

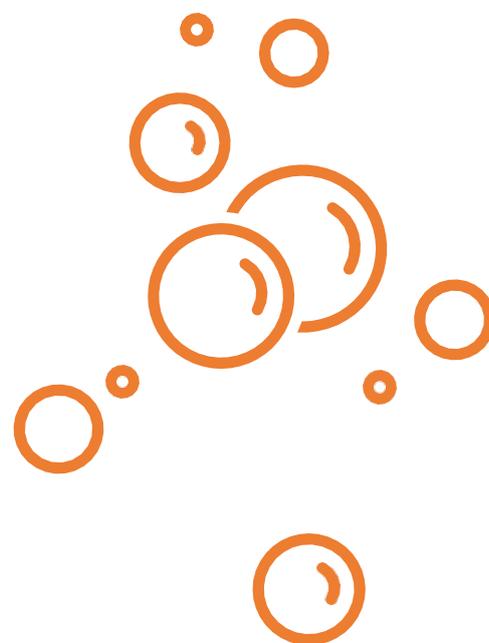


SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS ISSUS DES ACTIONS DU CREA IDF ET DE SES PARTENAIRES AUPRÈS DES ESMS FRANCILIENS PENDANT LA CRISE SANITAIRE - COVID19

(PÉRIODE DE MARS À DÉCEMBRE 2020)

Lydie Gibey, Jean-Luc Charlot

Publication : Juin 2021



PRÉAMBULE

En mars 2020, lorsque la crise sanitaire est apparue, elle a touché de plein fouet les équipes, les familles et les personnes accompagnées par le secteur médico-social. Rapidement le CREAI a eu plusieurs sollicitations de professionnels cherchant du soutien pour faire face à la situation. Les échanges réguliers avec plusieurs équipes de cadres d'ESMS ont été le socle pour proposer des actions de soutien et d'accompagnement. Ces différentes actions ont été fortement soutenues par l'ARS IDF, qui a permis leur financement.

Pour mettre en place ces actions de soutien et d'accompagnement, nous avons sollicité un réseau de partenaires¹; grâce à leur engagement et leur mobilisation rapide, nous avons été en mesure à la fois :

- de déployer des actions diverses et variées ²
- de les réaliser dans une temporalité courte et adaptée aux rythmes des établissements et services ; en effet les contraintes liées à la crise sanitaire nécessitaient que nous puissions nous adapter au plus près de leurs besoins, leurs organisations et de leurs contextes.



Lorsque la parole d'un homme, d'une femme ou d'un enfant qui se raconte suspend le temps de l'urgence, et qu'elle ne débouche sur rien le temps de la haine ou de la violence peut lui succéder. Face à ce risque, le temps de l'éprouver oblige les intervenants à se poser cette question : comment résister et se réapproprier du temps à partir de la tyrannie de l'urgence ? Cela n'est pas simple. » ³

¹ CEAPSY, CRFTC, ANDESI, Jean-Luc Charlot (GIHP)

² <https://www.creai-idf.fr/actions-du-creai-idf-dans-le-cadre-de-la-crise-sanitaire-covid-19.html>

³ C. Laval, dossier « Dépasser l'urgence », Éditorial, *Rhizome* n° 15, p. 1.



En parallèle, nous avons proposé la mise en place d'un groupe réflexif regroupant les différents animateurs des actions proposées.

Le confinement fut à proprement parler un *événement*. Le propre d'un événement est que, du fait de son imprévisibilité, il produit un choc en retour qui remet des certitudes en cause et questionne le rapport au réel.

Les remises en cause de certitudes et de manière de faire face à une situation inédite face à laquelle « il a fallu faire face », ont nécessité d'expérimenter et mettre en œuvre des capacités à « bricoler » des dispositifs de tâtonnement.

Ces démarches ont été l'occasion, plus ou moins réussie, de « dévier », de « déraiper », d'échapper à une certaine planification, à une certaine gestion et une certaine routinisation qui ne peut que se plaindre de voir son objet (la vie des personnes accueillies et/ou accompagnées) lui échapper parfois.

Ce qui s'est passé au sein des établissements et services afin de faire face à la situation de confinement, quoique sans doute vécue et perçue, d'abord, comme une « crise », ne saurait être interprété comme tel. Une crise, en effet, est un moment d'extrêmes difficultés qui induit un retour à l'état antérieur, une fois ces difficultés résolues. L'histoire a montré que d'autres difficultés ont succédé à cette période de confinement (déconfinement, rentrée de septembre, reconfinement...).



Il s'agissait de recenser, au travers des différentes actions⁴ qu'animent le CREAI les manières de faire nouvelles ou qui ont semblé en « rupture » avec les pratiques ordinaires, selon quatre registres :

- > L'accompagnement des personnes et le lien avec les familles/proches
- > L'organisation des établissements et services
 - > Les pratiques managériales
 - > Les collaborations territoriales.

Il ne s'agissait pas, pour les animateurs des différentes actions, d'orienter celles-ci dans un sens ou dans un autre, mais au cours de ces séances (de surcroît, pourrait-on dire), de recenser ce qui est formulé comme de « nouvelles » pratiques, d'autres manières de faire, fussent-elles apparemment modestes.

Le contenu de ce recensement a été débattu, confronté, analysé et mis en perspective au cours de séances mensuelles coanimées par Lydie Gibey et Jean-Luc Charlot. (de septembre à mars 2021)



- Actions dont l'intention principale n'était pas un retour d'expérience sur la crise sanitaire, mais un appui pour penser la période et soutenir les équipes ;
- Analyse à partir du contenu rapporté par différents intervenants issus d'actions variées, auprès d'équipes et de structures diverses. Le point commun est que chaque participant est un acteur de l'accompagnement de personne en situation de handicap dans un ESMS ou un GEM d'Île-de-France.

⁴ (dont certains en coopération avec l'ANDESI, le CRFTC, le CEAPSY),

1. L'accompagnement des personnes

Au nombre des difficultés :

- ⇒ Faire respecter les nombreuses consignes aux personnes accompagnées ; les consignes de restrictions de déplacement ont été dans certains cas difficiles à accepter et ont amené des tensions entre professionnels et personnes accompagnées. Les adaptations (autorisations de sortie) ont pu aider dans certains cas, mais n'ont pas pu être mises en œuvre partout (manque de professionnels, peur...)
- ⇒ Repli de certaines personnes accompagnées, en particulier en début de confinement quand le collectif était proscrit ; l'accompagnement en face à face (professionnel/personne accompagné) a pu être pesant.
- ⇒ L'absence d'équipement de protection ne permettant pas de se sentir en sécurité pour les actes d'accompagnement.
- ⇒ Mise en place en urgence des restrictions de déplacement et de visites, sans concertation des personnes accompagnées.
- ⇒ La participation des personnes a été particulièrement mise à mal pendant cette période, y compris dans les ESMS qui avaient des pratiques de soutien à la participation forte.
- ⇒ Illectronisme, et absence d'outils numériques, de ligne internet, voire d'abonnement téléphonique ce qui a pu rendre difficile la préservation du lien
- ⇒ Dégradation de la santé, en lien avec la difficulté à mettre en œuvre des activités de soins programmés (déprogrammation, reports ...) mais aussi du fait de l'arrêt des activités de rééducation
- ⇒ Décès qui ont entraîné inquiétude, insécurité, tristesse et suite auxquels il a fallu mettre en place un accompagnement fort des équipes et des autres personnes accompagnées

Au nombre des facilités

⇒ L'étonnement de découvrir des compétences/capacités déployées par les personnes accompagnées et jusqu'alors méconnues des professionnels

⇒ L'étonnement face aux capacités d'adaptation des personnes accompagnées

Les professionnels ont pris appui sur ces compétences « dévoilées » pour adapter leur accompagnement. De nombreuses ressources en ligne ont vu le jour permettant ainsi de soutenir la créativité et de mettre en œuvre des animations auprès des personnes.

⇒ Solidarités et soutien du voisinage

Au nombre des actions inspirantes

⇒ Accompagnement déplacé en termes d'espace, de temps et de lieu (au domicile, en dehors des horaires habituels...)

⇒ Nouvelles activités mises en place, imaginées au plus près des besoins/attentes des personnes et du contexte du confinement

⇒ Usage des outils numériques (maintien du lien avec la personne accompagnée, entre la personne accompagnée et ces proches. Mise en place de groupe WhatsApp, de visioconférence, d'accompagnement à distance, de groupe Facebook, etc.), *point de vigilance : outils qui nécessitent un équipement, mais aussi une formation.*

2 - Le lien avec les familles/proches à l'épreuve du confinement

Au nombre des difficultés :

- ⇒ Le souhait des familles que l'intervention des professionnels ne se passe pas au domicile, et peu de contacts (téléphoniques...) avec les professionnels.
- ⇒ Des relations tendues avec les familles lors du premier confinement du fait de l'impossibilité de visiter leurs proches en ESMS ; les retours en famille n'étant pas possibles, certaines familles ont vécu cela difficilement et des tensions ont pu apparaître entre famille et professionnels, malgré des mouvements de gratitude de la part des familles pendant la période du confinement. Difficultés pour les familles à comprendre les « privations de liberté » suite aux consignes sanitaires et tensions régulières pour tenter que ces privations soient allégées.
- ⇒ Des demandes nombreuses de certaines familles qui ont nécessité de pouvoir à la fois gérer le quotidien et se rendre disponible pour répondre aux sollicitations. Certains établissements ont mis en place une communication quotidienne avec les familles en utilisant les mails ou le téléphone.

Au nombre des facilités

- ⇒ Un renforcement du lien entre professionnels/famille qui a permis de faire face à des situations difficiles soit dans l'établissement soit au domicile (gestion de troubles du comportement, apprentissages des gestes barrières, adaptation de l'accompagnement en fonction d'observations partagées).
- ⇒ La création d'alliances avec les familles pour « surmonter » la période ; échanges réguliers entre famille et professionnels pour mettre en place des stratégies d'accompagnement pertinentes pour les personnes dans la période de confinement.
- ⇒ De nouveaux liens créés du fait d'une implication forte des services (ex : SESSAD) en l'absence d'autres acteurs (comme l'école).

Au nombre des actions inspirantes :

- ⇒ Utilisation d'outils numériques pour conserver un lien « à distance » en dépit des restrictions de visite ; création d'un blog, d'une newsletter, etc.

3 – L'Organisation des établissements et services

Plusieurs configurations repérées :

- ⇒ Maintien de l'accompagnement dans l'établissement
- ⇒ Organisation de l'accompagnement au domicile des personnes ou de leur famille
- ⇒ Organisation d'un accompagnement « à distance »
- ⇒ Organisation d'accueil temporaire/de répit pour des personnes en situation complexe

Au nombre des difficultés

- ⇒ Manque d'équipement de protection individuelle et recherche alternative pour trouver des EPI
- ⇒ Vols et risque de vols nécessitant une organisation *ad hoc* de protection et suivi des EPI
- ⇒ Remontées de situations/chiffres/données chronophages (perte de sens)
- ⇒ Architecture peu adaptée pour organiser les zones de circulation, pas d'espace extérieur

Au nombre des facilités

- ⇒ Assouplissement des règles, et pouvoir d'agir renforcé pour les ESMS, leur permettant une facilité d'action et une rapidité d'adaptation (agilité pour répondre à l'urgence et à de nouvelles formes d'organisation au service des personnes accompagnées)
- ⇒ Tranquillité du côté de la gestion budgétaire (« quoiqu'il en coûte »)
- ⇒ Reports d'échéances réglementaires / administratives

- ⇒ Nomadisation des fonctions (exemple illustratif : de l'ESAT vers l'hébergement, du SESSAD vers l'IME, du SAMSAH vers la MAS, etc.),
- ⇒ Polyvalence/solidarité entre les fonctions
- ⇒ Architecture permettant une adaptation des zones de circulation, espaces extérieurs de promenade, proximité des espaces verts...
- ⇒ Dossier de l'utilisateur informatisé, permettant des partages d'information et des Documents de liaison d'urgence
- ⇒ Les webinaires permettant de donner des conseils et des explications tout au long de la crise sanitaire.
- ⇒ Le soutien du siège pour analyser et expliciter les différentes consignes (multiples, éparses et quelquefois contradictoires)
- ⇒ Mise en place de cellules de crise

Au nombre des actions inspirantes

- ⇒ Des collaborations avec des services de l'association qui jusque-là se connaissaient peu (exemple : les services logistiques)
- ⇒ Une adaptabilité et une flexibilité permettant de répondre au plus près des besoins des personnes (accueil séquentiel, répit, urgence...)
- ⇒ Des modalités d'intervention diversifiées permettant de personnaliser l'accompagnement.

4 - Les pratiques managériales

Au nombre des difficultés

- ⇒ Pilotage dans l'incertitude sous le joug d'une charge de travail ressentie comme exponentielle (« avoir à gérer en permanence des priorités, sentiment d'être dans une course sans fin, la tête masquée dans le guidon ») et d'un manque de temps et d'espaces pour réfléchir, penser, se poser...
- ⇒ Celle à la reprise post-premier confinement d'avoir à gérer le ressenti (et parfois la colère) face à ceux qui ont « quitté le bateau » (absence ou retrait) durant le confinement, « ayant laissé les autres se débrouiller »
- ⇒ Difficultés en lien avec la prime Covid (conflits autour des conditions d'attribution)

- ⇒ Celle des exigences quotidiennes de demandes de reporting des autorités de tutelles estimées trop lourdes (« une DG qui continue à envoyer à 22 heures le questionnaire à l'ARS, 15 jours après que l'on ne lui demande plus... ») et la coexistence, parfois, de directives contradictoires (ARS et Département)
- ⇒ Faire la part, dans le cadre du télétravail, entre vie professionnelle et vie personnelle (intrication des différents espaces)
- ⇒ Faire face à la fatigue (que la période de congés n'a pas su estomper) et aux difficultés à contenir l'anxiété de certains professionnels, particulièrement quand l'épidémie s'est installée
- ⇒ La période du premier déconfinement a été dans plusieurs ESMS plus difficile que le confinement ; des conflits interpersonnels ont surgit, absentéisme, fatigue (pouvant aller jusqu'à l'épuisement)
- ⇒ La charge de travail liée aux différentes réorganisations ne laisse pas de temps pour réfléchir à son action et pour organiser des temps d'échange avec les équipes.

Au nombre des facilités

- ⇒ Des renforts entre établissements qui ont parfois bien fonctionné
- ⇒ Un travail plus rapproché entre directions d'un même pôle
- ⇒ Celle de remettre au premier plan les équipes de direction, de leur laisser davantage d'autonomie au-delà de l'appui des fonctions support des sièges
- ⇒ Solidarité entre collègues et établissements
- ⇒ Sentiment d'avoir retrouvé du sens à son travail pour plusieurs cadres de proximité (chef de service) mais aussi éducateurs (se sont sentis à nouveau en proximité des personnes accompagnées)

Au nombre des actions inspirantes

- ⇒ La perpétuation de changements de pratiques expérimentées pendant le confinement
- ⇒ La mise en œuvre d'une coopération transversale à partir d'une cellule de crise en visioconférence
- ⇒ Pratiques managériales plus horizontales, laissant la place aux initiatives avec une chaîne décisionnelle court

V- Les collaborations territoriales

Au nombre des facilités

- ⇒ Nouvelles coopérations avec les communes et les collectivités territoriales qui ont permis de répondre en complémentarité de l'ESMS aux besoins des personnes.
- ⇒ Développement de solidarité mobilisant de nouveaux acteurs et prenant des formes diverses (mobilisation du voisinage, maillage entre structures : CLSM, CCAS...)
- ⇒ Lien avec des entreprises/des particuliers pour le don d'EPI au début de la crise
- ⇒ Mise à disposition de matériel d'animation
- ⇒ Coopération avec les services de police
- ⇒ Présence et collaboration avec les PCPE (situations complexes)

Au nombre des difficultés

- ⇒ Fermeture des services publics (ex : assurance maladie)
- ⇒ Peu de lien avec les services mandataires

Au nombre des actions inspirantes

- ⇒ Municipalité qui organise le circuit d'information pour diffuser les ressources locales
- ⇒ Visioconférence avec les partenaires permettant une collaboration efficace

VI- Les relations avec les tutelles – organismes de contrôle et financeurs

Au niveau de la relation avec DD ARS, le vécu est assez contrasté :

- Certaines directions ont pu témoigner du soutien, de la proximité et de la réactivité de leur interlocuteur au niveau de la DD ARS ; ces relations ont grandement facilité la gestion quotidienne de l'ESMS
- D'autres ont témoigné d'avoir le sentiment de faire remonter des informations et de n'avoir en retour, aucune possibilité d'échange sur la situation de l'établissement ; un sentiment d'isolement a pu être évoqué à plusieurs reprises, en particulier dans les établissements ne bénéficiant pas d'un appui du siège. Les réunions téléphoniques régulières ont pesé du fait de la charge de travail quotidienne.

Au niveau de la relation avec les départements, les retours mettent l'accent sur une faiblesse des liens avec certains départements :

Plusieurs directions témoignent d'une absence d'échange avec les interlocuteurs de leur département, malgré leur sollicitation. Cette absence de réponse et de proximité a pu être mal vécue par certaines directions qui auraient apprécié un soutien durant cette période complexe.

Les nombreux documents, doctrines, tableaux de suivies, mails, et les réunions téléphoniques ont été perçus comme un flux d'informations incessant et nécessitant un décryptage pouvant mettre à mal le suivi quotidien. Certaines consignes venant du département et de la DD ARS étaient quelques fois en contradiction.

La mise en place par l'ARS de la plateforme renfort Covid, de la plateforme d'appui psychologique a été fortement appréciée et utile dans la gestion de la crise. Le soutien de la STARAQS et du CEPIAS a été évoqué par plusieurs ESMS. Les temps d'échange avec le CREAI, les groupes d'analyse de pratique, ont été perçus comme « une respiration essentielle » ; le soutien de l'ARS sur ces actions a permis aux ESMS de s'autoriser à prendre ces temps de réflexion en dépit de la charge quotidienne de travail « *j'étais soulagée qu'on nous propose ce temps de travail ; le fait que ce soit l'ARS et le CREAI m'a permis de m'autoriser à le mettre en place pour mon équipe de direction et pour les équipes de proximité* » (parole d'une directrice).

Pour poursuivre ...

Chacune de nos actions a donné lieu à un écrit permettant aux participants d'avoir une synthèse de ce qui avait été évoqué durant les séances ; une partie de ces séances a été consacrée à l'identification des pratiques inspirantes expérimentées pendant la période et a donné lieu à une amorce sur les pratiques à conserver et sur lesquelles pouvoir s'appuyer pour améliorer la qualité de l'accompagnement, développer une offre nouvelle, de nouveaux projets ...

La crise se poursuit, elle continue à traverser le quotidien des personnes accompagnées, des familles, des équipes de direction et d'accompagnement, et de l'ensemble du système de santé et des maillons qui constituent son organisation. En avril 2021, la préoccupation principale que nous entendons est relative à une difficulté de recrutement qui s'intensifie, et cela, semble-t-il, quels que soient les métiers. Ces difficultés de recrutement mettent à mal l'organisation quotidienne de l'établissement, et ont dans certaines situations, des impacts importants sur la qualité de l'accompagnement. Elles freinent sensiblement les projets potentiels qui pourraient bénéficier de la capitalisation des expériences vécues pendant la crise.

Pour partager les éléments de RETEX du CREAI et de la STARAQS un webinaire est prévu le 1^{er} juillet 2021; les différents participants des actions souhaitent à la fois un retour et une poursuite (sous une autre forme peut-être) leur permettant d'ancrer certaines pratiques expérimentées pendant la crise sanitaire afin qu'elles puissent être appuyées dans le cadre de la transformation de l'offre de service.



Centre Régional D'Études, d'Actions et d'Informations *en faveur des personnes en situation de vulnérabilité*

www.creai-idf.fr
contact@creai-idf.fr
01.87.86.65.90



Nos missions



En s'appuyant sur les études/recherches, la formation, l'animation territoriale, la participation à différentes instances...

Membre de l'

