

## Fiche réflexe 15 – Retour d'expérience (RETEX)

Un RETEX doit être réalisé à la fin de chaque phase du Plan (phase 1 urgence, phase 2 mobilisation des bois et phase 3 reconstitution), au niveau le plus adapté (régional / régional et national en fonction de l'ampleur de le tempête).

### RETEX : quoi, pourquoi ?

#### Quoi ?

C'est une **procédure d'analyse structurée** qui permet de partager à partir d'une expérience vécue (souvent une situation d'urgence) et d'apprendre à partir de la compréhension à posteriori de cette situation.

Il constitue avant tout un **outil d'apprentissage** pour les organisations.

La pratique du retour d'expérience constitue une **démarche méthodologique** qui permet aux gestionnaires d'événements et à leurs partenaires d'apprendre, de renforcer les liens entre les acteurs concernés, d'identifier des pistes de progrès et de lancer leur mise en œuvre.

#### Pourquoi ?

Le RETEX permet :

- de tirer des enseignements avant tout profitables aux acteurs locaux,
- de garder la mémoire des événements,
- d'identifier des pistes de progrès,
- de renforcer les liens entre les acteurs,
- de répondre au rôle d'ensemblier et de garantir de la doctrine nationale de l'administration centrale.

Le retour d'expérience contribue ainsi à **optimiser sur les plans humains** (exercices, formations), **organisationnels** (modification de procédures) **et techniques** (matériels, équipement, modes opératoires) le fonctionnement des organisations intervenant en période de crise.

### Questions préliminaires : analyser l'opportunité d'un RETEX

#### Ressources humaines

« *L'administration a-t-elle la volonté de faire un RETEX ?* »

« *Les conditions de ressource sont-elles présentes, envisagées ou envisageables pour faire du RETEX ?* »

« *Quelle valorisation souhaite-t-on faire des enseignements tirés des RETEX ?* »

« *Cette valorisation peut-elle s'envisager sous l'angle de l'intérêt général ?* »

#### Spécificités de la crise

« *Cette crise peut-elle se répéter ?* »

« *Est-elle susceptible d'entraîner des modifications dans les procédures mises en œuvre par certains services ?* »

« *Aurait-elle pu être évitée ou atténuée ?* »

« *Est-elle comparable, en tout ou partie, à d'autres types de crise ?* »

#### Enseignements de la crise

« *Les dispositifs de prévention/ prévision/planification existants ont-ils présenté des lacunes ?* »

« *Des difficultés organisationnelles ou opérationnelles, lourdes de conséquences, ont-elles été observées ?* »

« *L'organisation mise en œuvre a-t-elle présenté des innovations positives ?* »

« *Certaines des solutions apportées sont-elles de nature à intéresser d'autres départements ?* »

***Une majorité de réponses positives à ces questions qualifie le recours au RETEX***

## Méthodologie

Il existe 6 étapes définies par ordre chronologique dans leur mise en œuvre :

- 1) Identifier un chef de projet et un GT (à effectuer « en temps de paix »)
- 2) Inscrire les règles relatives à l'activité du RETEX dans un document cadre (à effectuer « en temps de paix »)
- 3) Collecter les données pour l'analyse
- 4) Structurer et formaliser le rapport d'analyse
- 5) Diffuser et valoriser le RETEX
- 6) Capitalisation de l'expérience et plan d'action

En cas de tempête, le RETEX est une intervention ponctuelle. Un RETEX doit être effectué à la fin de chaque phase du Plan tempête. La démarche de RETEX doit être engagée **le plus tôt possible** après la survenance de l'événement pour lutter contre l'oubli sélectif et les reconstructions personnelles.

### 1) Identifier un chef de projet et un GT (à effectuer « en temps de paix »)

Un **groupe de travail** doit être constitué, avec un **chef de projet** (ex : chef de bureau, chargé de mission). En région, les DRAAF étant très impliquées dans la gestion de crise tempête et proches du terrain, le chef de projet pourrait faire partie du SERFOB. Afin d'être légitime, le chef de projet doit être désigné officiellement par sa hiérarchie avec un profil fonctionnel.

Le chef de projet récolte et traite les informations en faisant appel à un groupe de travail pour l'aider dans sa tâche. Le groupe est constitué du chef de projet, des membres du bureau / des SERFOB concernés, des correspondants des différents services de l'État et des correspondants des organisations professionnelles (s'appuyer sur la cellule de crise régionale).

### 2) Inscrire les règles relatives à l'activité du RETEX dans un document cadre (à effectuer « en temps de paix »)

La pratique de RETEX ne s'improvise pas. Elle nécessite une appropriation de la démarche fixée et une sensibilisation à la culture de RETEX.

Aussi il sera nécessaire d'écrire un **document cadre** qui définira succinctement mais clairement :

Finalités	Améliorer le service public par une meilleure connaissance des activités.
Objectif de la démarche	Apprentissage des situations, création d'une connaissance de l'action.
Mission	RET <u>E</u> X technique, humain ou organisationnel.
Composition du GT	Nombre de personnes, compétences recherchées.
Modalités d'intervention pour la collecte des données	temps réel (observations de la situation) et a posteriori (entretien des intervenants, exploitation des documents)
Nature des données collectées	Mains-courantes, tableau de bord, cartographies, CR, médias, photos, observations de terrain, CR de réunions ...

### 3) Collecter les données pour l'analyse

2 techniques d'investigations doivent être cumulées :

- **Technique d'investigation en temps réel** : observations de situation (photographies horodatées et localisées géographiquement au besoin), recueil d'informations, imagerie aérienne, etc.
- **Technique d'investigation a posteriori** : cartographies finalisées (si aléa naturel), mains-courantes, analyse des tableaux de bord via des critères d'évaluation (voir Tableau de bord), compte-rendu d'intervention / réunion, médias (revue de presse notamment), réseaux sociaux, photos, observations de terrain, entretiens.

Ces éléments sont nécessaires pour établir les faits permettant d'analyser la situation opérationnelle de manière objective, sans reconstruction, et en limitant le risque de biais lié à l'interprétation individuelle.

Cette étape est **chronophage** mais nécessaire pour **légitimer** la démarche du retour d'expérience.

### 4) Structurer et formaliser le rapport d'analyse

A la fin de chaque phase du Plan tempête, un rapport d'analyse doit être produit afin de formaliser cette analyse et de créer une connaissance collective et partagée.

Voici ci-après des propositions relatives aux rapports de RETEX en fin de phases 1 (urgence), 2 (mobilisation des bois) et 3 (reconstitution) :

- **Examen du contexte** : contexte, analyse des d'intervention (analyse des risques, enjeux), éléments favorables ou défavorables pour la conduite des opérations
- **Diagramme chronologique de la situation avec les principaux faits marquants** : période d'engagement, événements, principales actions menées, ...
- **Analyses thématiques** (voir parties 1,2 et 3 du plan tempête) => identifier les points positifs et bonnes pratiques ainsi que les points bloquants et les dysfonctionnements.  
Ex : plan de communication, mesures d'anticipation, organisation de crise, mobilisation des bois, reconstitution, effets psychologiques de la tempête, etc)
- **Enseignements par thème et propositions d'améliorations** (éléments validés par la hiérarchie)

La mise en évidence de dysfonctionnements peut déboucher sur des propositions d'amélioration, à l'inverse, les situations jugées satisfaisantes permettent de conforter les décisions dont elles découlent.

#### **RETEX final :**

A la lumière des travaux réalisés précédemment, un rapport d'analyse final pourra être réalisé. Le MAA mettra en place un groupe de travail afin de reprendre et de modifier si besoin le plan national de gestion de crise tempête pour la filière forêt-bois.

## 5) Diffuser et valoriser le RETEX

Il faut également définir les **règles de diffusion internes et externes** ainsi que les **modalités de restitution** (réunion, diffusion partagée sur l'intranet, etc).

Pour une diffusion externe, on privilégiera un format du retour d'expérience sous une forme **pédagogique**, en 2 ou 4 pages maximum avec les principaux éléments à retenir.

## 6) Capitalisation de l'expérience et plan d'action

**Capitalisation :** créer une mémoire de l'organisation en archivant les documents. Cette mémoire constituera une base de connaissances disponible et enrichie au fil des ans.

### **Plan d'action :**

Les propositions d'amélioration d'ordre technique, humain et organisationnel formulées dans les RETEX visent un ajustement du fonctionnement. Aussi, ces propositions doivent faire l'objet d'un suivi et d'une mise en œuvre programmée dans le temps par les services compétents (GT, formation, opérations, ...). Un plan d'action sous forme de tableau peut être établi afin de suivre ces mesures (mise en œuvre, évaluation de leur efficacité dans le temps).

## **Bibliographie**

Charte du RETEX, groupe de travail RETEX-ENSOSP, 2015

Évaluation de la politique de prévention des incendies de forêt dans les régions méridionales, travaux préalables à l'évaluation, la pratique des retours d'expérience sur les événements porteurs d'enseignement, Claude Laurain, CGGREF, Ministère de l'agriculture, 2004

Guide méthodologique « La conduite du retour d'expérience, éléments techniques et opérationnels », MIAT/DDSC/SDGR/BAPC, juillet 2006

Guide méthodologique pour la pratique du retour d'expérience, groupe de travail RETEX-ENSOSP, 2015

Mission d'évaluation relative à la défense de la forêt contre l'incendie, CGEDD, CGAAER, 2016

Retour d'expérience, une méthode d'analyse des crises, DDSC, Ministère de l'intérieur, 2003

Retour d'expérience, synthèse 2013, DGSCGC, Ministère de l'intérieur, 2013