

Ensemble, chemin faisant

Oser la confiance

Le secteur médicosocial, soumis à de profondes mutations, traverse aujourd'hui une période de fortes tensions : dotations limitées, voire réduites, inflation, injonctions parfois paradoxales des autorités de tarification et de contrôle, généralisation des CPOM, mais gel de ces derniers dans certains secteurs, déploiement programmé de SERAFIN-PH, crise d'attractivité des métiers, tout concourt à une impression de « crise permanente ». Dans le champ de l'autisme, ces contraintes se doublent d'exigences cliniques et éthiques élevées, liées à la singularité des personnes accompagnées et à la complexité des besoins et attentes des personnes accompagnées ou accueillies. Comment, dans ces conditions, articuler les diverses formes de coopération nécessaires ?

INTRODUCTION

Pour l'association SAOE (Sésame Autisme Occitanie Est), association quadragénaire issue du mouvement parental, aujourd'hui professionnalisée et en cours de structuration, ces transformations questionnent en profondeur les modes de gouvernance et de dirigeance¹. Il ne s'agit pas seulement d'ajuster des organigrammes, mais de tenir ensemble une triple exigence : les attentes des familles, l'autodétermination des personnes accompagnées et les contraintes de pilotage des ESSMS. Dans ce contexte, la coopération entre siège et directions d'ESSMS n'est pas un supplément d'âme, mais une condition de survie, de sens et de respect des valeurs associatives, à condition d'assumer les tensions afférentes et d'organiser un véritable dialogue démocratique interne.

Jean-François Costes

¹ Le schéma page suivante présente de façon sommaire les rôles et fonctions respectives de la gouvernance et de la dirigeance qu'il était difficile de ne pas situer au risque d'en donner une vue réductrice. Chemin faisant le lecteur l'enrichira au fil de sa lecture.

Président de l'association SAOE (Sésame Autisme Occitanie Est).

Cédric Vareilhes

Directeur général de l'association SAOE (Sésame Autisme Occitanie Est).

I – UN CONTEXTE CONTRAINT ET UNE NOUVELLE DONNE CULTURELLE

La problématique des relations siège-directions d'ESSMS s'inscrit dans une transformation plus large de nos sociétés, marquée par le passage de sociétés « hétéronomes » à des sociétés « autonomes », où la référence ne vient plus d'un extérieur sacralisé, mais de l'individu lui-même.

Comme l'a montré Marcel Gauchet, cette « société des individus² » fragilise les formes traditionnelles d'autorité et les institutions. En effet, comment dépasser le paradoxe constitutif d'une société qui produit les individus qui la produisent ? Toute la revendication démocratique se loge dans ce paradoxe, un paradoxe qui rend le rapport au commun très problématique, voire aporétique.

Cette mutation culturelle se conjugue avec les contraintes budgétaires, normatives et gestionnaires pour produire une tension aiguë sur nos organisations : contestation des verticalités, revendications d'horizontalité, exigences de participation, mais également sentiment d'insécurité et de perte de repères. Cela se traduit dans le secteur médicosocial par une exigence démocratique accrue (droits des usagers, participation, coconstruction), alors même que les marges de manœuvre financières se réduisent mettant en tension l'augmentation de la complexité de l'accompagnement et fonctionnement à coûts constants.



II – ATTENTES FAMILIALES, AUTODÉTERMINATION ET COMPLEXITÉ DES RÔLES

² Gauchet, M., « À la découverte des individus » in Le Débat, n° 210/3, 2020.

Aux contraintes macro s'ajoute un surcroît d'attentes : celles des familles, en quête de réponses rapides, de parcours fluides, de soutien et de répit, ainsi que celles, de plus en plus affirmées, des personnes accueillies ou accompagnées en matière d'autodétermination et de participation. Les familles sont à la fois porteuses de la mémoire de l'association, de ses combats fondateurs et témoins des insuffisances persistantes de l'offre ; leur parole est à prendre au sérieux, sans pouvoir être suivie dans toutes ses demandes.

Pour une association parentale, ce mouvement trouve un écho particulier : la parole des personnes accompagnées et celle de leurs proches s'imposent comme une boussole, dans un contexte où il devient pourtant plus difficile de garantir les réponses attendues.

D'autant que la situation se complexifie : la parole des personnes accompagnées et celle des proches se différencient. Le recentrage des CVS sur la parole des personnes accompagnées ou encore la réflexion autour de la création d'un collège qui leur serait propre, sous différentes formes possibles, en sont des signes clairs dévoilant des résistances inattendues.

La parole des personnes accompagnées déplace l'ensemble des acteurs, professionnels comme proches. Sur le terrain, on voit émerger des tensions autour de ce qui pourrait garantir aux proches que cette parole ne soit pas « confisquée » par les professionnels, ces derniers étant eux-mêmes confrontés à la même interrogation. Nous assistons ainsi à l'émergence de trois expertises : celle des personnes accompagnées, celle des proches et celle des professionnels, qui doivent inventer des modes de collaboration permettant de coexister dans une légitimité mutuelle reconnaissant la spécificité de la place de chacun.

Dans ce paysage, les rôles évoluent, se précisent et demandent une expertise accrue.

Le siège porte en lien avec la Gouvernance associative la stratégie, les arbitrages budgétaires et les relations avec les autorités. Les directions d'ESSMS portent les projets d'établissement et de service, le management des équipes, le lien au quotidien avec les personnes et leurs proches. Entre les deux, des malentendus récurrents peuvent apparaître : du côté des directions, le siège peut être vécu comme une instance lointaine, productrice de contraintes et de décisions descendantes, du côté du siège, les directions peuvent être perçues comme résistantes au changement, tentées de défendre « leur » établissement au détriment de l'intérêt associatif.

On voit ainsi se profiler au niveau des sous-ensembles internes (établissement/siège) une **problématique similaire à celle qui a tendance à opposer l'individu au collectif**, la nécessité de prendre en compte la singularité de chaque établissement sans qu'il ait l'impression d'être absorbé par un collectif totalisant, mais, au contraire, que l'appartenance associative constitue la garantie d'une meilleure assise de sa singularité et une source d'enrichissement réciproque.

III — CRISE, REFONDATION ET NOUVEAU CONTRAT ASSOCIATIF

L'association SAOE a traversé, il y a cinq ans, une crise profonde, qui a mis en lumière ces tensions et l'a conduite à repenser son modèle au travers d'une véritable refondation de son pacte social.

L'association, forte d'une longue histoire d'innovations au service des personnes autistes et de leurs familles, avait changé d'échelle sans adapter suffisamment ses modes de fonctionnement et de régulation.

Cette croissance avait révélé l'inadéquation du modèle organisationnel d'origine à la dimension atteinte.

« **Au sein du pôle Aspres**, nous avons engagé depuis plusieurs mois une démarche structurée d'amélioration continue de la qualité, au service des personnes accompagnées et de leurs familles. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans les valeurs portées par l'association SAOE, issue du mouvement parental, pour laquelle la participation des familles et des personnes concernées constitue un fondement essentiel de l'action médico-sociale.

La démarche qualité du pôle est pilotée par un comité central réunissant la direction, un représentant administratif, des professionnels de terrain ainsi que des représentants des familles issus des CVS. Ce comité a pour mission de définir les orientations stratégiques et les priorités de travail en matière de qualité, dans une logique transversale et partagée.

Ces orientations se déclinent ensuite au sein de comités de pilotage thématiques (Copil), composés de professionnels, de familles et de personnes accompagnées. Ces espaces de travail favorisent la co-construction des réflexions et des actions, en croisant les expertises professionnelles, l'expérience vécue des personnes et le regard des proches.

Les axes de travail retenus s'appuient sur plusieurs sources : les critères de l'évaluation de la HAS, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, l'analyse des événements indésirables, des plaintes et réclamations, les remontées issues des CVS, ainsi que l'évolution des politiques publiques. Cette approche permet d'ancrer les actions dans la réalité du terrain tout en répondant aux exigences réglementaires et éthiques.

L'implication active des familles et des personnes accompagnées renforce la pertinence des actions engagées, favorise la transparence et contribue à une culture commune de la qualité. Elle participe également à la reconnaissance de chacun comme acteur à part entière de l'amélioration des accompagnements, dans un esprit de partenariat et de confiance, fidèle aux valeurs fondatrices de l'association SAOE. »

Emmanuelle Rieubon, directrice pôle Pyrénées-Orientales

Cette crise a conduit à l'élaboration d'un « nouveau contrat associatif » articulant plus clairement verticalité et horizontalité, en précisant les places, les responsabilités et les modes de coopération entre familles, personnes accompagnées, amis, salariés, gouvernance et dirigeance.

La création de collègues a notamment permis d'inscrire statutairement la différenciation des acteurs, non pour les opposer, mais pour reconnaître leurs positions spécifiques et organiser leur cohabitation.

Cette différenciation a cependant introduit de nouvelles tensions, car la place de chacun, et en particulier celle des familles et des personnes accompagnées, se

trouvait modifiée par rapport au modèle précédent. Il a fallu trouver un nouvel équilibre qui reconnaisse la prééminence de leur rôle dans la gouvernance associative, tout en évitant que cette prééminence ne devienne une possibilité d'effacement des différences constitutives³. Ce travail de refondation a ouvert la voie à la recherche de modes collaboratifs renouvelés, tant au sein de la gouvernance que de la dirigeance, et entre gouvernance et dirigeance. Il renvoie à la nécessité de conjuguer horizontalité et verticalité, mais aussi d'articuler dimension politique et dimension technique. Cette question traverse d'ailleurs l'ensemble de nos sociétés : les crises récentes, qu'il s'agisse du Covid ou des enjeux environnementaux, montrent combien il est difficile de trouver la juste articulation entre décision politique et nécessaire expertise. À notre niveau associatif, nous sommes confrontés à la même difficulté.

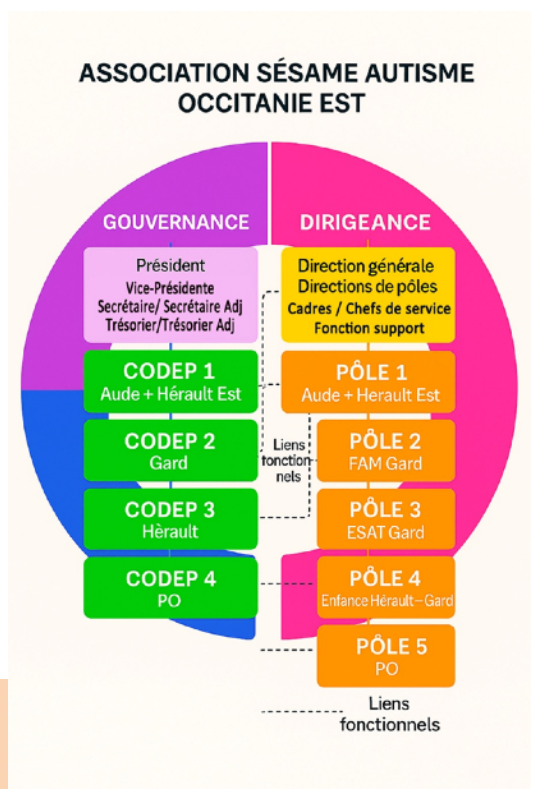
Il n'existe pas de modèle préétabli : il faut donc expérimenter. La notion d'alliance peut nous guider, car elle exclut aussi bien la concurrence que la connivence.

Le **talon d'Achille du politique associatif** réside dans sa position d'employeur : il peut être tenté d'entrer en concurrence avec la dirigeance, alors même qu'il ne dispose ni des leviers concrets ni de l'expertise nécessaire pour mettre en œuvre les solutions aux problèmes qu'il identifie.

Cette perception d'insuffisance est redoutable, car elle peut dériver en sentiment d'impuissance. La tentation pour les administrateurs est alors double : ériger le soupçon en preuve de compétence, ou produire des énoncés performatifs.

Quant au **talon d'Achille de la dirigeance**, il consiste à percevoir le politique, toujours porteur et témoin d'une histoire, comme un frein à la performance, alors qu'elle-même est prise dans des contraintes contradictoires.

Chacune des parties doit assumer la dimension déceptive⁴ de sa place, tout comme l'Assemblée générale devra assumer la part déceptive de



³ Afin de respecter le pluralisme et tenir compte de la spécificité des différents profils des adhérents, les poids respectifs de chaque collègue dans le vote des résolutions et autres textes se répartissent comme suit :

- Collège A = 45 % des voix de l'Assemblée Générale
- Collège B = 35 % des voix de l'Assemblée Générale
- Collège C = 20 % des voix de l'Assemblée Générale

⁴ Tavoillot, P.-H., « La démocratie comme déception et comme horizon », in Cahiers de Psychologie Politique, n° 35, 2019. Article disponible en ligne : <https://cpp.numerev.com/articles/revue-35/1458-la-democratie-comme-deception-et-comme-horizon>. On trouve des résonances à cette dimension déceptive de la démocratie chez Bronner, G., *La démocratie des crédules*, PUF, 2013.

l'association elle-même. Faute de quoi la tentation est grande de se réfugier dans le protestataire en récusant toute dimension gestionnaire.

Une association parentale de gestion doit assumer une dimension revendicative vis-à-vis des pouvoirs publics face aux besoins recensés et non pourvus, l'enjeu étant de parvenir à soutenir la tension entre dimension militante et dimension gestionnaire.

C'est ici qu'émerge une dimension singulière de notre association, sa dimension militante portée par les Comités Départementaux (CODEP) qui regroupent les adhérents de chacun des départements. Ils sont un élément structurant déterminant comme on peut le voir dans le schéma ci-dessus. Ils représentent la dimension de proximité de l'association dans sa dimension conviviale, de pair-aidance, d'information sur la problématique TSA, de remontée des besoins. Ils sont aussi porteurs de la visibilité militante associative dans le champ sociétal et de son efficience par la mutualisation des expertises parentales et professionnelles, véritable valeur ajoutée.

Une mutualisation dont peuvent profiter de petites associations dans le cadre de partenariats de terrain qui permettent à chacun de se reconnaître dans sa spécificité propre tout en faisant bénéficier le partenaire de ses ressources.

C'est ainsi que le tissu associatif se transforme dans une rencontre où les relations entre organisations s'établissent dans une horizontalité spontanée décomplexée qui déjoue les peurs qui pouvaient prévaloir il y a quelques années.

IV – LE SIÈGE COMME LEVIER DE POUVOIR D'AGIR, PAS SEULEMENT CENTRE DE CONTRAINTES

Dans cette nouvelle donne, l'enjeu est de **faire du siège un levier de pouvoir d'agir pour les établissements et les équipes**, plutôt qu'un simple centre de mise en œuvre de normes et de contrôles, ce qui suppose une conception du siège « servicielle » : il assume les décisions et les arbitrages, mais en rendant compte, en expliquant, en coconstruisant les priorités avec les directions et, chaque fois que possible, avec les représentants des familles et des personnes accompagnées.

« Basée à Frontignan, l'**association Handi-actions cap 34** est née de l'initiative d'un collectif de parents d'enfants, d'adolescents et de jeunes adultes porteurs de troubles du neurodéveloppement. Engagée de longue date en faveur de l'inclusion et du soutien aux familles, elle organise chaque année une soirée caritative dont les bénéfices sont reversés à une structure partenaire.

Cette année, l'association a choisi de soutenir la Maison de Manon, un établissement de l'association SAOE accueillant des jeunes de 12 à 20 ans lors de soirées, de nuits, de week-ends ou de séjours. Un choix qui s'est imposé naturellement, plusieurs adolescents accompagnés par Handi-actions cap 34 fréquentant déjà cette structure.

Placée sous le thème de la "country", la soirée a réuni de nombreux participants : professionnels de l'association SAOE, jeunes ayant bénéficié de l'accueil de la Maison de Manon, administrateurs et partenaires associatifs. L'objectif était clair : collecter les fonds nécessaires à la création d'une salle de répit sensoriel au sein de la Maison de Manon.

Un pari réussi, puisque l'objectif financier a été atteint. Au-delà de l'aspect caritatif, l'événement a également permis de renforcer les liens entre les deux associations. Un partenariat déjà amorcé de manière informelle, notamment à travers l'organisation de séances labellisées "Relax", proposant des projections de cinéma inclusives, ouvertes à tous, avec ou sans handicap. »

Fabienne Desmons, Vice-présidente, référente CODEP 34

Concrètement, cela se traduit par la coconstruction des CPOM, des EPRD/ERRD, des plans de retour à l'équilibre et du lancement d'une démarche RSE, en associant les directions aux scénarii et aux choix stratégiques, au-delà d'un simple cadrage descendant.

Le siège joue aussi un rôle d'appui dans les moments les plus difficiles pour les directions : négociations avec les autorités, gestion de crises, transformations d'établissements. Il protège ainsi les directeurs d'ESSMS d'une exposition isolée, en partageant la responsabilité et en assumant la dimension politique des décisions, notamment face aux familles.

V – ORGANISER UN DIALOGUE DÉMOCRATIQUE ENTRE ET AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES

La refondation associative engagée ces dernières années a profondément transformé les modalités de dialogue au sein des organisations du secteur social et médicosocial.

« **Existe-t-il une recette idéale** pour faire coopérer les rouages institutionnels avec les espoirs, les colères parfois, des familles des personnes accompagnées ? Non. Il y a pourtant des leviers essentiels pour que cette alliance – souvent perçue comme un mirage – prenne vie, s'inscrive comme une évidence, y compris dans des temps perturbés. La confiance ne se décrète pas, elle se construit par le prisme d'une reconnaissance mutuelle, par une vision qui doit être portée comme un engagement fort par les équipes dirigeantes. La parole vraie, authentique, démystifiée de la Direction et au travers elle par les cadres qui la composent est fondamentale. On ne construit pas une alliance sur des chimères qui n'acceptent pas de dire à la fois les difficultés rencontrées, mais aussi les ambitions d'un projet fédérateur, non-utopiste, conscient de ses forces et faiblesses. Il est impératif d'investir des espaces de dialogue qui offrent une réelle fenêtre de vérité sur la vie institutionnelle et laisse place à une liberté d'expression salutaire. Rendre lisible et accessible, considérer le besoin de comprendre, tenir compte des parcours de vie parfois douloureux : c'est adopter une vision managériale généreuse avec autrui. Lorsque le contrat du respect mutuel est engagé, la rencontre se fait naturellement, chacun prend sa place, se reconnaît et s'accorde le droit de construire ensemble. »

Barbara Videau, directrice du pôle Hérault Est et du FAM Les Coteaux de sésame

L'enjeu n'est plus seulement de multiplier les espaces de participation, mais de construire une véritable écologie du dialogue, articulant gouvernance et dirigeance.

Cette dynamique vise à dépasser les logiques descendantes ou formelles pour instaurer des processus réellement collaboratifs.

La réorganisation associative a conduit à structurer des lieux de travail et de débat qui permettent de croiser les expertises, d'ajuster les responsabilités et de renforcer la qualité des décisions tout en établissant des règles du jeu claires.

Au niveau associatif

- **Les Comités de direction** : instances de pilotage transversal, ils assurent la cohérence opérationnelle et la mise en œuvre des orientations stratégiques. Leur rôle dépasse la simple coordination : ils constituent un espace où la dirigeance peut confronter les analyses, anticiper les évolutions et sécuriser les décisions.
- **Les Commissions statutaires** (communication, développement, finance, patrimoine). Définies par les statuts, elles incarnent un lieu de travail partagé entre gouvernance et dirigeance. Elles permettent d'instruire les dossiers complexes, d'éclairer les arbitrages et de garantir une préparation rigoureuse des décisions associatives.

Au niveau des établissements

- **Les Conseils de la Vie Sociale (CVS)** : ils demeurent le principal espace d'expression des personnes accompagnées. Leur efficacité repose sur l'appui méthodologique des professionnels, indispensables pour favoriser l'expression, structurer le recueil de la parole et assurer sa prise en compte dans les décisions.
- **Les Instances de Dialogue Interne** : incluses dans le RIA (Règlement Intérieur Associatif), dédiées aux familles, elles permettent de recueillir leurs attentes et leurs préoccupations, et d'alimenter les démarches d'amélioration continue. Elles jouent un rôle essentiel dans la construction d'une relation de confiance durable.

La multiplication des espaces de dialogue ne produit pas mécaniquement de la coopération. Celle-ci suppose des règles du jeu claires, définies par les statuts (Art. 5.3) et le RIA : délimitation de ce qui est négociable ou non, distinction entre politique, stratégique et opérationnel, clarification des modalités de décision et de restitution, transparence méthodologique : partage des données d'activité, indicateurs RH et financiers, temps de débat avant décision, explicitation des arbitrages. Cette transparence constitue un levier essentiel pour instaurer un climat de confiance et éviter les malentendus sur les responsabilités respectives.

Pour parvenir à instaurer un véritable dialogue démocratique fondé sur la confrontation argumentée des points de vue, l'enjeu est de **dépasser une participation symbolique ou formelle**. Cela implique : de reconnaître la légitimité de chaque acteur, de créer les conditions d'une contradiction constructive, de valoriser les savoirs expérimentiels autant que les expertises

professionnelles, de faire de la décision un processus explicite, partagé et traçable.

Cette transformation culturelle est au cœur de la refondation associative : elle permet de renforcer la qualité des décisions, la cohésion interne et la capacité collective à affronter les défis du secteur.

VI – QUAND FAMILLES, SIÈGE ET DIRECTIONS DOIVENT TENIR ENSEMBLE DANS LES SITUATIONS COMPLEXES

La coopération siège-directions ne se joue pas seulement dans les schémas d'organisation, mais d'abord à partir des situations concrètes, souvent les plus sensibles.

Les situations de personnes autistes présentant des troubles sévères du comportement, les ruptures de parcours, les demandes d'admission en attente de réponse positive, les fermetures temporaires pour raisons de sécurité ou de ressources humaines mettent à l'épreuve la capacité de l'association à tenir ensemble dans un environnement et un contexte où se croisent éthique de l'accompagnement, contraintes structurelles et organisationnelles, autodétermination des personnes accueillies et accompagnées et attentes des familles.

Dans ces moments, le binôme Présidence-Directeur général, en alliance avec la direction de l'ESSMS concerné, doit construire un récit commun pour les équipes, les familles et les partenaires, afin d'**éviter la désignation d'un bouc émissaire**, souvent le directeur d'établissement ou un professionnel, et de porter collectivement des décisions parfois douloureuses.

La présence conjointe du siège et de la direction sur le terrain, le partage explicite des responsabilités, le travail coordonné avec les autorités de tarification et de contrôle, la qualité de la communication aux familles sont autant de leviers pour transformer une crise en occasion de consolidation du lien de confiance, dans l'intérêt premier des personnes accueillies et accompagnées.

VII – CONDITIONS DE RÉUSSITE ET VIGILANCE POUR L'AVENIR

Plusieurs conditions apparaissent décisives pour que cette coopération renforcée, dans un contexte contraint, reste un facteur de vitalité plutôt qu'une source de tensions supplémentaires.

- La première est la **clarification des mandats et des responsabilités** : entre Présidence et Conseil d'administration, entre CA et bureau exécutif, entre Conseil d'administration et Direction générale, entre Direction générale et directions d'ESSMS, dans le respect du DUD et de l'autonomie technique des fonctions de direction.

- La deuxième est un **investissement durable dans les compétences relationnelles et managériales** : formation des administrateurs issus des familles aux enjeux de gestion, formation et analyse de la pratique pour les cadres, dispositifs de supervision.
- La troisième condition tient à la **culture de la « loyauté dialoguante »** : droit à la critique, y compris en interne, tant que les décisions ne sont pas arrêtées ; obligation de loyauté, une fois celles-ci prises, pour éviter les doubles discours et les coalitions implicites qui fragilisent les équipes.

Les principaux risques sont connus : recentralisation autoritaire sous pression budgétaire, épuisement des directions, perte de sens des cadres intermédiaires, écart croissant entre les discours de participation et les pratiques effectives.

À l'inverse, lorsque la parole des personnes accompagnées et de leurs familles est mise au premier plan dans un cadre structuré, lorsque siège et directions coopèrent loyalement, l'association devient un véritable « laboratoire » de nouvelles façons de faire institution et de répondre à la défiance contemporaine envers les organisations.

VIII – LE PROJET ASSOCIATIF : UNE DÉMARCHE INNOVANTE QUI S'INSCRIT DANS UNE DYNAMIQUE ASSOCIATIVE

Une démarche innovante : partir de la parole des personnes accompagnées

Au-delà d'une simple démarche de nature assez formelle, l'élaboration de notre nouveau projet associatif a correspondu à la proposition d'une démarche co-construite avec les directions de Pôle, les CODEP, le Bureau et la Direction générale sous l'égide d'un Comité de Pilotage constitué à cet effet. Mais ce qui est apparu très vite, au-delà de l'innovation méthodologique, c'est la continuité profonde avec ce que l'association a déjà engagé : sa refondation et son évaluation participative sous le regard attentif des Autorités de contrôle et la célébration de nos quarante ans. Cette démarche participative, de proximité, prolonge donc et unifie un mouvement déjà à l'œuvre.

Un projet associatif singulier, une co-construction innovante

« Le travail de refondation de l'association SAOE a mobilisé pendant près de 3 ans tous ses acteurs. Il s'en est suivi une période d'évaluation participative. En nous appuyant sur cette dynamique, nous avons proposé une méthode innovante de co-construction éthique du nouveau Projet Associatif.

En première intention, le recueil de l'expression des personnes autistes avec une attention particulière aux personnes "non verbales".

Bien sûr, la parole des familles, des proches aidants, des bénévoles, des professionnels, des instances de l'association est tout autant sollicitée.

Cette approche, vecteur de mobilisation, renforce les alliances entre parents, professionnels, cadres et élus. Elle fait émerger la dimension collective des enjeux et la nécessité d'une coopération loyale dans le respect de la place de chacun.

L'association, à travers son nouveau mode de gouvernance, était aussi prête pour oser une restitution originale de son projet : une plateforme numérique de réflexion sur sa manière de faire vivre ses valeurs et ses engagements à partir des contributions des personnes autistes et de tous les acteurs concernés.

C'est un projet associatif qui génère ainsi une traçabilité expérientielle et militante, une capacité d'adaptation pour peser sur les enjeux sociétaux et qui engage un exercice d'auto-évaluation permanent pour piloter ses évolutions internes. »

Serge Loubet - Philippe Kern

Cette continuité s'observe notamment dans les établissements de l'association SAOE, où le **recentrage des CVS** a joué un rôle déterminant.

En prenant au sérieux ces instances, les établissements ont progressivement développé un accompagnement structuré des délégués, avec des outils permettant le recueil de leur parole. Cette parole, devenue centrale dans l'accompagnement, a transformé les pratiques professionnelles. Le Projet associatif vient amplifier ce mouvement, l'ancrer dans la culture associative et lui donner un cadre global.

Les deux effets majeurs suivants peuvent déjà être identifiés.

- Un **effet d'acculturation**, en renforçant les moyens humains et techniques permettant aux personnes accompagnées – verbales ou non verbales – de participer, de choisir, d'exercer un pouvoir d'agir réel.
- Un **effet pédagogique**, en diffusant auprès des familles, des proches et des partenaires une culture de participation et de coconstruction.

Les journées territoriales : un outil méthodologique et symbolique

Dans cette dynamique, les journées territoriales sont un modèle de la construction éthique du projet associatif. Son dispositif, permettant une expression transversale et ascendante de toutes les parties prenantes, place les contributions de chacun comme autant de pierres angulaires à l'élaboration de notre pensée collective. Elle constitue alors l'un des matériaux indispensables à l'analyse de bon nombre d'enjeux, aux réponses que l'association doit apporter et aux engagements qu'elle peut prendre : l'essence même de la construction du projet associatif.

La place accordée au « Grand Témoin », invité de ces journées, telle que définie dans la démarche, permet de sortir de l'entresoi associatif. Ce regard extérieur ne viendra pas délivrer une parole surplombante, mais se mettre à l'écoute des différents acteurs pour, à partir de son expertise propre, entrer en dialogue, interroger. Il symbolise l'ouverture de l'association à d'autres voix, d'autres lectures, d'autres exigences tout comme les personnes-ressources, associations amies et partenaires invités à participer.

Cette ouverture s'inscrit dans le paradigme contemporain de l'inclusivité qui traverse aujourd'hui l'ensemble du secteur social et médicosocial.

Elle entraîne deux conséquences majeures.

- Une **interrogation renouvelée sur la place des personnes accompagnées dans la gouvernance associative**, qu'il s'agisse de la participation des travailleurs d'ESAT ou celle des personnes non verbales.
- Une **exigence politique, au sens fort du terme** : permettre à chacun non seulement d'avoir une place, mais de pouvoir l'occuper réellement, grâce aux conditions concrètes mises en œuvre par les établissements, les services et les familles qui la rendent possible.

Une démarche en résonance avec les pratiques du terrain

La concomitance entre la démarche du Projet associatif et deux initiatives récentes, publication du premier numéro des Voix du Bois des Leins et nouvelle création théâtrale issue d'un projet de pôle des Pyrénées-Orientales⁵ comprenant des personnes accompagnées de l'ensemble des établissements, n'est pas fortuite. Elle révèle une adéquation profonde entre ce projet tel qu'il a été décidé de le conduire et les pratiques déjà présentes dans les établissements.

Le projet associatif ne vient pas imposer une contrainte supplémentaire, mais reconnaître, valider, renforcer et soutenir ce qui existe déjà en interne et qui est au cœur des associations amies ou parrainées par l'association SAOE (GEM...).

Cette exigence collective, très mobilisatrice, transforme nécessairement les façons de faire.

Elle conduit par exemple à ajuster le calendrier initial de co-construction du projet associatif pour respecter le rythme des personnes impliquées, conformément à l'un des principes éthiques de la démarche : la justesse et la non-instrumentalisation de l'expression des personnes.

Un renversement discret, mais majeur

Chemin faisant, un renversement apparaît. En répondant aux besoins et aux attentes des personnes accompagnées et des familles, l'association se trouve conduite à répondre à des besoins sociétaux plus larges : comment réarticuler l'individuel et le collectif dans une société où l'on ne part plus du collectif pour aller vers l'individu, mais de l'individu vers le collectif. Cette question, analysée notamment par Marcel Gauchet, trouve ici une traduction concrète.

À travers la démarche du Projet associatif et les pratiques des établissements et services, les coopérations et partenariats en cours, se dessine un modèle institutionnel renouvelé. **Une institution qui ne s'oppose plus à l'inclusivité, mais qui en devient le relais indispensable.** Une institution qui permet

⁵ Établissements du pôle des Pyrénées-Orientales : MAS Fogony, EAM Les Alizés, FH La Rose des Vents, ESAT le Mona

l'émergence de l'individualité, même, et peut-être surtout, chez les personnes pour lesquelles l'inclusivité semble hors de portée.

Une institution qui devient un espace de développement, d'expression, de socialisation et permet de passer d'une inclusivité fantasmée à une inclusivité réelle, rendue possible par une institution renouvelée déjà présente à Sésame.

L'association comme laboratoire du vivreensemble

Ainsi, partir de la parole des personnes accueillies a déjà produit des effets observables renversant nos calendriers et nos hiérarchies et permettant un effet mobilisateur de tous les acteurs. Elle nous appelle à des réorganisations et des réorientations, suscite des collaborations qui n'étaient pas pensables il y a encore peu de temps.

Cette dynamique impacte gouvernance et dirigeance et fait de l'association un **véritable laboratoire social et sociétal**. Les questions qui s'y posent, notamment celle d'une temporalité juste, résonnent avec les travaux contemporains d'Hartmut Rosa⁶ sur l'accélération qui nous atteint tous, dans l'ensemble des secteurs de notre vie, de nos organisations et questionne la qualité de nos accompagnements. Elles rejoignent également la réflexion de Paul Ricœur sur « *la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes*⁷ ».

Ce n'est pas un hasard si ces références trouvent un écho dans le quotidien des établissements. Elles révèlent que la démarche engagée touche à des enjeux anthropologiques et politiques profonds. Comme le montre l'exemple du bulletin « Les Voix des Leins⁸ », qualifié de projet « coporté » par les résidents et les professionnels, **l'association expérimente des formes nouvelles de coopération, de participation et de création.**

⁶ Rosa, H., *Accélération - une critique sociale du temps*, La découverte, 2013. « Pour ce faire, l'auteur livre dans cet ouvrage une théorie de l'accélération sociale, susceptible de penser ensemble l'accélération technique (celle des transports, de la communication, etc.), l'accélération du changement social (des styles de vie, des structures familiales, des affiliations politiques et religieuses) et l'accélération du rythme de vie, qui se manifeste par une expérience de stress et de manque de temps. »
Extrait de la quatrième de couverture

⁷ Ricœur, P., *Soimême comme un autre*, Seuil, 1990

⁸ https://saoe.fr/wp-content/uploads/2025/11/LES-VOIX-DU-BDL-N%C2%B01-ov2025_compressed.pdf

CONCLUSION

Arrivé au terme de cet article le titre choisi se dévoile. Il vise une des problématiques majeures contemporaines, un rapport au collectif qui ne va plus de soi. Il indique en même temps que nous n'avons ni recette magique ni mode d'emploi pour trouver de nouvelles façons de faire société, association, ou institution qui répondent à ce défi identifié par Marcel Gauchet, « *ce qui fait de notre époque une époque tout à fait extraordinaire. Je pense que nous venons de franchir une étape majeure dans l'histoire humaine. (...) Nous repartons à l'envers. Au lieu d'aller du collectif vers l'individuel, nous allons aller de l'individuel vers le collectif* ». L'émergence de ce nouveau paradigme de notre secteur, l'inclusivité, en est une manifestation éminente. Il nous faut donc expérimenter.

Dans cette expérimentation, comme nous l'avons dit⁹, nous avons une « boussole » : la parole des personnes accompagnées et de leurs proches.

À observer la vie des établissements et des services, cette parole, qui va de pair avec l'attention à leurs droits, obtient, chemin faisant, des effets tout à fait étonnants. Elle produit des modifications de représentations, de posture, de regard de la part des professionnels et des familles, sources de sens et de mobilisation qui transforment nos institutions. À l'heure de l'effritement d'ensembles paraissant inébranlables à tous les niveaux de la vie sociale et politique, nos associations deviennent de passionnants laboratoires d'un nouveau vivre-ensemble. Mais à une condition : que ces changements s'articulent à une exigence éthique qui garantisse la non-instrumentalisation, la non-confiscation de la parole des personnes accompagnées.

Alors nous pourrions « **oser la confiance malgré nos indicibles contre-jours** »

⁹ Cf. chapitre II

Toute ma gratitude à Cédric Vareilles, Directeur général qui a accepté de partager le projet de co-écriture de cet article. Mes remerciements à F. Desmons vice-présidente et référente du Codep de l'Hérault, à B. Videau directrice du Pôle Hérault-Est et du FAM les Coteaux de Sésame et à Emmanuelle Rieubon, directrice du pôle des Pyrénées-Orientales pour leurs témoignages ainsi qu'à Serge Loubet et Philippe Kern pour leurs apports respectifs.

JF Costes, Président de l'association SAOE