

# Face à la crise

## LE SECTEUR ASSOCIATIF, UN MOTEUR D'INNOVATIONS

**La crise sanitaire que le monde traverse depuis plus d'un an a bouleversé les manières de travailler, d'échanger, de s'épauler... Le secteur de l'accompagnement médico-social a été tout particulièrement impacté tant les interactions, les rencontres, le travail de terrain et de proximité y sont centraux. Pourtant, les associations ont su innover pour assurer aux familles accompagnées des services souvent vitaux. À la clef, la création de nouveaux outils, mais aussi de nouvelles solidarités. Illustration avec l'Adages au sein des Services d'Intervention Éducative à Domicile (IED) de Montpellier et du Service d'Observation et d'Action Éducative de Béziers.**

PAR ISADORA SANCHEZ ET OLIVIER VAN CAEMERBEKE

**L'**Espace Famille de l'association Adages (voir page 31) est situé dans le quartier Croix d'Argent à Montpellier. Les locaux sont assez modernes, lumineux mais surtout, ils sont installés au cœur des immeubles HLM de ce quartier populaire et animé. L'espace est très accessible aux publics souvent fragilisés qu'il accueille.

La structure propose une plate-forme de services d'accompagnement aux familles en difficultés éducatives, conjugales ou familiales. Il compte une crèche multi-accueil à horaires atypiques, un service IED, un relais parental, des centres socioculturels, un "Espace de Vie Sociale", un service de Médiation Familiale... Une fois passé le grand hall, les différents bureaux laissent entrevoir les salariés – le plus souvent des femmes – à l'œuvre. Ici, les contraintes sanitaires n'ont pas freiné l'engagement. Dans cette ruche qui s'active dans le calme, le Service d'Intervention Éducative à Domicile (IED) s'adresse spécifiquement aux familles qui rencontrent des difficultés éducatives. Parfois, elles ont elles-mêmes demandé un soutien, le plus souvent ce sont les agences départementales de la Solidarité qui mandatent l'IED à fins de "protection administrative des enfants". Les intervenants offrent un soutien à la parentalité aux domiciles des familles. Un travail qui doit, pour être efficace, être mené avec la par-



© Le Jas

L'Espace Famille dans le quartier Croix d'Argent à Montpellier.

ticipation active des familles. À ce jour une centaine de familles et foyers sont accompagnés sur les deux IED (Espace famille et SOAE).

Durant le premier confinement, l'équipe a dû faire preuve d'une vigilance accrue, les situations de crise, tensions et violences conjugales ayant considérablement augmenté. Elle a surtout été contrainte d'imaginer et mettre en place de nouvelles formes d'interventions. "La plus grande difficulté, explique Sarah de Luyker, éducatrice spécialisée au sein du service IED Espace Famille, fut de passer d'actions sur le terrain, à un suivi indirect puisqu'habituellement nous faisons un travail de proximité. Nous avons donc développé des outils nouveaux, propres au télétravail. Par exemple, des rendez-vous téléphoniques hebdomadaires, des jeux interactifs, des envois de cahiers de jeux éducatifs, l'utilisation de logiciels de dessin en ligne, des jeux en visioconférence où nos éducateurs appre-



Des jeunes du SOAE de Béziers lors d'une sortie cet hiver.

naient à construire aux enfants des cabanes de salon, etc." Dans ce contexte nouveau, les équipes éducatives se sont aussi chargées d'épauler les publics dans leurs démarches administratives et médicales. Elles ont notamment fait le lien avec différents organismes : établissements scolaires, médecins, assistantes sociales, avocats, Services Territoriaux Éducatifs de Milieu Ouvert, l'Association pour la Protection de l'Enfance et de l'Adolescence.

## INVENTER DE NOUVELLES SOLIDARITÉS

Valérie Jourdan éducatrice spécialisée de l'IED Espace Famille se félicite que l'équipe ait réussi "à créer de nouvelles règles et modalités d'intervention tout en continuant d'offrir les mêmes services. Une solidarité renforcée s'est installée aussi bien en direction des publics que nous accompagnons, qu'entre collègues". Catherine Muller, psychologue du Service, ajoute que le confinement a même parfois facilité les échanges avec des familles jusqu'alors réticentes, pour certaines, à entamer un accompagnement psychologique. "Je les appelais en leur disant : "tout le monde souffre en ce moment, je viens prendre de vos nouvelles". Échanger par téléphone est parfois plus facile pour amorcer un travail sur soi. De nombreuses familles ont ainsi pu se rendre compte des bienfaits de cette approche et ce sont aujourd'hui elles qui sont demandeuses". D'autres missions ont toutefois dû se poursuivre en présentiel. Ce fut notamment le cas lorsque les situations familiales tendues nécessitaient une visite à domicile pour éviter qu'elles ne deviennent critiques.

De son côté, Christine Deitsch, responsable du pôle parentalité à l'Espace Famille, ajoute aussi que les équipes éducatives des services de visites en présence d'un tiers et de l'Espace de Rencontres ont continué à exercer leurs missions tout en ayant fermé leurs locaux au public. L'une des particularités, et non des moindres, de cette période, c'est que les professionnels et les familles se sont retrouvés dans des situations similaires avec des problématiques communes. Les uns et les autres étaient confinés avec des enfants à la maison à qui il fallait faire la classe, ou bien étaient esseulés, en difficulté relationnelle sociale... "Les langues se sont déliées, car nous partageons une même réalité, analyse Sarah de Luyker. Cela a favorisé l'émergence d'un lien de confiance nouveau. En fait, cela a bouleversé positivement les relations éducatives entre les familles et nous. Au final, cela a permis un questionnement profond sur les relations familiales, professionnelles et même à dimension existentielle, comme notre rapport à la vie et à la mort".

## 3 QUESTIONS À FRÉDÉRIC HOIBIAN, directeur général de l'Adages

### **Le Jas : Comment l'Adages a-t-elle fait face à la crise sanitaire ?**

**Frédéric Hoibian :** Bien ! L'Adages et bon nombre d'organisations associatives du département ont montré une forte capacité d'adaptation et une vraie solidarité entre elles. Des salariés de nos structures dédiées à l'enfance sont ainsi allés travailler avec des équipes d'aide aux adultes et personnes âgées. D'autres de nos professionnels - je pense à des médecins et infirmiers d'un CHRS - ont donné un coup de main dans des quartiers... Et ce sont d'autres associations, comme l'UNAPEI 34, qui nous ont fourni masques et blouses pour protéger nos salariés et nos bénévoles. Pour nos salariés, le télétravail que nous abordions avec circonspection s'est révélé un mode de fonctionnement souvent adapté. Beaucoup de salariés se sont même surinvestis pour faire face aux circonstances. Dix acteurs du territoire du département de l'Hérault se sont rencontrés et entendus pour créer une communauté 360° dont la mission principale à la demande de l'ARS et du département était d'aider les familles et les usagers à faire face à la crise du Covid-19. Les dix associations ont su dépasser leurs a priori et se sont approprié de façon concertée et solidaire. C'est un bel exemple de la capacité des acteurs associatifs à collaborer de façon fructueuse et démocratique.

### **Le Jas : Les nouvelles contraintes ont-elles été l'occasion d'imaginer de nouveaux outils, de nouvelles postures, de nouveaux process... ?**

**F. B :** Tout à fait. Par exemple, nous avons mis en place un suivi et des accompagnements à distance, mais toujours complétés par des visites à domicile lorsque c'était nécessaire. Certaines de ces nouvelles formes de soutien pourraient d'ailleurs être péren-



**Frédéric Hoibian, directeur général de l'Adages.**

nisées en complément de nos prestations actuelles. Nous avons aussi fait évoluer nos relations avec les usagers et les familles. La période nous a montré la capacité d'agir des familles... à condition, de notre côté, de savoir entendre leurs besoins et de comprendre leurs compétences et leurs limites. Donc, d'en faire de vrais partenaires. Nous avons également organisé le 'prendre soin' de nos équipes par exemple avec un numéro d'écoute psychologique animé par les psychologues de nos structures, en aménageant le temps de travail des salariés en fonction des nouvelles contraintes familiales, certaines structures ont mis en place des séances de relaxation pour les collaborateurs... Les salariés qui vont bien travaillent mieux, s'absentent moins et sont plus créatifs.

### **Le Jas : Quel est votre regard sur le monde associatif ?**

**F. B :** Le mode de fonctionnement associatif offre une liberté à ses acteurs.

Moins hiérarchisé, plus souple administrativement, ses chaînes de commandement sont plus courtes. Les associations osent souvent sortir des sentiers battus, c'est un atout en temps de crise, mais pas seulement. Une force qu'il ne faut pas brider. Bien sûr, des contrôles et une vigilance doivent exister ; bien sûr, il nous faut rendre des comptes. Mais je plaide pour que les autorités n'entravent pas cette capacité d'invention avec une surenchère de contraintes législatives. Attention à la sur-administration, tout ne peut pas venir de normes et de règles. Mieux vaut fixer quelques objectifs fondamentaux (assurer la sécurité des usagers, des intervenants, assurer les prises en charge du mieux possible) puis laisser le terrain agir. Une approche qui n'est pas toujours partagée par l'ensemble des autorités de contrôle et de tarification, malheureusement. Mais nous-mêmes, acteurs associatifs, devons veiller à ne pas développer nos propres "surrégulations" ou procédures qui peuvent être rassurantes, mais finiront par nous scléroser. Ensuite, attention à la concentration des pouvoirs. En situation de crise, il faut décider vite au risque d'oublier de consulter toutes les parties prenantes. Or même dans la tempête, il faut associer aux décisions, les représentants des usagers, collaborateurs, C.A.... La démocratie associative doit être réinterrogée en toute circonstance et nous amener à des réajustements si nous constatons des dérives. Enfin, il faut être conscient que nous avons parfois privilégié la sécurité sur les libertés fondamentales. Là aussi il faut être vigilant et reposer les questions éthiques chaque fois que c'est nécessaire et ce malgré un contexte qui pousse plus à l'action qu'à la réflexion à la recherche de la sécurité face aux risques qu'au maintien des libertés essentielles.

Un sentiment d'égalité qui a rééquilibré des rapports souvent perçus comme asymétriques par les familles. "Généralement, confirme Sarah De Luycker, les familles nous perçoivent comme 'donneurs' et eux se voient comme des 'preneurs'". Pourtant, tout le travail effectué à l'IED est justement de déconstruire cette hiérarchie et de permettre aux parents accompagnés de déculpabiliser pour rentrer dans le champ de la responsabilité. Les différents confinements auront accéléré cette prise de conscience et l'équilibre des compétences afin d'aller vers une véritable collaboration".

## DANS LE SERVICE IED DU POLE PROTECTION DE L'ENFANCE SOAE DE BEZIERS

Cette mise en place de nouveaux outils, mais aussi l'émergence de nouvelles relations avec les publics accompagnés, le Service d'Observation et d'Action Éducative (SOAE) situé à Béziers les a, lui aussi, vécues.

Le SOAE dispose d'une double habilitation du Ministère de la Justice et du Conseil Départemental. Il est composé de plusieurs dispositifs de Maisons d'Enfants à Caractère Social, qui accueillent des enfants et des jeunes confiés par la justice, d'un service de soutien à la parentalité et de services de milieu ouvert (investigation, assistance éducative judiciaire, et assistance éducative administrative).

Ici aussi, des initiatives originales ont été lancées dans l'urgence imposée par les circonstances. Mais, de ces contraintes, les acteurs ont fait une force.

Cédric Vareilhes, son directeur, indique ainsi que des partenariats nouveaux ont vu le jour. Beaucoup ayant montré



Cédric Vareilhes, directeur du SOAE de Béziers.



© Le Jas

## Des jeunes du SOAE de Béziers pendant une activité "boxe".

leur pertinence, devraient être pérennisés une fois la crise passée. "Par exemple, illustre-t-il, à l'initiative du département et avec le soutien de l'Éducation nationale, deux enseignants ont été détachés et mis à disposition pour assurer le suivi scolaire des enfants accueillis dans nos MECS durant le confinement. C'est une collaboration inédite, extrêmement positive qui perdurera sous une autre forme".

Différentes structures comme la Fondation de France ou la fondation de lutte contre la précarité, Break Poverty, ont, quant à elles, généreusement offert 5 000 masques lors du premier confinement et 10 ordinateurs pour que les enfants des MECS puissent réaliser leurs devoirs et communiquer avec leurs familles.

Marie-Claude Azzoune, éducatrice spécialisée dans l'intervention éducative à domicile, explique, elle, avoir dû réinventer modalités d'accompagnement, "notamment faire le lien entre les établissements scolaires parce que certaines familles sont sous-équipées en matériel informatique. Il nous a aussi fallu mobiliser certains parents afin qu'ils remettent leurs enfants à l'école à la sortie du confinement".

Les liens entre les Juges des Enfants et les services du SOAE ont aussi été renforcés. "Chaque jour, week-end y compris, explique Cédric Vareilhes, des échanges avaient lieu, soit pour maintenir une vigilance mutualisée, soit pour réaliser une mise en protection d'urgence des enfants".

## EN CONCLUSION

La crise sanitaire, les confinements, les mesures de distanciation... tout, a priori, plaide pour une désorganisation des équipes, des dysfonctionnements, des réponses à

## L'ADAGES : UN MODÈLE D'ADAPTATION EXEMPLAIRE

Depuis **sa création en 1985**, l'Adages accompagne des publics fragilisés par l'âge, le handicap, la précarité sociale, la maladie mentale et les accidents de la vie.

Cette association compte **1 400 professionnels** qui interviennent chaque année auprès de **6 000 personnes**. Pour remplir ses différentes missions, l'Adages est organisée en quatre pôles d'intervention :

► Le pôle Adultes handicapés et personnes âgées, qui accueille des personnes en situation de handicap mental de plus de 18 ans ainsi que des personnes atteintes de séquelles de psychose, cérébro-lésées ou polyhandicapées.

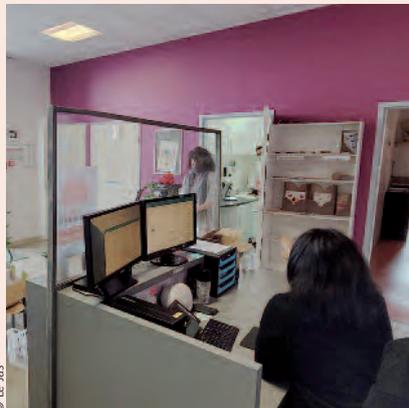
► Le pôle Enfance. Il accompagne des enfants et adolescents de 0 à 20 ans sur le plan thérapeutique, éducatif, pédagogique et familial. Ceux-ci présentent des troubles psychiatriques ou souffrent de formes de handicaps physiques et/ou mentaux.

► Le pôle Protection de l'Enfance. Ses professionnels interviennent pour des missions telles que la prévention de la maltraitance, le suivi de Contrats Jeunes majeurs, le soutien à la parentalité, l'hébergement de mineurs placés...

► Le pôle Social, qui intervient pour l'amélioration des conditions d'habitat des publics confrontés à des difficultés de logement, mais aussi l'accompa-

gnement des demandeurs d'asile, le soutien aux familles (crèche multi-accueil, relai parental, médiation familiale, centre socioculturel...).

**Évoluer et s'adapter avec son temps**  
L'un des atouts du modèle associatif est sa souplesse qui lui permet d'adapter ses réponses aux évolutions de la société.



Entrée des locaux de la Médiation Familiale et de l'IED de l'Espace Famille à Montpellier.

C'est ce qu'a fait la structure en tenant compte des spécificités de son territoire. Ces dernières années, l'Hérault a, en effet, connu une croissance démographique importante mais a aussi vu la précarité de nombreux Héraultais augmenter.

L'association a donc diversifié ses offres, mutualisé ses ressources et compétences, et noué de nombreux partenariats avec des acteurs locaux. On peut

citer celui établi avec le CHU de Montpellier afin de faciliter l'accès aux soins, celui conclu avec la Fondation Abbé Pierre pour favoriser la mobilisation du parc privé à vocation sociale ou encore les échanges avec l'Association nationale de prévention en alcoologie et addictologie.

L'Adages est aussi acteur du récent dispositif "Communauté 360". Celui-ci a été lancé en juin 2020 par le secrétariat d'État aux Personnes handicapées pour fluidifier et coordonner, notamment grâce à un numéro vert, les réponses apportées aux personnes concernées par un handicap, sur un territoire donné. "Les dix structures impliquées en Hérault, ont immédiatement joué le jeu de coopération, se réjouit Frédéric Hoibian, directeur d'Adages. Nous avons su dépasser l'esprit de concurrence qui prévaut parfois afin de rendre au public un service qui s'est révélé particulièrement précieux ces derniers mois".

Enfin, consciente que l'enjeu environnemental est l'un des grands défis de demain, l'Adages vient de s'engager dans un programme d'actions éco-responsables. L'idée centrale est de penser chaque projet en tenant compte au maximum de sa dimension écologique. Cela se traduira, par exemple, par des constructions de nouveaux bâtiments durables, une gestion plus attentive de l'eau, des dépenses énergétiques et des déchets, l'optimisation des actions de tri, le choix des prestataires écolabélisés et, enfin, l'optimisation des déplacements de ses salariés.

minima... C'est le contraire qui s'est passé. Portées par des valeurs fortes et la volonté de soutenir plus que jamais les publics fragiles dont elles ont la charge, les équipes de l'Adages ont démontré leur efficacité et leur adaptabilité.

Les services ne sont pas tous aussi à l'aise pour travailler en distanciel. Néanmoins, le bilan est globalement positif et surtout il a permis de mettre à jour de nouvelles façons

de répondre aux besoins des familles. "Il est encore trop tôt pour tirer le bilan, conclut Frédéric Hoibian, directeur d'Adages, car nous sommes encore dans la tempête. Même si tout ce qui a été mis en place ne sera pas pérenne, tout aura été facteur d'enrichissements de nos pratiques, de réflexions sur nos manières d'agir". ■

**Pour en savoir plus :** <https://www.adages.net>