

# Gestion de crise : la conduite des opérations par tableaux de bord



Général (2s) François VERNOUX,  
expert auprès du Haut Comité Français pour la Défense Civile (HCFDC)

**Un pilote d'avion a l'œil fixé sur son tableau de bord. Il ne consulte pas les données de ses boîtes noires.**

Tout centre de gestion de crise se doit de tenir une main courante où TOUT est consigné. C'est la boîte noire. Elle peut être saisie par la justice. Elle sera exploitée en post-crise pour estimer la planification, la stratégie retenue et les tactiques mises en œuvre. C'est la source principale du retour d'expérience (RETEX). Mais il n'est pas possible à ceux qui pilotent les opérations de s'y reporter sans perdre un temps précieux. En effet, la main courante enregistre dans l'ordre chronologique sans différenciation de domaine ou d'importance. Il est toujours chronophage de la consulter à la recherche d'une information et en conduite des opérations, le temps est précieux.

Le maire, directeur des opérations communales de sauvegarde, le RAC, commandant les opérations communales de sauvegarde et chaque membre du PCC ont besoin de savoir ce qui se passe, d'être informés sur les futurs envisageables, de connaître l'état des potentiels humains et matériels, d'être assistés par un fil guide et des check-lists, d'être alertés des faits graves et déterminants, d'être avertis des rendez-vous à venir... Tous ces besoins sont intégrés dans le tableau de bord. Il faut donc avoir construit ce tableau de bord en amont de la crise. On conçoit aisément que pour chaque planification (inondation, chute de neige, accident de TMD, accueil de naufragés de la route...) il y aura un tableau de bord. Certes, de nombreuses cases seront communes.

Les tableaux de bord les plus aboutis et donc les plus opérationnels sont ceux qui sont conçus au fil de la planification. La méthode dite « gestion de crise par

tableaux de bord » est, comme le souligne François Baroin, président de l'AMF, en préface du guide d'initiation opérationnelle : conduire les opérations communales de sauvegarde (territorial editions) une méthode particulièrement adaptée aux élus n'ayant pas été formés à l'opérationnel comme le sont les militaires, les pompiers, les forces de l'ordre et certains opérateurs ou industriels. En effet, le maire (médecin, agriculteur, artisan...) se retrouve dès son élection en charge de la sauvegarde de sa population et des biens communaux. Il lui faut une méthode simple pour préparer sa commune (prévention, protection, sensibilisation, formation, entraînement, exercice, équipements...) et se préparer avec le RAC et le Poste de Commandement Communal (PCC) à conduire les opérations communales en coordination avec les secours : gestion de la vigilance et des alertes, mise en place du dispositif communal, gestion des renforts, assistance à la population et soutien des services régaliens, puis et cela peut durer longtemps la gestion du post-événementiel quand les secours sont partis et que les sinistrés, ayant parfois perdu des êtres chers et des biens, sont seuls pour faire face aux difficultés administratives et pour restaurer leurs biens. Cela n'est pas inné et il serait prétentieux voire dangereux de penser que l'on s'adaptera à la situation et que l'on improvisera. Même les plus grands stratèges n'ont eu de cesse de se préparer à l'absurde et à l'imprévu. « Je ne me prépare pas, je gémiss déjà ! » disait Léonard de Vinci.

## Que doit-on trouver dans un tableau de bord ?

Tout ce dont on aura besoin pour conduire les opérations. Si le plan inondation (pour prendre un exemple) est conçu avec rigueur et réalisme, l'élaboration de son tableau de bord associé sera facile. Ce qui fait dire que la conception d'un tableau de bord est un critère crédible de validation du plan.

Il est conseillé de compartimenter chaque tableau de bord en zones. Chaque zone correspond à une fonction opérationnelle. Si vous avez eu la sagesse d'organiser votre PCC en cellules, selon l'organisation classique des Postes de Commandement (PC) régaliens, vous aurez comme zones : situation, anticipation, logistique, actions, communication, population, chacune de ces zones comportant plusieurs cases selon vos besoins.



Entraînement sur table Saint Paul en Jarez  
Décembre 2016 © IRMa F. Giannoccaro

Prenons quelques exemples toujours relatifs au plan inondation :

**Situation** : une case vous donne la hauteur actualisée de l'eau, une autre le point de l'évacuation d'un parking ou d'un quartier, une autre la traficabilité de la route principale, une autre la capacité résiduelle des bassins de rétention, une autre ...

**Anticipation** : une case vous informe sur l'horaire et l'amplitude du maximum de crue, une autre vous conseille sur l'heure du début de l'évacuation d'un quartier, une autre sur l'heure de fermeture du pont, une autre vous rend compte de l'heure de coupure de l'électricité (source erdf), une autre...

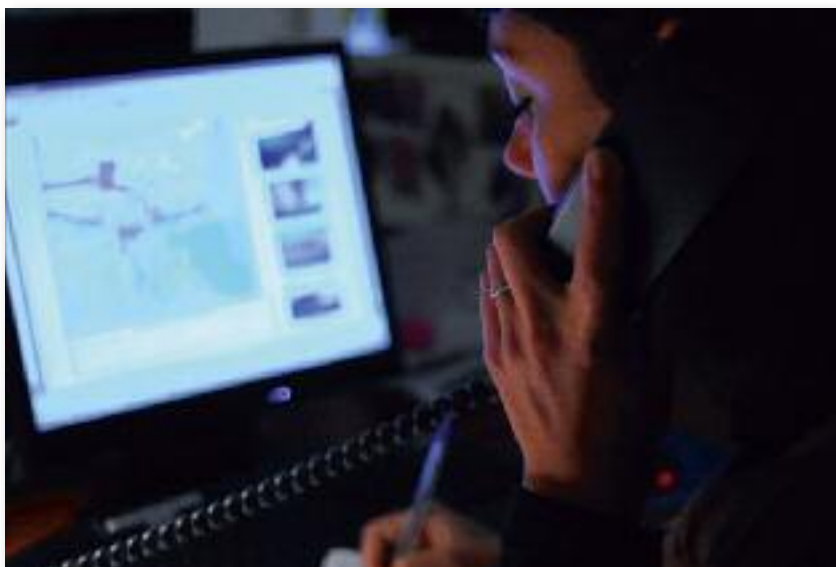
**Logistique** : une case vous renseigne sur les effectifs présents de vos services municipaux et de la réserve communale, une autre sur le potentiel de vos groupes électrogènes, cars, camions, une autre...

**Communication** : une case vous indique les journalistes présents, une autre l'horaire du dernier communiqué de presse et l'horaire prévu du suivant, une autre sera relative aux conférences de presse et aux interviews, sans oublier celle qui décrit les réseaux sociaux...

**Population** : cette zone vous renseigne sur les victimes (pris en charge par les secours), sur les impliqués, dont les personnes fragiles, et leur prise en charge par la municipalité, sur les évacués et les admis au centre d'accueil ...

Enfin, la zone **actions** sera facile à compléter, actualiser et à exploiter si vous avez décliné chacun de vos plans en phases opérationnelles (vigilance/alertes ; réflexe ; renseignement ; engagement ; consolidée ; post-urgence et restauration) et pour chaque phase, si vous avez rédigé (si possible avec ceux qui devront les mettre en œuvre) les fiches « réflexes » puis « actions ». Ainsi sur le tableau de bord sera mentionné (par exemple) pour la fermeture du pont : PM 4 22h30, ce qui voudra dire que cette mission a été confiée à la police municipale (PM) qui devra mettre en œuvre sa fiche 4 à 22h30.

Cette mise en œuvre préparée vous protège d'oubli sous l'emprise du stress, elle vous laisse néanmoins libre d'adapter chaque fiche à la réalité de la situation. C'est un gain de temps qui vous permet de vous concentrer sur les imprévus.



© IRMa - S. Gominet

## Valorisation des tableaux de bord

La première des valorisations consiste à attribuer à certaines cases soit un indicateur de suivi de difficulté de réalisation (généralement vert, jaune et rouge) soit un indicateur temporel (futur, en cours, réalisé) soit un indicateur d'importance (étoile, triangle...)

Les communes qui utilisent les tableaux de bord les reproduisent généralement sur une surface type Velleda. Si le tableau de bord est informatisé en partage sur le réseau interne, il peut être consulté par l'ensemble des cellules. Le gain opérationnel est évident, mais c'est aussi la fiabilité des informations qui est garantie par cette lecture partagée. Pour un tableau de bord sur Velleda, chaque cellule doit venir en salle de coordination pour actualiser les données de sa zone ; si le tableau est informatisé, elle pourra le faire de son clavier. De même, informatisées, les sauvegardes sont assurées et la transmission au Centre Opérationnel Départemental (COD) à titre de compte rendu sera fiable (pas d'erreur de copie) et rapide. De plus, l'informatisation permet l'automatisation des seuils et certaines autres « facilités » comme la consultation de documentation, la projection d'images ou de schémas, l'accès aux sous-tableaux de bord en cliquant sur la case étudiée. Rassurez-vous, le tableau de bord Velleda ou Excel est tout à fait adapté aux PCC et vous apportera une aide déterminante pour vous permettre d'effectuer vos choix opérationnels.

## Utilisation du tableau de bord en conduite des opérations

Le tableau de bord est l'**OUTIL** de la conduite des opérations. S'il a bien été conçu lors de la planification puis adapté à vos besoins lors des entraînements et en Retex d'exercices ou de cas réels, il est « prêt à l'emploi ».

Dès l'activation du PCC, il faut le « remplir ». C'est le rôle de chaque cellule pour leur zone et celui du RAC pour les renseignements généraux : nom du DOS et du COS, heure de la prochaine réunion de synthèse...

Le RAC doit prendre le temps de s'assurer régulièrement (1h en cinétique rapide par ex. lors de la montée des eaux, ½ journée pour une cinétique lente par ex. en post-urgence) de la cohérence globale du tableau de bord. S'il en est satisfait, il valide la version en cours, qui est archivée, et rouvre la version suivante. Seul un tableau de bord validé peut être transmis à titre de compte rendu.

Une case qui n'est pas remplie ou qui n'est pas actualisée doit faire l'objet d'une analyse particulière car ce manque de données est une information.

Avant chaque réunion de synthèse, chaque participant se doit d'avoir analysé le tableau de bord. Ainsi en début de réunion, le RAC demande si quelqu'un a quelques remarques à formuler puis il valide le tableau de bord. Le point de situation traditionnel qui ouvre les réunions de synthèse vient d'être fait :

gain de temps et surtout absence de conflits comme on les observait trop souvent.

Durant toute la conduite des opérations, chaque cellule, comme le RAC, trouvera dans le tableau de bord les éléments nécessaires pour adapter la stratégie du PCS aux circonstances, choisir les tactiques et grâce aux check-lists anticiper ses décisions.

Le maire, qui généralement est au cœur de sa commune, peut grâce au tableau de bord connaître la situation dès son retour au PCC sans déranger le RAC ou les autres membres du PCC. Si le tableau est informatisé, il peut rester informé grâce à sa tablette.

D'expérience, toutes les municipalités qui ont adopté les tableaux de bord témoignent de leur satisfaction, même si

certaines avouent que les débuts furent difficiles, mais que tout se rode rapidement et que la conduite des opérations est sereine.

## Innover pour mieux se préparer : l'exemple du tableau de bord de Saint-Laurent-du-Pont (Isère)

Raymond FERRIEUX, Conseiller municipal délégué au PCS  
Saint Laurent du Pont (Isère)



### Le contexte :

En 2017, la commune de Saint-Laurent-du-Pont a réalisé son Plan Communal de Sauvegarde (PCS) en collaboration avec l'Institut des Risques Majeurs de Grenoble (IRMa). Engagés dans une réelle volonté de se préparer et d'organiser l'action communale en cas d'événement « majeur » sur le territoire, les élus, les services communaux et l'IRMa ont innové en réfléchissant à ce que pourrait être un outil d'aide au pilotage de la crise.

Fort de ce partenariat et de cette volonté, Saint-Laurent-du-Pont est donc devenue une commune expérimentale pour permettre à l'IRMa de développer un outil innovant : le tableau de bord.

Pour entamer la réflexion autour de ce support, une thématique unique a été privilégiée dès le début de la démarche : « le tableau de bord inondations ». Les tableaux de bord concernant d'autres événements arriveront une fois celui pour l'inondation validé.

### Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Il s'agit d'un document, en version papier ou informatisée pour les plus développés, qui permet de suivre l'évolution d'une situation et de partager des informations avec un grand nombre d'acteurs extérieurs ou non à l'organisation. Grâce à ce support opérationnel, le partage des informations permet à chacun de connaître la situation et de proposer ou de choisir des solutions adaptées.

Les informations pouvant apparaître dans un tableau de bord sont donc nombreuses et il est important de les sélectionner pour éviter une diffusion inutile ou non pertinente de celles-ci pendant la crise. De la même manière, le tableau de bord doit permettre de retrouver facilement une information. Il s'agit donc d'un outil d'aide au pilotage de la crise ainsi qu'à la prise de décision et à la diffusion d'informations.

### Les prochaines étapes du projet :

Pour Saint-Laurent-du-Pont, l'enjeu futur sera de tester cet outil une fois que l'ensemble du collectif communal se sera approprié le PCS.