

# Retour d'expérience et débriefings de crise et d'exercice

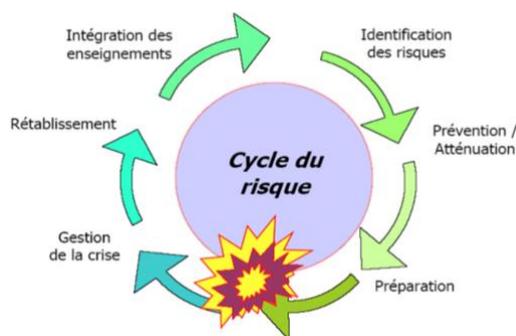
## Guide opérationnel

Aline Thiry & Catherine Fallon, Centre de recherche Spiral ULiège

### Qu'est ce qu'un retour d'expérience?

Le retour d'expérience est le moteur d'apprentissage du **cycle de gestion du risque** : il a pour objectif d'engendrer un **processus d'apprentissage de groupe** pour *in fine* améliorer la résilience d'un système (territoire ou organisation).

Schéma: ref. livre PlaniCom



Ce processus peut être décrit comme un ensemble d'étapes, à savoir, (1) l'identification des risques, (2) la prévention, (3) la préparation (la planification), (4) la gestion de crise, (5) le rétablissement, (6) l'évaluation et l'intégration des enseignements. Le but des débriefings et des retours d'expérience est **d'instaurer un processus d'apprentissage de la gestion de crise en tirant les leçons du passé pour améliorer la gestion de crise future**. Il s'agit d'un processus de **réflexivité mené en groupe**, et mobilisant des méthodes et outils diversifiés, au niveau personnel mais également organisationnel.

### Les objectifs des retours d'expérience

- ✓ Améliorer la **qualité opérationnelle, tactique et stratégique** des interventions ainsi que la prévention et la planification d'urgence;
- ✓ Traduire les enseignements du terrain dans un **plan d'actions** pour toutes les organisations concernées et aussi au niveau **multidisciplinaire**;
- ✓ **Diffuser les enseignements** pour permettre le partage de bonnes pratiques avec les différents acteurs d'autres zones/provinces et développer une culture de l'apprentissage dans le secteur.

### Enjeux et perceptions autour du concept de retour d'expérience

Quatre enjeux majeurs dans le fonctionnement actuel des retours d'expérience ont été soulevés par les participants à la recherche:

- la difficulté de mettre par **écrit** ce qui a été discuté lors des débriefings,
- la difficulté de mener des débriefings dans une logique véritablement **multidisciplinaire**,
- la difficulté à la suite d'un exercice ou d'une crise de mettre en place **des plans d'actions**.
- La difficulté d'insérer les retours d'expérience – considérés **chronophages** - dans le planning journalier

« Presque tout le temps on a des problèmes de communication et ça apparaît dans les débriefings. Mais le problème c'est qu'est-ce qu'on en fait après ? »

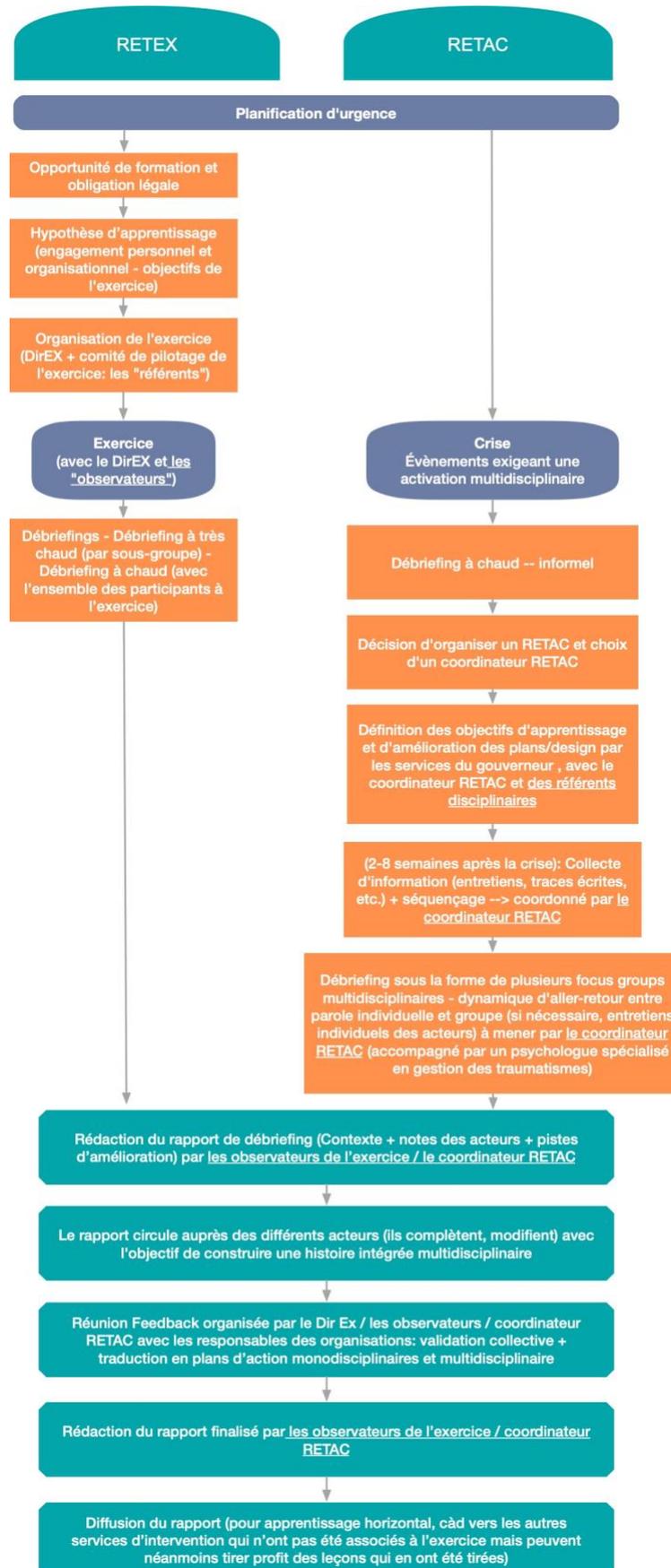
### La distinction nécessaire entre "retour d'après crise" (RETAC) et "retour d'exercice" (RETEX)

- Dans le cadre d'un **RETEX**, le scénario de l'évènement est basé sur un ensemble **d'objectifs d'apprentissage définis a priori** par un groupe (DirEx et le comité de pilotage) qui encadre l'exercice, dans une logique formative ciblée.

- Le **RETAC** est basé sur un événement non programmé, probable ou improbable, et dont le processus d'apprentissage ne peut être défini a priori. Après une crise, les processus d'apprentissage sont différents parce que les dynamiques de débriefing et de rapportage peuvent être freinés par le **caractère traumatisant des évènements** pour les acteurs, ce qui peut se révéler un frein au processus de débriefing; et par la question de la

**responsabilité civile.** Pour ce dernier point, la plupart des participants à l'enquête sont toutefois d'accord avec l'hypothèse selon laquelle il est possible de mener un RETAC tout en évitant de mettre en avant des responsabilités individuelles.

## **Méthodologie de retour d'expérience**



## Processus de retour d'expérience après crise (RETAC)

### Un RETAC, c'est quoi?

Le retour d'expérience est un processus d'apprentissage de groupe - aux niveaux organisationnel et technique - mobilisant des méthodes et outils diversifiés.

- Le RETAC est basé sur un **événement non programmé**,
- Le processus d'apprentissage ne peut être défini **a priori**.
- Les dynamiques de débriefing et de rapportage peuvent être freinés par le **caractère traumatisant** des événements et par des questions de **responsabilité civile** pour les acteurs

Le retour d'expérience doit se baser sur **les processus** et non pas sur la recherche des responsabilités ou erreurs individuelles : il prend appui sur la reconnaissance du travail réalisé. L'objectif à poursuivre est la rédaction des « *lessons learned* » dans le but de s'améliorer et de partager les bonnes pratiques. Les retours d'expérience sont **flexibles** et mobilisent des outils de communication adaptés, pour soutenir une dynamique d'apprentissage.

Le processus de retour d'expérience doit être **systematique** : il doit être organisé après chaque crise nécessitant une collaboration entre plusieurs disciplines même si celle-ci n'a pas nécessité le déclenchement du plan d'urgence (pas de phase).

### Etape 1: débriefing à chaud

Ce premier débriefing est réalisé immédiatement après la crise. Il est habituellement informel et s'apparente davantage à un débriefing émotionnel: un temps de ventilation des émotions est indispensable pour les acteurs qui sont intervenus durant la gestion de la crise. Les intervenants parlent entre eux, ils dégagent de manière non structurée des points qui sont encore frais dans leur mémoire. Aucune méthodologie ne peut être définie *a priori*, ce premier débriefing sera contingent de la crise.

### Etape 2: Décision d'organiser un RETAC et choix d'un coordinateur RETAC

Le processus de débriefing est mené par **un coordinateur RETAC qui est désigné rapidement** après la crise.

#### Qui désigne le coordinateur RETAC?

Pour une crise gérée au niveau provincial ou qui concerne plusieurs communes --> **les services du gouverneur**  
Pour une crise gérée au niveau communal --> **la cellule de sécurité communale**

#### Qui est le coordinateur RETAC?

Le coordinateur RETAC doit disposer à la fois de **compétences techniques** mais aussi de **compétences sociales**. Les trois compétences techniques principales dont doit disposer le coordinateur RETAC sont:

- ✓ avoir une **connaissance approfondie** du monde de la planification d'urgence et de la gestion de crise;
- ✓ avoir la capacité à intégrer une **vision globale** dans l'analyse des événements;
- ✓ disposer d'une **capacité d'analyse et rédactionnelle**;

Les trois compétences sociales principales du coordinateur RETAC:

- ✓ **être neutre**: il ne doit pas avoir été impliqué personnellement dans la gestion de la crise;
- ✓ avoir de **l'empathie** ;
- ✓ avoir la capacité à distinguer les **dimensions émotionnelles et techniques**.

**Astuce:** disposer d'un réseau d'acteurs - si possible, spécifiquement formé au processus de RETAC - avant la crise et prévoir un listing de personnes ressources au niveau planification (ex : planus issus de la Team planu)

### Etape 3: Définition des objectifs d'apprentissage et d'amélioration des plans

La première mission du coordinateur RETAC sera d'identifier les **objectifs d'apprentissage** de la crise et d'amélioration des plans. Pour ce faire il va organiser une réunion avec les services du gouverneur ou la Cellule de sécurité communale et **des référents issus des disciplines**. Tout au long du processus de retour d'expérience de crise (ou d'exercice), le coordinateur RETAC est aidé sur des points précis par ces référents qui doivent assurer un rôle de traducteur du processus pour leurs propres disciplines.

**Astuce:** les référents issus des disciplines peuvent être des référents "naturels" qui acceptent de jouer ce rôle. Toutes les disciplines ne doivent pas être nécessairement représentées pour chaque RETAC.

#### Qu'est-ce qu'un objectif d'apprentissage?

Un objectif est un énoncé court, exprimé avec un verbe d'action. Les objectifs d'apprentissage vont permettre d'analyser la gestion de la crise et d'identifier les éléments à modifier/adapter au niveau de la planification d'urgence et/ou de la prévention du risque. **Il est important d'identifier les objectifs en amont du processus de retour d'expérience.**

### Etape 4: Collecte d'information + séquençage

Dans un délai de **2 à 8 semaines** après la crise, le coordinateur RETAC va procéder à une collecte des informations concernant la crise. La collecte d'information concerne à la fois l'analyse des traces écrites disponibles: articles de presse, consultation de données internes, communications radio, images caméra, logbook, et tout autre élément éventuel pouvant être exploitable. Aussi le coordinateur RETAC peut décider d'organiser quelques entretiens avec des acteurs clefs pour compléter les informations.

Afin de procéder au séquençage de la crise le coordinateur RETAC va construire une **ligne du temps**: avant crise – crise – intervention - après crise - retour à la normale.

**Astuce:** les informations collectées peuvent être regroupées en trois catégories: **le temps** (ligne du temps), **l'espace** (zone géographique touchée), et **les acteurs** (réseaux d'acteurs et circuits de communication actifs)

### Etape 5: Débriefing sous la forme de plusieurs focus groups multidisciplinaires

Le débriefing "à froid" au niveau technique et organisationnel sera organisé sous la forme de **focus groups multidisciplinaires**. L'objectif est de socialiser sur base d'un engagement personnel. Si ce n'est pas possible de rassembler les acteurs, le coordinateur RETAC rencontrera les acteurs individuellement en menant des entretiens individuels de type semi-directifs. Attention: si une erreur, faute, acte répréhensible a été commis, la personne impliquée ne peut pas faire partie d'un débriefing sous la forme de focus group.

**Astuce:** si des "réactions symptôme" suite à la crise sont encore présentes dans les jours qui suivent, un débriefing psychologique peut être organisé avec un professionnel formé- idéalement dans les 10 jours.

#### Qui anime les focus groups?

Le coordinateur RETAC va jouer le rôle de facilitateur des focus groups. Dans certaines situations de crise plus délicates, il peut être accompagné dans cette fonction par un psychologue formé à la gestion des émotions (par exemple, issu du réseau API). Il doit toujours être accompagné d'un rapporteur, qui va observer le focus group et prendre des notes des échanges.

**Astuce:** le rôle de rapporteur sera effectué par un référent (issu d'une discipline)

## Qui sont les participants aux focus groups?

En principe, tous les acteurs qui sont intervenus durant la gestion de crise peuvent être invités à participer aux focus groups. Si un nombre important d'acteurs est intervenu durant la gestion de la crise, les participants devront être identifiés en fonction des objectifs d'apprentissage défini à l'étape 3 du processus de retour d'expérience. Une bonne pratique consiste à organiser les groupes au niveau multidisciplinaire par lieu d'organisation.

Le nombre idéal de participants à chaque focus groups afin d'avoir une bonne dynamique de groupe se situe entre 6 participants minimum et 15 maximum.

**Astuce:** Le débriefing est un lieu d'apprentissage et non d'évaluation : chaque participant doit pouvoir s'exprimer librement → éviter des liens hiérarchiques/d'autorités entre les participants



Voir la fiche Focus group.

## Etape 6: Rédaction du rapport de débriefing

À la suite du débriefing, le coordinateur RETAC rédige un document écrit, il s'agit du rapport de débriefing. Ce document doit être court et lisible.

Le rapport est structuré autour de 3 dimensions: contexte, analyse diagnostique, pistes d'amélioration

## Etape 7: Validation du rapport de débriefing

Le rapport circule ensuite après des participants aux focus groups, ceux-ci peuvent compléter, modifier le document écrit. L'objectif est de construire une histoire intégrée multidisciplinaire et de valider le document produit par le coordinateur RETAC.

**Astuce:** le coordinateur RETAC envoie le rapport aux participants des focus groups, au rapporteur ainsi qu'aux référents disciplinaires. Un délai de rigueur ( ex. 15 jours maximum) est laissé pour relecture avant validation.

## Etape 8: Réunion de Feedback avec les responsables des organisations

Un enjeu important du processus de retour d'expérience est la **mise en place d'un plan d'action** pour chaque organisation et aussi au niveau multidisciplinaire. Ce plan d'action est indispensable si on veut que les organisations tirent les enseignements de l'expérience et adaptent leur fonctionnement. **Le responsable de chaque organisation doit être impliqué** dans la conception du plan et s'assurer du suivi de celui-ci.

Endéans un délai de rigueur, des réunions de feedbacks doivent être organisées par le Coordinateur RETAC, avec les responsables des organisations. Elles servent à la fois à valider le rapport de débriefing par les responsables des organisations et aussi à traduire les pistes d'amélioration en plan d'action pour les organisations.

### Comment organiser la réunion de feedback?

Le coordinateur RETAC organise le feedback soit avec l'ensemble des responsables des organisations (par exemple, lors d'une réunion du conseil provincial de sécurité ou de la cellule communale de sécurité) soit il organise plusieurs réunions avec les différents responsables (directeur et/ou dirigeant de service) directement sur le lieu de travail de ceux-ci.

### À faire:

- ✓ déterminer d'avance avec les acteurs une date de réunion;

- ✓ faire parvenir aux personnes, un exemplaire du rapport de débriefing au moins une semaine avant la date de la réunion, afin que chacun ait le temps d'en prendre connaissance.

### Qu'est-ce qu'un plan d'action?

Un **plan d'action** est un document simple et clair qui a pour objectif de transformer les idées et les réflexions issues du débriefing en éléments concrets et opérationnels pour l'organisation.



Voir la fiche Plan d'action.

## Etape 9: Rédaction du rapport finalisé

Le rapport finalisé doit reprendre le rapport des débriefings (contexte, diagnostic et pistes d'amélioration) ainsi que des conseils pour les collègues qui seraient confrontés à la même situation. Il est important que le rapport soit court et lisible.

**Astuce:** Afin de faciliter la diffusion du rapport: toujours prévoir un *executive summary* d'une **page A4 max**

La table des matières du rapport:

- ✓ Introduction
- ✓ Méthodologie du retour d'expérience
- ✓ Contexte
- ✓ Diagnostic (sous la forme d'un tableau - analyse SWOT)
- ✓ Les pistes d'amélioration
- ✓ Des conseils pour les collègues qui seraient confrontés à la même situation
- ✓ Conclusion et enseignements
- ✓ *Executive summary* de 1 page A4 maximum

## Etape 10: Diffusion du rapport

La dernière étape du processus est la diffusion du rapport finalisé. L'objectif est de permettre le partage d'expérience et l'échange de bonnes pratiques avec d'autres collègues et d'autres zones.

### Comment diffuser le RETAC?

- ✓ Utilisation de plateforme Web comme ICMS pour partager le RETAC
- ✓ Présentation orale lors d'une conférence, d'une formation, etc.
- ✓ Organiser des moments spécifiquement destinés aux retours d'expérience

### Sous quelle forme?

- ✓ Un rapport écrit avec un executive summary
- ✓ Un power point
- ✓ Une vidéo/un enregistrement

## Processus de retour d'expérience après exercice (RETEX)

### Un RETEX, c'est quoi?

Le retour d'expérience est un processus d'apprentissage de groupe - aux niveaux organisationnel et technique - mobilisant des méthodes et outils diversifiés.

Dans le cadre d'un RETEX, le scénario de l'évènement est basé sur un ensemble **d'objectifs d'apprentissage définis a priori** par un groupe qui encadre l'exercice: le processus de débriefing doit mobiliser une logique formative, mené par le Dir Ex et les évaluateurs. Un objectif d'apprentissage est un énoncé court, exprimé avec un verbe d'action. Les objectifs d'apprentissage vont permettre d'analyser l'exercice et d'identifier les éléments à modifier/adapter au niveau de la planification d'urgence et/ou de la prévention du risque. Il est important d'identifier les objectifs en amont du processus de retour d'expérience.

Les retours d'expérience doivent se baser sur les **processus** et non pas sur la recherche des responsabilités ou erreurs individuelles.

L'objectif à poursuivre est la rédaction des « lessons learned » dans le but de s'améliorer et de partager les bonnes pratiques. Les retours d'expérience sont **flexibles** et mobilisent des outils de communication adaptés, pour soutenir une dynamique d'apprentissage. Il s'agit aussi toujours d'abord d'un **processus de reconnaissance** du travail accompli durant l'exercice. Le processus de retour d'expérience dans le cadre de l'organisation d'exercice doit être **systematique**.

**Astuce:** En termes d'apprentissage, l'**après exercice** est tout aussi important que la préparation de l'exercice et l'exercice en temps que tel. Il convient dès lors de prévoir du temps pour ces étapes du processus qui viennent en amont du moment d'exercice.

Ce guide n'est pas une méthodologie d'exercice. Nous allons nous concentrer sur les étapes "après exercice" et nous n'évoquerons que les grandes lignes de la préparation de l'exercice, qui ont un lien direct avec le processus de RETEX.

Le processus de RETEX se décompose en **10 étapes**:

### Etape 1: Opportunité de formation et obligation légale

L'exercice est une opportunité de formation, il s'agit d'un processus social d'apprentissage. Organiser des exercices est une obligation légale. Les cellules de sécurité et/ou les services du gouverneur sont chargés d'organiser et d'évaluer les exercices (AR 2019). La décision d'organiser un exercice et de mettre sur pied un comité de pilotage revient donc à la Cellule de sécurité provinciale et/ou aux services du gouverneur.

### Etape 2: Hypothèse d'apprentissage

Des **objectifs d'apprentissage** spécifiques seront identifiés en fonction du contexte particulier de l'exercice par le **comité de pilotage** de l'exercice.

Ce comité est composé d'un **Direx**, qui assure la coordination générale de l'exercice. Tout au long du processus d'exercice, le DirEx est aidé sur des points précis par des **référents** issus des disciplines qui doivent assurer un rôle de traducteur du processus pour leurs propres organisations.

**Astuce:** les référents issus des disciplines peuvent être des référents "naturels" qui acceptent de jouer ce rôle. Toutes les disciplines ne doivent pas être nécessairement représentées.

### Etape 3: Organisation de l'exercice

Le comité de pilotage de l'exercice, coordonné par le DirEx va concevoir l'exercice (thème, scénario, communication vers l'extérieur, soutien logistique et technique, et processus d'évaluation). Le **processus d'évaluation formative** de l'exercice doit être prévu en amont de l'exercice. Le comité de pilotage de l'exercice va désigner un DirEval, que nous préférons appeler ici "observateur" afin d'éviter le terme "évaluation" qui est connoté négativement (idée de sanction). En fonction de la taille de l'exercice, le Dir Obs sera accompagné d'une équipe plus ou moins grande d'observateurs. Celui-ci doit se réunir avec les observateurs avant l'exercice afin de rédiger les fiches d'évaluation (Cf. ci-dessous) et définir le processus d'évaluation qui sera suivi.

### Etape 4: Exercice

Le **DirEx** a pour mission de:

- ✓ démarrer l'exercice,
- ✓ en assurer le contrôle général,
- ✓ suspendre, au besoin, le déroulement de l'exercice,
- ✓ mettre fin au déroulement de l'exercice

Durant l'exercice les **observateurs** ont pour mission de:

- ✓ Observer le déroulement de l'exercice et prendre des notes,
- ✓ rédiger un rapport d'observation.

Le **DirObs** coordonne les observateurs.

**Astuce:** Eviter de donner des fiches compliquées: l'évaluateur va alors consacrer trop de temps et d'attention à retrouver "la bonne case" pour y noter ses observations. L'idéal est de disposer de **3 documents** : une fiche mémoire très synthétique pour rappeler les points à observer à l'évaluateur, un papier libre afin que l'évaluateur puisse noter ses points à la volée, une fiche d'évaluation qui servira à alimenter de manière plus rigoureuse la suite du processus. Cette dernière fiche - basée sur les objectifs d'apprentissage qui ont été définis par le comité de pilotage au temps 2 - sera remplie au calme avant le débriefing à chaud.

### Etape 5: Les débriefings

Le débriefing à très chaud est organisé par lieu d'organisation de façon **multidisciplinaire** (par exemple: centre de crise, PC-Ops, chantier) avant de travailler en débriefing à chaud au niveau monodisciplinaire et/ou avec l'ensemble des participants à l'exercice (ou uniquement avec les responsables des disciplines intervenus dans le cadre de l'exercice, quand les participants sont trop nombreux).

#### Comment se déroule le débriefing à très chaud?

Il s'agit d'un premier tour de table organisé par lieu d'organisation (CCProv., PCOps, Chantier, etc.). Ce premier débriefing à très chaud est médié par l'autorité/le responsable présent. Il s'agit d'un premier partage: les participants identifient 2 bonnes pratiques et 2 éléments qui devraient être améliorés.

**Astuce:** les participants disposent de quelques minutes avant de prendre la parole afin de réfléchir individuellement aux éléments qu'ils souhaitent mettre en évidence lors du tour de table. Ils inscrivent les 2 éléments positifs sur des post-its verts et les deux éléments à améliorer sur des post-its rouges. Les observateurs prennent note des éléments mis en évidence et reprennent les post-its qu'ils disposent sur un grand tableau.

#### Comment s'organise le débriefing à chaud?

Le débriefing à chaud s'organise environ 30 minutes après le débriefing à très chaud. Il est coordonné par le DirObs aidé dans sa mission par les observateurs de l'exercice et le DirEx.

Déroulement:

- ✓ Le DirObs rappelle les objectifs d'apprentissage de l'exercice.
- ✓ Il présente les grandes lignes d'analyse des tableaux avec les post-its issus des différents débriefings à très chaud/ Ou si les participants n'ont pas travaillé avec des post-its, il résume dans les grandes lignes les éléments clefs ressortit des débriefings menés dans les différents lieux (CCProv, CCOps, etc.). Il peut, par exemple, regrouper les éléments sous la forme d'une analyse SWOT.

Au niveau individuel	Les forces	Les faiblesses
Au niveau de l'environnement	Les ressources et opportunités	Les menaces et les difficultés

- ✓ Il organise un tour de table avec l'ensemble des participants à l'exercice (ou uniquement avec les responsables des disciplines intervenus dans le cadre de l'exercice, quand les participants sont trop nombreux),
- ✓ Chaque participant prend la parole brièvement pour identifier sur base des éléments mis en évidence dans les tableaux des débriefings **1 ou 2 points à améliorer/pistes d'amélioration**,
- ✓ Les observateurs prennent note de tous les éléments discutés.

Le débriefing multidisciplinaire peut être complété avant ou après le débriefing à chaud par des débriefings au niveau monodisciplinaire.

**Question: débriefing multidisciplinaire ou débriefing monodisciplinaire?**

Le débriefing par lieu d'organisation au niveau multidisciplinaire va faire progresser **les processus d'interaction entre disciplines** et va permettre d'optimiser les interactions entre celles-ci. Il permettra de confronter les visions des différentes disciplines sur un problème. Il est préférable que le débriefing multidisciplinaire soit organisé avant un débriefing monodisciplinaire.

Le débriefing par discipline sert avant tout à analyser les processus mis en place et leurs éventuels dysfonctionnements au sein de la discipline concernée.

**Astuce:** Les observateurs peuvent enregistrer le débriefing à chaud en plus de prendre des notes des échanges. Une fois le rapport finalisé, l'enregistrement sera effacé, il ne doit servir qu'à la transcription des échanges afin de faciliter la rédaction du rapport. Le débriefing peut également être filmé à condition que les acteurs marquent leur accord.

**Etape 6: Rédaction du rapport de débriefing**

À la suite du débriefing, le DirObs rédige un document écrit, il s'agit du rapport de débriefing. Ce document doit être court et lisible. Afin de rédiger ce document, il se base sur: la convention d'exercice et les objectifs d'apprentissage, les notes des observateurs durant l'exercice, les notes et le matériel éventuel utilisé durant les débriefings à chaud et à très chaud (tableau, post-its, vidéos, etc.).

Le rapport est structuré autour de 3 dimensions centrales:

- ✓ le contexte,
- ✓ un diagnostic (analyse SWOT),
- ✓ des pistes d'amélioration

**Etape 7: Validation du rapport de débriefing**

Le rapport circule ensuite après des participants à l'exercice, ceux-ci peuvent compléter, modifier le document écrit. L'objectif est de construire une histoire intégrée multidisciplinaire et de valider le document produit par le DirObs.

**Astuce:** le DirObs envoie le rapport aux participants à l'exercice, aux observateurs, ainsi qu'aux référents disciplinaires. Un délai de 15 jours maximum est laissé aux différents acteurs pour effectuer des modifications, une fois ce délai passé, le rapport est validé.

## Etape 8: Réunion de Feedback avec les responsables des organisations

Un enjeu important du processus de retour d'expérience est la **mise en place d'un plan d'action** pour chaque organisation et aussi au niveau multidisciplinaire. Endéans un délai de rigueur, des réunions de feedbacks doivent être organisées par le DirEX, avec les responsables des organisations. Elles servent à la fois à valider le rapport de débriefing par les responsables des organisations et aussi à traduire les pistes d'amélioration en plan d'action pour les organisations.

Ce plan d'action est indispensable si on veut que les organisations tirent les enseignements de l'expérience et adaptent leur fonctionnement. **Le responsable de chaque organisation doit être impliqué** dans la conception du plan et s'assurer du suivi de celui-ci. Au niveau multidisciplinaire, les services du gouverneur sont responsables des plans d'action au niveau provincial; au niveau local, la Cellule de sécurité communale est en charge des plans d'action au niveau communal.

### Comment organiser la réunion de feedback?

Le Dir Ex organise le feedback soit avec l'ensemble des responsables des organisations (par exemple, lors d'une réunion du conseil provincial de sécurité ou de la cellule communale de sécurité) soit il organise plusieurs réunions avec les différents responsables (directeur et/ou dirigeant de service) directement sur le lieu de travail de ceux-ci.

#### À faire:

- ✓ déterminer d'avance avec les acteurs une date de réunion;
- ✓ prévenir les acteurs de la date, de l'heure et du lieu de réunion;
- ✓ faire parvenir aux personnes, un exemplaire du rapport de débriefing au moins une semaine avant la date de la réunion, afin que chacun ait le temps d'en prendre connaissance.

### Qu'est-ce qu'un plan d'action?

Un plan d'action est un document simple et clair qui a pour objectif de transformer les idées et les réflexions issues du débriefing en éléments concrets et opérationnels pour l'organisation.



Voir la fiche Plan d'action.

## Etape 9: Rédaction du rapport finalisé

Le rapport finalisé doit reprendre le rapport de débriefing (contexte, diagnostic et pistes d'amélioration) ainsi que des conseils pour les collègues qui seraient confrontés à la même situation. Il est important que le rapport soit court et lisible.

**Astuce:** Afin de faciliter la diffusion du rapport: synthétiser celui-ci sous la forme d'un *executive summary* d'une page A4 maximum.

La table des matières du rapport:

- ✓ Introduction
- ✓ Méthodologie du retour d'expérience
- ✓ Contexte
- ✓ Diagnostic (sous la forme d'un tableau - analyse SWOT)
- ✓ Les pistes d'amélioration
- ✓ Des conseils pour les collègues qui seraient confrontés à la même situation
- ✓ Conclusion et enseignements
- ✓ Executive summary de 1 page A4 maximum

## Etape 10: Diffusion du rapport

La dernière étape du processus est la diffusion du rapport finalisé. L'objectif est de permettre le partage d'expérience et l'échange de bonnes pratiques avec d'autres collègues et d'autres zones.

### Comment diffuser le RETAC?

- ✓ Utilisation de plateforme Web comme ICMS pour partager le RETEX
- ✓ Présentation orale lors d'une conférence, d'une formation, etc.
- ✓ Organiser des moments spécifiquement destinés aux retours d'expérience

### Sous quelle forme?

- ✓ Un rapport écrit avec un executive summary
- ✓ Un power point
- ✓ Une vidéo/un enregistrement

## Annexes

Vous trouverez ci-après des documents clés suivants:

- Fiche Focus group
- Fiche plan d'action
- Contexte et remerciements



### Qu'est-ce qu'un focus group?

La méthode du Focus Group est une méthode qualitative de recherche en sciences sociales qui favorise l'émergence de toutes les opinions. Cette méthode, qui est à la fois orale et groupale, ne poursuit donc pas la recherche du consensus. Elle permet par contre le recueil des perceptions, des attitudes, des croyances, des zones de résistances des groupes cibles. Elle répond aux « pourquoi ? » et aux « comment ? ».

### En pratique comment organiser les focus groups<sup>1</sup>?

Le nombre idéal de participants à chaque focus groups afin d'avoir une bonne dynamique de groupe se situe entre 6 participants minimum et 15 maximum.

**Astuce:** dans la composition des groupes, il faut éviter des liens hiérarchiques/d'autorités entre les participants dans la mesure où le débriefing est un lieu d'apprentissage et non d'évaluation. Chaque participant doit pouvoir s'exprimer librement.

#### --> Accueil

Un accueil chaleureux permet d'établir un climat de confiance et de complicité. L'environnement physique et son aménagement sont importants car ils influencent les comportements. La disposition en cercle favorise la participation et place tous les participants sur un pied d'égalité. Le fait que tous puissent se voir favorise les interactions.

#### --> Introduction

Il s'agit de présenter: l'horaire (durée environ 2h); les objectifs du débriefing; et les règles de fonctionnement (participation active, confidentialité, franchise, bienveillance, coupure GSM, etc.)

#### --> Récit des participants

**Temps 1: Tour de table:** les participants sont invités à raconter leur vision respective de la gestion de la crise. Le facilitateur pose des questions - le recours aux questions "naïves" et factuelles est privilégié. Pendant ce temps le rapporteur prend des notes. En même temps que le participant expose sont récit: le facilitateur met en perspective avec le séquençage de l'intervention réalisé au préalable.

**Temps 2: exercice réflexif:** Plusieurs méthodes existent afin d'animer le focus group, voici deux exemples:

#### (1) Exemple d'animation: réalisation d'une analyse SWOT individuelle

Chaque participant est invité à compléter une fiche reprenant une analyse SWOT (au niveau individuel : mes forces, mes faiblesses et au niveau de l'environnement: qu'est-ce qui a été un facilitant et qu'est-ce qui a été source de difficultés).

Au niveau individuel	Mes forces	Mes faiblesses
Au niveau de l'environnement	Les ressources et opportunités	Les menaces et les difficultés

#### Synthèse de l'analyse SWOT

<sup>1</sup> La méthodologie décrite est inspirée par la méthodologie de débriefing opérationnel pour améliorer la réponse policière, D.R.H. Octobre 2014 CMV Dév. & CACI

Chacun à leur tour, les participants sont invités à partager le contenu inscrit. Le facilitateur complète une analyse SWOT pour l'ensemble des participants. Les similitudes et différences sont relevées dans une perspective constructive et non antagoniste. Il est important que chaque participant se retrouve dans la synthèse ainsi construite.

Si nécessaire et en fonction des objectifs d'apprentissage le facilitateur approfondit certaines dimensions comme par exemple: la planification, la préparation à la gestion de crise, la communication, etc.

## **(2) Exemple d'animation: utilisation de post-it**

Chaque participant reçoit deux post-its (1 post-it vert et 1 post-it rouge). Ils identifient 2 bonnes pratiques sur les post-its verts et 2 éléments qui devraient être améliorés sur les post-its rouges. Les participants disposent de quelques minutes avant de prendre la parole pour réfléchir individuellement aux éléments qu'ils souhaitent mettre en évidence. Ensuite chaque participant présente ses post-its et le facilitateur les place sur un grand tableau en les regroupant. Les similitudes et différences sont relevées dans une perspective constructive et non antagoniste. Il est important que chaque participant se retrouve dans la synthèse ainsi construite.

Si nécessaire et en fonction des objectifs d'apprentissage le facilitateur approfondit certaines dimensions comme par exemple: la planification, la préparation à la gestion de crise, la communication, etc.

### **--> Clôture du débriefing et pistes d'amélioration**

Le facilitateur demande aux participants:

- ✓ Quels sont **les enseignements** qu'ils retirent de la gestion de la crise? Quels sont leurs apprentissages?
- ✓ **Comment ils s'y prendraient** s'ils devaient être à nouveau confrontés à ce type d'intervention? Quelles sont les pistes d'amélioration?
- ✓ Quels sont **les conseils qu'ils donneraient à des collègues** qui seraient amenés à gérer un même type de crise?

### **--> Evaluation du dispositif**

En fin de séance, les participants sont amenés par écrit à évaluer le dispositif de débriefing auquel ils ont pris part (ce qu'ils ont apprécié, ce qu'ils identifient comme devant être amélioré et comment).



### Qu'est-ce qu'un plan d'action?

Un plan d'action est un document simple et clair qui a pour objectif de transformer les idées et les réflexions issues du débriefing en éléments concrets et opérationnels pour l'organisation.

### Comment rédiger un plan d'actions?

Plusieurs méthodes existent afin de rédiger un plan d'actions, voici deux exemples:

**Astuce:** l'idéal est de travailler avec un tableau qui permettra d'identifier plus rapidement les informations. Celui-ci doit être lisible, l'usage de couleurs est encouragé.

--> Exemple de plan d'action selon le modèle QQQCCP sous forme de tableau (quoi, qui, où, quand, comment, combien et pourquoi)

Action	Comment?	Combien?	Pourquoi?
Qui?			
Quoi?			
Où?			
Quand?			

--> Exemple de plan d'action - mesures correctives et/ou préventives à prendre<sup>2</sup>

Actions (titre)	Recommandation	Description de la mesure corrective et/ou préventive à prendre	Type de mesures	Personne responsable	Organisation (s) concernée(s)	Délai de mise en oeuvre	Date de clôture

Quelques exemple de type de mesures: adapter le plan, formation, exercice, matériel, etc.

### Comment assurer le suivi d'un plan d'actions?

Le responsable de chaque organisation doit s'assurer du suivi de celui-ci. Au niveau multidisciplinaire, les services du gouverneur sont responsables du suivi des plans d'action au niveau provincial; au niveau local, la Cellule de sécurité communale est en charge du suivi des plans d'action au niveau communal.

<sup>2</sup> inspiré de CREx RQLab, réseau Qualité des laboratoires ULiège et de Appendix A: Improvement Plan, Homeland Security Exercise and evaluation program (AAR)

## Contexte et remerciements

Le présent guide a été rédigé dans le cadre de la recherche-action « *apprentissage de la situation d'urgence : construction d'un cadre de retour d'expérience pour la province de Liège* » commissionnée par la Province de Liège et financée en partie dans le cadre d'un projet Belspo (PSI-CO). L'objectif de cette recherche réalisée par le centre de recherche Spiral de l'Université de Liège est de travailler à la mise en place d'un **système dynamique et opérationnel en matière de retours d'expérience**. Dans le cadre de cette recherche plusieurs méthodologies ont été mobilisées. Après une étude de la littérature, les chercheurs ont procédé à plusieurs observations d'exercices et à de nombreux entretiens semi-directifs avec des acteurs clefs de la province de Liège. Un important dispositif participatif a été mis en place: un workshop a été organisé le 4 décembre 2018 avec la participation active de 39 acteurs. Une enquête Delphi en ligne (avec le logiciel Mesydel) a été menée. Le premier tour de l'enquête en ligne a eu l'objectif d'identifier les bonnes pratiques et de mettre à l'épreuve les résultats concrets du workshop tout en continuant à impliquer dans le processus les différents acteurs de la gestion de crise au sein de la province de Liège - 76 acteurs de la planification d'urgence et de la gestion de crise ont répondu au questionnaire. Après avoir analysé les réponses du premier tour de questionnaire, un second questionnaire a été envoyé aux participants. Entièrement fondé sur les réponses du premier tour, il a donné la possibilité aux acteurs de lire et de réagir aux résultats du premier tour de questionnaire. Ce second questionnaire s'est clôturé le 3 juillet 2019 avec la participation de 65 personnes. Les différents aspects abordés par l'enquête en ligne sont: la définition des concepts (dont une précision des objectifs), les logiques d'apprentissage, le cadre opérationnel RETAC/RETEX, l'organisation de réunion de feedback (définition et suivi des plans d'action), la question de la responsabilité individuelle dans le cadre de RETAC.

Il s'agit d'une **recherche-action**, une stratégie de recherche hybride relevant de la production de connaissance, d'un savoir se voulant novateur par l'action, c'est à dire par l'intervention délibérée du chercheur sur base d'hypothèses d'action. La recherche-action est par définition participative dans la mesure où elle associe dès le départ une série d'acteurs partageant la même volonté de réfléchir sur le dysfonctionnement/problème pour le résoudre. Elle implique des pratiques d'interdisciplinarité. La stratégie de la recherche-action est en phase avec la rationalité de la démarche Living Lab (LL) (co- construction avec les parties prenantes). Car un LL ne se décrète pas : il se construit ensemble si les parties prenantes le jugent pertinent, en adéquation avec leurs besoins.

### Remerciements à tous les participants