

Conférence de presse de l'Uniopss

Jeudi 24 septembre 2020

Les associations de solidarité face la crise : Des équipes mobilisées mais fragilisées

Isabelle Léomant, conseillère technique Accompagnements-Acteurs-Parcours

Les associations de solidarité et leurs salariés ont été en première ligne durant la crise sanitaire et sociale, très mobilisées malgré des conditions de travail dégradées, en dépit des carences en matière de protection et du risque de contamination. Toutes et tous ont poursuivi leurs accompagnements et veillé à soutenir les personnes en situation de vulnérabilité, souvent exacerbée par la crise, le confinement et l'angoisse en découlant.

La crise sanitaire a ainsi montré toute l'importance de ces métiers d'accompagnement des personnes vulnérables et le besoin urgent de recrutements de professionnels de terrain dans l'éducatif, l'assistance sociale, l'accompagnement au domicile et en établissements. Elle a rendu plus visibles ces problématiques traversant nos secteurs depuis longtemps déjà.

Des professionnels face à l'urgence : un engagement entier

Malgré la tardive reconnaissance par les pouvoirs publics de leur rôle pendant la crise sanitaire (elles ont, au départ, été exclues des dispositifs de garde pour leurs enfants, exclues du bénéfice de masques et de gel, exclues des primes), les équipes de travailleurs sociaux ont continué à travailler auprès des populations les plus fragiles, pas toujours dans des conditions sanitaires sûres. Leurs pratiques ont évolué pour s'adapter au confinement ; les organisations ont déployé davantage d'outils numériques et ont moins demandé de rendre compte, allégeant les charges administratives plombant le travail social et les pratiques professionnelles ces dernières années.

Tout le processus d'intervention a dû être repensé pour maintenir le contact avec les personnes et leurs proches aidants, et ce malgré du personnel absent. Parfois même avant que les organisations ne réagissent, les travailleurs sociaux se sont auto-organisés avec les personnes elles-mêmes, par des appels téléphoniques, *via* les réseaux sociaux. Il a fallu réaménager les accompagnements habituels qui, pour certains, ont été plus individualisés, générant davantage de travail de la part de professionnels : propositions d'écriture quotidienne sur Facebook, ateliers théâtre en vidéo, lectures de livres par des bénévoles par visio, visites virtuelles de musées, enregistrement d'une émission de radio, groupes de relaxation par visio, newsletters, blogs, groupes de parole, visites des professionnels au domicile d'enfants accompagnés en IME, cellule psychologique de soutien téléphonique aux familles aidantes, suivi téléphonique des travailleurs handicapés en ESAT confinés à leur domicile...

Ces modalités de fonctionnement inhabituelles, très variables d'une structure à l'autre, d'un métier à un autre, ont des conséquences sur les salariés et leur activité. La crise du Covid-19 a heurté de plein fouet les associations de nos secteurs, entre autres dans le rapport au travail. C'est pourquoi les RH ont été le levier central qui a permis aux organisations de tenir pendant tous ces mois et de protéger tout un chacun, que ce soit pour éviter une dégradation totale de l'organisation du travail et de la santé des salariés (avec des outils RH existants s'imposant « enfin » - Plan de continuité de l'activité, DUERP) mais aussi sur la manière de valoriser et renforcer ces collaborations qui se sont développées pendant la crise, de lutter contre l'épuisement et réussir à mobiliser les collaborateurs, mais aussi les directions, autour des nombreuses initiatives de cette période et reconnaître ainsi l'intérêt de nouvelles pratiques. Il faudra donc capitaliser toutes ces expériences.

Mais l'épuisement est là !

Et il est essentiel de ne pas ignorer le ressenti des professionnels et des personnes (comme avec le numérique, où l'heure n'a plus été à la salubre critique, mais, au contraire, à sa mise en œuvre la plus brutale), de répondre aux questions éthiques que les méthodes de travail confiné ont posées aux travailleurs sociaux, de se rappeler que le travail social est la construction collective de réponses adaptées, dans laquelle la personne concernée s'inscrit à part entière et que cet ajustement dans l'urgence, malgré toutes ces différentes pratiques positives, a généré beaucoup de stress et de fatigue pour les professionnels ainsi qu'un fréquent sentiment d'angoisse pour les personnes accompagnées comme pour les proches aidants que les professionnels ont été amenés à soutenir tout autant parfois.

En effet, les horaires inhabituels et/ou l'augmentation consentie des horaires, cette nécessité de réinventer les accompagnements, de trouver les bons outils, les bons équilibres, d'adapter dans l'urgence leurs pratiques pour assurer la continuité de l'accompagnement, une perte de repères par rapport au quotidien, pallier le manque de dynamique de groupe et la nécessité de lutter contre un risque de rupture de lien social (autre que familial), de rupture dans les accompagnements, tout ceci a apporté du travail en plus pour les professionnels et donc de la fatigue qui s'accumule. A cela s'ajoute leur propre angoisse individuelle face à cette crise et l'augmentation de l'angoisse et de l'anxiété des personnes et de leurs proches aidants, ... Tous ces éléments sont bien évidemment générateurs d'épuisement et de stress.

Sans oublier les directeurs, confrontés à un énorme travail de coordination, d'augmentation de la charge administrative et à des surcoûts budgétaires, mais aussi au besoin constant d'être vigilants au respect des mesures d'hygiène imposées par des protocoles fréquents et évolutifs, d'articuler les impératifs et les spécificités de chaque structure avec les protocoles sanitaires et obligations légales adaptées à la crise sanitaire, de porter la responsabilité de la santé des salariés et des personnes, tout en étant vigilants à la poursuite des accompagnements. Et c'est pour les soutenir que des Uriopss ont mis en place une cellule d'écoute, des coachings solidaires ou encore des plateformes de renforts RH pour les associations.

Le management participatif, l'encouragement à la coopération, la régulation de l'activité, l'appui au travail ont constitué des clés de réussite pour la prévention de la santé des professionnels autant que des usagers et plus largement à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Alors même que la période actuelle se révèle encore pire que le confinement pour l'organisation du travail et de l'activité, comme nous le font remonter nos adhérents, comment mobiliser encore les collaborateurs mais aussi les directions ? Quand l'urgence fait vivre au jour le jour, empêchant de mettre en œuvre le et les projets de l'association, comment faire vivre ce projet qui donne le sens de l'engagement, le sens du travail, le sens de l'action ?

Et ceci est essentiel car ces secteurs sont confrontés à d'importantes difficultés de recrutement qui les mettent en danger : la faible attractivité des salaires, les difficiles conditions de travail (dont les horaires décalés), ainsi que le manque de profils adéquats, une baisse des étudiants en formation initiale mais également un manque de terrain de stages dans les associations.

Certes la Prime dite « Covid » venant reconnaître l'engagement des professionnels de nos secteurs est un geste important de l'État mais ce n'est pas par une prime, attribuée difficilement et inégalement selon les secteurs, que l'on règlera les problèmes structurels de tout un secteur ! Le problème est général, l'attente beaucoup plus forte !

Ces difficultés que la crise remet en lumière sont connues depuis longtemps comme l'Uniopss et l'ensemble des organisations du secteur le font remonter depuis des années : rendre attractifs les acteurs de l'action sociale et de la santé mais aussi les territoires dans lesquels ils se situent

(notamment les territoires ruraux) est un réel enjeu pour l'avenir des associations ainsi que pour les personnes qu'elles accompagnent.

Les associations, parce qu'elles ont un rôle socio-politique majeur, et parce que ces métiers ont un rôle prépondérant dans le tissu social français, sont des acteurs économiques et des lieux d'engagement.

Les associations et les professionnels des secteurs social, médico-social et sanitaire ont fait l'impossible pendant la crise sanitaire, tout en devant faire face à des injonctions contradictoires : continuer à fonctionner, rester ouvert mais avec des équipes en activité partielle, assurer la sécurité mais sans le matériel adéquat, garantir une continuité d'accueil et d'accompagnement mais en changeant ses pratiques, se retrouver seul mais travailler en équipe, se former dans l'urgence tout en travaillant dans l'urgence, devoir travailler mais avec des outils pas toujours adaptés. Ils y sont arrivés mais à quel prix ?!

En résumé, les constats sont lourds : associations fragilisées et mobilisées, professionnels engagés, mais salaires très, trop bas, à revaloriser (augmentation du nombre de salarié.es pauvres), fuite vers le secteur public (augmentation des salaires dans le secteur public actée dans le Ségur de la santé), climat social extrêmement tendu, nécessité de subventions de fonctionnement : il est urgent que les politiques publiques proposent des réponses immédiates et des solutions pérennes.

Et comme l'affirmait Patrick Doutreligne dans son discours d'introduction à cette conférence de presse, c'est le moment idéal pour faire bouger les choses !