

Plan Stratégique d'Action et de Développement Associatif





AVERTISSEMENT POUR LE LECTEUR	4
PRÉAMBULE	5
1 – UN DIAGNOSTIC LARGEMENT VALIDÉ	10
1.1 - La synthèse du diagnostic participatif multi-acteurs.	10
1.1.1. Des tensions ou dysfonctionnements générés par un ensemble d'éléments :	10
1.1.2. Des jeux d'acteurs -passés ou présents- souvent problématiques :	11
1.1.3. Des relations de pouvoirs structurées autour de conflits ou d'incompréhensions :	11
1.1.4. Des questions et défis en suspend qui rendent la refondation nécessaire :	12
1.2 - Les leçons à tirer de ce diagnostic.....	12
2 – UN SOCLE DE VALEURS PARTAGÉES.....	14
3 – LES AXES DU PLAN STRATÉGIQUE D'ACTION ET DE DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF	16
3.1 - Axe 1 : Développer et adapter les activités de l'Association pour répondre aux évolutions des besoins des personnes accompagnées, de leurs familles, et ceux non couverts, tout en prenant en compte les connaissances et recherches sur l'autisme, les orientations des politiques publiques et les évolutions des environnements.....	16
3.1.1. S'inscrire dans l'esprit des lois de rénovation sociale et autres obligations légales et réglementaires spécifiques (au handicap) mais aussi transversales sous le prisme des recommandations de la convention internationale des droits des personnes en situation de handicap.....	17
3.1.2. Prendre en considération les dires d'experts entendus ce 2 septembre au Corum.	18
3.1.3. Décliner opérationnellement dans les mois à venir une offre de service diversifiée qui tienne compte des diverses expertises réalisées.....	20
3.2 - Axe 2 : Définir un nouveau mode de gouvernance associative répondant aux critères spécifiques de la démocratie interne, de la gestion désintéressée, du croisement des compétences et de la prééminence de la fonction politique.....	22
3.2.1. Garantir la démocratie associative.....	22
3.2.2. Distinguer et bien articuler la fonction militante et la fonction gestionnaire.....	23
3.2.3. Organiser cette gouvernance pluraliste et équilibrée.	24
3.2.4. Mettre en place, par prudence, une période de transition de deux années.	26
3.3 - Axe 3 : Revitaliser la vie associative et l'action militante.....	28
3.3.1. Représenter et organiser les intérêts locaux des personnes autistes et de leurs familles.....	28
3.3.2. Déployer au quotidien la solidarité familiale et parentale.	29
3.3.3. Promouvoir la cause des personnes autistes dans l'ensemble de la société et participer à l'élaboration des politiques publiques.	29



3.4 - Axe 4 : Structurer une organisation interne qui permette à chaque acteur d’être à « la bonne place », à chaque instance de remplir sa mission dans une dynamique de synergie et de co-construction, et qui garantisse des délégations claires et contrôlées.	31
3.4.1. Mettre en place des processus de concertation et de prise de décision éclairés, participatifs et réactifs.	31
3.4-2. Définir une ligne hiérarchique unique, cohérente et dotée de délégations claires.	34
3.4-3. Doter le Siège autorisé (direction générale) des délégations et moyens	34
3.4.4. Déployer une organisation opérationnelle par pôles.	36
3.4.5. Renforcer la communication interne à tous les niveaux.....	37
4 – LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D’ACTION.....	38
4.1 - Action 1 : Réécrire les statuts en adéquation avec l’axe 2 et les soumettre à une Assemblée Générale extraordinaire.....	38
4.2 - Action 2 : Ecrire un Règlement Intérieur Associatif soumis à une Assemblée Générale ordinaire et un Règlement Général de Fonctionnement soumis au Conseil d’Administration et actualiser les DUD.	38
4.3 - Action 3 : Soumettre aux autorités la demande d’autorisation du Siège (Direction Générale) et implanter dans un même lieu central la Direction générale et le siège social.	38
4.4 - Action 4 : Mettre en place la nouvelle organisation par pôle, recruter les cadres de direction et les personnels nécessaires à leur fonctionnement.....	38
4.5 – Action 5 : Engager un plan de formation d’envergure pour les professionnels et les administrateurs.	38
4.6 - Action 6 : Finaliser les travaux sur l’évolution de l’offre de service et arrêter le plan stratégique de l’offre de service associative.	38
4.7 - Action 7 : Décliner le plan d’action en contrats d’objectifs par pôle et établissements négociés avec les autorités dans le cadre de Contrats Pluriannuels d’Objectifs et de Moyens.....	38
4.8 - Action 8 : Mettre en place un processus d’évaluation continue et participative du PSADA pendant la période de transition.....	38



AVERTISSEMENT POUR LE LECTEUR

Ce PSADA, document d'orientation stratégique destiné à assurer la pérennité et la bonne gestion de l'association Sésame Autisme Languedoc-Roussillon (souvent nommée SALR dans le texte qui suit), a pour finalité d'apporter des réponses claires -acceptables par les autorités- et des solutions efficaces aux divers dysfonctionnements constatés ces dix dernières années et qui, au final, ont mis en péril l'existence même de SALR en tant qu'association gestionnaire de missions déléguées par les pouvoirs publics et affaibli sa capacité militante.

Il s'agit donc d'un ensemble cohérent de « règles du jeu » sur lesquelles les adhérents seront appelés à se prononcer le 15 septembre 2021. Comme les rédacteurs de ce texte, ils auront en permanence à l'esprit les exigences de l'intérêt général et celui des enfants ou adultes affectés par des TSA, qu'ils soient actuellement suivis par SALR ou qui gagneraient à bénéficier demain de ses services renouvelés.

Dans le même esprit, le Comité Social et Économique (CSE) est invité à formuler ses remarques lors de sa séance du 10 septembre. Il sera ensuite consulté lors de la mise en œuvre des orientations stratégiques et notamment celles touchant à l'organisation et sur les éléments issus des travaux sur l'évolution de l'offre de service.

Les grandes lignes de ce PSADA ont été nourries des différents éléments de « diagnostic partagé » et du travail important engagé depuis plusieurs mois par l'administrateur provisoire avec les équipes d'encadrement et leurs collaborateurs dans un souci d'intérêt général. Elles ont été présentées lors de la journée associative du 2 septembre au Corum de Montpellier. Elles ont fait l'objet de larges débats, parfois animés. Afin de prendre en compte les principales propositions d'amélioration, trois points ont notamment fait l'objet d'amendements significatifs dans cette version définitive du PSADA, à savoir :

- 1- Une définition plus claire du périmètre des trois collèges proposés : à ce propos, les parents ou familles d'enfants autistes non « pris en charge » par SALR sont clairement évoqués dans la composition du second collège.*
- 2- Dans le même esprit, afin de tenir compte de l'histoire de Sésame Autisme LR, le poids respectif des votes des trois collèges lors des votes des résolutions des assemblées générales a été modifié : le collège A ayant 45% des voix, le collège B 35% et le collège C (salariés-adhérents) sans changement à 20%.*
- 3- Le choix du/la futur(e) président(e) se fera au sein du Conseil d'Administration sans qu'une priorité de collège soit inscrite à priori dans le PSADA et sous la vigilance des administrateurs provisoires -notamment judiciaire- dans le cadre de leur mission et selon les recommandations énoncées au 3.2.4 « mettre en place, par prudence, une période de transition de deux années ».*



PRÉAMBULE

SESAME AUTISME LR, l'histoire d'un puissant développement créatif empêché depuis de nombreuses années.

L'association Sésame Autisme Languedoc-Roussillon a été fondée il y a près de 40 ans. Cette association, issue du mouvement parental, est devenue gestionnaire d'une vingtaine d'établissements et services implantés sur trois départements de la région Occitanie EST. Elle est composée de parents, amis de personnes en situation de handicap, présentant des Troubles Envahissant du Développement (TED) et des Troubles du Spectre Autistique (TSA).

Elle est le fruit d'une histoire, « un monde social », où se nouent, dans une dynamique collective d'engagements et compétences, une vision politique et de gestion de prestations, de partenariats territoriaux et développement local. Cette imbrication de fonctions et de relations, de légitimités parentales, professionnelles qui constitue la trame de son histoire, de son organisation, de sa gouvernance est d'autant plus marquée que SALR est restée une association de taille « moyenne » dans le secteur médico-social.

Cette histoire, ainsi que l'a illustrée le diagnostic partagé, est avant tout une trajectoire où plusieurs logiques institutionnelles étroitement liées ou imbriquées ont été à l'œuvre dans une dynamique associative très forte.

Un mouvement familial en faveur de la dignité et des droits des personnes autistes et de leurs familles

- Une coopération associative inscrite au départ dans une recherche de solutions d'accompagnement et d'accueil : caractéristique d'un fort mouvement d'entraide.
- L'inscription de ces activités et solutions dans l'espace politique et institutionnel des Cévennes, du Gard, de l'Hérault et du Roussillon.
- La reconnaissance par les pouvoirs publics de ce secteur médico-social spécifique en faveur de la cause des personnes autistes et de leurs familles.
- Le professionnalisme et l'implication des salariés partie prenante tout aussi essentielle du projet associatif.
- La fusion en 2015 du Languedoc et du Roussillon en vue d'assurer la pérennité et la visibilité de Sésame Autisme régional en regard des politiques publiques régionales.

Cette trajectoire institutionnelle et associative se caractérise par 4 périodes clefs :

1 - Une période fondatrice 1984 – 1997 structurant la dynamique institutionnelle, sous la présidence de Madame Françoise Grémy pour le Languedoc et de Madame Marie Maffrand pour le Roussillon.

Cette période a pour ancrage et objectif de trouver une solution et une place pour « nos » enfants dans une logique de proximité avec les personnes autistes, leurs familles, en lien avec des professionnels et des experts, favorisant un fort mouvement d'entraide parentale.



On y assiste à la création des premiers établissements dans les Cévennes en 1987, de la première « maison » dans le Gard en 1997 et de l'ouverture en 1997 de l'Unité Spécialisée Clinique Les Campilles dans le Roussillon, en partenariat avec l'hôpital de Thuir.

La fin de cette période coïncide avec la fin de mandat de Madame Gremy (1997) et le relais pris par Pierre Borrelly. Marie Maffrand continue d'assurer la présidence de SAL.

2 - Une période 1998 – 2014, participant du développement des activités et services tant sur le Languedoc que sur le Roussillon, sous la présidence de M. Borrelly puis de M. Vidal qui lui succède en 2006 et de Mme Maffrand pour le Roussillon.

C'est une période particulière d'innovation sociale, avec création de nouveaux établissements et services : maison Sauvagine (1998) et maison de Manon (1999) ; CAT¹ le Mona (2001) ; FAM La Pradelle ; CAT², FH et SAVS de Vauvert et SAVS Saumane (2003) ; Foyer d'hébergement La rose des vents à Luppia (2004) ; FAM des Alizées à Fourques (2006) ; SESSAD L'ombrelle à Montpellier (2008), ; FAM Pouzolles et quatrième maison à Capestang (2012) ; FAM Bois des Leins- UEM Mauguio (2014).

Cette période voit un important travail des bénévoles et des membres des bureaux respectifs du Languedoc et du Roussillon dans la gestion sociale et économique des activités et en particulier sur SAL.

On assiste parallèlement au développement des sections familiales et des démarches de guidance parentale et d'écoute des familles sur l'Hérault, Gard et Roussillon.

C'est aussi la fin de mandat -pour raison de santé- de Monsieur Vidal et l'impossibilité de trouver un président (e) sur la partie Languedoc ; la préparation insuffisamment aboutie de la fusion/absorption de début 2015, qui était en question depuis plusieurs années, marque cette fin d'étape.

Cette période, par-delà sa dynamique créative en termes d'activités et services, recèle les germes d'une fragilité institutionnelle, démocratique. Cette fragilité se retrouve à des degrés variables sur le Languedoc et le Roussillon, liée vraisemblablement au fort développement des activités et services conjointement à un déficit d'organisation et à une moindre institutionnalisation associative qui reposait par trop sur les bonnes volontés et l'absence de direction générale.

3 - Une période de fusion-absorption : 2015-2017 confirmant l'affaiblissement institutionnel déjà en germe et un certain attentisme de la direction générale :

- Sollicitation formelle de Madame Maffrand pour présider la nouvelle entité.
- Poursuite du travail de préparation de la fusion. Embauche de M. Marciset début 2015, par contrat signé fin 2014, pour accompagner la fusion- absorption
- Scission décidée en octobre 2015 des pôles enfance et adultes et créations des sites Cévennes, Gard, petite Camargue, Biterrois, Hérault, Aspres
- Ouverture du SAJA à Vauvert et du SESSAD IDEA (2017), de l'EAM sur Fourques (66)
Écriture du projet associatif 2017-2022

¹ et ² : Devenus ESAT



- Non reconduction de la DG suite à sa période d'essai de 4 mois ; elle est remplacée par M. Marciset qui démissionnera fin 2017, après avoir recruté Mme Cassagne qui prendra ses fonctions le 15 janvier 2018.

Cette fin de période se caractérise par la mise en place d'un pilotage associatif par un nouveau binôme DG/Présidente (Mme Cassagne /Mme Maffrand).

4 - Une période : 2018-2020 de mise en place d'une centralisation institutionnelle et organisationnelle mal agencée ; ceci dans une visée de mise en conformité avec pour conséquence l'apparition de multiples tensions.

On assiste à la centralisation des activités et le redéploiement des « ressources humaines » et techniques au profit du SAG ; ceci dans un souci de légitimation de direction générale conjugué à la nécessité règlementaire de se conformer aux dispositifs des lois 2002-2.

Plusieurs CVS, antennes, collectifs (certains anciens) s'instituent en contre-pouvoirs.

De nouveaux directeur.trice.s sont nommés sur les Aspres, Camargue, Vauvert, Pôle enfance 34, Cévennes, avec une grande instabilité sur les Cévennes, à Pouzolles et sur les Aspres.

Les différents accords d'entreprise et/ou d'établissement sont dénoncés en avril 2019 et un nouvel accord est trouvé le 25 septembre 2020, veille de l'Assemblée Générale conflictuelle de 2020.

Cette fin de période voit un affaiblissement continu de la gouvernance via un désengagement d'administrateurs qui ne "s'y retrouvent plus".

La non-réélection de plusieurs membres du bureau lors de l'AG du 26 septembre 2020 (dont la Présidente) ouvre une période de crise qui voit la démission (par solidarité avec l'ancienne équipe) des administrateurs restants (26 sept 2020) et la non-élection des nouveaux candidats qui retirent leur candidature lors de cette AG.

La succession de tensions puis de crise ouverte et de défaillance dans la gestion des établissements et services, va obliger les autorités judiciaires et celles délivrant les autorisations et contrôlant les ESMS à prendre des mesures de mise sous surveillance.

Depuis Septembre 2020, la mise sous administration provisoire de l'association et de la gestion des établissements et services et une inspection est diligentée par le Directeur Général de l'ARS.

Par lettre de missions du 6 octobre 2020, Monsieur le Directeur Général de l'ARS mandatait Monsieur Estève pour une « Inspection de l'organisation et du fonctionnement de l'association gestionnaire SESAME Autisme, ainsi que dans ses relations avec les établissements et services, qu'elle gère au sein de la région Occitanie » avec comme objet :

- « Identifier les éventuels écarts aux normes comptables, budgétaires en vigueur (respect des règlements comptables opposables à l'organisme gestionnaire et des dispositions budgétaires et comptables prévues par le CASF)
- Repérer les éventuels facteurs de risque liés aux modalités de gestion des structures précitées: organisation et fonctionnement des prestations et procédures comptables et financiers (achats-investissements-paie-gestion de la trésorerie)



- Identifier et analyser les mécanismes de pilotage, de régulation et de contrôle interne de la gestion notamment le repérage et l'analyse des procédures de contrôle et de suivi budgétaire, comptable et financier (adéquation des procédures/ maîtrise des risques);
- Analyser le l'organisation et le fonctionnement des services administratifs communs créés par l'association gestionnaire ;
- Identifier et analyser les flux financiers entre ces services communs et les différents établissements et services gérés par l'organisme gestionnaire ».

Comme le note l'inspecteur en charge de cette inspection « les circonstances imprévues » évoquées ci-dessous, « ont modifié les conditions et le périmètre de la mission ».

Par ordonnance du 30 septembre 2020 le tribunal judiciaire d'Ales, « sur la requête de Monsieur Barial et de Mme Barcelo épouse Giner », a nommé Maître Bertholet administrateur judiciaire provisoire avec pour mission de :

- « Gérer, administrer et représenter l'association Sésame Autisme Languedoc Roussillon à savoir avoir tout pouvoir pour effectuer des actes de gestion courante, des actes de conservation et d'administration.
- Prendre toute décision dictée par l'urgence avec les pouvoirs de représentant de l'association,
- Se faire remettre tout document utile à l'exercice des missions qui lui sont confiées
- Mettre en place une mission de médiation au sein de l'association afin d'apaiser les conflits entre les membres adhérents impliquant un inventaire et une démarche de co-construction débouchant sur l'adoption d'un texte constituant un nouveau contrat entre les membres de l'association avant de réunir une nouvelle Assemblée Générale élisant un nouveau Conseil d'administration dont le mandat sera de réaliser les objectifs fixés par l'accord adopté par les membres. »

Par ordonnance du 27 octobre 2020, le même tribunal d'Ales a désigné Monsieur André Ducournau comme sapiteur de Maître Bertholet avec pour mission de :

« - Mettre en œuvre les mesures d'organisation et de fonctionnement de l'Association gestionnaire d'équipements médico-sociaux au sens du code de l'action sociale ;

- Ce qui relève de la réglementation applicable aux établissements et à l'Association en matière :
 - D'accompagnement et de prise en charge des personnes accueillies ;
 - De relations avec les autorités administratives de financement des établissements ;
 - De dispositions comptables et financières ;
 - De la coordination et du pilotage administratif, financier et comptable des établissements et services, en collaboration avec les directeurs en poste et l'administrateur provisoire du FAM les Coteaux de Sésame sis à Pouzolles ;
 - De délégations entre les acteurs élus et les professionnels salariés, »

Par arrêté conjoint n° 2020-4453, en date du 10 novembre 2020, le Directeur Régional de l'Agence Régionale de Santé Occitanie, le Président par intérim du Conseil Département du Gard, le Président du Conseil Départemental de l'Hérault et la Présidente du Conseil Départemental des Pyrénées-Orientales ont nommé Monsieur André Ducournau administrateur provisoire des établissements et services gérés par l'Association Sésame Autisme Languedoc Roussillon, exerçant « son mandat d'administrateur provisoire, aux noms du Directeur Général de l'ARS Occitanie et des Présidents des Conseils Départementaux signataires du présent arrêté » avec pour mission, outre celles déjà confiées par le tribunal d'Alès :

- « De sécuriser la gestion administrative et financière de l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux ;



- *De mettre en place un pilotage et un encadrement administratif, comptable et financier lisible pour l'ensemble des autorités administratives concernées ;*
- *D'assurer la coordination et le pilotage administratif, financier et comptable des établissements et services, en collaboration avec les directeurs en poste et avec l'administratrice provisoire du FAM les Coteaux de Sésame, sis à Pouzolles »*

Vers la refondation de Sésame Autisme Languedoc Roussillon

L'histoire de Sésame Autisme LR témoigne d'une intelligence collective qui a été une formidable « capacité créatrice » et de solidarités familiales mises en œuvre, mais qui a été mise à mal depuis de nombreuses années (tel qu'analysée dans le diagnostic partagé).

L'enjeu est donc désormais de construire un nouveau « **contrat social**³ » (PSADA) qui engagera les adhérents de l'association avant la remise en place des nouvelles instances associatives, y compris sur les mesures mises en place par l'administrateur provisoire, en concertation avec les autorités au nom desquelles il agit, tant en ce qui concerne l'organisation que le fonctionnement des établissements et services.

Ce « **contrat social** » est l'occasion d'entrer dans une nouvelle dynamique fondée sur la base de compromis aux frontières de systèmes antagonistes tel que l'a théorisé Paul Ricœur. La construction de ce nouveau « contrat social » doit opportunément prendre en compte les travaux d'Edgard Morin qui nous invite à reconnaître qu'il y a de l'incertitude dans la connaissance, que des notions antagonistes peuvent être en même temps complémentaires, que l'ordre et le désordre peuvent cohabiter. Bref, qu'il ne peut plus y avoir pas plus de « savoir total » que de pensée unique. Il nous invite, avec ce qu'il nomme le « *principe dialogique* », à rechercher les liens entre les choses, à rassembler l'un et le multiple : « *deux ou plusieurs logiques différentes, liées à une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité* ».

³ En référence au point 4 de l'ordonnance du tribunal judiciaire d'Alès



1 – UN DIAGNOSTIC LARGEMENT VALIDÉ

Comme le met en évidence l'histoire de Sésame Autisme LR (SALR) évoquée en préambule à ce PSADA, l'association a connu depuis quelques années une dégradation progressive de son pilotage associatif et de sa gestion, au point que le tribunal d'Alès ait dû désigner un administrateur judiciaire et l'ARS Occitanie, conjointement avec les Conseils départementaux concernés, un administrateur provisoire. C'est dire combien la situation était préoccupante et l'avenir de SALR en grand danger.

Refonder l'association sur des bases assainies supposait de commencer par établir un diagnostic approfondi de la situation actuelle et de ses multiples causes. A cette fin l'administrateur provisoire, en lien avec les autorités et l'administrateur judiciaire, a mandaté plusieurs personnes en « appui - conseil » et expertises, à la fois pour conduire une démarche de diagnostic participatif du fonctionnement associatif, de son histoire et de l'engagement des différents acteurs et, d'autre part, pour procéder à de multiples audits (financiers, informatiques, RH, modalités de prise en charge des publics accueillis). Ces diverses démarches complémentaires ont été conduites au cours du premier semestre 2021.

1.1 - La synthèse du diagnostic participatif multi-acteurs.

Les échanges qui ont eu lieu avec toutes les parties prenantes concernées (parents, usagers, salariés, représentants du personnel, autorités) à la mi-mai autour de la restitution d'un solide diagnostic (près de 200 personnes auditionnées en trois mois) établi par M. Serge Loubet entre février et mai 2021 ont abouti à un large consensus concernant les multiples causes ayant engendré la crise actuelle de SALR. Rappelons-en ici les grandes lignes :

1.1.1. Des tensions ou dysfonctionnements générés par un ensemble d'éléments :

- La non-conformité du fonctionnement de certains établissements au regard des obligations de la loi 2002-2 (CVS, projets personnalisés, ...).
- Le vieillissement du public accueilli dans certains établissements, faisant ressortir l'inadéquation de certaines des réponses apportées et l'inquiétude grandissante de leurs parents eux-mêmes âgés.
- La participation contrariée des parents à la vie des établissements, à la vie associative de terrain (antennes), aux projets personnalisés d'accompagnement.
- L'engagement militant des parents qui s'est lui-même émoussé au fil du temps.
- L'affaiblissement du soutien attendu par les familles de la part d'un mouvement d'entraide parentale.
- La difficile fusion des réseaux Languedoc et Roussillon en raison des différences de culture associative et des « jeux » d'acteurs.
- La mise en place d'une organisation administrative et gestionnaire uniforme, peu soucieuse des contextes historiques et des trajectoires de chacun des sites.
- L'insuffisante reconnaissance de la compétence technique et de l'expertise des salariés.
- La remise en cause des conditions de travail de certains professionnels



Chacun de ces facteurs déstabilisants aurait pu, à lui-seul, générer une crise ; on imagine sans peine celle qu'a pu produire la conjonction de l'ensemble d'entre eux !

1.1.2. Des jeux d'acteurs -passés ou présents- souvent problématiques :

- Plusieurs directeurs historiques et leurs successeurs sur les pôles Adultes et Enfants, n'ont pas été les soutiens espérés par les dirigeants bénévoles, ceci avant la fusion.
- Certains d'entre eux se sont même mis en résistance lors de la mise en œuvre de cette fusion, ce qui a laissé beaucoup de traces.
- Le « chargé de mission » de 2015 (puis Directeur Général 2015-2017) n'est plus là, mais ses choix de territorialisation, de management et de non-préparation du changement pèsent encore lourd.
- La prise de pouvoir par certaines catégories d'emploi dans les Cévennes a trop longtemps entravé toute évolution souhaitable.
- Des parents « adhérents » qui contestent, car ils ne sentent pas leurs demandes prises en compte (Aspres, Cévennes, Pouzolles).
- Des parents administrateurs-fondateurs qui auraient aimé transmettre leur vision, mais qui seraient remis en cause pour leur gestion sociale et budgétaire passée.
- Les derniers administrateurs (de 2015 à 2020) trop focalisés sur une préoccupation gestionnaire et de mise en conformité de la structure.
- Un Service d'Administration Générale (SAG) centralisateur privilégiant une fonction de rationalisation et de « remise en ordre » doublé d'un déficit de communication et de management situationnel.

On mesure ici comment les tensions relationnelles, culturelles et des positionnements personnels inadéquats de certains acteurs ont pu venir accentuer les effets de la crise structurelle ; les inquiétudes des uns et des autres générant des jeux d'alliance ou de pouvoir pas toujours opportuns.

1.1.3. Des relations de pouvoirs structurées autour de conflits ou d'incompréhensions :

- Entre les parents-fondateurs de LR et la nouvelle gouvernance de SALR.
- Entre parents-fondateurs de LR et le SAG (version 2018) vécu comme cause de tous leurs maux.
- Entre le SAG et les salariés à l'occasion du redéploiement des services pour structurer le « siège » à Narbonne et de nombreux changements techniques et organisationnels.
- Entre les salariés des supports techniques des établissements et les salariés du SAG entraînant des résistances.
- Entre les IRP et la DG principalement, notamment lors de la dénonciation des accords d'entreprise, et à propos des conditions du travail, des rémunérations, des fiches de paye, de l'harmonisation des temps de travail...
- Entre directeurs-salariés et DG, entraînant licenciements, démissions, ruptures conventionnelles, ... et surtout des dégâts humains.
- Entre administrateurs successifs, qui ont tous essayé de faire pour le mieux, mais qui se renvoient la « balle » entraînant méfiance, amertume et forts sentiments d'ingratitude.



Le passif est donc important, ce qui fragilise l'avenir de SALR, alors que tous s'accordent cependant sur les nouveaux enjeux concernant « les prises en charge ».

1.1.4. Des questions et défis en suspens qui rendent la refondation nécessaire :

- Comment faire évoluer l'offre de service dans une approche inclusive et de parcours ?
- Comment mettre en œuvre des modèles d'accompagnement social et de santé plus efficaces ?
- Comment restaurer le dynamisme d'une association agile, capable de promouvoir et de porter des projets innovants ?
- Comment réactiver l'entraide entre pairs dans le cadre d'une solidarité entre personnes et entre familles ?
- Comment concilier l'action militante et la fonction gestionnaire ?
- Comment structurer des modes organisationnels et techniques plus efficaces ?
- Comment garantir la participation de toutes les parties prenantes dans la définition collective de l'avenir de SALR ?

1.2 - Les leçons à tirer de ce diagnostic.

Ce progressif enlisement du projet associatif de SALR sur près de 10 années...

- A mis en péril la santé et le bien-être au travail de certains salariés qui parlent d'INJUSTICE et demandent une RECONNAISSANCE souvent insatisfaite.
- A découragé la bonne volonté de certains parents bénévoles, tentés de décrocher en ayant le sentiment que leur investissement personnel n'a pas été reconnu mais qui sont prêts à s'y remettre à condition que ce soit dans un cadre plus bienveillant.
- A inquiété les professionnels qui craignent de perdre leur emploi ou leur spécificité et qui cependant restent prêts à s'investir dans un nouveau projet plus cohérent.
- Préoccupe au plus haut point les pouvoirs publics qui parlent aujourd'hui de « dernière chance » et qui attendent, certes, une remise en ordre budgétaire, mais qui espèrent surtout que SESAME AUTISME LR puisse renouer avec ses racines et son énergie créatrice tout en adoptant un mode de gouvernance et de direction qui lui permette d'assurer sa fonction gestionnaire.

Que convient-il de faire pour remettre le bateau SALR à flot ?

- Avant tout, restaurer de bonnes relations entre tous les adhérents ; se faire à nouveau confiance et se remettre en question (car tous ont une responsabilité dans cette crise, sur un point ou un autre).
- Revitaliser la vie associative de SESAME AUTISME LR en la faisant connaître, en relançant les adhésions, en réinvestissant les instances de la Fédération Française Sésame Autisme, en faisant valoir les besoins sociaux des autistes et de leurs familles, en développant l'entraide et la pair-aidance entre familles adhérentes et non-adhérentes.



- Mettre fin à certaines confusions de places et de rôles entre bonne volonté (*benevolens* = bénévolat) et professionnalisation, entre militantisme parental et gestion de structures ; ceci pour une meilleure articulation entre engagement personnel et démocratie associative.
- Enfin, clarifier le fonctionnement de l'organisation et des délégations tout en reconstituant les professionnalités des uns et des autres.

Vaste et ambitieux programme, pourtant incontournable, et dont le présent PSADA (Plan Stratégique d'Action et de Développement Associatif) propose ci-après les quatre axes structurants.

Lui aussi a fait l'objet de concertations et de débats, d'ateliers projets (en juin et juillet 2021) et de contributions écrites individuelles et collectives. Il a été mis en discussion le 2 septembre 2021 lors d'une grande réunion associative tenue au Corum de Montpellier, en présence de toutes les parties concernées (usagers, familles, salariés, représentants du personnel, autorités, partenaires).

Le texte ci-dessous est donc la résultante à la fois du diagnostic, du débat sur les valeurs et du débat sur le projet.

Ce PSADA est ambitieux et exigeant ; il ne deviendra effectif et ne sera efficace que s'il reste cohérent avec ce qui fonde la raison d'être de Sésame Autisme LR, à savoir son socle de valeurs partagées, sa militance parentale, le professionnalisme de ses salariés et l'appui des divers experts mobilisés.



2 – UN SOCLE DE VALEURS PARTAGÉES

Sésame Autisme LR dispose d'une base solide, à savoir l'engagement continu des familles, le projet associatif de 2017 (*même s'il gagnerait à être actualisé*) et, enfin, un socle de valeurs partagées. Le futur contrat associatif sera d'autant plus crédible qu'il sera en cohérence avec ces trois réalités.

La rencontre associative du 15 juin 2021 au Corum de Montpellier a permis de s'accorder sur les **trois valeurs de référence** qui semblent prioritaires pour l'ensemble des participants : **HUMANISME, PLURALISME et MILITANCE** :

- L'association SESAME AUTISME LR est HUMANISTE en ce qu'elle met l'humain, et notamment les personnes bénéficiaires, au cœur de son Projet.
- L'association SESAME AUTISME LR est PLURALISTE car elle entend associer toutes les parties prenantes (usagers, parents, amis, personnes qualifiées, autorités, partenaires, etc.) à la mise en œuvre de son Projet.
- L'association SESAME AUTISME LR est MILITANTE car, au-delà des prestations de services et des établissements qu'elle gère, elle entend promouvoir la cause des personnes autistes et faire évoluer le regard que porte sur elles la société ; ceci dans une approche solidaire.

La réunion associative du 15 juin, tenant compte des conclusions du diagnostic présenté et débattu ce jour-là, a tenu à y adjoindre **cinq principes intangibles qui conditionnent la refondation** du futur pacte associatif :

- **La bienveillance**, afin de mettre un terme aux tensions, conflits et jugements de valeur qui ont marqué ces dernières années.
- **La confiance réciproque**, afin de pouvoir reconstruire ensemble, au-delà des clivages qui ont contribué à la récente crise.
- **La transparence**, fondement de la confiance et de la démocratie associative, qui suppose de renoncer à la rétention de l'information et de communiquer sans réserve avec l'ensemble des adhérents.
- **Le respect des différences**, territoriales, sociales, statutaires, générationnelles, idéologiques, etc., ceci afin de pouvoir reconstruire une association réellement pluraliste et solidaire.
- **La co-construction** d'une vision associative largement partagée (PSADA, actualisation du projet associatif et des initiatives qu'ils supposent).

Les rédacteurs du présent PSADA ont tenu compte en permanence de ces trois valeurs de référence et de ces cinq principes éthiques dans les propositions qui vont suivre ; ils sont en effet convaincus que la réussite du nouveau projet associatif et stratégique de SALR dépendra de sa cohérence avec ce socle de valeurs partagées.



Ceci à condition, par ailleurs, que le futur projet de SESAME Autisme LR :

- Prenne davantage en compte les multiples besoins émergeant sur les territoires des personnes autistes et des familles qui les accompagnent.
- S'appuie sur l'ensemble des expertises (parents, professionnels, experts externes) et le nécessaire croisement des regards.
- Mette en œuvre un ambitieux plan de formation de l'ensemble des personnels, des familles, et des administrateurs.
- Garantisse la clarification et le partage des responsabilités.



3 – LES AXES DU PLAN STRATÉGIQUE D’ACTION ET DE DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF

3.1 - Axe 1 : Développer et adapter les activités de l’Association pour répondre aux évolutions des besoins des personnes accompagnées, de leurs familles, et ceux non couverts, tout en prenant en compte les connaissances et recherches sur l’autisme, les orientations des politiques publiques et les évolutions des environnements.

La prise en compte des évolutions de l’environnement socio-économique, éducatif, familial, médical, sociétal est aujourd’hui déterminante en regard des conditions d’appréhension des situations de handicap des personnes dès leur plus jeune âge, des modes de prise en charge suggérés ou insuffisants, des projets d’accompagnement des personnes, des besoins nouveaux en matière d’employabilité, de l’augmentation du taux de prévalence en matière autistique, etc.

Ainsi assistons-nous à l’instar d’autres associations à :

- Une transformation (somme toute assez récente) des politiques publiques et de l’environnement médico-social qui cherche à s’ouvrir, à créer des passerelles avec le monde ordinaire dans une démarche résolument inclusive.
- Une progression rapide des connaissances et des recherches sur les TSA qui donnent notamment lieu à la publication de recommandations de bonnes pratiques professionnelles et au développement de centres d’expertise (cf. le centre d’excellence sur l’Autisme et les troubles du Neuro-Développement qu’est devenu le CRA de Montpellier dont nous sommes partenaires).
- L’apport des nouvelles technologies et du numérique, véritables supports à l’apprentissage et à l’autonomie, à l’exercice du métier des professionnels et au partage des besoins des personnes accompagnées.
- Une profonde modification des attentes des familles pour des prestations proposées au plus près des particularités de chacun et le tout dans une démarche inclusive.
- Une demande croissante d’auto-détermination des personnes handicapées et leur volonté de pouvoir exister dans une société plus inclusive en développant leur pouvoir d’agir et en les accompagnant à ce titre.
- Une volonté croissante des parents et des proches de s’impliquer et d’agir en interlocuteurs actifs, en lien avec les compétences des professionnels.
- Une diversification des acteurs de l’accompagnement, qui exige des partenariats nombreux entre les établissements et services du médico-social, entre les associations, avec l’Éducation Nationale, les organismes de formation professionnelle, les services à domicile, CAP Emploi, Mission local pour l’emploi des jeunes (MLI), les services de santé, les professionnels libéraux et tous les services de droit commun.
- Un territoire d’Occitanie Est à couvrir plus largement, notamment dans l’Aude et la Lozère : des bonnes volontés existent !



3.1.1. S'inscrire dans l'esprit des lois de rénovation sociale et autres obligations légales et réglementaires spécifiques (au handicap) mais aussi transversales sous le prisme des recommandations de la convention internationale des droits des personnes en situation de handicap.

La loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002, après les deux lois du 30 juin 1975⁴, a clairement affirmé des principes intangibles concernant les droits des personnes, la finalité et le mode de fonctionnement des établissements et services médico-sociaux et des associations qui les gèrent :

- La prise en compte des besoins des usagers constitue leur raison d'être première ; ceux-ci, quels que soient leur handicap, sont des sujets de droit qui doivent donc être entendus et pris en compte. C'est le nouvel enjeu des projets d'établissements et de services qui doivent être réactualisés en regard des prestations attendues, des coopérations à susciter, des moyens à allouer. Dans cette perspective, les CVS constituent l'un des dispositifs essentiels de l'expression des personnes prises en charge, de même que les projets d'accompagnement personnalisés qui supposent qu'ils y soient systématiquement associés.
- Ainsi, la qualité des prises en charge doit-elle faire l'objet d'un investissement professionnel permanent qui passe par la qualification des personnels et par l'évaluation continue de la pertinence et de la qualité des réponses mises en place.
- Par ailleurs, l'analyse territoriale des besoins des personnes autistes et de leurs aidants familiaux doit constituer un axe de travail permanent des associations et établissements qui les prennent en charge ; ceci afin de pouvoir anticiper les besoins à venir et adapter en permanence les réponses, le plus possible, dans le cadre du bassin de vie des personnes concernées.

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées énonce le principe du droit à compensation du handicap et de l'obligation de solidarité de l'ensemble de la société à l'égard des personnes handicapées. C'est autour du projet de vie formulé par chaque personne handicapée que la cité doit s'organiser pour le rendre possible.

La loi Hopital Santé Territoire (HPST) de juillet 2009 définit une nouvelle organisation sanitaire et médico-sociale qui vise à mettre en place une offre de soins graduée de qualité, accessible à tous et satisfaisant à l'ensemble des besoins de santé. Elle se donne particulièrement pour objectif l'amélioration de l'accès aux soins sur l'ensemble du territoire, la prévention et la santé publique et pose un nouveau cadre d'organisation territoriale du système de santé (création des ARS, politique régionale de santé, systèmes d'information ...)

La loi de 2018 relative à l'obligation d'emploi des personnes en situation du handicap et autres dispositifs réglementaires de 2020 et 2021 autour de l'habitat et école inclusifs et des droits sociaux des personnes s'inscrit dans le cadre de nouveaux enjeux sociétaux qui ne doivent pas rester que formels ou « lettre morte ». Ceux-ci portent l'ambition collective

⁴ Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales
Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées



d'une plus grande inclusion des personnes les plus fragiles en lien avec leur environnement de proximité tout en facilitant leur choix de vie.

La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CDIPH) adoptée le 13 décembre 2006, ratifiée par la France le 18 février 2010 et par l'Union Européenne le 23 décembre 2010 a pour objet de promouvoir, protéger et assurer la pleine et égale jouissance de tous les droits de l'Homme et de toutes les libertés fondamentales des personnes handicapées sur un pied d'égalité avec les autres.

Le diagnostic réalisé au premier semestre 2021 (cf. ci-dessus) a montré que plusieurs de ces éléments et dispositifs n'étaient pas encore respectés ou insuffisamment mis en œuvre à SALR au regard des lois de rénovation sociale et autres obligations réglementaires et recommandations. Tout en constatant par ailleurs que d'autres besoins et attentes n'étaient pas satisfaits en matière d'habitat et d'école inclusifs et de soutien aux aidants familiaux par exemple.

Le présent PSADA doit permettre d'y remédier mais aussi, de poser les jalons concrets d'une meilleure prise en compte des nouvelles attentes des personnes concernées, dont bon nombre d'adolescents sont sans solution « assignés à résidence » dans leur propre famille.

Enfin, le projet de Sésame Autisme LR devra bien entendu s'inscrire dans les quatre grandes ambitions de la *Stratégie nationale pour l'autisme au sein des troubles du neuro-développement 2018-2022*, à savoir :

- **L'ambition 1** : Construire une société inclusive pour toutes les personnes autistes à tous les âges de leur vie.
- **L'ambition 2** : Garantir le pouvoir d'agir des personnes autistes et de leurs familles par des interventions adaptées à leurs besoins et respectueuses de leur choix, au sein de parcours fluides.
- **L'ambition 3** : Conforter les équipes de professionnels au service des personnes et de leurs familles dans leur champ de compétence et l'exercice de leurs missions.
- **L'ambition 4** : Inscire la science au cœur des pratiques en structurant une recherche d'excellence et s'assurer du déploiement de la stratégie par une gouvernance adaptée.

3.1.2. Prendre en considération les dires d'experts entendus ce 2 septembre au Corum.

Les exposés successifs de M. Arnaud Vinsonneau⁵ et de Mme le Professeur Amaria Baghdadli⁶ concernant d'une part l'évolution des politiques publiques en faveur du handicap et les

⁵ Arnaud Vinsonneau, juriste en droit de l'action sociale et médico-sociale, ancien directeur général adjoint de l'UNIOPPS, accompagne aujourd'hui comme consultant les principaux acteurs et décideurs du secteur médico-social

⁶ Amaria Baghdadli, professeur au service pédo-psychiatrie au CHU de Montpellier et Directrice du CRA Languedoc-Roussillon, travaille de longue date en partenariat avec les parents et professionnels de SALR



besoins spécifiques actuels et à venir des personnes autistes invitent à être particulièrement attentifs aux points qui suivent dans les années à venir.

Ainsi, après avoir rappelé les principaux acquis sociaux pour les personnes porteuses de handicap et pour leurs familles, acquis actés notamment par les lois de 1975, 2002, 2005, 2009, 2016 et 2019 ainsi que par la Convention Européenne des Droits de l'Homme et des Nations Unies, **M. Vinsonneau** a suggéré de :

- Poursuivre l'engagement et le lobbying associatif afin de faire prendre en considération de nombreux besoins encore non couverts.
- Faire preuve de pragmatisme pour tenir compte de la grande diversité des situations de handicap et de la multiplicité des aspirations des usagers comme de leurs familles ; et donc éviter de s'enfermer dans une posture dogmatique en faveur ou défaveur de tel ou tel type de réponses à mettre en place.
- Être attentif à ce qui dans l'organisation (notamment son agilité et son décloisonnement) est le mieux à même de garantir les parcours des usagers, d'éviter les ruptures de prise en charge et de faciliter des adaptations permanentes.
- Veiller à ce que la future mise en œuvre de la tarification via la nomenclature SERAFIN-PH respecte un juste équilibre entre le nécessaire financement direct des établissements médico-sociaux et l'aide financière directe et complémentaire à la personne.
- Développer enfin une vision stratégique claire concernant les enjeux à moyen terme afin de pouvoir anticiper les besoins émergents et inscrire la signature du futur CPOM dans une perspective faisant sens pour tous les acteurs concernés ; ce qui supposera une élaboration collective.

Avant de conclure sur une interrogation fondamentale : « quelle est l'ambition de notre société envers les siens en situation de handicap ? ».

A son tour, **Mme le Professeur Amaria Baghdadli**, à l'occasion d'un exposé à la fois brillant et accessible, a rappelé les principales caractéristiques des TSA au regard des recherches les plus récentes. Elle a ensuite insisté notamment sur :

- Le caractère acquis de certaines dysfonctionnalités autistiques en raison de facteurs environnementaux (alimentation précoce, stress, pollution, etc.).
- L'extrême diversité des troubles autistiques, tant dans leurs manifestations symptomatiques que leur gravité ; et donc l'importance de proposer une palette de réponses et de prises en charge.
- Les effets de l'autisme en termes de vieillissement plus précoce.
- La nécessité d'assurer un dépistage et une intervention la plus précoce possible.
- Le développement souhaitable de l'éducation thérapeutique familiale.

Ceci avant de présenter les perspectives de recherches internationales prometteuses conduites par ses équipes, notamment en relation avec la Fédération Française Sésame Autisme.



3.1.3. Décliner opérationnellement dans les mois à venir une offre de service diversifiée qui tienne compte des diverses expertises réalisées.

La construction d'un plan stratégique de l'offre de service, éclairée par tous ces apports d'experts, est d'autant plus nécessaire que se profile à l'horizon la négociation d'un CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) avec les financeurs publics au cours de l'année 2022 et que les premiers éléments du diagnostic participatif ont mis en évidence un certain nombre de besoins non couverts.

Les deux audits professionnels des « prises en charge » réalisés en mars/avril par Mme Patricia Etchart et M. Daniel Masson viennent affiner ce diagnostic et ont débouché sur un certain nombre de préconisations qu'il sera utile de prendre en compte lors de la définition de la future offre de service :

Principales préconisations pour le secteur adulte :

- Mener une réflexion sur les caractéristiques des populations accueillies et accompagnées au sein des différents dispositifs (hébergement, types et modalités d'accompagnement, activités sociales et professionnelles...). Poser la question du diagnostic (suivant les nomenclatures SERAFIN-PH).
- Redéfinir les modalités d'accueil (accueillir autrement et comment : mi-temps, activités occupationnelles, etc.) et d'accompagnement des personnes en situation de handicap ne trouvant plus leur place dans le modèle productif de l'ESAT (personnes non productives, vieillissantes : en âge ou en capacité effective, etc.).
- Questionner les fonctions et la pertinence des structures actuelles (implantations, lieu de travail, lieu de vie, espaces collectifs, espace privé...). Il convient de pouvoir dépasser la notion d'établissement (au sens spatial du terme) car il s'agit à l'heure actuelle d'une notion trop limitative et peu projective.
- Aborder d'une nouvelle manière la complémentarité des différents espaces vécus par l'adulte en situation de handicap.

Principales préconisations pour le secteur enfants-adolescents :

- Mettre à jour, sur les sites Hérault et Camargue, le dossier de liaison d'urgence afin de faciliter l'hospitalisation, en cas de besoin, des enfants et/ou adultes autistes n'étant pas en mesure d'exprimer leurs besoins.
- Finaliser les procédures internes de traitement des comportements problèmes et les intégrer dans les projets d'établissements.
- Renforcer les outils de structuration et de séquençage des tâches.
- Étayer le plateau technique par le recrutement ou la mutualisation d'une infirmière sur les dispositifs du site de Camargue (hors ESAT).
- Intégrer un plan de transition aux projets d'établissements dont les autorisations relèvent à la fois des secteurs enfants et adultes (site de Camargue). Il permettrait aux équipes pluri-



professionnelles d'établir un lien entre les acquis, les évaluations et les interventions déjà réalisées (le dossier informatisé de l'utilisateur serait un outil de transition à considérer) et d'évaluer les besoins liés à tous changements substantiels dans l'accompagnement qu'ils soient liés à l'évolution de l'âge, ou à tous autres événements significatifs que la personne serait amenée à vivre.

- Renforcer et accompagner la dynamique de changement à l'œuvre dans les pratiques et la connaissance de l'autisme.
- Généraliser les actions de formations à l'ensemble des équipes pour éviter des îlots d'expertises pénalisant la généralisation des pratiques.

Les travaux engagés le 7 juillet dernier avec l'ensemble de l'encadrement, suite à la restitution de ces deux audits professionnels, ont permis d'acter quelques constats et d'énoncer de premières hypothèses qui devront être déclinées d'ici début 2022 par des groupes de travail réunissant professionnels, familles et experts, coordonnés par un comité de pilotage.

Une journée d'étude est prévue en octobre 2021, en présence de ces spécialistes, qui contribuera à éclairer cette réflexion pluri-acteurs et qui permettra d'alimenter les groupes de travail mis en place dès le mois de septembre. Ainsi sera organisé autour de cet enjeu fondamental le croisement des trois expertises constitutives du projet associatif, à savoir : l'expertise parentale, l'expertise professionnelle et l'expertise des spécialistes ; ceci autour de trois groupes thématiques animés par les directeurs et pilotés par un comité ad-hoc :

- Quelle offre de service demain en direction des Enfants et Adolescents ?
- Quelle offre de service demain pour les adultes via les ESAT / FH, SAVS et Foyer de vie ?
- Quelle offre de service demain pour les adultes via les FAM / EAM et EATU ?

Avec comme enjeux transversaux :

- le développement d'une approche inclusive,
- la prise en compte de l'évolution des personnes accueillies et de leurs besoins,
- le repérage des besoins non couverts dans les territoires,
- l'adéquation de l'implantation de l'offre de service et des territoires de vie des « usagers »,
- la question de l'entraide entre personnes autistes et leur entourage (GEM), le soutien à la pair-aidance, l'accompagnement et le soutien aux familles, le tout au regard d'appels à projets dans le cadre du déploiement de la stratégie nationale pour l'autisme et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles.



3.2 - Axe 2 : Définir un nouveau mode de gouvernance associative répondant aux critères spécifiques de la démocratie interne, de la gestion désintéressée, du croisement des compétences et de la prééminence de la fonction politique.

Répondre au mieux aux besoins actuels et émergents ne suffira pas si Sésame Autisme LR ne bénéficie pas simultanément d'une gouvernance associative performante et adaptée à son objet et aux évolutions évoquées ci-dessus.

A ce propos, tout le monde convient qu'il faut « tourner la page » et « prendre un nouveau départ » sur des bases assainies. Il s'agit donc de passer de ces (bonnes) intentions à leur concrétisation, en ayant toujours à l'esprit les conclusions du diagnostic partagé et le socle des valeurs communes rappelées ci-dessus.

Plusieurs points ont fait l'objet de propositions et de débats, tant dans les contributions écrites ou orales que lors des ateliers-projets de juin et juillet. Ils concernent plusieurs questions essentielles.

3.2.1. Garantir la démocratie associative.

Celle-ci a, semble-t-il, été mise à mal depuis de longues années, comme le fait ressortir le diagnostic détaillé de M. Serge Loubet dont l'essentiel des conclusions ont été validées en réunion associative plénière le 15 juin dernier. Ces débats pluralistes ont débouché sur plusieurs préconisations qui constituent un des volets majeurs de ce chapitre sur la gouvernance :

- **Prendre en compte l'intérêt général**, au-delà des intérêts catégoriels ou familiaux, en dépassant les seuls intérêts des utilisateurs actuels des services de Sésame Autisme LR.
- **Éviter la captation de pouvoir** par tel ou tel clan ou telle personne ; ce qui suppose de veiller à l'équilibre des pouvoirs et des collèges, au renouvellement régulier des instances associatives ; ce qui suppose aussi de limiter les mandats dans le temps.
- **Garantir la transparence**, ce qui oblige à diffuser au CA le relevé des décisions du Bureau mais aussi de rendre accessible à tous les adhérents le relevé de décisions du CA ; et, plus généralement, inciter à appliquer un principe de communication interne ouverte et régulière par de multiples canaux (journées d'étude, lettre associative, site internet, etc.).
- **Veiller à l'éthique des dirigeants**, tant à l'occasion de la désignation des instances associatives que lors du recrutement de l'encadrement.
- **Assurer à la représentativité** des divers territoires et des diverses parties-prenantes qui contribuent à l'action de l'association.

Pour s'assurer de l'adhésion de chacun aux valeurs et aux principes démocratiques de Sésame Autisme LR, toute adhésion sera donc conditionnée à la signature préalable d'une Charte associative (synthèse du Projet Associatif).



Enfin, pour faciliter la plus large adhésion possible tant des familles que des amis, le montant de l'adhésion de base sera fixé à 30€ et celui de l'adhésion de soutien à 60€ et plus.

3.2.2. Distinguer et bien articuler la fonction militante et la fonction gestionnaire.

De par son histoire et son évolution historique Sésame Autisme LR est une association issue du mouvement parental qui est devenue, aujourd'hui, une association gestionnaire administrant près de 20 établissements et services et employant plus de 400 salariés.

Chacun admet qu'une telle responsabilité gestionnaire suppose de disposer de compétences professionnalisées que les seuls bénévoles ne peuvent plus assurer. Ceci d'autant plus que les évolutions législatives et réglementaires ont de plus en plus complexifié les modalités de pilotage et de financement de ce type d'association.

La confusion des places et des rôles ainsi qu'un insuffisant professionnalisme ont constitué des facteurs essentiels de la profonde crise traversée par Sésame Autisme LR ces dernières années ; il revient donc au présent PSADA de clarifier la place et le rôle de chacun.

Il convient à la fois de mieux distinguer -mais aussi de bien articuler- les fonctions d'orientation politique et d'action militante assurées par les élus associatifs, du pilotage stratégique et des obligations réglementaires de gestion déléguées par la puissance publique et confirmées par des « autorisations » administratives. La notion de gestion désintéressée servira de référence et sera interprétée de telle manière à éviter tout conflit d'intérêt.

La fonction politique de Sésame Autisme LR est donc assurée par son CA, lui-même désigné par l'Assemblée Générale ; le CA délègue la fonction du suivi du pilotage politique et de sa mise en œuvre stratégique à un Bureau et à un(e) Président(e).

La mise en œuvre opérationnelle de la politique associative relevant de la fonction gestionnaire et son pilotage stratégique sont délégués par ce (cette) Président(e) à un(e) Directeur(trice) Général(e), qui délègue à son tour sa mise en œuvre à des Directeurs et/ou Responsables d'Unité, ceci sous le contrôle du Bureau et en articulation avec les autorités délivrant les autorisations et de tarification. C'est cette ligne hiérarchique claire et responsable, mais sans ambiguïté, qui garantira la viabilité du futur projet

Simultanément, le Bureau de l'association a en charge l'animation permanente de la vie associative et de la militance parentale, disposant pour cela d'un budget dédié à la vie associative dont le Président(e) est l'ordonnateur et le Trésorier(e) est le payeur. C'est cette militance associative qui pourra se traduire en actions d'entraide, de lobbying ou de solidarité.

La survie de SESAME Autisme LR dépend de sa capacité à mettre en place une telle gouvernance pluraliste, claire et équilibrée.



3.2.3. Organiser cette gouvernance pluraliste et équilibrée.

L'Assemblée Générale est l'organe souverain de l'association. Elle a pouvoir de décision sur tous les actes essentiels de l'association. Les pouvoirs qu'elle se réserve seront redéfinis dans les nouveaux statuts. Les administrateurs lui rendent compte chaque année de leur gestion. Elle se réunit au moins une fois par an.

L'Assemblée Générale réunit l'ensemble des adhérents, dans le cadre de trois collèges distincts.

Ainsi, afin de garantir le pluralisme des points de vue et l'hybridation des compétences et l'ouverture à de nouveaux parents, personnes ressources et amis, les trois collèges constitutifs de l'Assemblée Générale sont désormais les suivants :

- Collège A = collège des usagers et des parents (y compris collatéraux) dont un enfant est bénéficiaire d'un accompagnement au sein de SALR.
- Collège B = collège des parents d'enfants autistes (y compris collatéraux) non pris en charge par SALR, de personnes ressources (non concernées par un enfant accompagné à SALR) et d'amis.
- Collège C = collège des salariés ayant par ailleurs adhéré à SALR et participant aux instances à titre bénévole.

Toujours afin de respecter le pluralisme et tenir compte de la spécificité des statuts des divers adhérents, le poids respectif de chaque collège, dans le vote des résolutions et autres textes sera proposé comme suit dans les prochains statuts :

- Collège A = 45% des voix de l'Assemblée Générale
- Collège B = 35% des voix de l'Assemblée Générale
- Collège C⁷ = 20% des voix de l'Assemblée Générale

Enfin, afin de conforter la démocratie interne et éviter toute dérive autocratique, chaque adhérent votant à l'AG ne pourra être porteur au maximum que de trois pouvoirs. Tout pouvoir en blanc, sans consigne particulière, sera considéré comme vote positif des résolutions et ne pourra être pris en compte dans l'élection des membres du CA.

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale de direction politique. Ses attributions précises seront redéfinies dans les nouveaux statuts. Il délègue la mise en œuvre de la politique associative au Bureau.

Le CA est composé de 20 à 24 membres en fonction du nombre d'adhérents, soit 8 à 10 administrateurs issus du collège A « usagers et parents », 8 à 10 administrateurs issus du collège B « autres parents, personnes ressources et amis » et 4 administrateurs issus du

⁷ Les statuts actuels prévoient que « *les salariés directs peuvent être simples adhérents sans voix délibérative* ». Ils ne pourront donc voter qu'après l'Assemblée Générale Extraordinaire ayant adopté les nouveaux statuts. Par contre, une campagne d'adhésion sera lancée dès l'adoption du présent PSADA afin que soit constitué sans délais le collège C avec voix délibérative aux AGO qui suivront l'AGE (vote du RIA, élection des membres du CA de leur collège, etc.).



collège « salariés-adhérents » ; étant précisé que le nombre d'administrateurs issus de chacun des collèges A et B sera identique de manière à maintenir **la parité entre ces deux collèges**. L'élection des administrateurs, à l'Assemblée Générale, se fait au sein de chaque collège.

Seuls les administrateurs des collèges A et B ont une voix délibérative lors des votes du CA. Les administrateurs du collège C, pour éviter tout conflit d'intérêt, n'y ont qu'une voix consultative. Pour la même raison, ils ne sont pas éligibles au Bureau. Ils sont par contre destinataires des mêmes informations que tous les autres administrateurs.

En règle générale, les administrateurs sont élus pour un mandat de quatre ans. Cependant, afin d'assurer à la fois la continuité et le renouvellement régulier des instances, le CA sera lui-même renouvelé par moitié tous les deux ans. Ce qui supposera de tirer au sort la première moitié renouvelable lors de la mise en place du nouveau CA.

De plus, afin de garantir la représentativité territoriale et générationnelle du CA, on veillera par ailleurs, dans chacun des collèges, à favoriser une composition plurielle représentant au mieux les divers territoires de SALR et les divers types de publics pris en charge.

Chaque administrateur, ayant voix délibérative, dispose d'une voix et au maximum d'un pouvoir venant de son collège. Les votes se font à la majorité simple, collège A et B confondus.

Le CA peut mettre en place des commissions ou comités permanents ou ponctuels permettant de définir et actualiser la politique associative (commission finances, commission développement-qualité-projets-action associative, commission communication, comité éthique, conseil scientifique, etc...). Les missions des commissions et comités permanents sont inscrites dans le Règlement Intérieur Associatif. Par contre, le CA ne met en place aucune instance ou procédure le mettant en situation de gestion directe des établissements, ceci par respect des missions du Bureau et du Directeur Général. Il rend compte de sa gestion à l'Assemblée Générale. Il se réunit chaque trimestre.

Le Directeur Général et ses adjoints, les directeurs, membres du conseil des directeurs, sont habituellement invités au Conseil d'Administration ainsi que le secrétaire du CSE ou son représentant.

Le Bureau, composé à parité d'administrateurs des collèges A et B, est chargé du pilotage de la politique associative et de missions de représentations de l'Association qu'il peut déléguer. Ses attributions sont fixées dans les statuts et détaillées dans le Règlement Intérieur Associatif. Il rend compte de sa gestion à chaque séance du Conseil d'Administration. Il se réunit chaque mois.

Le Bureau répartit entre ses membres les fonctions de Président, de Vice-Président, de Trésorier et de Secrétaire général ou toute autre fonction utile à la politique associative à mettre en œuvre.

Afin de garantir l'équilibre pluraliste de l'exécutif, les postes de Président(e) et de Vice-Président(e) sont obligatoirement occupés par des personnes issues des deux collèges différents (A ou B) ; il en est de même pour les postes de Trésorier et de Secrétaire général (A ou B).



Partager les responsabilités décisionnelles

Le Bureau délègue au Directeur Général le pilotage stratégique et la mise en œuvre opérationnelle au travers d'une délégation d'administration permanente et contrôle son action. Le/La Président(e) est chargé(e) de s'assurer que chaque instance reste dans son rôle et fixe les ordres du jour selon ces principes. Il(elle) reçoit un mandat explicite pour prendre toute décision nécessaire au pilotage des actions décidées par le Bureau et pour contrôler l'action du Directeur Général. Il rend compte de sa gestion au Bureau.

Limiter la durée d'exercice des mandats exécutifs

Afin de favoriser un renouvellement des instances associatives, la durée des mandats exécutifs est limitée dans le temps. Les mandats de Président, Vice-président, Trésorier et Secrétaire général sont d'une durée de deux ans, renouvelables au maximum trois fois dans la même fonction.

3.2.4. Mettre en place, par prudence, une période de transition de deux années.

Une association ne sort pas magiquement du jour au lendemain d'une telle crise qui a mis en question son existence, qui a exacerbé les relations et désorganisé l'institution, sans mettre en place quelques précautions et garde-fous.

C'est pourquoi est proposée une période de transition pour les deux prochaines années, période transitoire destinée à consolider le travail de refondation en cours et à roder le fonctionnement de la nouvelle organisation. De ce fait, le Bureau aura pour mission de suivre la mise en œuvre du présent PSADA et d'en rendre compte aux autorités, et une Assemblée Générale en Octobre 2023 sera donc appelée, après présentation d'une évaluation de la mise en œuvre du PSADA et des recommandations des autorités, à apporter les modifications nécessaires aux textes associatifs de sa compétence et à proroger ou faire évoluer les orientations de ce PSADA, une fois que seront bien installés un nouveau siège et un(e) nouveau(elle) Directeur(trice) Général(e).

Dans cette perspective, et en pleine cohérence avec les principes de bonne gouvernance posés en début de cet Axe 2 du PSADA, il est recommandé -pour ces deux premières années de transition- que le nouveau ou la nouvelle Président(e) soit une personne qui fasse l'unanimité au sein du Conseil d'Administration et si possible n'ait pas été associée au pilotage de l'association ces cinq dernières années. En tout état de cause -en conformité avec les missions d'administration provisoire, notamment celle de l'administrateur judiciaire, qui vérifieront la bonne application du « contrat entre adhérents » (PSADA) lors de la mise en place des instances de gouvernance- il est indispensable que :

- 1. La personne élue puisse témoigner d'une neutralité au regard des conflits passés, d'une compétence et d'une hauteur de vue indispensable à la mission d'apaisement que requiert la période de refondation et de transition.*
- 2. La règle de la parité entre les deux collèges A et B soit respectée dans la composition du Conseil d'Administration et du Bureau et que les binômes Président(e)/Vice-Président(e) ainsi que Secrétaire général(e)/Trésorier(e) soient eux même paritaires selon la même règle.*



3. *L'éthique (passée et actuelle) des membres de ce futur Bureau ne puisse en rien être remise en cause ni par les adhérents ni par les autorités.*

En effet, le/la prochain(e) Président(e) de Sésame Autisme LR pendant ces deux années de transition aura un rôle consensuel déterminant pour la réussite de la refondation en cours. Il ou elle devra incarner au mieux les principes de bienveillance, de neutralité et de portage de l'intérêt général inscrits au frontispice de cette refondation ; tout en pouvant se prévaloir d'une bonne compréhension du secteur médico-social et d'une réelle compétence d'animation collective de la nouvelle gouvernance. Les adhérents et administrateurs devront être particulièrement vigilants à ce propos lors de la désignation des futurs dirigeants associatifs.

Il est indispensable que cette période de transition soit encore accompagnée par des experts extérieurs, qu'il s'agisse de la mise en place de la dirigeance et de la nouvelle organisation, de l'aide à la redéfinition de l'offre de SALR en vue du prochain CPOM, de l'actualisation collective du projet associatif et de l'évaluation pluraliste par l'ensemble des parties prenantes (y compris des autorités) de la mise en place de ce PSADA.



3.3 - Axe 3 : Revitaliser la vie associative et l'action militante.

A côté de sa fonction de prestataire public délégué via les établissements et services qu'elle gère, l'association gagnera à développer sa vie associative et **sa fonction militante de mouvement parental.**

3.3.1. Représenter et organiser les intérêts locaux des personnes autistes et de leurs familles.

Nombre de personnes affectées par les TSA ne trouvent pas aujourd'hui de réponse, soit en raison d'un manque de financements publics, soit en raison de l'insuffisance ou de l'inadaptation des réponses actuelles. Une des raisons d'être de l'association SALR est de procéder en permanence à l'analyse des besoins spécifiques des personnes autistes et conjointement de leurs familles qui les accompagnent résidant sur son territoire, de tenter d'y répondre ou de faire remonter ces besoins vers les décideurs publics. Elle doit pour cela se doter d'une organisation territoriale de proximité (qu'ont dans le passé représenté certaines de ses antennes) dans une visée d'observation et de remontée de terrain.

Au regard de l'implantation territoriale sur l'Occitanie Est et pour tenir compte de l'implantation de certains financeurs publics, SALR mettra en place **trois comités départementaux (30, 34, 66)** veillant à cette remontée des besoins locaux, mais aussi destinés à prendre toutes les initiatives locales indispensables à la prise en compte des besoins et à la représentation locale de l'association.

Ces comités départementaux (composés de représentants des usagers, des familles, et de partenaires locaux, sous la responsabilité d'un administrateur SALR mandaté par le CA et en étroite coordination avec la direction de chaque pôle territorial) auront pour mission de :

- Recueillir les besoins locaux des personnes autistes et de leurs familles.
- Représenter l'association auprès des décideurs locaux et à la MDPH.
- Organiser des événements locaux (culturels, sportifs, solidaires, ...) pour donner de la visibilité à l'action associative de SALR et promouvoir les besoins auprès des institutions (en particulier la journée de l'autisme).
- Diffuser des informations pratiques concernant les ressources ou institutions locales.
- Trouver des parrainages.
- Mettre en avant des produits fabriqués par l'association.
- Organiser des « Café-paroles » réguliers avec familles, professionnels et usagers.
- Former les personnes accueillies et leurs parents.
- Etc.

Il conviendra pour cela que ces comités départementaux SALR soient dotés d'un local dédié et de moyens matériels et humains spécifiques permettant aux bénévoles qui les animent de développer leurs initiatives. Les moyens mis à disposition des comités devront être soumis à l'approbation du Bureau et inscrits et suivis dans le budget associatif sous la responsabilité du Trésorier. Leurs initiatives devront être coordonnées le plus possible avec les responsables des établissements et services SALR implantés dans leur territoire et pourront faire appel aux ressources professionnelles de l'association et de ses partenaires.



Il est nécessaire que les personnes engagées dans ces comités départementaux aient une connaissance fine du maillage territorial en termes de parrainage possible, de ressources institutionnelles et de réseau interne et externe (ils doivent travailler en étroite collaboration avec les autres associations, notamment le CRA et les centres d'expertises locaux).

Enfin, ces comités départementaux seront chaque fois que possible associés aux initiatives de la Direction du Développement de l'association, notamment concernant les réponses aux appels à projet locaux ou départementaux.

3.3.2. Déployer au quotidien la solidarité familiale et parentale.

C'est dans la solidarité en acte que les divers adhérents à SALR (parents, usagers, amis, salariés, experts ou partenaires) pourront continuer à faire vivre l'ADN de leur association. L'entraide constitue l'essence de leur engagement militant solidaire.

C'est pourquoi les comités départementaux viseront aussi à :

- Accompagner les personnes autistes ou leurs familles dans leurs démarches administratives.
- Monter des dossiers de demande d'aide ou d'intervention.
- Organiser des temps d'écoute libre des aidants, (plate-forme téléphonique, permanences, constituer une bibliothèque de livres témoignages...).
- S'entre-aider localement dans le partage des problématiques et l'échange d'expérience (Groupe ASPERGER ou travail avec des associations plus spécialisées sur les autistes Asperger, fratries, familles vieillissantes...).
- Soutenir la mise en place de GEM.
- Être facilitateur de la mise en œuvre du parcours et du projet de vie des personnes.
- Etc.

3.3.3. Promouvoir la cause des personnes autistes dans l'ensemble de la société et participer à l'élaboration des politiques publiques.

La promotion de la cause des personnes autistes fait partie **de l'ADN de Sésame Autisme** tant au niveau national que régional. Historiquement, prenant acte des difficultés à faire valoir les besoins et les attentes si particuliers des personnes autistes et de l'impact sur leur environnement familial, les parents des enfants, adolescents et adultes concernés, soutenus par des professionnels, se sont regroupés en association avec pour objectif la création de structure ou services spécifiques adaptés aux besoins de leurs enfants.

Ce combat a permis une meilleure prise en compte de la spécificité de l'autisme au sein des politiques publiques et la création de dispositifs adaptés. Mais pour autant cette cause nécessite toujours une mobilisation forte tant au niveau de la société dans son ensemble, qu'auprès des pouvoirs publics tant au niveau local que national.

Un des marqueurs du développement associatif et des pratiques de Sésame Autisme est de favoriser le croisement des expertises parentales et professionnelles. Ce croisement constitue un axe majeur de la qualité de la prise en charge en termes de continuité des parcours et de



l'accompagnement. La prise en compte -additions et/ou synergies- de cette double expertise, conjointement à celle des usagers, doit constituer **un élément fort de la politique de Sésame Autisme Languedoc-Roussillon** en articulation avec les politiques publiques. Cela doit bien entendu aussi se faire dans le cadre des orientations portées par la Haute Autorité de Santé et ses diverses recommandations de bonnes pratiques et des recherches notamment menées par le CRA Languedoc Roussillon. Aussi il s'agira, en articulation avec la Fédération Française Sésame Autisme, de :

- Continuer à agir pour changer le regard de la société concernant la compréhension et la prise en compte de l'autisme sous toutes ses formes.
- Poursuivre la création de services pertinents pour l'accompagnement spécifiques des autistes, dans la mesure où la plupart des autres structures ont du mal à offrir des réponses adaptées, notamment en ce qui concerne les enfants et les jeunes.
- Valoriser et développer l'expertise croisée famille/professionnels garante de la crédibilité de notre lobbying institutionnel ; associer parents et usagers à nos actions de lobbying.
- Organiser la fonction observatoire de terrain : SALR est la mieux placée pour le faire, à condition de savoir intégrer de jeunes parents confrontés à des problématiques nouvelles ou demandeurs de réponses innovantes.

C'est à cette condition que l'association Sésame Autisme LR pourra assumer pleinement **sa fonction militante et solidaire**, en complémentarité avec sa fonction de gestion de services déléguée par la puissance publique.



3.4 - Axe 4 : Structurer une organisation interne qui permette à chaque acteur d'être à « la bonne place », à chaque instance de remplir sa mission dans une dynamique de synergie et de co-construction, et qui garantisse des délégations claires et contrôlées.

L'organisation est un moyen privilégié, au service d'un projet, pour structurer des échanges sereins dans les espaces adéquats, un fonctionnement transparent et cohérent, et un partage des responsabilités entre une gouvernance et une dirigeance dans une articulation qui garantisse des délégations claires dans une ligne hiérarchique unique.

La remise en ordre de marche des instances associatives doit donc s'accompagner d'une clarification de la gestion de la vie associative et de celle des établissements et services, des responsabilités partagées et des délégations en découlant, des espaces d'expression des usagers et de ceux des familles, et de la nécessaire effectivité et transparence de la gestion devant être garantie par la pérennité des informations et leur conservation.

L'installation, dans de mêmes locaux, du siège social associatif et de la direction générale (au sens de siège autorisé) devrait faciliter cette perspective. Il est donc proposé de déplacer à la fois le siège social associatif et la direction générale dans de nouveaux locaux, dans la partie nord de l'agglomération montpelliéraine pour des questions de centralité et d'accessibilité. La faible conséquence financière de la fin du bénéfice de la ZRR en voie d'extinction (compensé par les abattements de charges) et l'anticipation dans les recrutements du SAG permettent d'envisager cette solution qu'il convient d'acter dans le présent PSADA pour sécuriser la mise en place de la nouvelle direction générale (siège autorisé)

Un Règlement Intérieur Associatif (RIA) détaillant le fonctionnement de la gouvernance et des instances associatives sera rédigé et soumis à une Assemblée Générale ordinaire. Un Règlement Général de Fonctionnement (RGF) détaillant les délégations, les prérogatives et les articulations des directions (générale et d'établissements et services) sera rédigé en concertation avec l'ensemble des directeurs, proposé au Président et soumis à un Conseil d'Administration.

3.4.1. Mettre en place des processus de concertation et de prise de décision éclairés, participatifs et réactifs.

Adapter la représentation et l'expression des usagers aux obligations légales (CVS)

Les CVS sont avant tout l'espace d'expression et de concertation avec les usagers accueillis dans les différentes structures. Dans certains établissements et services, au regard des tensions vécues ces dernières années, ils ont pu devenir plus un espace d'expression des familles ou représentants légaux via leurs représentants, voire de contre-pouvoir vis à vis de la gouvernance associative que d'expression des usagers.

L'enjeu autour des CVS est de les recentrer sur leur fonction première : permettre aux **personnes accueillies et accompagnées d'exercer pleinement leur citoyenneté**, quelles que soient leur handicap et leur difficulté d'expression.



Les personnes accompagnées sont en capacité de s'exprimer habituellement avec leurs familles et avec les professionnels, de se faire comprendre, même si parfois leur point de vue peut être difficile à appréhender. Dans le cadre des CVS tout doit donc être mis en œuvre par les professionnels et les familles, dans une nécessaire coopération, pour que les résidents portent des sujets en CVS avec des temps de préparation qui sont aussi important que le résultat : la préparation du CVS avec les résidents, la formation des professionnels et le développement des moyens de communication sont essentiels pour permettre la complète participation des résidents au CVS.

Le rôle direct de la personne accompagnée doit être valorisé dans le projet d'établissement et devenir un objectif transversal de l'accompagnement. Les établissements et services doivent évoluer dans leur façon d'accompagner les résidents dans cet objectif de participation et ainsi de développement de leur pouvoir d'agir.

Il convient donc, à l'instar des travaux engagés au FAM de Pouzolles, de recentrer le fonctionnement des CVS sur leur vocation première et de finaliser rapidement un règlement de fonctionnement (commun à l'ensemble des structures) sur les bases de l'esprit des textes réglementaires en la matière. Ce règlement intérieur devra fixer le nombre de représentants par collègue en fonction des établissements et services, les modalités permettant aux personnes accueillies de s'exprimer (y compris dans de l'expression non-verbale), les différentes thématiques devant y être abordées et les modalités de préparation des réunions avec les résidents.

Favoriser l'information, la représentation et l'expression

La remise à plat de la gouvernance et de la dirigeance, le recentrage des CVS sur leur objet, nécessitent en contrepartie de mettre en place des espaces d'information et d'expression des familles et des représentants légaux.

Il sera donc créé une instance territoriale de dialogue interne par territoire, inscrite dans le Règlement Intérieur Associatif. Cette instance sera composée des familles et représentants légaux des « usagers » accueillis dans les structures du territoire, des équipes de directions concernées, d'un représentant du Conseil d'Administration et d'un représentant de la direction générale.

Cette nouvelle instance sera l'espace :

- D'information réciproque sur la vie des établissements et services, et sur les projets en cours.
- D'expression des familles sur la « prise en charge » des personnes accueillies et accompagnées, des questions pouvant se poser et des suggestions d'amélioration.
- De réflexion partagée sur des problématiques locales ou par types de publics.

Y sera présenté un rapport annuel retraçant la démarche d'amélioration de la qualité, les « effets indésirables graves » et leur traitement, le recensement des « plaintes » internes des usagers et /ou de leur représentant légal (anonymisé) et les suites données.



Cette instance devra se réunir au minimum deux fois par an sur convocation conjointe du ou des directeurs concernés et du représentant du Conseil d'Administration. Le compte rendu des réunions sera transmis à tous les participants et au Bureau.

Mettre en place des processus de décision éclairés et réactifs

La définition des conseils et comités comme **des espaces d'éclairage réciproque et de co-construction** est fondamentale dans la dynamique portée par le présent PSADA.

Dans le point 3.2.3, il est indiqué que le Conseil d'Administration peut mettre en place des comités ou conseils pour éclairer ses décisions et le fonctionnement des établissements et services. **De façon permanente seront mis en place un conseil scientifique et un comité éthique**, composés des différentes parties prenantes de l'association et d'expert externes. Leur mission, composition, fréquence de réunion seront précisées dans le Règlement Intérieur Associatif.

La gouvernance et la dirigeance sont constitutifs l'un de l'autre. Afin de mettre en acte ce principe et de renforcer un exécutif cohérent, performant et réactif, **une commission permanente** réunissant le Président et deux autres membres du Bureau et le Directeur Général et ses deux adjoints sera institué avec une fréquence de rencontre qu'il conviendra d'acter dans le RIA et le RGF.

Le **conseil des directeurs** (Codir), au minimum mensuel, rassemble, sous la présidence et l'animation du Directeur Général, l'ensemble des directeurs avec subdélégation. Ce conseil est un lieu d'information réciproque sur le fonctionnement des établissements et services, de concertation transversale, d'élaboration d'éléments de la stratégie associative et d'éclairage du Directeur Général dans ses décisions et, via ce dernier, du Bureau. Les membres du Bureau sont destinataires du compte-rendu du conseil des directeurs. Ces modalités sont détaillées dans le RGF.

Une **Réunion Générale de l'Encadrement**, composée de l'ensemble des cadres hiérarchiques des pôles et établissements est instituée. Cette RGE est une instance de réflexion et d'échanges d'informations en lien avec les préoccupations des équipes de direction de chaque pôle ou établissement, permettant d'éclairer le conseil des directeurs, de réfléchir à la complémentarité des actions et de faciliter la cohérence des pratiques.

Les professionnels de SALR sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et de la qualité du service rendu. A ce titre, les instances de l'association doivent être particulièrement attentives à leur expression et à leur participation. **La participation des salariés** aux différents travaux de réflexion et déclinaisons du présent PSADA doit être systématiquement recherchée dans la volonté clairement exprimée, dans ce document, du croisement des regards et des expertises dans une dynamique co-élaborative.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce PSADA, la priorité sera donnée aux travaux sur l'évolution de l'offre de service et la nouvelle organisation à mettre en place.

Les instances représentatives du personnel, notamment le CSE, sont les espaces privilégiés d'un dialogue social, qui après des années de tensions, doit être pacifié.



Pour ce faire, le fonctionnement du CSE doit être adapté aux évolutions de leurs compétences au regard des textes législatifs et réglementaires (sur le socle des trois consultations obligatoires) et ses périmètres adaptés à l'organisation générale de l'association.

Au niveau associatif, les instances représentatives sont présidées par le Directeur Général et au niveau des pôles par le directeur concerné. L'ensemble des procès-verbaux sont transmis au Bureau qui est l'instance associative en charge des affaires du personnel.

Le secrétaire du CSE est invité au Conseil d'Administration et des élus, désigné par le CSE, font partie des commissions associatives mise en place par le CA.

3.4-2. Définir une ligne hiérarchique unique, cohérente et dotée de délégations claires.

Le Président délègue au Directeur Général la mise en œuvre de la politique définie par les instances associatives, le pilotage stratégique - notamment celui afférant à la fonction gestionnaire de l'association - et la fonction employeur. Le Directeur Général rend compte au Président de ses délégations lors de rencontres régulières.

Le Directeur Général subdélègue à chaque Directeur l'administration générale des établissements et services sous leur responsabilité dans le respect du Règlement Général de Fonctionnement décliné dans un document unique de délégation.

Le directeur rend compte au Directeur Général selon les modalités convenues entre eux (rencontres régulières, entretien annuel, rencontre régulière entre équipe de direction de l'établissement et celle de la Direction Générale, etc.).

Le mode normal de fonctionnement est celui de la concertation et de la co-construction. Le mode de fonctionnement hiérarchique est là pour garantir les règles de fonctionnement et la bonne marche du mode concerté.

Les adjoints au Directeur Général sont placés sous son autorité et ont une relation fonctionnelle et non hiérarchique avec les directeurs.

Les directeurs, dans le cadre des budgets votés en Conseil d'Administration et approuvés par les autorités de tarification, sont l'ordonnateur des dépenses, le Directeur Général assisté de ses adjoints étant le payeur. Le même principe s'applique pour les investissements dans le cadre des Plans Pluriannuels d'Investissement (PPI) votés en CA et validés par les autorités dans la limite des montants fixés dans le RGF.

3.4-3. Doter le Siège autorisé (direction générale) des délégations et moyens

La création du SAG et la construction, ces dernières années, de la demande d'autorisation de frais de siège (mise en place d'une direction générale) a été le symptôme d'une organisation insuffisamment pensée avec des objectifs flous, accompagnée d'un processus d'élaboration non partagé et de coopération entre les services centraux et les établissements non aboutie.

Pourtant la création d'une direction générale avec un siège autorisé, des missions clairement identifiées, une articulation avec les établissements et services cohérente et un budget clairement défini est indispensable dans une association de la taille et de la dispersion géographique de SALR.



A donc été remis au travail, en co-élaboration avec les directeurs et en concertation avec les autorités, la constitution d'un dossier de demande **d'autorisation du siège reposant sur trois fonctions socles** :

- **L'appui/conseil** aux établissements et services,
- **l'accompagnement et le développement** de projets,
- et **le contrôle interne** tant d'un point de vue de la qualité et de la conformité de la prise en charge que de l'efficacité et la régularité de la gestion.

Ce dossier doit clairement poser **les relations hiérarchiques et fonctionnelles** entre une direction générale, les directeurs d'établissements et services et les personnels concourant aux fonctions supports. **Le pilotage stratégique de l'association confié à une direction générale et dont les directions d'établissement doivent être parties prenantes, ne peut et ne doit se penser que dans une dynamique de coopération, de mutualisation et non centralisatrice.**

L'équilibre de la répartition des fonctions d'administration, de gestion financière et ressources humaines (et des personnels y afférant) entre la direction générale et les pôles doit être clairement défini **dans un organigramme général** qui identifie les missions nécessaires à la délégation d'administration générale des établissements et services confiés aux directeurs et celle relevant des missions d'une direction générale tel que définies ci-dessus.

Cette organisation générale doit s'inscrire dans une vision à long terme de simplification de tâches aujourd'hui chronophages (gestion du temps, automatisation de saisies par numérisation, meilleure maîtrise des outils métiers, etc.), de mise en place d'un système d'information performant et doit s'appuyer sur la nouvelle organisation des sites qui devra dégager des marges par mutualisation tant pour les pôles que pour le siège autorisé.

Le pilotage stratégique en matière de gestion administrative et financière, de gestion des ressources humaines et de GEPC, d'amélioration continue de la qualité, d'évolution de l'offre de service et à terme de conduite des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et Moyens y sera défini.

L'organisation de la direction générale doit nécessairement comprendre, outre le Directeur Général, deux adjoints : l'un en charge du pilotage de l'administration, de l'économique et des ressources humaines (assisté d'un RAF et d'un RRH) et l'autre en charge du pilotage du développement, dont l'amélioration continue de la qualité, et des projets. Les personnels concourant aux missions de la direction générale sont en cours de définition dans le cadre de l'organigramme général et des moyens mobilisables en étroite collaboration avec les directeurs et en concertation avec les autorités. Les dépenses des personnels concourant à la gestion de « la vie associative » devront être couvertes par une recette équivalente du budget associatif en gestion propre.

Les discussions en cours avec les autorités de contrôle (ARS et Conseils Départementaux) conduites par l'administrateur provisoire, ont pour objectif de définir à la fois l'organigramme général des fonctions de direction/encadrement et d'administration et les moyens nécessaires au fonctionnement tant de la Direction Générale que des pôles, avec pour principe intangible de ne pas impacter les moyens « de prise en charge » des personnes accueillies et accompagnées.



La finalisation de ces discussions avec les autorités avant la fin du mandat d'administration provisoire permettra au Conseil d'Administration dès son installation de présenter officiellement le dossier de demande d'autorisation du siège.

3.4.4. Déployer une organisation opérationnelle par pôles.

Historiquement l'association était organisée par pôles. Suite à la fusion et à la création des derniers établissements, ce mode d'organisation a été abandonné au profit d'une organisation par sites ou par établissements isolés. Seul « Les Aspres » a continué à être organisé dans une logique de pôle territorial.

Les enjeux pointés dans le présent PSADA nécessitent de repenser l'organisation générale des établissements et services avec pour objectifs :

- De faciliter les logiques de parcours pour les personnes accueillies et accompagnées.
- De renforcer une approche inclusive en mobilisant les ressources des territoires.
- De penser et mettre en œuvre l'évolution de l'offre de service dans un périmètre cohérent tant d'un point de vue territorial que des types de publics et des problématiques.
- De garantir une meilleure articulation et optimisation des fonctions de direction, d'administration et de gestion tant au niveau de la direction générale que des établissements et services.
- De rendre plus efficiente et cohérente l'organisation générale de l'association dans le cadre des moyens alloués.
- De dégager des marges de manœuvre par mutualisation, au bon niveau, de certaines fonction d'administration/gestion tout en garantissant les moyens de l'accompagnement direct.

Un important travail de remise à plat et d'analyse de l'organisation a été engagé par le conseil des directeurs et inclus dans les échanges avec les autorités autour de l'autorisation du siège qui doit inclure l'organigramme général de l'association et la répartition équilibrée des fonctions d'administration/gestion entre la direction générale et les établissements et services.

De l'ensemble de ces travaux est issu le principe d'une organisation des établissements et services par pôles territoriaux et d'activités qui prend en compte de la dispersion géographique des établissements et services, les tailles critiques des regroupements et le meilleur équilibre possible dans les périmètres de direction.

L'organisation en pôle doit aussi s'accompagner de la nécessaire incarnation et renforcement de la fonction de direction sur chaque plateau technique par la création d'une équipe de direction au sein de chaque pôle, l'identification des fonctions du directeur, du ou des directeurs adjoints et des chefs de service qui doivent devenir de véritables responsables d'unités avec les délégations de management et d'animation d'équipe qui leur reviennent.



En l'état trois pôles sont projetés :

- Les Aspres tel qu'il existe aujourd'hui.
- Un pôle gardois regroupant tous les établissements adultes.
- Un pôle Hérault/Gard regroupant les établissements et services enfants et le FAM « Les Côteaux de Sésame ».

Le passage de l'organisation actuelle à celle ainsi projetée devra se mettre en place progressivement dès que l'organisation générale de l'association sera approuvée dans le cadre du dossier de siège afin d'allouer les moyens adéquats à chaque pôle et à la direction générale. Afin d'assurer la continuité de fonctionnement des établissements et services, toutes mesures transitoires nécessaires seront mises en œuvre par l'administrateur provisoire.

3.4.5. Renforcer la communication interne à tous les niveaux.

Le diagnostic a fait apparaître un déficit de communication, de transmission tant verticale qu'horizontale des informations mais aussi un appauvrissement des échanges au fil de ces dernières années.

Ainsi l'expression de la vie associative, des établissements et services, des personnes accompagnées, des salariés, s'est-elle largement étiolée. De surcroît, l'information a été souvent appréhendée comme un enjeu de pouvoir.

Si ce déficit de "vivre ensemble" a occasionné de multiples tensions, il est apparu comme un véritable manque qui devrait pouvoir trouver réponse dans une nouvelle façon de faire et d'être au sein de la communauté SALR.

Plusieurs pistes de travail ont été évoquées dans les différents groupes de travail :

- ⇒ Organiser régulièrement des Journées associatives (*pour se forger une culture commune*) en prenant appui sur des expériences passées.
- ⇒ Développer les ressources internet et intranet avec en parallèle la refonte du site internet, nouvelle vitrine de son projet de développement associatif et de sa refondation.
- ⇒ Renforcer la présence de SALR sur les réseaux sociaux.
- ⇒ Faire évoluer sa charte graphique.
- ⇒ Publier une lettre associative trimestrielle destinée à toutes les parties prenantes ainsi qu'aux partenaires.
- ⇒ Retravailler sur un nouveau journal associatif à l'image du riche contenu de la revue « Hippocampe ».
- ⇒ Favoriser l'expression des personnes accueillies en renforçant le soutien aux journaux locaux tel « Le petit monde de la Pradelle ».

Une commission communication élargie à plusieurs parties prenantes et experts permettra de mieux en définir le contenu et les priorités dans le temps.



4 – LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D’ACTION

Dès que le présent Plan Stratégique d’Action et de Développement Associatif sera adopté par l’Assemblée Générale, la mise en œuvre du plan d’action sera déclinée suivant les sept points qui suivent. Le plan d’action aura pour vocation à préciser les modalités et le phasage de chacune des actions. Il sera communiqué pour information aux autorités ayant mandaté les administrateurs provisoires, à l’ensemble des adhérents et au CSE.

4.1 - Action 1 : Réécrire les statuts en adéquation avec l’axe 2 et les soumettre à une Assemblée Générale extraordinaire.

4.2 - Action 2 : Ecrire un Règlement Intérieur Associatif soumis à une Assemblée Générale ordinaire et un Règlement Général de Fonctionnement soumis au Conseil d’Administration et actualiser les DUD.

4.3 - Action 3 : Soumettre aux autorités la demande d’autorisation du Siège (Direction Générale) et implanter dans un même lieu central la Direction générale et le siège social.

4.4 - Action 4 : Mettre en place la nouvelle organisation par pôle, recruter les cadres de direction et les personnels nécessaires à leur fonctionnement.

4.5 – Action 5 : Engager un plan de formation d’envergure pour les professionnels et les administrateurs.

4.6 - Action 6 : Finaliser les travaux sur l’évolution de l’offre de service et arrêter le plan stratégique de l’offre de service associative.

4.7 - Action 7 : Décliner le plan d’action en contrats d’objectifs par pôle et établissements négociés avec les autorités dans le cadre de Contrats Pluriannuels d’Objectifs et de Moyens.

4.8 - Action 8 : Mettre en place un processus d’évaluation continue et participative du PSADA pendant la période de transition.



Plan Stratégique d'Action et de Développement Associatif



PSADA 2021-2023