

REFLEXIONS D'UN CHEF D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE A PROPOS DE GESTION IN SITU DES CRISES PROVOQUEES PAR LES VIDOURLADES

Les propos qui vont suivre sont issus des réflexions personnelles menées au gré des six années successives passées en qualité de Principal dans un établissement qui a été sévèrement touché par les inondations de septembre 2002 et qui connaît quasiment chaque année, un épisode climatique, l'amenant à effectuer un exercice de mise en sécurité des personnes et des biens qu'il abrite.

Cela veut dire que sur le site dont je suis responsable, près de 800 personnes connaissent chaque année (à l'exception de l'année scolaire 2006/2007) un, voire plusieurs moments de tension voire de crise, où l'enjeu demeure la sécurité des populations et par conséquent des individus (pris ici au sens d'individualités). C'est dire aussi que l'on ne manque pas « d'entraînement » ; cela m'autorise également, avec le recul des ans, à me constituer une sorte de corpus de réflexions.

Ces idées sont donc issues d'expériences vécues. Elles sont par conséquent partiales et ne prétendent pas du tout à l'exhaustivité et encore moins à l'objectivité.

Aussi vous demanderais-je, pour la commodité de l'exposé de considérer mes points de vue comme des postulats de départ et je vous inviterais ainsi, à nourrir votre propre réflexion à l'aune de vos expériences.

Je tenterais de vous faire partager une définition toute personnelle de la notion de « crise ». Puis après avoir souligné l'importance de la transmission d'un ordre et de sa teneur, je m'attarderais sur la gestion des groupes, sur l'absolue nécessité d'un entraînement et d'une formation du responsable du site. Enfin, je terminerai sur l'importance du civisme de toutes les parties concernées en insistant sur ce que j'appelle « l'hyper conscience » du responsable de terrain.

A : Une définition pragmatique et personnelle de la notion de crise.

Il y a crise lorsque au moins deux systèmes ayant chacun leur propre logique interne ne se reconnaissent plus et deviennent incapable d'entrer en contact pour créer une synergie constructive et bénéfique. Dans cette hypothèse, la dialectique entre les systèmes devient inopérante.

Ceci peut se vérifier dans le couple, au sein de groupes ou dans des services ou bien d'une unité de production

Bien souvent, apparaît un dysfonctionnement lorsqu'un troisième élément généralement exogène vient s'immiscer dans ce schéma vertueux. Si en plus, il est agressif et destructeur, nous passons très vite de l'état de tension à celui de confrontation puis à la conflagration.

Cela peut paraître anxiogène pour la personne responsable d'un site accueillant du public mais cela laisse supposer, qu'il y aurait donc la possibilité d'anticiper une situation évolutive et augurerait qu'une gestion de crise, pourrait s'effectuer de manière plus ou moins harmonieuse.

Dans le cas qui nous préoccupe il y a un antagonisme évident entre deux logiques différentes à savoir entre : une logique individuelle liée à la peur, que je qualifierais « d'individualiste » qui prône le « sauve qui peut général » et l'autre, que je qualifierais de

« régaliennne » et qui s'inscrit dans l'organisation des secours au nom de la protection civile des populations. Protection qui est d'ailleurs ardemment sollicitée et que l'on trouve très fréquemment interrogée au travers de cette locution communément émise et pleine de sous entendus dans cette interrogation : « mais que fait la Police ? » voire « que font le gouvernement ou l'Etat ? »

B : De l'importance de la transmission de l'ordre, de sa qualité, de sa compréhension et de sa philosophie.

Dans le cas des crues, les principes de base de la protection des populations stipulent qu'il convient d'abord de ne pas se mettre en danger en sortant d'un lieu abrité. Il ne faut surtout pas emprunter son véhicule personnel car le risque de l'accident ou de la panne étant grand, il faut éviter d'encombrer les axes routiers pour permettre aux services de secours de l'état, de se rendre rapidement sur les lieux qui nécessitent une intervention en urgence. C'est donc un principe de confinement.

Je n'ai de cesse de répéter ce principe à chaque occasion (aux réunions de parents, de professeurs, à chaque classe) ; Ce principe est écrit partout : sur les affiches, dans le carnet de correspondance des élèves qui résume les principaux axes de notre PPMS et indique la répartition des salles de confinement des élèves regroupés par villages et circuits de transports scolaires. Toute la communauté scolaire dispose de cette information et peut s'y référer à tout instant. Sauf que tous les Sommiérois savent que le bâtiment scolaire lors des grandes crues de septembre 2002 a été englouti sous plus de deux mètres de boue Inutile de préciser qu'à la moindre alerte de crue du Vidourle, les stigmates du passé ressurgissent dans les mémoires et induisent des comportements irrationnels. Les parents par réflexe, empruntent leur véhicule, parfois bien souvent aux moments des précipitations les plus fortes donc lors des épisodes de ruissellement les plus intenses, décuplant ainsi les risques de se retrouver seuls en situation de danger, pour venir au Collège .

1 Un seul ordre émanant d'une seule autorité :

En principe je dois n'obéir qu'à un seul ordre émanant de la cellule de crise de la préfecture. Etant un établissement Gardois, je relève donc des décisions de la préfecture du Gard. Sauf que les limites du département s'arrêtent quasiment à 500 m des grilles de la cour de récréation du collège et que plus du quart de nos effectifs élèves viennent du département de l'Hérault. Ces deux départements n'ont pas les mêmes principes de fonctionnement quant au service de transport scolaire. De plus les trois compagnies de cars qui assurent l'ensemble des services pour le transport de nos élèves n'ont pas le même style de fonctionnement en cas d'évacuation des populations. J'ai connaissance du plan POTE pour le département du Gard. Celui de l'Hérault n'a pas tout à fait les mêmes consignes quant à la réception des élèves dans les communes. Très souvent en pratique, les ordres me sont transmis par les préfectures, via les services de l'Inspection Académique, voire par la chaîne téléphonique des établissements qui a été spécialement conçue pour l'acheminement des consignes en cas de rupture de transmission des communications.

Seulement d'une cellule de crise préfectorale à une autre, les ordres peuvent être au mieux : décalés dans le temps, singuliers (par exemple seuls les élèves Héraultais sont à évacuer dans l'immédiat ou à confiner) et peuvent être contradictoires. Il m'est arrivé d'avoir à évacuer par grand beau temps les seuls élèves Gardois. La cellule de crise de la préfecture ayant pris la décision d'une évacuation au vue des risques encourus par les populations situées sur le versant Rhodanien du département. Chacun peut imaginer que je n'ai pas éprouvé de difficultés à faire comprendre cette décision aux élèves. La faire comprendre aux parents et aux enseignants fut plus délicat. Lorsque les familles ont compris que leurs enfants risquaient de rentrer à pieds à leur domicile, dans le cas où ils seraient restés au

collège car les bus scolaires pouvaient d'un instant à l'autre être réquisitionnés pour porter secours à l'autre extrémité du département ; l'affaire fut entendue ...

Parfois les ordres s'ils ne sont pas contradictoires, peuvent évoluer dans le temps selon les phases des phénomènes climatiques. Par exemple, récemment lors du dernier épisode de « crise », nous avons dû organiser successivement une évacuation partielle de la population scolaire, puis gérer une phase de confinement dépassant largement la pause méridienne de l'ensemble des personnes sur le site ; ce qui revenait à assurer le gîte et le couvert pour tous les présents, y compris les élèves externes. Il a fallu prévoir l'éventualité d'avoir à garder pour la nuit une petite partie de nos élèves (par conséquent déclencher notre plan de logistique interne prévu pour ce cas de figure : nombre de lits de camps et de couvertures, salles chauffées et moquettées, repas du soir, petit déjeuners pour le lendemain, communication aux familles ...) Pour apprendre vers 15h30 que les risques provoqués par l'eau de ruissellement s'atténaient, pour environ deux heures et qu'il fallait saisir l'opportunité de cette accalmie, pour faire évacuer l'ensemble du Collège.

Si je me suis attardé sur l'importance de la reconnaissance du principal émetteur des ordres (la préfecture) par le responsable de la mise en sécurité des populations sur le site, c'est pour deux raisons majeures. La première, c'est que vu de la cellule préfectorale de la gestion de la crise, l'analyse d'une situation très souvent évolutive, peut l'amener à des prises de décisions qui peuvent être taxées au niveau local par les citoyens profanes comme inutiles voire stupides.

La seconde relève de la gestion locale de la crise. Les communes qui ont été la proie des furies du Vidourle se sont dotées de système d'information et d'alerte des populations très performants. Il me paraît tout à fait légitime qu'un élu local, en l'occurrence le Maire, dans le cadre de ses prérogatives d'officier de police, comme en qualité de premier responsable de la sécurité de ses administrés, cherche à assurer au mieux cette mission en se dotant des moyens les plus efficaces. Or bien souvent le Maire, lequel a autorité sur les écoles de sa commune et qui est en prise directe avec la préfecture, connaît bien avant nous, la teneur des ordres émis et annonce (dans le sud de la France l'usage du haut parleur communal est un trait quasi culturel) à la population l'évacuation éminente des enfants des écoles primaires. Comment expliquer aux familles qui se déplacent pour venir chercher leurs enfants à l'école primaire qui se situe à moins de cinquante mètres de mon bureau, que jusqu'à cette heure je n'ai pas eu la consigne qui m'autorise à évacuer leurs grands frères ou grandes sœurs ou même pire, que je dois procéder, à un confinement par salles pour bien identifier les élèves qui doivent emprunter les transports scolaires, de ceux qui pourraient repartir avec le parent venu les chercher. Nous voyons bien ici que la décision repose sur le responsable de terrain. .

2 Des outils de communication externes et internes simples, en nombre réduits mais surtout très efficaces.

Le mode de transmission de l'information est essentiel. Le nombre pléthorique de canaux véhiculant les informations lors de crises, finit par brouiller les messages et oblige le décideur de terrain à faire un exercice de synthèse pour une prise de décision de plus en plus complexe. Il doit prendre en compte de nombreux paramètres.

Comme l'ensemble de la population, grâce aux services de la météorologie nationale, nous savons que notre région est sous alerte orange ou rouge. Une simple constatation empirique de la situation météorologique nous conforte dans l'éventualité à avoir à gérer un confinement ou une évacuation. Il n'y a donc pas dans ce cas précis, d'effets de surprise. De plus les stations radiophoniques régionales, comme les différents sites internet nous permettent de suivre à la demi-heure près l'évolution de la situation.

Lorsque je réunis dans mon bureau la cellule de crise pour entrevoir la manière dont mes collaborateurs les plus proches vont se répartir les tâches et la responsabilité de secteurs, il me faut ne pas perdre l'objectif principal.

Exerçant dans un Collège, j'estime qu'il est important pour la communauté scolaire que je sois visible et à proximité des élèves et des professeurs ; donc je ne peux pas me cantonner dans mon bureau : le lieu de la cellule de crise. Lorsque je le quitte, le relais est pris par une personne qui ne doit prendre que les communications entrantes des autorités, puis me les communiquer aux mots près, par talkie walkie car je suis certainement sur le parking du collège en train d'organiser la mise en ordre des espaces réservés aux cars de ramassages scolaires très souvent encombrés par les véhicules des particuliers venus chercher leurs enfants..... Pour assurer la communication sur le site entre les responsables de secteurs, nous nous sommes dotés de talkie- walkies.

C : Un PPMS constamment réactualisé et connu par le plus grand nombre possible de mes collaborateurs.

En prévision de chaque rentrée, à partir de nos listes de présence et de nos effectifs de fin Aout, nous procédons à la répartition par secteur de destination de nos élèves. Cela permet de palier les inconvénients des crues qui ont bien souvent lieu la première quinzaine de septembre.

Cette organisation provisoire est généralement réactualisée après un exercice en grandeur nature puisque chaque année nous essayons une alerte météo qui se termine par une évacuation. L'entraînement nous l'avons. Le fait de procéder aussitôt après l'événement à un débriefing à chaud puis à la réactualisation du PPMS nous permet aussi, de bien connaître la teneur et les phases de déroulement de l'action et aiguise la conscience de chacun. En fait l'esprit du PPMS, nous le portons en nous. Ce document ne passe pas tout en revue ; il n'est pas exhaustif car il n'est fait que pour parer à l'imprévisible. De toutes les manières lors d'un épisode de crise nous n'avons pas le temps de le lire. Il sert de référence et de document de réflexion dans les moments de calme ... Il permet surtout de ne pas sauter des étapes cruciales. C'est la raison pour laquelle il doit être clair, explicite et simple. Il revient sans doute au responsable du site de prendre le temps de se « l'accaparer » et de le « méditer »

Par ces simulations en « grandeur nature », nous acquérons collectivement un entraînement à l'application sur le terrain des différentes consignes (confinement ou évacuation) mais également nous apprenons à percevoir les différentes phases par laquelle la gestion et la crise opèrent. Nous réussissons à détecter les signaux précurseurs qui indiquent l'éminence d'une manifestation paroxystique de crise.

D : L'importance d'une communication rassurante, centrée sur les objectifs des décisions prises, est indispensable dans la gestion des groupes.

En dépit de toutes les expériences et les schémas stratégiques, jamais les choses ne se déroulent comme on se l'imaginait. L'aspect le plus délicat demeure à mes yeux la gestion des foules ou des groupes. Comment empêcher que l'appréhension de la situation par un groupe puisse prendre un ascendant sur les autres groupes et parfois sur vous-même lorsque vous êtes le responsable du site ? Il y a bien évidemment la connaissance de la psychologie de la population que l'on abrite et de son histoire. Il y a certes des erreurs à ne pas commettre comme par exemple regrouper tous les enfants de Sommières, sous prétexte qu'ils regagneront leur domicile à pieds accompagnés de leurs parents dans une grande salle, près de la porte d'entrée, celle qui a été la plus dévastée lors de la grande crue de septembre 2002.

Comment gérer des groupes aux statuts différents ? Celui des collégiens n'est pas le plus délicat à gérer. Sans doute sont-ils plus sensibilisés à l'intérêt général ou collectif ou tout au moins ont-ils une conscience plus aguerrie ou sont-ils tout simplement plus dociles et habitués à obéir ?

Ce sont les adultes qui sont à mes yeux les plus sensibles à leur intérêt individuel et qui nécessitent constamment une attention et une forme de communication spécifique. Elle doit être simple, honnête, ferme sans être agressive et surtout rappeler l'objectif, ou la philosophie de l'ordre que l'on s'efforce de mettre en application.

Parmi les adultes j'opérerais volontiers à une distinction entre les parents et les enseignants. Si de la part des familles, je peux dans le feu de l'action plus aisément accepter des manifestations d'individualisme parfois exagéré, il m'est souvent difficile d'être le témoin d'attitude parfois égoïstes de la part des personnels. Qu'un parent ne comprenne pas bien qu'on lui demande de patienter pour laisser le temps aux élèves de se rendre dans les salles afin de procéder à leur recensement surtout quand en même temps les services municipaux annoncent qu'il faille évacuer les écoles, par nature, je peux l'admettre. Qu'un parent qui a repéré son enfant traversant la cour l'appelle au travers du grillage et lui demande de le suivre sans prendre la peine de nous signer une décharge, je peux l'accepter surtout quand il s'agit d'un parent de 6^{ème} qui a gardé les habitudes de l'école de son petit village.

Mais quand en plein paroxysme de crise, un enseignant vient vous dire qu'il quitte le groupe qu'il a en charge par ce que son service est terminé et qu'il doit, lui aussi, aller chercher ses enfants qui sont sans doute confinés dans leur école, il faut garder une maîtrise de ses premières pulsions pour ne pas ajouter une crise à la tension du moment qui est en cours de développement. J'ai appris en de telles circonstances à différer dans le temps les nécessaires et indispensables mises au point. Généralement j'insiste, dans ce type de situation, sur les missions du fonctionnaire d'état.

Le pire dans ces scénarii ce sont la combinaison et la synergie des attitudes individualistes. A ce stade du processus le responsable de la sécurisation des populations doit faire appel à ses propres ressources personnelles, ce qui suppose avoir eu une bonne formation à la prise de décision et surtout avoir eu le temps de mener une réflexion rétrospective sur lui-même, sur le sens de ses missions, sur sa fonction et de ses rôles.

E : Formation, autonomie et prise de décision, un triptyque nécessaire mais non suffisant à « l'hyper-conscience » du responsable du site

Cela induit de fait une formation du responsable du terrain plus que jamais orientée sur l'application raisonnée et raisonnable des objectifs ou du sens de l'ordre donné. Cela suppose une autonomie dans la prise de décision et par conséquent de l'acceptation de la « prise de risque ».

Lorsqu'une mesure de confinement de la population du collège pour cause d'inondation m'est ordonnée et qu'au non même de la sécurité de l'ensemble des personnes assignés sur le site, je décide, faute de personnels pouvant sécuriser les groupes, de libérer les élèves résidents sur les hauteurs de Sommières en prenant le maximum de précautions (parents avertis, décharges signées, déplacements assurés à pieds, parcours sans risques car situés à moins d'une centaine de mètres du Collège), on pourrait penser qu'il y a un acte de désobéissance.

Seulement si je décide de prendre cette mesure c'est précisément parce que j'entends être en capacité avec les moyens dont je dispose de pouvoir assurer au mieux les objectifs de l'ordre qui m'a été transmis. Dans ce cas précis je dois dissuader les familles de venir chercher leur enfant et par conséquent de se mettre en danger en quittant un lieu abrité. Je me dois donc de les rassurer sur la capacité en moyens matériel et humain dont je dispose, pour prendre en charge dans un confort optimum les enfants qui ne pourront pas regagner

avant un certain temps leur famille. A cet instant j'assume pleinement la part d'autonomie dont dispose un chef d'établissement scolaire pour précisément adapter au plus près du terrain l'application de l'ordre qui m'a été signifié et le rendre encore plus efficace dans la poursuite de ses objectifs. Chacun comprend qu'à ce stade la prise de risques, certes calculée, ne repose que sur « l'hyper conscience » du décideur.

La formation aussi pointue qu'elle puisse être, est de manière générale en mesure de vous éviter d'aggraver la situation de crise que vous gérez, mais elle ne suffit pas. Cette « hyper conscience » repose à mes yeux sur la conscience civique que porte en lui le décideur de terrain. C'est sa capacité personnelle à intégrer cette logique institutionnelle de protection du plus grand nombre de concitoyens dont je parlais ci-dessus, qui l'aide à adapter sur le terrain, l'injonction émanant de ses autorités et à la traduire en actions efficaces.

Cette « hyper-conscience » est aussi à mes yeux lorsqu'elle est employée sans brutalité mais avec constance un moyen de gérer une crise et de tendre plus rapidement vers une dialectique plus harmonieuse entre les deux logiques que j'ai qualifiée « individuelle ou individualiste » et « d'état ». Serait-ce là une voie à explorer pour tendre vers une gestion harmonieuse d'une crise ? Je le pense mais est-ce toujours transposable ? Je l'ignore et même j'en doute...

JEANDENANS Robert
Principal
Collège Gaston Doumergue
Sommières.