

Pour un déconfinement apprenant

Nos nombreux échanges durant cette période de confinement/déconfinement, avec les professionnels des établissements et services du champ éducatif et médico-social avec lesquels nous sommes en contact font émerger quelques points que nous souhaitons partager avec ceux qui le souhaitent avant que la surchauffe de l'actualité ne vienne les recouvrir.

Un processus de transformation à prolonger autant que possible

Les établissements et services ont travaillé souvent dans l'urgence à des « plans de confinement » qui ne faisaient généralement pas partie de leurs outils habituels (projet d'établissement, plan d'amélioration de la qualité) en dehors du plan H1N1 pour ceux qui l'avaient fait il y a d'une dizaine d'années. Cet énorme travail accompli, ils sont tenus deux mois après, de mettre en place un déconfinement progressif qui va, à son tour, constituer un exercice délicat tant les inconnues de la situation sont nombreuses.

En parallèle aux nécessaires réponses « techniques » propres à chaque secteur d'activité, plusieurs enjeux transversaux ressortent des discussions qu'on peut avoir avec les uns et les autres. On peut les résumer dans l'idée qu'il ne s'agit pas de mettre en place un « retour à la normale », de « fermer la parenthèse » sans chercher à tirer des enseignements du processus d'adaptation à la situation et de remise en question que les organisations et les pratiques ont connu dans différents registres.

Une occasion à ne pas laisser passer

Si la situation a révélé des failles, engendré des souffrances et des inquiétudes, elle a aussi permis des initiatives impensables « avant ». Elle a fait évoluer le regard sur un certain nombre d'aspects de l'action et des relations nouées entre professionnels comme avec les personnes accompagnées. Certains de ces changements auraient demandé des années pour aboutir sans cet accélérateur de l'histoire qu'a constitué cette crise ou catastrophe.

Bien que la situation génère une activité supplémentaire dont nous mesurons le volume, il nous semble important que les structures engagent néanmoins une démarche, même limitée et imparfaite, pour éviter que les innovations ne soient oubliées du fait des autres priorités qui vont se multiplier.

Des « pas de côté » stimulants à tous les niveaux

Indépendamment des réponses de la société civile, dont l'inventaire s'établit au fur et à mesure dans les médias, les associations, les établissements et services, les professionnels ont

été le cadre d'un certain nombre de nouveautés intéressantes. Sans aucune exhaustivité, on voit :

- du côté des donneurs d'ordre des réactions positives pour :
 - o prioriser les démarches et relativiser la prégnance des normes dans le quotidien
 - o apporter des moyens supplémentaires inimaginables un mois auparavant (tablettes, connexions satisfaisantes), adaptation de locaux, dotation de matériel,
 - o autoriser des organisations transitoires : occupation différente de locaux, mise à disposition de personnel,
 - o envoyer des messages de reconnaissance appréciés (ex : un message de félicitations d'un Procureur aux travailleurs sociaux en protection de l'enfance sur leur implication et mobilisation pendant la crise) ;

- du côté des associations et porteurs d'action :
 - o l'adaptation des pilotages et leur réactivité à l'évolution de la situation en temps réel qui renforcent leur légitimité et leur crédibilité
 - o des mécanismes de solidarité entre associations ou établissements ayant favorisé un décloisonnement et une mutualisation d'outils (auparavant souvent évoqués et peu mis en place) ;
 - o l'appui sur les fédérations nationales qui ont joué leur rôle de ressource méthodologiques pour outiller l'action

- du côté des professionnels :
 - o une mobilisation de ressources élargies (tutoriels, enseignements à distance, applications éducatives)
 - o des activités différentes proposées aux usagers ;
 - o la mise en place de liens nouveaux (ex un reportage fait par un photographe auprès de jeunes d'une MECS permettant des échanges inédits) ;
 - o la création en « facile à lire et à comprendre » d'une autorisation dérogatoire adaptée pour les personnes en situation de handicap ou les étrangers
 - o le renouvellement des formes de dialogue et d'accompagnement avec des publics en désarroi (ce qui n'enlève pas la part des publics perdus et encore plus isolés);

Et pour tous, il faut souligner la généralisation de l'usage, parfois l'apprentissage, des outils de communication à distance ayant permis de garder un lien, voire d'être plus disponibles qu'avant.

La situation, en nous sortant de nos fonctionnements habituels a ainsi créé du neuf. Comme toutes les situations qui touchent à l'essentiel et au vital, elle a suscité de l'adaptation, de l'innovation, de la réflexion, du partage, de l'engagement...

Ainsi, globalement, des choses déterminantes se sont passées chaque fois que la situation a permis :

- de **mettre en place de manière rapide et concertée de nouvelles modalités de travail** avec des publics afin de rester en relation avec eux (ne pas les « perdre ») pour accomplir sa mission de soin, d'aide ou d'accompagnement dans un cadre exposé de proximité « protégée » ou dans un cadre de relation distanciée par internet ou téléphone ;

- de **nouvelles formes d'échanges entre professionnels** dans un contexte de « distanciation sociale » qui fait vivre autrement le sentiment d'équipe, la réflexion sur l'appartenance institutionnelle ou la continuité de l'action surtout quand on travaille depuis chez soi ;
- une **reconnaissance de l'engagement** des professionnels et des collectifs de travail dans les réponses inventées dans les situations inédites que le confinement a fait émerger ;
- **d'identifier dans une perspective créative les forces et faiblesses** des fonctionnements antérieurs notamment dans le domaine de la continuité de l'action et de son outillage ;
- **d'envisager des évolutions** qui pourraient être apportées au fonctionnement « d'avant » dans les différents registres de l'action.

En conclusion, tout le monde en convient : il s'agit d'aborder la phase de déconfinement non pas comme une simple sortie de crise mais comme une étape dans un processus de transformation profonde des organisations et des référentiels d'action. Ces évolutions n'aboutiront qu'à la condition de **mobiliser l'intelligence collective** qui s'est manifestée dans la période de confinement.

Quelques repères

Concrètement, il nous semble que cela pourrait passer par différentes modalités de travail. Elles seront évidemment à adapter dans le cadre d'une reprise de l'activité qui sera inévitablement progressive et délicate à mettre en place.

Créer une mémoire de ce qui s'est passé

Dans la majorité des structures, la période de confinement a souvent constitué une phase de surchauffe au risque que la préoccupation pour la réactivité et l'adaptation n'aie pas laissé beaucoup de place à la mémorisation des évènements marquants, des décisions prises, des aides reçues, des innovations mises en place à tous les étages de l'action.

Or cela constituera une condition pour que des réflexions collectives utiles découlent de la période.

Il n'est, bien sûr, pas possible d'identifier toutes les catégories d'informations qui pourraient être à recueillir, compte tenu de l'extrême diversité des services et établissements.

On peut cependant suggérer une structure en trois points qui identifie ce qui s'est passé, ce qui a été décidé, ce qui fonctionné, ce qui a bloqué, les ressources qui ont été mobilisées...dans les registres suivants :

- l'action menée avec le public
- le fonctionnement interne
- les relations nouées avec le partenariat et l'environnement

Il pourrait aussi être possible de solliciter les différentes parties prenantes via :

- des cahiers de réflexion
- des messages vidéo
- des questions ouvertes

Intégrer la réflexion sur la crise dans les différentes instances (réunions d'équipes/ CVS) et au sein des démarches structurantes en cours (évaluation, projet d'établissement, etc)

Sans entrer dans un détail méthodologique qui ne peut s'élaborer qu'avec un établissement précis, trois points nous semblent importants :

- chercher à mobiliser progressivement toutes les parties prenantes (professionnels, personnes accompagnées, proches, etc)
- faciliter une expression ouverte des expériences et ressentis
- inscrire la réflexion dans une durée qui dépasse la pandémie

S'appuyer sur des questions simples :

Nous en proposons quelques-unes qui pourraient être productives

- Qu'avons-nous réussi ? sur quoi avons-nous échoué ? pour quelles raisons ?
- Qu'est ce qui nous a manqué pour pouvoir mieux réagir à ce type de situation exceptionnelle ?
- Qu'est ce que la période a révélé de nos forces et de nos faiblesses ?
- Qu'avons-nous appris des réactions des personnes accompagnées ?
- Quelles ont été les ressources que nous avons mobilisées alors que nous les mobilisions pas avant ?
- De quoi sommes-nous fiers ?
- Quels sont les éléments qui ont amélioré ou facilité notre travail collectif ?
- Y-a-t-il des choses que nous faisons que nous ne voudrions pas reprendre ?
- Qu'avons-nous fait que nous ne faisons pas ? que voudrions nous garder ?
- Quelles sont les modalités de sécurisation des nouvelles pratiques mises en place ? (notamment autour des échanges d'information)
- Si ça recommençait, quels seraient les outils que nous devrions avoir stabilisés ?
- Qui serait-il important de remercier ?