

INSTITUT PROVINCIAL DE FORMATION – LE 22 JUIN 2010
APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE EN SITUATION D'URGENCE

CONCLUSIONS DE MONSIEUR LE GOUVERNEUR REPRESENTÉ
PAR MONSIEUR GUY BRACAVAL, COMMISSAIRE
D'ARRONDISSEMENT

Mesdames, Messieurs,

Permettez-moi tout d'abord, au nom de Monsieur le Gouverneur Claude DURIEUX, d'adresser tous mes remerciements à l'Institut provincial de formation pour l'heureuse initiative qu'il a prise et qui prouve, si besoin en était encore, la capacité de l'Institution provinciale de répondre aux besoins des acteurs publics de proximité.

L'expérience qui s'achève était inédite. Elle était aussi particulièrement pertinente car inscrite dans les perspectives mêmes d'évolution de la gestion de situation d'urgence. La notion de multidisciplinarité est aujourd'hui bien plus qu'encouragée : elle se trouve inscrite dans les textes légaux.

Cette notion pourtant reste à construire sur le terrain et impose un véritable changement culturel face aux « habitudes » de gestion d'une crise. Il s'agit d'un long cheminement mais les panels d'intervenants et de participants que l'IPF est parvenu à réunir démontrent qu'une prise de conscience se fait jour. Et il est heureux que la formation de base comme la formation continuée y contribuent activement.

Pour rappel, les finalités de cette formation qui s'achève aujourd'hui étaient de :

- mieux connaître les autres disciplines, leurs fonctions, leurs rôles et leurs préoccupations particulières
- Favoriser les contacts interdisciplinaires au sein d'un même arrondissement judiciaire et développer une réflexion constructive quant à l'intérêt d'une approche multidisciplinaire.

Au vu des comptes rendus fait par les collaborateurs du bureau de sécurité du Gouverneur, on peut d'emblée dire que ces objectifs sont atteints.

C'est sur base de ces rapports que j'ai la complexe mission de tirer les conclusions de cette formation. Mais je profiterai de l'occasion qui m'est donnée pour vous

présenter des pistes de réflexions quant aux voies possibles d'application de la multidisciplinarité au travers des outils de gestion de crise.

Synthèse des points abordés lors de la formation

Deux exposés ont servi de fil conducteur de la première journée de formation. Monsieur BODSON vous a sensibilisé à l'organisation, aux missions et aux moyens de la discipline 1. Il en a été de même pour le docteur TAMINIAU pour la discipline 2. Les deux exposés ont aussi fait état des sources de conflits potentielles.

Quant à la deuxième journée, c'est la discipline 3 qui a ouvert la séance suivie des besoins de l'enquête judiciaire, et de la coordination psychosociale.

Je ne pourrai pas reprendre dans mon exposé l'exhaustivité des éléments qui ont été énoncés. Mais il apparaît que quelques constats posés en ces murs méritent une attention toute particulière dans la perspective de gestion multidisciplinaire d'une crise :

- Le centre d'appel unifié joue un rôle primordial pour les premiers échanges multidisciplinaires ;
- La communication entre le poste de commandement opérationnel et le comité de coordination, qu'il soit provincial ou communal, doit être efficace afin que la coordination stratégique puisse jouer un rôle d'appui qui peut permettre de « soulager » le Dir Pc Ops.
- La manipulation des radios Astrid et des groupes de communication multidisciplinaires doit être acquise par les acteurs de terrain.
- Les échanges d'informations entre les différents endroits décisifs sur le terrain, par exemple entre le poste médical avancé et le poste de commandement opérationnel doivent être optimisés,
- La police judiciaire n'a pas toujours connaissance des principes fondamentaux de gestion d'une situation d'urgence, et inversement les services opérationnels ne sont pas toujours au fait des missions des autorités judiciaires.
- La fonction de DIR INFO doit être tenue dès les premiers instants d'une crise afin de permettre aux autres directeurs des disciplines de se concentrer sur leurs missions fondamentales,
- L'importance d'organiser des exercices et des débriefings est plus que jamais démontrée. Une banque de données commune quant aux retours

d'expériences constituerait néanmoins une plus-value importante pour l'ensemble des partenaires. On constate trop souvent en effet une exploitation insuffisante des conclusions d'un exercice. C'est dans cette optique d'ailleurs que Monsieur le Gouverneur a développé des cycles spécifiques de formation à la réalisation d'exercices de grande ampleur. Comment fixer les objectifs d'un exercice ? Comment vérifier les procédures mises en œuvre par les acteurs des différentes disciplines ? Comment en tirer les enseignements et favoriser un retour d'expérience ? Ces éléments sont évidemment précieux au regard du coût que représente un exercice de grande ampleur et de la mobilisation de personnes qu'il nécessite.

- Le choix du Dir Pe-Ops doit être adapté.

- La coordination « capot » dès les premiers instants est fondamentale. Il s'agit d'une actions des premiers instants difficile à adopter contre nature et pourtant tellement essentielles à intégrer

- La présence des autorités judiciaires doit être renforcée dans les cellules de sécurité et dans les comités de coordination, en vue d'instaurer un climat de confiance.

- L'établissement d'une liste de victimes doit se faire de manière rigoureuse et structurée ;

Pour atteindre ces objectifs et favoriser, à chaque niveau, l'approche multidisciplinaire plusieurs **pistes de réflexion** méritent d'être explorées. Elles sont assurément l'intérêt de placer la communication entre les disciplines au centre de nos préoccupations et touchant à l'organisation même de la gestion d'une crise.

UN DIR PC OPS COORDINATEUR ET ATTENTIF A LA REPRESENTATION DES DISCIPLINES

L'aspect multidisciplinaire des débats et des prises de décision est assuré par le Dir PC-OPS, lequel a pour mission essentielle de coordonner l'ensemble des mesures prises pour gérer la situation d'urgence.

Pour ce faire, le Directeur du poste de commandement opérationnel doit parvenir à se détacher des missions purement opérationnelles liées à sa discipline pour adopter une vision panoramique de la situation et en coordonner toutes les composantes dans un esprit résolument pluridisciplinaire.

Une relation de confiance doit donc rapidement s'établir avec l'ensemble des Directeurs composant le poste de commandement.

En outre cette fonction de coordinateur implique qu'il fasse preuve de capacités d'analyse et de synthèse certaines. Il se doit de faire régulièrement le point dynamique de la situation avec les représentants des disciplines mais aussi avec le représentant de la ou des autorité(s) concernée(s).

Une attention toute particulière devra être portée sur la composition du poste de commandement opérationnel. Ainsi, une représentation équilibrée de chacune des disciplines est un des éléments clé de la réussite d'une coordination opérationnelle. La surreprésentation d'une discipline par rapport à une autre représente un risque réel de créer une cacophonie qui, par essence, est destructrice d'un dialogue entre les disciplines.

UNE BONNE MAITRISE DU MATERIEL ASTRID ET DES GROUPES DE COMMUNICATION MULTIDISCIPLINAIRES

Les exercices et les situations d'urgence auxquels les services du Gouverneur ont pu participer ont souvent mis en évidence les problèmes de communication.

Incontestablement, Astrid constitue un outil favorisant l'approche multidisciplinaire.

Il importe toutefois que ce réseau de télécommunication soit mis à disposition de toutes les disciplines mais aussi et surtout que chacun des intervenants bénéficie d'une connaissance des schémas de communication multidisciplinaires.

Il n'est pas rare en effet de s'apercevoir en effet que le schéma de communication défini dans le PGUI provincial est méconnu de certains. Il s'agit là d'un autre obstacle culturel à surmonter et sur base de ce constat, les services du Gouverneur envisagent, en collaboration avec quelques officiers, la mise en place d'une formation théorique et pratique quant à l'utilisation des radios ASTRID en cas de situations d'urgence multidisciplinaires.

UNE INFRASTRUCTURE ADAPTEE AUX ATTENTES DE TOUTES LES DISCIPLINES

On peut rapidement mettre en évidence que l'environnement de travail du Poste de commandement Opérationnel peut avoir une influence considérable sur les échanges de point de vue qui doivent être menés entre les différents acteurs.

Une bonne logistique peut constituer un facteur de gestion efficace d'une situation d'urgence, c'est-à-dire d'échanges multidisciplinaires accrus, et d'apaisement du stress qui guettent inévitablement les différents acteurs

Ceci ne doit pas échapper à la réflexion des cellules de sécurité lors de l'élaboration des plans particuliers d'urgence et d'intervention de nos communes. Un environnement de travail rencontrant les contingences de chaque discipline est un incontestable gage d'efficacité face à la crise.

Mais une situation d'urgence ne porte pas toujours sur un risque localisé ou planifié préalablement.

Dans ce cas, il est également indispensable de disposer de postes mobiles offrant des moyens adaptés notamment en termes de communication.

UN REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR DU PC-OPS ACCEPTE ET CONNU DE TOUS

Lors de l'élaboration du plan général d'urgence et d'intervention de la Province de Hainaut, un groupe de travail multidisciplinaire a été réuni afin d'élaborer un règlement d'ordre intérieur pour le poste de commandement opérationnel

Outre le fait qu'il permet une réflexion multidisciplinaire, ce type de document se distingue notamment par le fait qu'il identifie les missions utiles au bon fonctionnement du Poste de commandement opérationnel.

Ainsi, il était ressorti des conclusions de ce groupe de travail, qu'outre la présence d'un Directeur par discipline, d'un Responsable sécurité, d'un Directeur du PC-Ops, d'un représentant du site concerné, celle **d'un secrétaire** relevait de la plus grande importance.

Il s'agit de se donner les moyens de tenir un livre de bord des événements pour faciliter la communication inter-disciplinaire et dégager le Directeur du poste opérationnel d'une partie du stress légitime lié à sa mission. La désignation d'un opérateur radio obéit à la même préoccupation.

Mais le profil de cette personne n'est pas simple. Il doit s'agir de quelqu'un qui a de réelles capacités administratives et qui connaît bien l'environnement d'une gestion de crise ainsi que le jargon qui y est usité.

Pistes d'avenir.

Au vu de ce qui vient d'être exposé, la réussite d'une approche multidisciplinaire repose sur bon nombre de considérations organisationnelles et fonctionnelles qu'il est indispensable de prendre en considération.

Mais la multidisciplinarité, je le disais d'entrée de jeu, est aussi une culture, un comportement qui s'acquiert.

Dans ce cadre, la formation est évidemment essentielle.

Notre présence au sein de l'IPF me donne l'occasion d'insister sur l'importance des formations multidisciplinaires et interactives pour faire progresser la cause de l'interaction.

C'est sur « les bancs de l'école » que les acteurs de la sécurité apprendront à mieux se connaître et donc à coopérer davantage.

C'est donc au travers des programmes et de l'organisation même des cours théoriques et pratiques qu'il convient d'agir pour inculquer cette culture et favoriser la constitution de véritables réseaux entre les acteurs de la sécurité.

Préparer les individus à une gestion concertée des événements est une œuvre de longue haleine qu'il faut également renforcer par la grâce des exercices de grande ampleur et de démarches résolument pratiques.

L'émergence progressive du centre de formation pratique Hainaut-Sécurité sur le site provincial de Lens doit être comprise selon cette philosophie. Outre les ateliers purement opérationnels, pourquoi ne pas imaginer un espace qui permettrait de simuler des coordinations multidisciplinaires de situations d'urgence simulées sur maquettes ? C'est l'option qui a été choisie par plusieurs centres de formation étrangers notamment en Angleterre et le Gouverneur Durieux en a exprimé le souhait lors de l'inauguration de structures GRIMP sur le site de Lens. « *Mon intérêt de Gouverneur, a-t-il souligné, est de trouver sur ce centre de formation pratique un lieu propice à la réalisation d'exercices multidisciplinaires permettant aux acteurs opérationnels d'agir dans un environnement proche du réel mais également aux cellules de coordination d'une crise de tester leur fonctionnement au travers d'un atelier spécifique. A cet égard, la bonne fin du projet me réjouit beaucoup car elle relie, de manière harmonieuse, la formation aux impératifs de la planification d'urgence* ».

Pareille organisation permettrait en effet d'éviter des déploiements systématiques sur le terrain (même si ceux-ci se révèlent parfois indispensables)... et de tester la coordination multidisciplinaire à moindres frais.

Pensons particulièrement aux exercices *table top*. Ceux-ci sont à encourager car ils permettent d'élaborer et de tester aisément des procédures multidisciplinaires très ciblées.

Il importe de faire remarquer qu'un exercice peut aussi être l'occasion d'intégrer la composante judiciaire et ses besoins particuliers, ce qui nécessite de prolonger celui-ci au-delà de la gestion purement opérationnelle.

Mais tout ceci n'a de sens, bien sûr, qu'avec la garantie d'un retour d'expérience organisé sur base d'un questionnement collectif visant à améliorer le système. Je prends bonne note de la proposition de centraliser les conclusions des exercices via le site provincial du bureau de sécurité.

Dans ce contexte de suivi, d'évaluation mais aussi de construction d'un sentiment multidisciplinaire, **la cellule de sécurité est évidemment l'organe clé**. Elle est par excellence le lieu de rencontre entre les disciplines et l'espace où peuvent se concevoir des pratiques nouvelles acceptées par tous.

Il faut dès lors se réjouir des initiatives prises par certaines cellules de sécurité de notre province visant par exemple à faire découvrir des entreprises à risques ou des endroits sensibles.

Se rencontrer dans un autre cadre que celui d'une salle de réunion permet aussi de mieux se connaître, et d'être sensibilisé aux questions et points d'attention de la discipline voisine.

C'est aussi là que peuvent se tisser des relations de confiance entre les disciplines.

C'est en vue d'échanger le dynamisme de certaines communes en la matière que seront organisées, à l'initiative de Monsieur le Gouverneur, dans le second semestre de cette année trois rencontres, une par zone de secours, des Fonctionnaires en charge de la planification d'urgence au niveau communal. Ils auront l'occasion de confronter leurs expériences dans un environnement favorisant le dialogue et l'innovation puisque c'est le Grand-Hornu qui a été choisi par le Gouverneur pour tenir ces réunions.

Vous le voyez, ces journées de formation appellent d'autres initiatives. Et c'est heureux. La planification d'urgence et son approche multidisciplinaire a certes ses prescrits légaux. Mais l'humain ne s'organise pas qu'avec des textes.

Former, expérimenter, favoriser le dialogue et la connaissance mutuelle des impératifs de chacun : ces actes doivent permettre une amélioration constante des procédures écrites sur le papier. Les pouvoirs publics ont la responsabilité de s'y investir et en Hainaut, l'Institution provinciale et les services du Gouverneur ont choisi de le faire en parfaite concertation. Un choix judicieux dont le citoyen doit être le premier bénéficiaire.

Au nom de M. le Gouverneur et en mon nom personnel, je vous remercie de contribuer à cette dynamique.

Mesdames,
Messieurs,

Permettez-moi donc, en guise de conclusion, d'insister à nouveau sur la nécessité que nous avons tous de développer davantage encore au sein de nos structures respectives cette réelle culture de la situation d'urgence multidisciplinaire dont j'ai parlé abondamment.

Cette culture passe pour moi par trois valeurs fondamentales
Le respect, l'humilité et la reconnaissance.

Le respect du travail fait au quotidien par l'ensemble des services de secours qui tous vont dans les sens d'une amélioration de la sécurité du citoyen ;

Dans ce contexte évolutif par essence, la culture de la situation d'urgence passe aussi par **l'humilité** que doivent avoir les acteurs de la sécurité. La situation d'urgence qu'ils ont connue il y a 6 mois, un an, ... n'aura peut-être rien à voir avec celle qu'ils connaîtront demain. Les procédures qu'ils ont définies ou lues la veille ne trouveront peut-être pas place le jour de l'événement. Arriver dans un centre de crise fort de ses certitudes est peut-être la moins souhaitable des attitudes pour l'ensemble de l'organisation et le bon fonctionnement de la gestion multidisciplinaire de l'événement.

Reconnaissance, enfin, que chaque discipline, chaque autorité a un rôle d'importance équivalente à jouer dans la gestion d'une situation d'urgence. Chacune des personnes présentes autour du « capot » a une partie des connaissances et des compétences qu'il importe de prendre en considération.