



Fédération
des CPAS



« Une schématisation de l'urgence au départ de l'expérience. »

Geoffrey François, Chef de cabinet du Président du CPAS de Liège

Colloque Fédération des CPAS 12 novembre 2013



Sommaire

- 1. Méthodologie**
- 2. Définition de l'urgence**
- 3. Schématisation de l'expérience de l'urgence**
- 4. Réflexions sur l'expérience de l'urgence**
- 5. Pistes de solution**

pour les travailleurs

pour l'institution

pour les mandataires politiques



1. Méthodologie

La présente intervention rapporte un travail collectif

- **Via une méthode d'analyse en groupe (MAG):**
 - **qui associe les acteurs concernés,**
 - **permet la construction collective d'un savoir**
 - **au départ de récits vécus**
 - **par l'échange, l'interprétation, l'analyse**
 - **en suivant une structure d'animation très stricte**

Ont participé à cette MAG: R. Cherenti, S. Dardenne, Ch. Dubois,
J. Duchêne, G. François, G. Lacroix,
L. Lefèbvre, Ch. Rulot, S. Vico, A. van den Ende.



2. Définition de l'urgence

Source : THORION, G., MASSARD G., 2005, « Le processus de l'urgence », in Valérie Carayol (dir.), *Vivre l'urgence dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, pp. 43-54.

L'urgence :

≠ mode de fonctionnement ordinaire

= rupture

⇒ une temporalité hors norme

⇒ bouscule les habitudes et l'ordre établi

(organisation, hiérarchisation, communication, modes de décision, rôles,...)



2. Définition de l'urgence

L'urgence telle qu'étudiée ici :

≠ Crise

= Perception de la crise

= Un processus qui peut s'inscrire dans

des situations ordinaires

des situations de grande ampleur



2. Définition de l'urgence

Exemples d'urgence dans des situations ordinaires

- Perpétuelle urgence pour boucler les points d'un Conseil par absence d'échéancier,
- L'impression d'un travailleur d'être constamment dans l'urgence par manque de méthode efficace,...

Exemples d'urgence dans des situations de grande ampleur

- Fermeture d'urgence d'une maison de repos privée commerciale en 72h,
- Intervention psychosociale urgente suite à une agression d'agents ;
- Incendie dans une maison d'hébergement;...



3. Schématisation de l'expérience d'urgence

Prévention et anticipation

Situation d'urgence

Bilan

IMPORTANT DU CONTEXTE

- Définir l'urgence + des critères + contextualiser
- Constituer un groupe de travail
- Avoir la volonté de partager un réseau + partager une même vision
- Mettre en place des procédures et les faire connaître
- Evaluer les ressources internes et externes et clarifier les rôles de chacun
- Evaluer les « urgences prévisibles », cycliques
Ex : grands froids, afflux d'étudiants,...
- Former + préparer les personnes
- Soigner l'accueil dans les CPAS
- Analyser les risques professionnels et psycho-sociaux

- Priorisation + sécurisation matérielle et psychologique
- Faire appel aux ressources (internes et externes)
- Constats :
- l'urgence est un accélérateur de réseaux
- l'urgence est énergivore
- Légitimer les interventions
- La personne qui gère l'urgence doit pouvoir « se poser » quelques minutes avant de prendre des décisions
- La liberté d'action des acteurs

- Volonté de réfléchir après coup
- L'urgence peut être « bien » dépassée si l'on a des ressources pour ce faire, à savoir :
 - du matériel
 - du personnel
 - des finances
 - du sens et de la motivation
- Il faut prendre en considération l'affectif, le ressenti
- A-t-on pu vérifier dans l'institution de la solidarité ? De l'empathie ?
- Réflexion à avoir pour diminuer l'énergie dépensée dans l'urgence.
- Déterminer les « fausses urgences » et les recadrer (éventuellement en sanctionnant)

Identifier un référent

Veiller à communiquer, à informer, à faire des écrits, à transmettre les expériences





3. Schématisation de l'expérience d'urgence

(Détail)

Avant

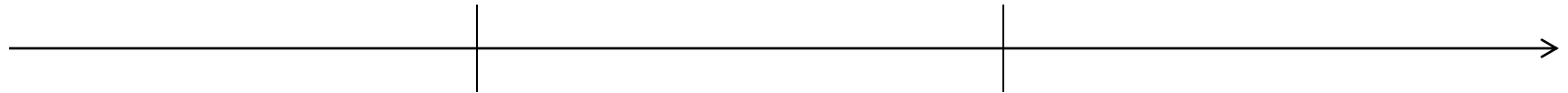
Alerte

Après

**Prévention
et anticipation**

**Situation
d'urgence**

Bilan





3. Schématisation de l'expérience d'urgence



Prévention et anticipation

- Définir l'urgence + des critères + contextualiser
- Constituer un groupe de travail
- Avoir la volonté de partager un réseau + partager une même vision
- Mettre en place des procédures et les faire connaître
- Évaluer les ressources internes et externes et clarifier les rôles de chacun
- Évaluer les « urgences prévisibles », cycliques. Ex : grands froids, afflux d'étudiants,...
- Former + préparer les personnes
- Soigner l'accueil dans les CPAS
- Analyser les risques professionnels et psychosociaux



3. Schématisation de l'expérience d'urgence

Prévention et anticipation

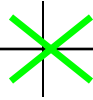
Actions à 3 niveaux:

- 1^e) évitement : neutraliser ou limiter l'influence des facteurs susceptibles de provoquer l'entrée dans l'urgence
- 2^e) détection : signes avant-coureurs de l'entrée dans la situation d'urgence
Rem. : Phase ne permettant cependant pas d'éviter l'entrée dans l'urgence
- 3^e) maîtrise : se préparer au traitement efficace et organisé de la situation d'urgence présumée



3. Schématisation de l'expérience d'urgence

**Situation
d'urgence**



L'émergence de l'urgence

- peut être brutale et événementielle (accident, catastrophe)
=> limite de fait les possibilités de réaction préventive
- peut résulter d'une longue dégradation
=> la dérive peut alors être corrigée
- D'où l'importance de se mettre d'accord sur ce qu'est une urgence



3. Schématisation de l'expérience d'urgence

Situation d'urgence

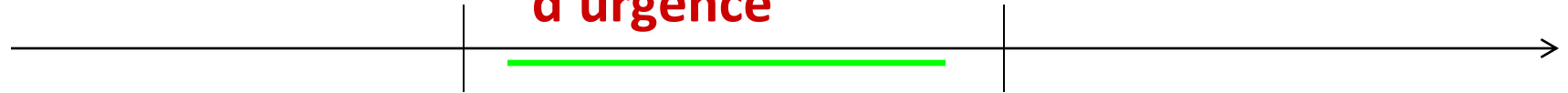


- Priorisation + sécurisation matérielle et psychologique
- Faire appel aux ressources (internes et externes)
- Constats :
 - l'urgence est un accélérateur de réseaux
 - l'urgence est énergivore
- Légitimer les interventions
- La personne qui gère l'urgence doit pouvoir « se poser » quelques minutes avant de prendre des décisions
- La liberté d'action des acteurs



3. Schématisation de l'expérience d'urgence

**Situation
d'urgence**



Phase souvent transversale et interdisciplinaire

⇒ implique divers organismes qui doivent coexister et se synchroniser dans l'action

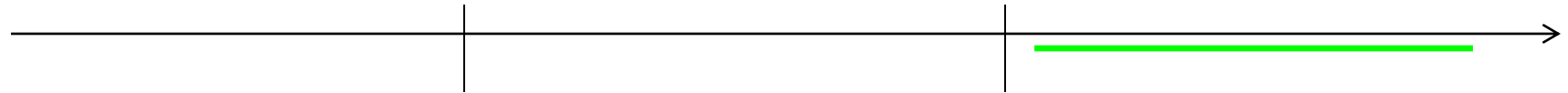
⇒ les cycles de décision et de communication doivent être redéfinis, évoluer de manière dynamique au rythme de l'évolution de la situation critique



3. Schématisation de l'expérience d'urgence



Bilan



- Volonté de réfléchir après coup
- L'urgence peut être « bien » dépassée si l'on a des ressources pour ce faire, à savoir :
 - du matériel,
 - du personnel,
 - des ressources financières,
 - du sens et de la motivation
- Il faut prendre en considération l'affectif, le ressenti
- A-t-on pu vérifier dans l'institution de la solidarité ? De l'empathie ?
- Réflexion à avoir pour diminuer l'énergie dépensée dans l'urgence
- Déterminer les « fausses urgences » et les recadrer (éventuellement en sanctionnant)



3. Schématisation de l'expérience d'urgence

Avant

Alerte

Après

**Prévention
et anticipation**

**Situation
d'urgence**

Bilan

Importance du contexte

Identifier un référent



3. Schématisation de l'expérience d'urgence



	Situation d'urgence	Bilan
IMPORTANT DU CONTEXTE		
<ul style="list-style-type: none"> • Définir l'urgence + des critères + contextualiser • Constituer un groupe de travail • Avoir la volonté de partager un réseau + partager une même vision • Mettre en place des procédures et les faire connaître • Evaluer les ressources internes et externes et clarifier les rôles de chacun • Evaluer les « urgences prévisibles », cycliques Ex : grands froids, afflux d'étudiants,... • Former + préparer les personnes • Soigner l'accueil dans les CPAS • Analyser les risques professionnels et psycho-sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisation + sécurisation matérielle et psychologique • Faire appel aux ressources (internes et externes) • Constats : • l'urgence est un accélérateur de réseaux • l'urgence est énergivore • Légitimer les interventions • La personne qui gère l'urgence doit pouvoir « se poser » quelques minutes avant de prendre des décisions • La liberté d'action des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de réfléchir après coup • L'urgence peut être « bien » dépassée si l'on a des ressources pour ce faire, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> du matériel du personnel des finances du sens et de la motivation • Il faut prendre en considération l'affectif, le ressenti <ul style="list-style-type: none"> • A-t-on pu vérifier dans l'institution de la solidarité ? De l'empathie ? • Réflexion à avoir pour diminuer l'énergie dépensée dans l'urgence. • Déterminer les « fausses urgences » et les recadrer (éventuellement en sanctionnant)
<i>Identifier un référent</i>		
Veiller à communiquer, à informer, à faire des écrits, à transmettre les expériences		





4. Réflexions sur l'expérience d'urgence



Il faut une mobilisation collective et pas seulement individuelle

Le fonctionnement dans l'urgence est également source de tension pour les usagers

Il est nécessaire de faire l'inventaire de ce qui existe déjà avant de mettre en place de nouvelles procédures

La seule vraie urgence, c'est lorsque la vie des gens est en danger

➔ sécuriser une zone d'intervention et la personne qui intervient.

➔ assouplir les conditions anxiogènes pour que les personnes puissent agir sereinement.



4. Réflexions sur l'expérience d'urgence



Nécessité d'identifier un réfèrent qui libère les moyens d'action.

➔ important pour éviter la fuite des responsabilités

➔ il doit agir avant – pendant – après.

Grande importance de l'anticipation

-> prévention : ce qui peut amener à éviter l'occurrence de l'urgence. Ex. : accueil de qualité, procédures connues de tous, ...;

-> préparation à l'action face à l'urgence. Ex. : protocoles d'actions, ...

Nécessité de préciser le moment déclencheur de l'urgence : qui valide l'analyse de l'urgence ? qui donne le signal d'alarme ?

Plus les personnes s'accordent sur la définition de l'urgence, plus il est facile de la gérer. Or, la définition de l'urgence va être propre à la fonction de chacun et est contextuelle.



4. Réflexions sur l'expérience d'urgence

L'urgence ne peut être appréciée que par les personnes qui sont sur place

L'urgence met à mal l'intégrité d'une organisation

L'urgence de l'autre peut devenir la nôtre lorsqu'elle se reporte de service en service et qu'il y a discordance dans les critères d'intervention.

➔ L'urgence peut venir de l'inaction en amont

Faire travailler les gens dans l'urgence peut relever d'une stratégie organisationnelle



5. Quelques pistes de solution

Quelques pistes de solution ...

... pour sortir de la perception d'urgence lorsqu'il n'y a pas de crise

... pour faire face au mieux la crise lorsqu'elle existe et qu'elle reconnue comme telle par tous



5. Quelques pistes de solution



Pour les travailleurs

- Importance d'une réflexion au niveau de l'ensemble de l'équipe où la parole est donnée à tout le monde, en dehors des locaux du CPAS (mise au vert) avec la ressource d'un animateur extérieur (neutralité)
- Améliorer la communication entre services et niveaux hiérarchiques
- Donner un sens à l'urgence : en construire une définition, définir ses occurrences
- Rester zen en toute circonstance. S'isoler quelques minutes avant de décider. Ne pas agir dans la vitesse et la précipitation
- Avoir l'organisation la plus parfaite possible ; même si, en cette matière, la perfection n'existe pas



5. Quelques pistes de solution



Pour l'institution

(En plus des pistes précédentes...)

- Donner un sens à l'urgence : en construire une définition commune (équipes + Président + DG + responsables) et définir ses occurrences
 - Rédiger des protocoles d'action qui clarifient les responsabilités de chacun. Redéfinir ce qu'est une urgence
 - Réaliser une analyse des risques professionnels
 - Différencier : le référent (qui réfléchit) et le gestionnaire de crise (qui agit)
 - Prévoir les ressources nécessaires à la gestion de l'urgence et à sa prévention
- ➔ Un accueil bien étudié peut déjà permettre de désamorcer de nombreuses situations potentiellement critiques



5. Quelques pistes de solution



Pour l'institution

- Bien identifier le rôle et les capacités de chaque acteur
- Clarifier les objectifs de tous
- Légitimer l'intervention des acteurs (+ quelle marge de manœuvre?)
- Tirer les leçons des expériences précédentes, les impacter et les communiquer pour rassurer
- Quand fausses urgences -> prévoir un renforcement positif ou négatif sur le plan individuel
- Quand problème d'urgence en général -> prévoir des règlements qui diminuent cette pression



5. Quelques pistes de solution

Pour le Politique

(En plus de ce qui a été dit précédemment...)

- Que les responsables de service, secrétaires et Présidents se prononcent sur cette question de l'urgence → Qu'ils signalent quels sont les points prioritaires et quels sont ceux qui peuvent être laissés temporairement de côté en cas d'urgence
- Légitimer l'intervention de ceux qui agissent (+ réflexion sur la marge de manœuvre des acteurs).
- Prévoir les ressources nécessaires à la gestion de l'urgence et à sa prévention
- Rester zen en toute circonstance.