utilisation des outils (moyens de communication, valises de permanence, etc.). Ces moyens ne doivent pas être découverts le jour de la crise.

L'entraînement permet quant à lui de tester le niveau de préparation des participants en interne et d'observer le bon fonctionnement de l'organisation de crise prévue, sans provoquer de répercussions extérieures, afin de la valider ou non. Il faut garder à l'esprit qu'un groupe non préparé lors d'un entraînement (ou d'un cas réel) éprouvera des difficultés à prendre en charge la situation aussi exceptionnelle soit-elle, à faire usage des outils à sa disposition et à proposer des mesures spécifiques de gestion de l'événement. Cette mise en situation doit permettre, par la suite, de réaliser un retour d'expérience et ainsi mettre en avant les forces et les faiblesses de l'or-

ganisation en matière de gestion de crise. L'un des intérêts de l'entraînement est également de se mettre en situation en « comité restreint » avant d'aller éprouver son dispositif face à d'autres intervenants.

Enfin, l'exercice doit tester les interactions entre l'organisation communale mise en œuvre et les partenaires extérieurs. Il implique donc une bonne appropriation du dispositif interne et une connaissance du fonctionnement et des missions des autres intervenants.

Dans tous les cas, ces entraînements ou exercices doivent être suivis par des séances de débriefing à chaud (directement après la mise en situation) et à froid (quelques jours après la mise en situation).

Ces retours d'expérience doivent être systématiques et permettent d'identifier des axes de progrès et de définir des plans d'amélioration des dispositifs et des pratiques de gestion de crise.

En conclusion, il est important de garder à l'esprit que le collectif, pour être efficace, doit réaliser régulièrement ces mises en situation. Il est en général conseillé un entraînement sur table tous les ans et un exercice plus évolué tous les deux ou trois ans. ■

L'intérêt de la cartographie opérationnelle dans l'aide à la prise de décision

Une grande majorité de PCS dispose aujourd'hui de cartes permettant de représenter les aléas et les enjeux du territoire. Elles sont parfois très simples (un unique fond IGN sur lequel on aura colorié à la main les zones d'aléas) parfois plus élaborées avec un réel travail de cartographie.

L'intérêt de ces cartes est qu'elles doivent permettre, pour un public initié ou non à la cartographie, de visualiser très simplement les zones potentiellement sinistrées de la commune et surtout d'identifier quels seraient les enjeux directement impactés en fonction des scénarii d'aléas choisis.

Elles doivent donc comporter un certain nombre d'éléments directement utiles à la gestion de la crise (zones d'aléas, enjeux exposés, numéros de rues et carroyage des sapeurs-pompiers à mini-ma). Ces supports permettront, par la suite, de prioriser et de faire appliquer des mesures de sauvegarde (alerte et évacuation) et d'information de la population sur les conduites à tenir.

L'ensemble du territoire doit ainsi être représenté sur la cartographie, y compris une partie des communes limitrophes, notamment en cas d'évacuation.

Enfin, durant la crise, il est préférable que cette carte soit affichée en plein milieu de la cellule de crise communale, à la portée et à la vue de tous les membres de la cellule, pour faciliter les échanges d'informations et pour représenter les actions en cours ou réalisées (quartier évacué par exemple).

Illustration : Cartographie opérationnelle du Plan Communal de Sauvegarde de Grigny – 2015 - IRMa/Université Lyon 3 - Master GRCT

