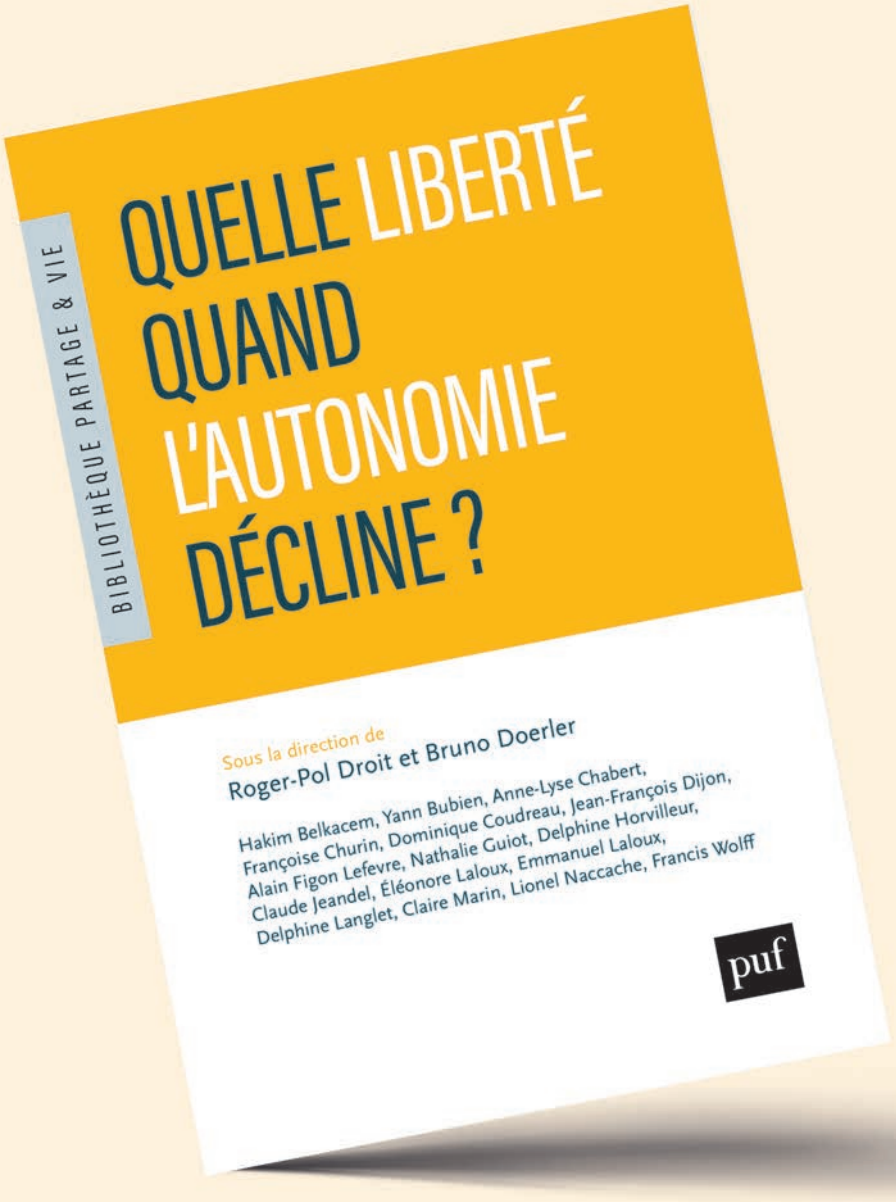
DOSSIER DE PRESSE





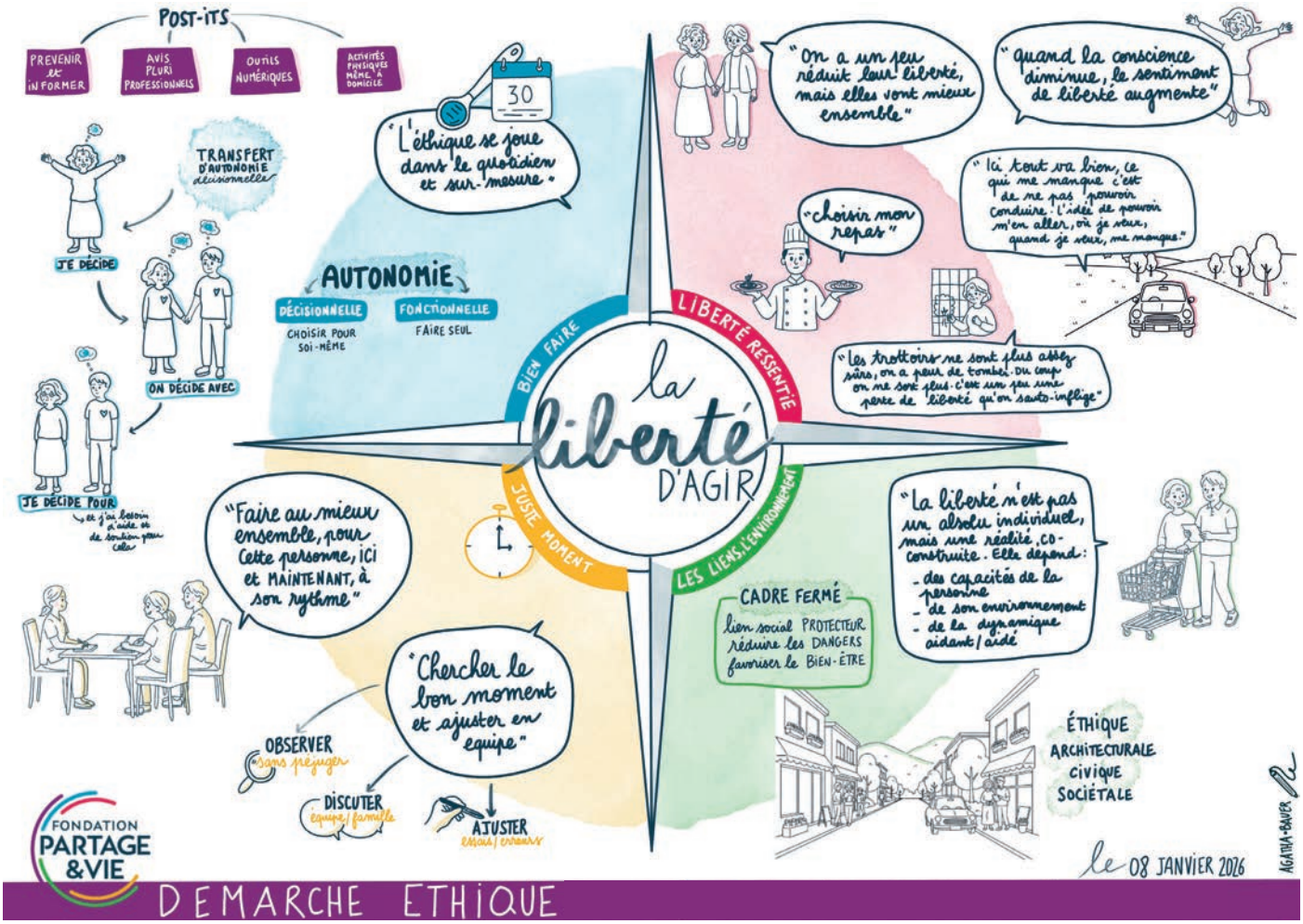
Plus l'âge avance, plus la capacité d'agir semble se restreindre. Il arrive aussi que décider devienne plus difficile, voire impossible.
Comment préserver les choix, au jour le jour ?
Comment les discerner, les raviver ?

Cette année, Partage & Vie place ces questions au cœur de sa réflexion éthique, avec le souci constant d'améliorer l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie. En entrecroisant les paroles des résidents et de leurs proches, les témoignages des professionnels de la Fondation, et les regards de personnalités compétentes, l'objectif est de proposer de nouvelles approches et des solutions pratiques.

Septième volume de la Bibliothèque Partage & Vie (PUF)

FONDATION PARTAGE & VIE

Reconnue d'utilité publique



Ce dossier de presse donne un aperçu de la richesse des témoignages et des analyses rassemblés dans cet ouvrage et de leur extrême actualité.

Notre souhait : que ces propos vous inspirent et vous donnent envie de faire appel à nos intervenants, dans le cadre que vous jugerez le plus opportun (interview, dossier thématique, regards croisés...).

Agir toujours



Roger-Pol Droit
Philosophe, conseiller éthique
de Partage & Vie



Bruno Doerler
Directeur général délégué chargé
des opérations de Partage & Vie

« L'éthique se tient dans les détails. C'est dans le quotidien, geste par geste, que s'invente l'ajustement des principes, forcément généraux, à la singularité des personnes. Très souvent, d'infimes détails font d'immenses différences.

Nos questions éthiques cette année étaient nombreuses : quels espaces de liberté demeurent quand l'autonomie commence à diminuer ? Comment répondre aux désirs de liberté des résidents ? Qu'est-ce que chacun est libre de faire ? Qu'est-ce qui freine la liberté d'agir ? Dans la vie collective d'un établissement ? Dans les pathologies neurodégénératives ? Dans les interactions entre les personnes ? Qu'est-ce qui peut au contraire stimuler l'envie d'agir, donner ou redonner confiance en soi ? Et, finalement, où est-on le plus libre, à son domicile, ou dans un établissement spécialisé ? Mais aussi : comment doivent évoluer les établissements, les mentalités, les politiques publiques… afin que les libertés s'accroissent ?

Si l'éthique se construit concrètement, ce n'est jamais dans la solitude et l'isolement. Les échanges d'expériences et de compétences sont cruciaux. On avance en confrontant les regards, les témoignages, les solutions. L'interdisciplinarité est indispensable.

On ne peut pas oublier que la liberté est une grande question philosophique, et une notion juridique et politique majeure – la valeur la plus fondamentale des démocraties, et même, sans doute, la définition ultime de l'être humain. Notre travail ne consiste pas à exposer ces vastes considérations, mais nous ne pouvons pas non plus les ignorer tout à fait. C'est en saisissant la profondeur des enjeux que nous pouvons réfléchir plus utilement. Les sujets que nous traitons, pour savoir comment mieux agir, sont toujours « à plusieurs étages », à plusieurs dimensions. Dans la mesure du possible, nous devons les combiner et les conjuguer.

Agir toujours, c'est être humain. Malgré l'âge, la maladie, le handicap ou autre. Telle est notre conviction la plus intime et la plus forte. Reste à mieux comprendre les modalités différentes que rencontre cette liberté selon les circonstances et les situations concrètes. C'est l'objectif de ce nouveau volume. Nous avons partout constaté que, globalement, les bénéficiaires des services de Partage & Vie, qu'ils soient en EHPAD, en maison pour personnes en situation de handicap ou à domicile, déclarent se sentir assez libres. Cependant, cette liberté n'est pas un « absolu » individuel, mais bien une réalité coconstruite avec les autres, avec l'environnement. Elle s'édifie et se renforce sur la base des capacités de chaque personne, à condition que ces capacités soient reconnues par les autres. Parce que l'envie d'agir n'est jamais figée, elle se nourrit d'une dynamique relationnelle qui se travaille avec les professionnels, avec les familles et les proches, ou les visiteurs.

Enfin, comme chaque année, la participation de personnalités issues de différents domaines a enrichi les échanges, qui se sont poursuivis au cours de la rencontre annuelle des Estivales de Partage & Vie, à la Maison de la chimie à Paris, en partenariat avec *Le Point*. Médecins, philosophes et écrivains, administrateurs, responsables du système de santé se sont retrouvés en dialogue avec professionnels et résidents. C'est l'ensemble de ces échanges qui se prolonge dans les textes qu'on va lire. »

CE QUE DEVIENT LA LIBERTÉ QUAND ELLE SE TRANSFORME



La liberté est souvent pensée comme une puissance d'agir sans entrave et associée à la capacité de ne dépendre de personne. Cette représentation est profondément inscrite dans nos sociétés, mais elle est trompeuse, car elle laisse croire que la liberté disparaît avec l'autonomie fonctionnelle. Relatant les points de vue du terrain, les textes réunis dans ce premier chapitre montrent qu'elle ne doit pas être déclarée perdue trop vite. Elle se déplace, se transforme. Elle n'est plus seulement la liberté de faire seul, mais la liberté de faire avec, de décider avec un appui, de continuer à être entendu, de pouvoir encore orienter quelque chose de sa vie.

Les voix du terrain

Des ateliers conduits par Partage & Vie ont réuni des personnes accompagnées, des habitants d'établissements médico-sociaux, des proches, des professionnels, des religieuses. Ils montrent que la liberté se joue souvent dans des gestes presque imperceptibles pour ceux qui n'en sont pas privés : parler avec le personnel, aller au village, couper soi-même sa nourriture, oser dire une opinion, dormir avec son compagnon, décider de ne pas participer. Ils font également apparaître un point important : la liberté peut être empêchée par le flou, par la peur, l'autocensure, une information inaccessible, une organisation trop imprévisible, un environnement mal adapté, mais aussi par des décisions prises trop vite ou trop loin de la personne.

À Lattes (Hérault), une habitante dit : « Je continue à gérer mon budget toute seule. Comme à la maison. » Une autre encore dit cette articulation précieuse entre choix et sécurité : « Ici, je peux choisir, assumer mes choix, tout en étant en sécurité. » [...]

À Lyon, une résidente, malvoyante, demande régulièrement aux soignants d'annoncer leur nom lorsqu'ils entrent dans sa chambre : « La plupart du temps, ils oublient. » Il n'y a là aucune mauvaise volonté, seulement l'érosion ordinaire des attentions. Pourtant, nommer, se situer, dire qui l'on est, constitue un préalable à la relation. Pour décider, il faut savoir avec qui l'on parle. [...]

Là où le regard se porte spontanément vers ce qui manque, l'éthique invite à commencer par ce qui demeure. Cette inversion du regard traverse notamment l'approche inspirée de Maria Montessori, adaptée aux personnes âgées. [...] À Sin-le-Noble (Nord), retrouver la possibilité de couper sa nourriture grâce à un ustensile adapté n'est pas un « petit confort ». C'est la différence entre « on fait pour moi » et « je fais encore ». À Lusigny-sur-Barse (Aube), la patience des accompagnateurs permet à un habitant d'aller à la piscine, puis d'y prendre plaisir, là où il refusait d'abord. À Lyon, un homme jusque-là mutique dans les ateliers se saisit un jour de ciseaux et se met à découper, à la stupéfaction émue des animatrices. [...]

On ne peut demander aux équipes de soutenir la liberté d'agir des personnes accompagnées si on leur ôte toute marge d'initiative. Ce qui vaut pour les résidents vaut aussi pour les professionnels : une liberté ne se transmet pas si elle n'a pas été reçue. À Lattes, le directeur d'établissement le formule ainsi : « Si les équipes n'ont aucune latitude, elles deviennent plus restrictives. » À défaut de pouvoir penser, on applique ; à défaut de pouvoir ajuster, on rigidifie ; à défaut de pouvoir prendre une responsabilité, on refuse. Les professionnels répondent en miroir : « Nous puisons notre liberté d'agir dans la confiance que nous accorde le directeur. » [...]

À Lyon, une résidente confie : « Ce qui limite notre liberté, c'est aussi de ne pas savoir qui sera là demain... » Pour s'engager dans une activité, il faut un minimum de confiance dans le contexte : qui sera là, à quelle heure, dans quelles conditions. Quand cette confiance vacille, l'initiative se retire. À Lattes, les aidants évoquent la même difficulté à anticiper, aggravée par la rotation rapide des intervenants à domicile. [...]

Aucune réflexion sur la liberté d'agir des personnes en perte d'autonomie ne peut ignorer les proches. [...] Mais l'enjeu est aussi d'accompagner l'aidant. [...] Il n'existe pas de liberté durable pour la personne accompagnée sans liberté minimale pour ses proches. Soutenir l'un sans soutenir les autres, c'est fragiliser tout l'édifice. »



« Dépendance, liberté et rencontre des autres »

Anne-Lyse Chabert
Philosophe, chercheuse au CNRS

À partir de son expérience de philosophe et de personne dépendante sur le plan moteur, Anne-Lyse Chabert renverse l'opposition trop simple entre dépendance et liberté. Nul ne vit absolument seul ni ne se construit sans l'appui des autres. La question n'est pas de savoir s'il faut dépendre ou non, mais de quelle manière cette dépendance est organisée et vécue.
L'accompagnement peut soutenir les projets ou les étouffer avant même qu'ils soient formulés. La dépendance n'abolit pas la responsabilité de la personne aidée ; elle la transforme. Elle suppose un art de recevoir, mais aussi un art de guider l'aide reçue, d'entrer en relation. Être autonome, ce n'est pas le fait d'avoir besoin de personne ; c'est pouvoir habiter ses dépendances sans être dépossédé de soi.

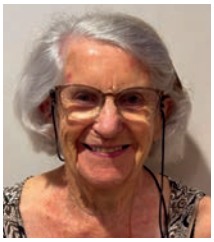
« La maladie neurodégénérative qui m'accompagne depuis mes 10 ans évolue sur tous les plans moteurs ainsi que sur certaines fonctions sensorielles du corps humain. [...] Dans ma jeunesse, j'ai marché, j'ai fait du vélo, je jouais du piano ; [...] Je ne suis donc pas née avec l'évidence qu'une aide à m'apporter me serait nécessaire, mais des aides de toutes sortes se sont multipliées avec le temps ; et pourtant, même engoncée dans toutes ces contraintes qui se sont accumulées au fil du temps, cette liberté qui m'était indispensable pour continuer à avancer dans mes projets, je ne m'en suis jamais sentie départie. Je suis aujourd'hui chercheure en philosophie au CNRS. [...]

L'envie de vivre et d'habiter au mieux le temps qui nous est accordé ne dépend pas en première instance des capacités physiques ou cognitives qui vous sont données ; mais la première condition à prendre en compte, c'est la qualité de l'accompagnement qui gravite autour de la personne vulnérable, qui rendra en première instance tous ses souhaits possibles ou impossibles avant même que l'individu ait le choix de s'exprimer. [...]

L'autodétermination de l'individu dépendant reste fondamentale : dans mon existence par exemple, mes choix, s'ils restent discutables, ont ce privilège et cette saveur incomparables d'être mes choix. L'aide des autres m'a permis de conserver ce halo de liberté qui m'était indispensable pour continuer mon parcours. [...] Je danse ainsi sur la piste de ma vie, avec un corps qui répond de moins en moins à mes exigences de réalité. [...]

Dépendre des autres est aussi un trait constitutif de la condition humaine. [...] La reconnaissance de cette responsabilité vis-à-vis de l'autre m'affranchit d'un rôle passif : j'ai à répondre présente dans ces relations dont je suis l'objet, ne serait-ce qu'en guidant la personne qui m'épaule dans la façon dont elle peut m'aider. Une fois que vous comprenez cela, l'aide vient à vous avec tellement plus de grâce, tellement plus de fluidité. »





« Être libre pour soi et pour les autres à 90 ans »

Françoise Churin

Habitante d'une résidence autonomie à Partage & Vie

Madame Churin porte un regard serein sur son parcours. Habitante de la résidence autonomie *Jacques d'Aragon* depuis 2021, elle évoque une transition de vie mûrement réfléchie, guidée à la fois par le bon sens et par la volonté de préserver son indépendance. Ce récit ne nie pas les pertes liées à l'âge ni l'inquiétude devant le déclin possible des autres ou de soi-même, mais il refuse aussi de réduire la vieillesse à une suite de renoncements. Elle explique aussi avoir « rendu la liberté » à ses enfants, éclairant une dimension souvent négligée : la liberté de la personne accompagnée et celle de ses proches sont liées.

« J'ai retrouvé la même indépendance que dans ma maison d'autrefois, mais sans les contraintes qui l'accompagnaient. Je continue à gérer mes affaires personnelles, à organiser mes journées comme je le veux et à prendre seule les décisions qui me concernent. » [...]

La vie en résidence lui apporte également un confort qu'elle apprécie particulièrement. Cliente fidèle du restaurant de l'établissement, elle y prend quotidiennement son petit déjeuner et son déjeuner, ravie de ne plus avoir à préparer les repas. Elle dîne en revanche dans son appartement le soir. Madame Churin profite aussi des nombreux espaces communs. Pour elle, la réduction de la surface privée est largement compensée par l'ensemble des lieux de vie collectifs mis à disposition des résidents. [...] Au-delà du confort matériel, ce sont aussi les liens humains qui enrichissent son quotidien. [...]

Ce que Françoise Churin met le plus volontiers en avant, c'est le sentiment de sécurité que lui procure la résidence. « Je sais que je peux compter sur l'équipe en cas de difficulté ; cela me rassure et apaise également mes enfants. » « J'ai rendu leur liberté à mes enfants, ajoute-t-elle, chacun est libre de vivre sa vie, et de profiter de nos moments de rencontre, car ils me savent bien entourée. » Cette tranquillité d'esprit lui permet aujourd'hui de profiter pleinement de son quotidien. [...]

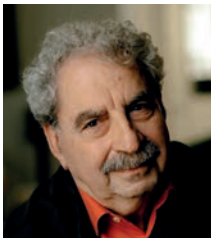
Avec le recul, elle résume son parcours par une formule qui lui tient à cœur : elle a le sentiment de vivre « la vieillesse qu'elle avait rêvée ». Une phrase qui traduit à elle seule l'équilibre qu'elle a trouvé entre autonomie, sécurité, vie sociale et proximité familiale au sein de la résidence de Lattes. [...] »

CHANGER DE REGARD POUR MIEUX COMPRENDRE ET MIEUX AGIR :

CE QU'ÉCLAIRENT PHILOSOPHIE, MÉDECINE ET SCIENCES

Après les témoignages du premier chapitre qui ont révélé la diversité des expériences vécues face à la perte d'autonomie, la parole est donnée à des experts philosophes, médecins et chercheurs. Leurs analyses permettent de mieux saisir les enjeux humains, éthiques et sociaux à l'œuvre, tout en ouvrant des pistes d'action concrètes. Un changement de regard indispensable pour accompagner avec davantage de justesse les personnes concernées.





« Le regard du philosophe : de la liberté à l'autonomie »

Francis Wolff
Professeur émérite de philosophie
à l'ENS de la rue d'Ulm

Francis Wolff, philosophe, précise comment se définit la liberté. Il met ainsi en lumière avec précision les éléments négatifs et positifs de cette notion clé, rappelle les entraves externes ou internes qui peuvent paralyser nos décisions et définit notamment le sens du libre arbitre, du déterminisme et de l'autonomie. Cette mise au point et sa fine analyse des nuances permettent de commencer à voir les situations concrètes avec d'autres yeux.

« L'idée de ma liberté n'est donc pas contraire au principe de causalité. Je suis libre, non pas quand j'agis sans cause, mais au contraire quand je suis moi-même cause de ce que je fais. Et telle est la définition ultime de la liberté : pouvoir être cause soi-même de ses propres actions. C'est ce qu'on nomme l'autonomie. [...]

Cette autonomie du moi n'est pas innée. Elle s'est constituée progressivement. Elle est le fruit d'une lente formation et maturation. Être enfant, puis adolescent, puis jeune adulte, c'est gagner chaque jour en autonomie. [...] D'un côté, on acquiert de plus en plus de moyens d'agir. D'un autre côté, le moi se construit ; la formation, l'instruction, l'apprentissage, l'éducation, l'expérience renforcent et enrichissent sans cesse ce moi. [...] C'est l'inverse dans le grand âge, qui semble plutôt un âge de la déconstruction du moi. Il semble que cette autonomie et cette personnalité, qui se sont forgées progressivement, se dissolvent peu à peu. [...]

Cette érosion progressive des fonctions cognitives, il y a deux manières de l'évaluer. On peut évaluer la puissance d'agir de chacun à ce qu'elle a été. Mais alors, c'est tragique. Mais on peut aussi l'évaluer d'après ce qu'elle est positivement à chaque moment, sans la comparer. C'est là sagesse. [...]

L'autonomie devrait toujours se mesurer de la même façon : à ce que chacun, quel qu'il soit, peut faire, et non pas à ce que d'autres peuvent faire ou ne pas faire. Mieux : elle devrait se mesurer à ce que chacun peut faire ici et maintenant, et non à ce qu'il a pu faire dans le passé ou à ce qu'il ne peut plus faire à présent. »



« Le regard du médecin : éclairer les différentes dimensions de l'autonomie »

Pr Claude Jeandel
Conseiller médical de Partage & Vie

Le professeur Claude Jeandel, gérontologue, apporte un éclairage médical sur les différentes dimensions de l'autonomie, en distinguant notamment la capacité à décider de la capacité à agir. L'évaluation de l'autonomie doit également tenir compte d'une éventuelle perte de motivation, parfois liée à certaines maladies neurodégénératives.

« Il est essentiel de distinguer l'autonomie décisionnelle de l'autonomie fonctionnelle. L'autonomie décisionnelle correspond à la capacité à prendre soi-même des décisions concernant sa vie, sa santé, ses finances, son lieu de résidence ou ses activités, en fonction de ses valeurs et de ses préférences. L'autonomie fonctionnelle correspond, elle, à la capacité à réaliser les actes élémentaires et instrumentaux de la vie quotidienne : se déplacer, s'habiller, préparer ses repas, gérer ses finances, téléphoner, prendre les moyens de transport, ses médicaments, etc. [...] Il est dès lors concevable qu'une personne puisse perdre tout ou partie de son autonomie fonctionnelle, et donc sa liberté d'agir, tout en conservant son autonomie décisionnelle et sa liberté de choix. [...]

Bien différente est la situation dans laquelle le processus de prise de décision est progressivement modifié en raison de lésions cérébrales altérant les fonctions cognitives (mémoire, discernement, jugement, raisonnement...). Dans ce cas, la personne n'est plus pleinement actrice de ses décisions et il conviendra, du moins aux stades peu évolués des troubles neurocognitifs, de recourir à différents moyens afin de rendre l'autodétermination possible. Il peut s'agir par exemple de présenter un nombre limité d'options, d'utiliser des explications simples et concrètes, de vérifier la compréhension, d'impliquer les proches ou représentants légaux lorsque les décisions ont des conséquences importantes... [...]

Dans ces différentes situations, il est important de rappeler l'intérêt de certaines interventions non médicamenteuses telles que la méthode Montessori, qui, à défaut de restaurer intégralement la liberté, permet de renforcer l'engagement et l'autonomie de la personne et son utilité sociale. [...] La qualité d'une société à l'égard des plus âgés se mesure peut-être à sa capacité à préserver, jusqu'au terme de la vie, non seulement leurs droits, mais aussi leur pouvoir d'être eux-mêmes. »







« Le regard comme prophétie »

Emmanuel et Éléonore Laloux
Fondateur de l'association Down Up
Élue locale et autrice

À la naissance d'Éléonore, porteuse de trisomie 21, son père a refusé de la réduire à un diagnostic ou à un destin tout tracé. Son choix a été de la considérer avant tout comme une personne, libre de construire sa propre vie. Aujourd'hui, Éléonore est devenue une figure engagée, conseillère municipale et auteure d'un livre qui a contribué à faire évoluer les représentations du handicap. Ensemble, père et fille défendent une conviction forte : chacun doit pouvoir être reconnu comme l'auteur de sa propre histoire, au-delà des étiquettes et des jugements tout faits.

« Derrière le diagnostic apparaît une conclusion implicite : cette enfant ne pourra jamais mener une vie comme les autres. C'est ce regard que nous avons refusé. Il est important de le dire avec précision. Nous n'avons jamais refusé la trisomie 21. Nous ne nous sommes jamais raconté l'histoire d'un handicap qui n'existerait pas. Nous avons connu les inquiétudes, les apprentissages plus lents, les difficultés, les peurs et parfois les découragements. Mais, nous avons refusé que le handicap devienne l'identité d'Éléonore. [...]

Le regard agit comme une prophétie. Lorsque nous attendons peu d'une personne, nous finissons souvent par lui offrir peu d'occasions de grandir. Lorsque nous croyons qu'elle peut apprendre, progresser et contribuer, nous créons les conditions dans lesquelles ces progrès deviennent possibles. [...]

La véritable question devient : « Notre manière de l'accompagner lui permet-elle de devenir davantage l'auteure de sa propre vie ? » Cette simple question change tout. Elle ne demande plus à la personne de s'adapter à une norme. Elle demande à la société de créer les conditions dans lesquelles chacun pourra trouver sa place. C'est cette conviction qui a guidé notre parcours familial, puis la création de l'association Down Up. [...] Peu à peu, nous avons compris que notre combat ne consistait pas à faire une place aux personnes handicapées. Il consistait à défendre une autre idée de la personne humaine. Une personne qui ne se définit ni par ses performances, ni par ses fragilités, mais par sa capacité à grandir, à choisir, à contribuer et à prendre sa place lorsque la société lui en donne les moyens. »



« Le cerveau, le désir et l'action »

Lionel Naccache

Professeur de médecine à Sorbonne Université
et chercheur à l'Institut du cerveau

Dans un dialogue avec des professionnels de Partage & Vie et une résidente, Lionel Naccache explore les mécanismes du cerveau qui favorisent ou freinent le passage à l'action. Il explique que le désir d'agir ne dépend pas seulement de processus cérébraux liés au plaisir et à la motivation, mais aussi de l'environnement humain dans lequel chacun évolue. La confiance, les repères, le sentiment de sécurité et le regard des autres jouent un rôle déterminant dans notre capacité à oser, à choisir et à entreprendre. Les échanges abordent également les situations de fragilité liées au vieillissement, aux maladies neurologiques ou au handicap.

« Cette notion d'interaction avec l'environnement est vertigineuse parce qu'elle est à l'origine de l'étayage des possibles. Et au sein de cet environnement, l'environnement humain occupe une place de premier plan [...] dans la capacité de décider d'une prise de risque, d'oser se lancer dans quelque chose qu'on ne connaît pas. [...]

Quelqu'un qui semble se limiter à contempler le monde sans y participer de manière visible n'est pas nécessairement enfermé dans une passivité. [...] La narration de sa perception peut à son tour constituer une nouvelle activité [...]. C'est ainsi que fonctionne le flux de notre conscience. [...]

Les neurosciences invitent plutôt à penser la liberté comme un répertoire des possibles. Être libre, ce serait disposer du plus grand nombre possible d'options d'action et de pensée, ce qui permet de s'affranchir des automatismes de l'instant présent. [...]

De nombreux travaux montrent que la capacité d'un patient à entreprendre une action, à oser faire quelque chose, dépend aussi de l'image qu'il a de lui-même. Au fond, la question est souvent : "Suis-je capable de le faire ?" Cette perception de ses propres capacités [...] est également influencée par le regard que les autres portent sur la personne. [...]

Autrement dit, la façon dont nous regardons une personne peut contribuer, au moins en partie, à élargir ou à restreindre le champ de ce qu'elle se sent capable de faire. »



« Nous avons en partie le corps que les autres nous imputent »

Claire Marin

Philosophe, écrivaine et enseignante

À partir de son expérience de la maladie et de ses travaux sur le soin, Claire Marin montre comment les représentations que nous avons des personnes malades, handicapées ou âgées, peuvent influencer leur capacité à agir, à penser et à envisager leur avenir. Elle invite à prendre conscience des préjugés et des idées toutes faites qui façonnent souvent notre regard sans que nous en ayons conscience. Les identifier et les questionner constituent une étape essentielle pour mieux respecter la liberté, les capacités et la singularité de chacun.

« Nous vivons toujours, globalement, dans une société de la performance. Devoir se justifier d'avoir un rythme différent ou, pire encore, devoir le dissimuler, ajoute une souffrance. C'est un travail épuisant d'avoir à chaque fois à expliquer ce qui nous ralentit ou ce qui nous pose problème. [...]

Car il existe une sorte de contagion positive : si les autres sont capables de le faire, je peux le tenter moi aussi... [...] J'ai participé à l'accompagnement d'un spectacle de danse avec des résidents d'un Ehpad, dont la plupart dansent en fauteuil roulant. Sans produire aucun miracle médical, ce spectacle a finalement revitalisé, a créé un but, un objectif. Il a enclenché comme une dynamique créatrice, qui peut fort bien être modeste sur un plan artistique mais qui est vraiment essentielle en termes d'élan vital. Ces expériences, même très ponctuelles, et qui ne peuvent avoir lieu que grâce à l'engagement de toute l'équipe, ont un effet réel en termes de mieux-être psychologique pour les participants et les familles. [...] Chaque personne pourrait avoir, comme c'est souvent déjà le cas, son soignant de référence – pas seulement celui en qui elle a confiance, mais celui dont les regards, les touchers et les paroles ne vont pas la blesser encore plus. [...]

Je suis convaincue que le toucher et les paroles réparent et soutiennent. Pour ma part, j'ai été très marquée par une soignante qui faisait beaucoup de ponctions et d'injections, et disait volontiers : « Quand ma main gauche fait un geste offensif, ma main droite fait un geste réparateur. » Il fallait que dans son corps il y ait ces deux mains. Je crois que c'est très juste : il faut un regard clinique qui identifie le mal et tente de le contrer, mais il faut aussi un regard qui réhumanise le patient. C'est un travail d'équilibriste de la part des soignants. »

LES LEVIERS CONCRETS D'UNE LIBERTÉ TOUJOURS POSSIBLE

Ce dernier chapitre donne à voir des expériences et des initiatives qui permettent de soutenir concrètement l'autonomie des personnes lorsque celles-ci deviennent plus fragiles. Issues du domicile, des établissements médico-sociaux, de l'action publique ou de l'accompagnement spirituel, les contributions réunies démontrent qu'il n'existe pas de solution unique, mais une diversité de pratiques adaptées aux besoins, aux parcours et aux aspirations de chacun. Une approche pragmatique qui rappelle que la liberté se joue souvent dans les choix les plus simples du quotidien.



« L'art discret de rendre le pouvoir d'agir »

Jean-François Dijon
Auxiliaire de vie à Partage & Vie

Jean-François Dijon montre à partir de son expérience d'auxiliaire de vie à domicile qu'accompagner ne signifie pas faire à la place de la personne, mais faire avec elle. Cette distinction engage une conception exigeante du métier. Elle suppose de reconnaître que la personne conserve une capacité de choix, y compris lorsqu'elle délègue certains actes du quotidien. Elle suppose aussi de ne pas confondre sollicitude et substitution. Aider peut en effet devenir une manière involontaire de priver l'autre de ce qu'il peut encore accomplir. Le soin, l'aide ou la protection ne sont pleinement respectueux de la personne que s'ils demeurent attentifs à ce qui peut encore être exercé ou décidé.

« Le premier des choix qu'ils font encore tous les jours, c'est celui de nous accueillir dans leurs foyers afin que nous puissions les aider dans les tâches de la vie quotidienne qu'ils veulent bien nous déléguer lorsqu'ils ne sont plus en capacité de les faire eux-mêmes. Il y a une confiance qu'il faut avoir, celle du soigné envers le soignant. Et elle se construit, jour après jour. [...]

Souvent, ce ne sont pas seulement leurs jambes ou leur mémoire qui privent ces bénéficiaires de leur liberté d'agir. Ce sont les freins qu'ils se mettent eux-mêmes. [...] « Aujourd'hui, je ne vais pas prendre de douche parce qu'il faut rester debout et que je me sens fatigué. — Oui, mais on peut faire la douche et je vous installe assis sur une chaise de douche. — Ah bah, oui... Alors on prend la douche. » Pour les animations de l'après-midi : « Je suis un peu patraque, je ne vais pas suivre. — Vous n'êtes pas obligé de suivre, vous pouvez y assister. Si vous suivez un petit peu, tant mieux ; sinon, au moins vous aurez vu du monde. » [...]

C'est un métier de passion, un métier humain, un métier où le service et la bienveillance sont au cœur de tout, à chaque instant. C'est aussi malheureusement un métier souvent dévalorisé, sans réelle reconnaissance pour les tâches accomplies, peu rémunérateur, et pourtant tellement essentiel au bien-être de nos aînés. [...]

Si on n'aime pas ce qu'on fait, on ne le fait pas très bien ; et si on met chez des personnes en situation de dépendance des intervenants qui n'ont pas cet accompagnement à cœur, ce sont les bénéficiaires qui perdent confiance, et c'est l'image du métier tout entier qui en pâtit. »



« Savoir ce qui demeure et le mettre en valeur »

Nathalie Guiot
Animatrice à Partage & Vie

L'observation de chacun est essentielle. Nathalie Guiot le dit à son tour avec beaucoup d'humanité. Animatrice depuis quatorze ans à l'EHPAD *La Grand'Maison des Sacrés-Cœurs*, elle explique comment, au quotidien, elle cherche à déceler chez les habitants ce qui demeure, résiste, persévère pour les mettre en valeur, leur donner l'occasion de s'exprimer.

Dana Jourde : Le thème que nous t'avons proposé tient en deux verbes : « reconnaître » et « encourager » ce qui demeure. Ces deux verbes, deux actions, demandent-ils le même effort ?

Nathalie Guiot : Non, justement. Encourager, on peut le faire dès le premier jour, presque sans connaître la personne. Reconnaître ce qui demeure, c'est autre chose : il faut passer du temps avec les personnes. Prends les cabarets que j'anime. Si je sais quelles chansons les dames connaissent encore par cœur, quels poèmes elles sont capables de dire sans hésiter, c'est parce que je les ai écoutées longtemps. Alors je mets cela en scène. La personne chante, elle est applaudie, elle sourit : ça lui fait du bien. [...]

D. J. : Autrement dit, tu les mets en situation de réussite.

N. G. : Exactement. Je procède de la même façon pour les ateliers mémoire, en faisant très attention aux exercices que je propose. Ce qui marche le mieux, c'est le portrait chinois. [...] Chacun parle de soi, raconte une anecdote, et les autres découvrent quelque chose de lui.

D. J. : Il y a dans la résidence des personnes que tu appelles tes « référentes ». Derrière ce mot un peu administratif, il y a de vraies histoires...

N. G. : Ce sont des dames qui sont venues me demander des choses à faire, qui veulent être utiles, parce qu'elles se sentaient inutiles – le mot est d'elles. [...]

D. J. : Pour beaucoup de personnes, l'entrée en EHPAD est associée à des ruptures et à des pertes. Ton expérience raconte-t-elle autre chose ?

N. G. : Autre chose, oui. En quatorze ans, j'ai rarement vu quelqu'un dégringoler en arrivant. J'ai vu de courtes périodes d'adaptation, puis, chez beaucoup, l'envie de jouer le jeu de la collectivité. [...]

D. J. : Fait-on assez pour préserver cette liberté d'agir, ou reste-t-il des marges de manœuvre ?

N. G. : Il y a encore de belles possibilités à développer, et c'est ce qui est enthousiasmant. Quand on considère l'EHPAD comme un véritable lieu de vie, chaque moment du quotidien devient une occasion de contribuer, de partager et de garder sa place d'acteur. Les approches comme Montessori nous ouvrent aussi de nouvelles perspectives et permettent des actions collectives plus créatives. »



« La liberté d'agir : le sport comme support éducatif »

Hakim Belkacem
Directeur à Partage & Vie

Pour Hakim Belkacem, le sport constitue un autre support de cette liberté d'agir. Il n'est pas présenté comme une performance à atteindre, mais comme un formidable vecteur éducatif permettant de travailler la confiance en soi, l'estime de soi, la socialisation, la persévérance et l'autodétermination. Là encore, la liberté d'agir ne se décrète pas. Elle se construit dans la durée, à travers des expériences répétées qui permettent à la personne de mesurer ses progrès, d'éprouver ses limites, de prendre des initiatives et de trouver sa place dans un collectif. Le sport met en jeu le corps, mais aussi le rapport aux autres et l'image que chacun se forme de lui-même. Il devient un espace d'apprentissage du choix, de l'effort, du risque mesuré et de la reconnaissance.

La liberté d'agir et l'autodétermination occupent ainsi une place centrale dans notre projet d'établissement. [...] Chaque résident bénéficie d'une évaluation attentive de ses capacités physiques, cognitives et relationnelles. [...] Notre philosophie d'accompagnement s'inspire largement de l'approche humaniste développée par Carl Rogers. Selon lui, l'être humain possède une tendance naturelle à apprendre, à progresser et à se réaliser, dès lors que les conditions favorables sont réunies. [...]

Le sport stimule à la fois le corps et son équilibre, les émotions et la relation aux autres. Il offre aussi aux résidents la possibilité de se rendre compte rapidement de leurs progrès et de leurs capacités. En cela, il leur permet de se réaliser, de prendre confiance en eux et dans les autres, notamment à travers le sentiment d'appartenance au groupe. [...]

Chaque forme de pratique produit ses propres effets. Le sport collectif amène les résidents à coopérer, à communiquer et à se responsabiliser. Le sport individuel développe la connaissance de soi et la persévérance, et permet à chacun de mesurer ses progrès et ses efforts. Quant à nos compétiteurs, le sport agit sur leur motivation et le dépassement de soi. [...]

Cette pratique appelle toutefois certaines précautions. Il ne faut pas entrer dans la compétition à tout prix, ni confondre la réussite sportive avec le pouvoir d'agir. L'essentiel est de garder en tête le plaisir d'agir pour soi et de prendre du plaisir avec les autres. [...]

Lorsqu'un résident reçoit une médaille, termine une course ou dépasse une difficulté qu'il croyait insurmontable, il ne gagne pas seulement une récompense : il gagne en confiance et en pouvoir d'agir sur sa propre vie. »



« La liberté des professionnels, condition de celle des personnes »

Alain Figon Lefevre
Directeur à Partage & Vie

Pour Alain Figon Lefevre, la liberté des personnes accompagnées est indissociable de celle des professionnels qui les accompagnent. Lorsque les équipes disposent de marges de manœuvre, peuvent exercer leur jugement, adapter leurs pratiques et prendre des initiatives, elles sont davantage en mesure de proposer des réponses personnalisées favorisant l'autonomie. Cette confiance accordée aux professionnels ne signifie pas l'absence de règles. Elle suppose un cadre clair, une responsabilité assumée et une réflexion collective sur les décisions à prendre. Mais elle refuse l'idée qu'une organisation entièrement sécurisée serait nécessairement plus respectueuse des personnes. Supprimer tout risque, c'est souvent supprimer aussi toute possibilité de choix.

Dana Jourde : Dans ton parcours de soignant, y a-t-il un lieu qui t'a appris la liberté plus que les autres ?

Alain Figon Lefevre : Le domicile, sans hésiter. À l'hôpital, c'est l'organisation qui fixe le rythme : la toilette est à neuf heures parce qu'il y a un rendez-vous, parce qu'il y a les repas, parce que c'est comme ça. À domicile, c'est l'inverse : c'est toi qui es à la disposition de la personne. Ce qui me dérange : c'est retirer une liberté à la personne au nom de notre propre tranquillité.

D. J. : Cette liberté que tu donnes suppose d'accepter le risque. Or, notre secteur passe son temps à vouloir le supprimer…

A. F. L. : Tout le monde a peur : les institutions, les familles, de plus en plus procédurières, les professionnels eux-mêmes. Alors on ouvre un parapluie, puis un parasol, puis un deuxième parasol – et à la fin, plus personne ne prend de risque. Or, une personne qui ne peut plus rien risquer ne choisit plus rien. C'est là que commence la réflexion éthique. Quand je cherche à sécuriser, est-ce vraiment pour la personne, ou pour ma propre tranquillité, pour garder le contrôle ? La bonne question n'est jamais « comment supprimer le risque ? », mais « comment l'évaluer, l'accompagner, le rendre acceptable par toutes les parties prenantes ? ». Et ce risque, je ne l'évalue jamais seul. On pose les choses en équipe : on est un peu aux frontières, là – jusqu'où on va ? L'apéritif au bord du canal, très bien ; mais pour celui qui a un problème avec l'alcool, on fait attention. Et parfois ce sont les soignants qui te disent : « Là, vous faites une bêtise ! » […]

Développer le pouvoir d'agir, c'est sortir de ce triangle : passer de victime à créateur de solutions, de bourreau à challenger – celui qui met la barre haut parce qu'il croit en toi –, et de sauveur à coach. Et c'est bien cela, pour moi, la posture du directeur : un coach, dont le rôle consiste moins à corriger les faiblesses qu'à développer les forces. »



« Les moyens de rester acteur de sa vie, une exigence des pouvoirs publics »

Yann Bubien
Directeur général de l'ARS PACA et président du think tank Graph.

Yann Bubien rappelle que le vieillissement démographique impose de permettre à chacun de rester acteur de sa vie le plus longtemps possible. Cette exigence passe par la prévention, l'adaptation des logements, le soutien aux aidants, la coordination des parcours, la transformation des établissements, l'innovation et l'aménagement des territoires. Elle conduit à dépasser l'opposition entre domicile et établissement afin de développer des réponses diversifiées et évolutives. Le rôle des pouvoirs publics est d'anticiper les fragilités, de prévenir les ruptures et de soutenir les choix de vie.

L'enjeu des politiques publiques n'est pas de maintenir coûte que coûte une personne dans son logement, mais de lui permettre de choisir librement le cadre de vie le plus adapté à l'évolution de sa situation. […]

Cette approche conduit également à repenser notre rapport au logement. Adapter son domicile demeure encore trop souvent une décision prise tardivement, lorsque les premières difficultés apparaissent. Or, chacun sait que l'anticipation constitue la meilleure garantie du maintien de l'autonomie. L'habitat lui-même est appelé à se diversifier. Entre le domicile traditionnel et L'EHPAD, de nouvelles formes d'habitat se développent progressivement : habitats inclusifs, colocations seniors, résidences intergénérationnelles, logements accompagnés ou résidences services. Ces solutions répondent à une attente croissante de souplesse. […]

La réponse réside moins dans la création de nouveaux dispositifs que dans une meilleure articulation de ceux qui existent déjà. Depuis plusieurs années, les dispositifs de coordination, en particulier les dispositifs d'appui à la coordination (DAC) et les centres de ressources territoriaux (CRT), contribuent à faire évoluer notre modèle vers une logique de parcours. […] Enfin, cette ambition ne pourra être atteinte sans reconnaître pleinement la place des proches aidants. […]

L'EHPAD de demain ne sera plus uniquement un lieu d'hébergement permanent ; il devra également devenir un centre de ressources pour son territoire, capable d'offrir des réponses diversifiées. […]

Le vieillissement interroge enfin la capacité de notre société à financer durablement ces transformations. […] La question n'est donc plus uniquement celle des moyens, mais aussi celle de leur utilisation. […]

La longévité […] constitue désormais un véritable projet de société, fondé sur trois exigences indissociables : la dignité, la liberté et la solidarité. »





« Spiritualité, intériorité, humour : une liberté irréductible »

Delphine Horvilleur
Rabbin et écrivaine

Delphine Horvilleur élargit la réflexion en rappelant qu'il existe une liberté intérieure, plus difficile à saisir, qui peut subsister dans la maladie, le deuil ou l'approche de la mort. Elle s'exprime par une parole, un récit, un trait d'humour ou un lien préservé avec ce qui donne sens à l'existence. Cette vision invite à ne pas réduire la personne à sa situation médicale ou à sa dépendance : même lorsque les possibles se restreignent, demeure parfois une manière de choisir la vie, de transmettre et d'habiter son histoire.

« J'ai eu la chance, ces dernières années, de croiser de nombreux professionnels de l'accompagnement. À bien des égards, nous faisons un peu le même métier. [...] Dans bien des lieux, notamment dans les EHPAD, on imagine à tort que la maladie ou la proximité de la mort font disparaître la vie. C'est souvent exactement l'inverse. Je rends visite à quelqu'un censé être proche de la mort et je découvre à quel point cette personne est parfois plus vivante que moi. Certains se sont tus toute leur vie, ont toujours été pudiques avec leurs sentiments, puis se mettent soudain à parler, à embrasser, à dire leur amour. D'autres changent de regard sur le monde, révisent leurs certitudes et parfois même leurs opinions politiques. [...]

Cette vitalité s'exprime parfois de façon surprenante lorsqu'il s'agit de préparer ses propres obsèques. Je me souviens d'Emmanuèle Bernheim, écrivaine et scénariste remarquable. Passionnée de Rocky Balboa, elle souhaitait que son cercueil entre sur la musique d'*Eye of The Tiger*, comme si elle s'apprêtait à remporter un dernier combat. Nous avons énormément ri en préparant ce moment. Je pense aussi à cette femme qui parlait tellement de ses funérailles que sa famille finit par organiser une cérémonie de son vivant afin qu'elle puisse y assister. Plus récemment, j'ai rencontré une femme qui souhaitait évoquer son départ. Ne pouvant presque plus bouger, elle avait néanmoins tenu à faire préparer des gâteaux au miel de son enfance pour notre entretien, comme si elle avait décidé que, jusqu'au bout, la vie devait conserver un goût sucré. [...]

C'est aussi un message essentiel à transmettre aux familles. Il faut les inviter à ne pas voir uniquement la dimension tragique de la situation, mais également la manière dont la vie continue de s'y manifester jusqu'au bout, et parfois même au-delà. [...] Ma tradition religieuse m'aide sans doute à porter ce regard, notamment grâce à l'humour, qui constitue une forme de résistance au tragique. L'humour juif est un outil extrêmement puissant de résilience pour traverser les tragédies de l'existence et les plus grandes épreuves. J'aime dire que « sur-vivre » devrait s'écrire en deux mots. [...] Aidons-nous les uns les autres à sur-vivre. »

CONCLUSION



« Faire vivre les possibles »

Delphine Langlet
Directrice générale de Partage & Vie

En conclusion, Delphine Langlet rappelle que l'accompagnement consiste avant tout à croire en la personne, en ses ressources et en sa capacité à continuer d'écrire son histoire. Une conviction qui irrigue également le projet stratégique 2026-2030 de la Fondation Partage & Vie : L'Essentiel et les Possibles.

« La manière dont une société considère ses membres les plus fragiles dit quelque chose de sa conception même de l'humanité. Si cette société ne reconnaît de valeur qu'à la performance, elle finit inévitablement par considérer la dépendance comme une défaite ; si elle valorise exclusivement la production, elle oublie ceux qui ne produisent plus ; si elle est fascinée par la vitesse, elle perd souvent la capacité d'entendre ceux qui ont besoin de temps. [...]

Or, l'accompagnement nous enseigne exactement l'inverse. Il nous apprend que la dignité d'une personne n'est jamais proportionnelle à ses capacités fonctionnelles et que la valeur d'une existence ne se mesure pas à son efficacité. Il nous rappelle qu'un choix exprimé avec difficulté demeure un choix, qu'une relation, un sourire, une émotion ou un souvenir partagés peuvent contenir autant d'humanité qu'un grand accomplissement. [...]

L'approche Montessori est précieuse parce qu'elle nous rappelle qu'il est souvent plus facile d'aider que de faire grandir. Faire à la place est rapide. À l'inverse, soutenir la capacité d'agir demande du temps, de la patience, parfois même une certaine forme de courage, mais c'est aussi ce qui permet à chacun de continuer à se sentir acteur de sa vie. [...]

Cette idée est également au cœur de notre projet stratégique pour la période 2026-2030 : L'Essentiel et les Possibles. L'essentiel, c'est ce qui ne doit jamais être négocié : la dignité de la personne, le respect de ses choix, la qualité de la relation, la confiance, l'attention portée à l'autre. Les possibles, ce sont tous les horizons qu'il nous appartient d'ouvrir. »



EN BREF

UN OUVRAGE QUI S'INSCRIT DANS UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

Depuis 2019, Partage & Vie a engagé une démarche éthique avec l'appui du philosophe Roger-Pol Droit et avec l'ambition d'en faire l'un des repères de son engagement auprès des plus fragiles. Chaque année, un thème de réflexion est choisi. Il donne lieu à toute une série de travaux (enquêtes, ateliers, rencontres), mobilisant des professionnels du soin, des personnes âgées, vivant à domicile ou accompagnées en établissement, leurs proches, des experts – médecins, psychanalystes, philosophes, écrivains, etc. Le fruit de leurs échanges se concrétise par l'organisation d'un événement en juin, ouvert au public, « Les Estivales », et par la publication en novembre d'un ouvrage aux Presses universitaires de France (PUF).

« À travers les travaux de réflexion éthique engagés depuis plusieurs années, Partage & Vie poursuit toujours la même question : qu'est-ce qu'une vie digne d'être vécue ? Chaque ouvrage y apporte une réponse différente. Celui-ci nous conduit à cette évidence : une vie demeure pleinement humaine tant qu'une personne est reconnue comme l'auteur de quelque chose de son existence. Même modestement. Même autrement. Avec l'aide des autres, lorsque c'est mieux ainsi. »

Delphine Langlet
Directrice générale de la Fondation Partage & Vie

« Nous fêtons en 2026 les 25 ans de notre Fondation, un signe de maturité. Notre dimension fait de nous un acteur important de notre secteur d'activité dans notre pays. Notre métier d'entreprise exige de bien maîtriser notre modèle économique en toute fidélité à notre caractère à but non lucratif. Notre solidité constitue une condition de notre liberté d'action institutionnelle. Notre état d'esprit dans la gestion des établissements et des services s'exprime notamment dans la volonté de donner toute sa place à l'éthique dans le quotidien de l'exercice du métier. »

Dominique Coudreau
Président du conseil d'administration de Partage & Vie.

UN OUVRAGE QUI S'ADRESSE À DES PUBLICS TRÈS DIVERS

Personnes de grand âge, professionnels de l'accompagnement de différentes disciplines et de différents métiers.

Administrateurs des établissements et des institutions liés au grand âge et à l'accompagnement, leurs réseaux professionnels.

Familles, aidants, bénévoles, simples curieux.

Chacun abordera ce volume avec son bagage et son histoire. L'important est que tous puissent se sentir nourris et enrichis par la réflexion collective. Tel est, en tout cas, notre objectif.

Sous la direction de :
Roger-Pol Droit et Bruno Doerler

Presses universitaires de France
Collection : Bibliothèque Partage & Vie

Avec la participation de :
Hakim Belkacem
Yann Bubien
Anne-Lyse Chabert
Françoise Churin
Jean-François Dijon
Alain Figon Lefevre
Nathalie Guiot
Delphine Horvilleur
Pr Claude Jeandel
Emmanuel et Éléonore Laloux
Delphine Langlet
Claire Marin
Lionel Naccache
Francis Wolff

256 pages, 17 €
En librairie le 5 novembre 2026

Déjà parus
(2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025)




la liberté D'AGIR
+ impliquer les résidents alités
Comment dépasser les idées reçues et les contraintes ?
garder du lien
la liberté c'est s'adapter
ne pas penser à la place
Simulateur de la perte de L'AUTONOMIE
La méthode MONTESSORI
environnement adapté
OBJETS adaptés
L'activité PHYSIQUE ADAPTÉE
Activités en établissement
Ateliers "BIEN VIEILLIR"
continuer à interroger
SORTIR des NORMES
accès au digital
Laisser le CHOIX
Importance de L'ANTICIPATION
Améliorer l'INFORMATION
travail sensoriel
FONDATION PARTAGE &VIE
le 08 JANVIER 2026
AGATHA+BAUER
DEMARCHE ETHIQUE

CONTACTS

Attachée de presse :
Langage et Projets Conseils
Christel Bonneau - 06 07 82 28 52
christel@lp-conseils.com

Contact Fondation Partage & Vie :
Catherine Schwartz – 06 74 94 68 32
catherine.schwartz@fondationpartageetvie.org

La Fondation Partage & Vie

Partage & Vie est une fondation reconnue d'utilité publique à but non lucratif qui depuis sa création, il y a 25 ans, agit contre toutes les formes de dépendance liées à l'âge, à la maladie ou au handicap. Elle gère 139 établissements et services dans toute la France : EHPAD, résidences autonomie, structures d'accueil pour personnes en situation de handicap, services d'aide ou de soins infirmiers à domicile, plateforme de téléassistance de proximité, hôpitaux spécialisés en soins de suite et de réadaptation... 7 200 collaborateurs constituent ses forces vives et s'engagent au quotidien au service des plus fragiles. Grâce à son réseau de partenaires, et en collaboration avec les autorités publiques, Partage & Vie s'investit également dans la recherche de solutions innovantes pour proposer des modes de prise en charge adaptés à chaque situation et faciliter le parcours de vie des patients et résidents. En 2019, Partage & Vie a confié à Roger-Pol Droit la mission d'animer une réflexion collective sur les valeurs, normes fondatrices, questionnements philosophiques et moraux se trouvant au cœur de la raison d'être de la Fondation. Cette réflexion réunit professionnels des établissements, philosophes, médecins, sociologues qui, ensemble, recherchent des solutions éthiques, concrètes et pratique,s pour améliorer le quotidien des personnes en situation de dépendance.

FONDATION PARTAGE & VIE

Reconnue d'utilité publique

fondationpartageetvie.org

Fondation Partage & Vie - Direction de la communication - 01 58 07 16 00 - Octobre 2026