

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS – M2

SPECIALITE PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MEMOIRE

**« LA PARTICIPATION DES PERSONNES
ACCOMPAGNEES A LA GOUVERNANCE DES
ASSOCIATIONS : A QUELLES CONDITIONS PEUT-ELLE
ETRE EFFECTIVE ?**

***Etude de cinq cas d'associations ou de fondations
nationales du champ social et médico-social »***

Rédigé et soutenu par :

Sophie BOURGEOIS

Promotion 2018-2019

Directeurs de Mémoire

Philippe EYNAUD

Nathalie RAULET-CROSET

Date de la soutenance

20 novembre 2019

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE : CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.

« Les sans voix ont besoin de se faire entendre. Donc je me fais un peu porte-parole des sans voix, (...) des sans parole »

*Marie-José Ketty TOLA, Administratrice du collège des
« administrateurs personnes accompagnées »*

« Rien pour nous sans nous ! »

Titre de la plaquette de présentation de « Nous Aussi »

« Tout ce qui est fait pour moi, sans moi, est fait contre moi »

(Attribué à Gandhi et Nelson Mandela)

*Cité par la Fédération des acteurs de la solidarité, et par bien
d'autres acteurs de la participation*

Remerciements

Merci à Philippe Eynaud pour la richesse de ses apports théoriques et pratiques et des questionnements développés durant la formation et l'encadrement du mémoire, l'ouverture des possibles dans la réflexion, ses encouragements (notamment par sa métaphore du saut en hauteur) !

Merci à Nathalie Raulet-Croset pour son invitation à ne pas lâcher, son pragmatisme, son invitation à cadrer ou « raisonner » mes ambitions, pour ses apports méthodologiques tout au long de la formation et dans le cadre de ce mémoire, pour ses encouragements !

Merci à vous deux pour votre attitude bienveillante, positive et compréhensive à mon égard. Je n'aurais pas pu mener à bien ce travail sans vous !

Merci à Claire Laigle, toujours présente, souriante, disponible et encourageante à nos côtés.

Merci à l'ensemble des professeurs de ce Master pour nous avoir donné des clés de compréhension et de réflexion pour évoluer de façon plus clairvoyante dans le monde associatif.

Merci aux collègues de promotion pour la richesse de nos échanges et nos soutiens mutuels ; et particulièrement, concernant le mémoire, pour les apports et le soutien de Claire Granger, Jean-Marie Rossi, Sandrine Rollot, Anne Thauray, Cécile Cornaglia, Sandrine Trochu, Carole Orchamp. Un remerciement particulier pour la disponibilité de Caroline Prim et son coaching « de choc » !

Un immense merci aux personnes interviewées, dans le cadre des entretiens exploratoires et des terrains d'étude. Une pensée particulière pour les personnes accompagnées, qui m'ont généreusement octroyé du temps, et qui souhaitaient par cela faire avancer la cause de la participation dans les associations.

Merci aux chercheurs et professionnels de terrain qui m'ont éclairée sur mon sujet dans le cadre des entretiens exploratoires. Merci aux professionnelles militantes de la participation, Isabelle Léomant et Alice Casagrande. Merci également pour leurs apports à Philippe Colautti, Laurent Sochard et Marie-France Bernard. Merci aux membres du groupe de travail « participation » du HCTS, qui ont contribué à nourrir et construire ma passion pour ce sujet de la participation ainsi que ma réflexion.

Merci à Christophe, soutien précieux et indéfectible tout au long de ces deux années.

Merci pour les encouragements et le soutien de mes amis de longue date, notamment Sandra, Aurore, Céline, Eliette, Alexia, Stéphanie, Cécile et Sonia.

Merci pour les encouragements et le soutien de mes collègues, et notamment celui d'Audrey, Laure, Pauline, Isabelle, Suzana, Tiphaine, Manon, Séverine, Adrien, Alizé, Lydia, et plus largement à mon équipe du pôle Gestion des organisations.

Merci pour le soutien très opérationnel sur les retranscriptions et/ou la relecture, à Christophe, Mélina, Elsa, Sandra, Séverine et Ann-Loup. Un remerciement particulier à Elsa Lagier pour sa relecture avisée.

Merci pour les encouragements d'Antoine et de mes parents, malgré leur « participation-manipulation » visant surtout à me convaincre de ne jamais refaire de formation.

Une pensée émue pour mes chères disparues de cette année noire : ma grand-mère Nanou, ma cousine Nathalie, mon amie Stéphanie, avec qui j'aurais tant aimé fêter cette fin de formation et profiter du temps (et de l'apaisement !) retrouvé. La douleur de votre absence n'a d'égale que la force vibrante de votre présence toujours à nos côtés, à la hauteur de votre générosité et de la force de vie que vous avez déployée.

Liste des personnes rencontrées

Entretiens exploratoires

Caroline ARNAL, chercheure, Post-doctorante en 2016 - 2017 au Centre d'Études Européennes et de politique comparée (CEE) sur le projet PPP (Précarité, Participation, Politique)

Delphine BIGOT, chargée de mission « participation des personnes accompagnées et intervention sociale » à la Fédération des acteurs de la solidarité

Laurène DERVIEU, Conseillère technique citoyenneté et autonomie personnes âgées / personnes en situation de handicap à l'Uniopss

Jean-Marie FAUCHER, Directeur général de l'Unapei des Hauts-de-Seine

Marcel JAEGER, professeur anciennement titulaire de la chaire de Travail social et d'intervention sociale du Cnam

Dominique ROCHE, ancienne directrice générale de l'ACSEA (association calvadosienne pour la sauvegarde de l'enfant à l'adulte)

Entretiens dans le cadre des cinq études de cas

➤ **Fédération des acteurs de la solidarité**

- Delphine BIGOT, Chargée de mission « participation des personnes accompagnées et intervention sociale »
- Marie-José Ketty TOLA, Administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées »
- Focus-group lors d'une réunion avec les membres du « groupe d'appui national » (GAN) « Participation » de la fédération : Marie-José Ketty TOLA, Yasmina YOUNES, Alain GREUILLET, Aldo MAGGIORE, Thierry RENAUT, Cédric ROULY, Dominique VIRLOGEUX, Emilie BOUIN.

➤ **APF France handicap**

- Suzanne MALISSARD, Chef de projet Innovation et Développement au sein de la Direction Offre de service
- Michel LALEMANT, Président du Conseil national des usagers (CNU).

➤ **Les Petits Frères des Pauvres**

- Fanny BERRIAU, Chargée de communication événementielle à la Direction de la communication ;
- Gérard TURPIN, Personne accompagnée par l'équipe de Paris Sud Montparnasse.

➤ **Unapei**

- Chargée de projets à l'Unapei ;
- Jean-Luc CHORIER, Vice-Président de l'Unapei, représentant de l'Unapei au sein du conseil d'administration de l'association « Nous Aussi ».

➤ **Fondation Apprentis d'Auteuil**

- Luc MENAGER, Directeur de l'animation pastorale, Directeur projet Assises ;
- Denys CORDONNIER, Dirigeant de la société « Valeur Plus ».

Table des matières

Remerciements	4
Liste des personnes rencontrées.....	5
Note de synthèse.....	9
Introduction.....	9
1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude des conditions de la participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance d'associations	15
1.1 Une participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance : définition et mise en perspective des concepts de participation et de gouvernance	15
1.1.1 Le concept de participation : d'une notion « attrape-tout » à un idéal participatif	15
1.1.2 Le concept de gouvernance : d'un concept non associatif à une appropriation associative	21
1.1.3 Gouvernance et participation : quels effets sur la gouvernance peut-on attendre de la participation à celle-ci des personnes accompagnées ?	22
1.2 Les conditions d'une participation effective : conditions et effets de la participation des personnes accompagnées dans le champ social et médico-social	32
1.2.1 Des conditions à la participation en travail social.....	32
1.2.2 Des effets à la participation en travail social.....	36
1.3. La problématique étudiée et la méthodologie employée.....	38
1.3.1. La problématique des conditions d'une participation effective à la gouvernance	38
1.3.2. La méthodologie utilisée : comparaison de cinq études de cas témoignant de modalités de participation diverses et s'inscrivant dans des secteurs différents	39
2. Etude de cinq cas d'associations ou fondations mettant en œuvre une démarche de participation des personnes accompagnées à leur gouvernance	41
2.1. La Fédération des acteurs de la solidarité : concertation et co-décision dans la gouvernance avec des personnes en situation de précarité	41
2.1.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	42
2.1.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées.....	43
2.1.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	50
2.1.4. Synthèse	56
2.2. L'APF France handicap : concertation dans la gouvernance avec des personnes accompagnées en situation de handicap	58
2.2.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	59
2.2.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées.....	61
2.2.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	64
2.2.4. Synthèse	67

2.3.	Les Petits Frères des Pauvres : une impulsion politique pour le développement de la concertation avec des personnes âgées isolées « à tous les étages »	68
2.3.1.	Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	69
2.3.2.	Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées.....	73
2.3.3.	Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	78
2.3.4.	Synthèse	83
2.4.	L'Unapei : le soutien à l'auto-représentation des personnes handicapées intellectuelles...	84
2.4.1.	Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	85
2.4.2.	Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées.....	86
2.4.3.	Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées	91
2.4.4.	Synthèse	96
2.5.	La Fondation Apprentis d'Auteuil : une démarche de renforcement du pouvoir d'agir des jeunes et familles accompagnés	98
2.5.1.	Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées..	100
2.5.2.	Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées.....	102
2.5.3.	Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées..	109
2.5.4.	Synthèse	115
3.	Discussion des résultats : Des conditions diverses pour une effectivité plurielle de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations	117
3.1.	Synthèse des résultats issus de l'analyse des études de cas.....	117
3.1.1.	Les effets.....	117
3.1.2.	Les conditions.....	119
3.2.	Croisement des résultats issus des études de cas avec le cadre théorique.....	122
3.2.1.	Les résultats concordants avec le cadre théorique	122
3.2.2.	Les apports complémentaires provenant de l'analyse des résultats.....	123
	Conclusion	124
	Annexes	125
	Guide d'entretien avec le responsable ou animateur de la démarche de participation	125
	Guide d'entretien avec les personnes accompagnées.....	128
	Grille d'observation des instances de gouvernance	130
	Grille d'analyse des entretiens	131
	Table des sigles et des abréviations	134
	Glossaire	136
	Bibliographie.....	137

Note de synthèse

L'impératif participatif qui s'est affirmé dans l'action publique s'est peu à peu diffusé dans le champ social et médico-social, qu'il s'agisse des conseils de la vie sociale dans les établissements sociaux et médico-sociaux (ESSMS) au travers de l'emblématique loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, ou de la participation aux instances consultatives de politique publique. La présente étude a pour objet d'examiner ses manifestations dans le cadre de la gouvernance des associations, sujet qui est encore peu étudié.

Il est notable que la participation des personnes accompagnées dans le champ social et médico-social n'est pas encore pleinement effective. Adoptant cet angle de problématisation, la question centrale de notre recherche consiste à s'interroger ainsi : comment se créent les conditions d'une participation effective à la gouvernance d'associations du secteur social et médico-social ?

Pour y répondre, nous examinons d'abord les concepts de gouvernance et de participation, ainsi que les conditions et les effets de la participation des personnes accompagnées dans le champ du travail social, en définissant notamment le concept d'*empowerment* ou pouvoir d'agir. Ensuite, nous choisissons une méthode comparative, à l'appui de cinq études de cas se situant dans des secteurs différents du champ social et médico-social en fonction des personnes qui y sont accompagnées : personnes en situation d'exclusion, personnes âgées, enfants en besoin de protection et leur famille, et personnes handicapées, avec un *focus* particulier sur les personnes en situation de handicap intellectuel. Les terrains étudiés s'inscrivent tous dans un périmètre national. Nous employons une méthode qualitative comprenant deux entretiens par terrain approché, en essayant dans la mesure du possible d'effectuer, outre l'entretien avec une personne salariée responsable ou animatrice de la démarche de participation, un second entretien avec une personne accompagnée ayant participé à cette démarche. Cette méthode est complétée par une analyse de données documentaires pour l'ensemble des terrains, et par des observations directes effectuées sur deux d'entre eux.

Pour chaque association ou fondation étudiée, nous observons en premier lieu le récit et la forme de la participation. Cette forme consiste en une participation au conseil d'administration, à une instance nationale de concertation, et/ou à des temps forts associatifs et notamment à l'assemblée générale. La participation peut également prendre la forme du développement d'un soutien et de liens avec une association d'auto-représentants, ou du renforcement du pouvoir d'agir des jeunes et familles accompagnés. Nous analysons en second lieu les effets et les conditions de la participation.

De l'analyse des données dont nous disposons, il résulte une typologie d'effets de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance, se regroupant en des effets sur cette dernière, sur le projet stratégique, sur l'organisation, sur les pratiques et les projets de l'organisme, et sur les acteurs (personnes accompagnées et salariés). Il en découle également une typologie de conditions, se sériant entre celles tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement, à l'organisation, et aux personnes accompagnées. La discussion des résultats met en évidence une interaction et une porosité entre les conditions et les effets observés, témoignant d'un processus de participation et d'un phénomène d'acculturation. Des pistes de travaux complémentaires se dessinent pour accompagner la mise en œuvre de démarches de participation dans les associations du champ social et médico-social, et renforcer leurs effets bénéfiques pour les personnes accompagnées.

Introduction

« La mise en œuvre de la stratégie pauvreté sera l'occasion d'un « choc de participation », afin d'acter définitivement l'obligation de porter les politiques sociales avec les personnes concernées », affirme la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté d'octobre 2018. Si la formule « choc de participation » résonne et interpelle, elle s'inscrit dans une tendance historique aboutissant à un « nouvel impératif participatif » (Blondiaux, 2008) qui touche également le champ des politiques sociales.

Le « tournant participatif » prend sa source dans les années 1960-1970 dans des luttes urbaines où s'affirment des revendications participatives et un idéal d'autogestion. Dans les années 1980, une reconnaissance institutionnelle de la participation des habitants s'opère, dans le domaine de l'aménagement urbain, au sein des quartiers de la politique de la ville et même au-delà. Le « discours participatif » se développe avec la décentralisation, dans le cadre d'une communication politique locale s'appuyant sur la rhétorique de la proximité. Les années 1990 voient une « accélération notable de ce mouvement d'institutionnalisation de la participation », résultant dorénavant d'un « mouvement descendant »¹, alors même que le thème de la crise de la représentation politique se fait plus prégnant, et que s'y ajoute la crise de l'efficacité de l'action publique. On observe l'accroissement de la concertation et du débat public, et la consécration légale de la notion de « démocratie locale » renommée au début des années 2000 « démocratie de proximité », concomitamment au développement des dispositifs participatifs par les élus locaux (Mazeaud, Nonjon, 2018).

Il en découle que « la participation est devenue à n'en plus douter un « point de passage obligé » de l'action publique » (Mazeaud, Nonjon, 2018, p. 10).

Si l'on s'intéresse maintenant au secteur de l'action sociale, il est intéressant de noter qu'il est marqué par une « non-culture de la participation ». En effet, ses origines sont caractérisées par « une optique paternaliste et une charité verticale qui se sont imposées », et cela étant perceptible qu'il s'inscrit dans une « matrice chrétienne » ou « philanthropique » (Dolino-Brodiez, 2017). Cependant, à l'instar des évolutions sociétales précitées, le « paradigme de la participation » des « usagers » s'est affirmé progressivement dans le champ social et médico-social, avec un tournant participatif se situant au début des années 2000, traduisant un intérêt croissant des pouvoirs publics pour cette participation (Argoud, Becquemin, Cossée, Oller, 2017, p. 12).

La participation s'est développée dans le cadre des politiques publiques sociales, depuis la loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions qui promeut l'accès aux droits fondamentaux en invitant à associer les plus démunis à la définition des politiques qui les concernent. Divers dispositifs publics-institutionnels de participation se sont développés, faisant une place aux usagers. Pour illustrations, on peut citer le collège de représentants des personnes en situation de pauvreté ou de précarité du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale - CNLE depuis 2012, et le collège des personnes accompagnées au sein du Haut conseil du travail social -HCTS en 2016.

¹ Loïc Blondiaux, (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Ed. du Seuil, p. 16. Les autres citations du paragraphe proviennent de A. Mazeaud M. Nonjon (2018), *Le marché de la démocratie participative*, Éd. du Croquant, p. 10-69.

L'injonction participative dans les politiques sociales s'est également manifestée dans la sphère du fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux, avec la loi n°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale instaurant une obligation de mettre en place des conseils de vie sociale (CVS)² au sein de ces derniers.

Ainsi, la participation a le vent en poupe, ce qui se manifeste dans les plans successifs, tel le plan d'action en faveur du travail social et de l'intervention sociale de 2015 à l'issue des Etats généraux du travail social, débouchant sur l'objectif premier de « *faire participer les personnes et mieux les accompagner* », ou tel que la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté précitée de 2018. Un rapport commandé au Haut conseil du travail social en 2016 a également pour objet d'émettre des propositions pour accroître la « *participation des personnes accompagnées aux instances de gouvernance et à la formation des travailleurs sociaux* », les instances dont il est question étant celles « *où s'élaborent ou se mettent en œuvre les politiques sociales* » (HCTS, 2017, p. 3).

Si la participation des personnes accompagnées se développe dans les discours et dans les faits dans les instances « de gouvernance » des politiques publiques sociales, avec la diffusion généralisée de l'impératif participatif dans les politiques publiques, qu'en est-il concernant la gouvernance des associations du champ social et médico-social ?

Nous pouvons observer qu'il existe un contraste entre la participation des personnes accompagnées dans le travail social, largement étudiée dans la littérature du travail social, et le sujet spécifique de la participation de ces personnes à la gouvernance des associations, qui semble encore peu abordé.

Or, ce thème présente un intérêt certain à plusieurs titres.

D'une part, les enjeux que ce sujet revêt au regard de la situation des personnes qui sont appelées à participer sont particulièrement forts. Il s'agit de permettre la participation de personnes accompagnées, de par une situation de vulnérabilité ou de fragilité de divers ordres (précarité ou exclusion, minorité et déficit de protection, handicap, grand âge), à la gouvernance des associations qui les accompagnent. Cette participation permet de renverser leur position, de personne bénéficiant d'une aide, à personne en capacité de peser sur la politique associative et donc sur les valeurs, la philosophie, la mise en œuvre et les modalités de l'aide offerte par cette même association.

D'autre part, les enjeux de la participation au regard des associations sociales et médico-sociales sont hautement intéressants. De par leur dimension publique, construisant des « *pont[s] entre espaces privé et public* » (Laville, Sainsaulieu, 2013, p. 277), elles sont vectrices de transformation sociale, et peuvent donc contribuer à promouvoir la participation dans l'espace public des personnes qui en sont traditionnellement exclues et marginalisées, et le respect de leurs droits. En outre, nous pouvons noter une adéquation de l'invitation à la participation avec les objectifs de l'accompagnement social tenant à l'autonomisation des personnes, et donc avec des objectifs ou valeurs affichés dans les projets associatifs. Enfin, on peut supposer la richesse des apports qu'il peut ressortir de l'implication des

² Voir glossaire.

personnes dans la gouvernance des associations, en termes d'adaptation de l'offre de services aux besoins des personnes.

Les auteurs notent que bien qu'« *un chemin important [ait] été parcouru* » depuis le début des années 2000 sur le plan de la participation des personnes accompagnées, ce n'est pas pour autant qu'elle est pleinement effective. Ainsi, Marcel Jaeger indiquait en 2017 qu'« *il existe encore un écart important entre le principe de la participation des « usagers » et la pratique, soit parce que la participation est limitée à une consultation formelle des personnes concernées, soit parce qu'elle pose des problèmes particuliers dans certains secteurs où les personnes ont une autonomie limitée, des capacités de compréhension réduites ou bien dépendent de décisions de justice* » (Jaeger, 2017).

Nous allons donc nous interroger sur **les conditions de l'effectivité de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations du champ social et médico-social.**

En préambule, il est nécessaire pour notre étude d'effectuer quelques clarifications sémantiques.

D'abord, il importe de préciser la notion de « **personnes accompagnées** », qui sera utilisée tout au long de cette étude. Pour désigner les bénéficiaires des établissements et services du secteur social et médico-social, la notion d'« *usager* » est celle qui s'est imposée au travers de différentes lois du tournant des années 2000, notamment la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (Argoud, Becquemin, Cossée et Oller, 2017, p. 12). Cependant, l'emploi de ce terme est aujourd'hui de plus en plus contesté, y compris par un certain nombre de personnes accompagnées, qui perçoivent cette désignation comme stigmatisante et engendrant « *des regards négatifs et des pratiques sociales discriminantes* », ainsi que le souligne un rapport du Conseil supérieur du travail social (CSTS) au titre éloquent : *Refonder le rapport aux personnes, « Merci de ne plus nous appeler usagers »*³. Le vocable « personnes accompagnées » s'est peu à peu distingué dans le champ du travail social, comme en témoigne l'intitulé du groupe de travail consacré à la « *participation des personnes accompagnées* » au sein du HCTS. L'avantage de ce terme, selon certains, est de pouvoir rendre compte de l'hétérogénéité des publics et des statuts, tout en évitant le terme inadapté de bénéficiaire, ainsi que celui d'usager⁴ (Chapeau, 2018). Nous retiendrons donc ce syntagme pour notre étude. Cependant, il est important de garder à l'esprit que l'utilisation dominante de ce terme n'a pas clos le débat sémantique, puisque « *le choix de la terminologie ne fait pas l'unanimité au sein des métiers du travail social* » (CSTS, 2015). Le rapport précité indique ainsi que « *l'accompagnement n'est qu'une des dimensions du travail social* » (CSTS, 2015). L'expression « *personnes directement concernées* » est, par

³« Le terme « usager » est ressenti socialement et éthiquement comme inacceptable, car centré sur les problèmes, sur un statut d'assisté, sur une relation de dépendance à un service, voire sur une éventuelle inaptitude de la personne à pouvoir accéder à une autre forme de reconnaissance »(Conseil supérieur du travail social (2015), *Rapport : Refonder le rapport aux personnes*, « *Merci de ne plus nous appeler usagers* », Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, p. 135).

⁴Julie Chapeau justifie l'inadaptation du terme de bénéficiaire par la difficulté de présupposer un bénéfice pour l'ensemble des personnes accompagnées, ainsi que le caractère trompeur du terme d'usager par l'existence non systématique d'un us libre et consenti.

exemple, également utilisée par des chercheurs, tout comme l'appellation « *usagers* » afin de désigner et d'interroger les « *rapports sociaux d'usage* » (Argoud, Becquemin, Cossée, Oller, 2017, p. 11).

Ensuite, il est nécessaire de définir l'expression « **associations du champ social et médico-social** », que nous nommerons également « associations sociales et médico-sociales » dans notre étude. Pour préciser leur périmètre, il convient de se référer à la définition juridique de l'action sociale et médico-sociale, intégrée dans le Code de l'action sociale et des familles (CASF). Ce dernier en présente tout d'abord les finalités, qui sont de « *promouvoir (...) l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, [de] prévenir les exclusions et [d'] en corriger les effets* »⁵. Il en présente également des principes d'action, consistant en « *une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux* », « *la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature* », et en une action « *conduite dans le respect de l'égalité de dignité de tous les êtres humains avec l'objectif de répondre de façon adaptée aux besoins de chacun d'entre eux et en leur garantissant un accès équitable sur l'ensemble du territoire* »⁶. Enfin, il en précise les « *missions d'intérêt général et d'utilité sociale* » qui lui sont dévolues⁷ (Borgetto, Lafore, 2018).

Les associations sont considérées comme relevant de ce secteur, lorsqu'elles peuvent être qualifiées d'« *institutions sociales et médico-sociales* » au sens du CASF⁸. Les conditions sont réunies s'il s'agit de personnes morales de droit privé⁹, et si elles sont « *gestionnaires d'une manière permanente [d'] établissements et services sociaux et médico-sociaux (...)* »¹⁰ (ESSMS).

Il est à noter que les associations sont un acteur majeur du secteur social et médico-social, puisque « *l'énorme majorité des établissements et services sont, dans le domaine de l'action sanitaire et sociale, gérés par des institutions privées à but non lucratif* » (Borgetto, Lafore, 2018). En effet, en 2014, on pouvait évaluer le nombre d'institutions privées du secteur sanitaire et social à environ 90 000, ces dernières gérant près de 25 000 établissements et services (Tchernonog, 2014, cité dans Borgetto, Lafore, 2018). Le secteur privé à but non lucratif offrait en 2013 plus de la moitié des capacités d'accueil et d'accompagnement des personnes vulnérables, dont 88,5% sur le seul champ du handicap (KPMG,

⁵ Article L 116-1 du CASF.

⁶ Articles L 116-1 et L 116-2 du CASF.

⁷ Article L 311-1 du CASF. Les missions listées par cet article sont les suivantes :

« 1° *Evaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;*

2° *Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;*

3° *Actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;*

4° *Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;*

5° *Actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif ;*

6° *Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique. »*

⁸ Article L 311-1, alinéa 9 du CASF.

⁹ Elles doivent donc avoir été déclarées en préfecture pour pouvoir disposer de la personnalité juridique, ce qui exclut de ce périmètre les associations de fait.

¹⁰ L'article L 312-1 du CASF expose une liste exhaustive de seize types d'établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), en fonction des besoins des personnes accompagnées et de leur(s) activité(s).

2013). Le bilan 2018 de l'emploi associatif sanitaire et social fait état de 35 120 établissements et services employeurs gérés par les associations et fondations du secteur sanitaire et social (Centre de ressources DLA social, médico-social et santé, 2018), bien que l'étude la plus récente de Viviane Tchernonog témoigne d'un taux annuel moyen d'évolution du nombre d'associations employeuses du secteur humanitaire, social et de santé en baisse, signe d'un mouvement de concentration d'associations. Les associations du secteur humanitaire, social et de santé représentent aujourd'hui 14% des associations, et près de 23% des associations employeuses (Tchernonog, 2018). En outre, il est à noter que les activités des institutions privées du secteur social et médico-social sont étroitement encadrées, contrôlées, et principalement financées par les pouvoirs publics (Borgetto, Lafore, 2018), suscitant la prégnance d'une logique isomorphe publique importante, ainsi que d'une régulation tutélaire forte s'étant ouverte à de la régulation concurrentielle, et à une partie de régulation conventionnée arrivant plus ou moins bien à se frayer un chemin selon les secteurs et les territoires¹¹.

Ces préalables sémantiques étant posés, nous allons maintenant examiner en premier lieu le cadre théorique et méthodologique de l'étude des conditions de la participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance des associations (1). Ensuite, nous nous pencherons sur différentes études de cas, correspondant à des associations ou fondations exerçant dans le champ social et médico-social, pour examiner comment elles vivent cette question (2). Enfin, nous nous attacherons à mettre en relation le cadre théorique étudié et les études de cas examinées pour mettre en évidence les apports des situations de terrain approchées (3).

¹¹ Nous utilisons pour l'analyse les logiques isomorphes et les types de régulation telles qu'identifiées dans l'ouvrage de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu : *L'association, Sociologie et économie* (2013), Ed. Fayard, not. p. 37s et p. 76s.

1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude des conditions de la participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance d'associations

Afin de se pencher sur la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations, il convient au préalable de définir les concepts de participation et de gouvernance, et d'examiner le croisement de ces concepts (1.1). Il s'agit également, pour s'interroger sur les conditions de l'effectivité de cette participation, d'examiner les conditions et les effets de la participation des personnes accompagnées, issus de la littérature du champ du travail social (1.2). Nous préciserons enfin la problématique étudiée, ainsi que la méthodologie utilisée dans le choix et l'approche des terrains afin d'éclairer cette problématique (1.3).

1.1 Une participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance : définition et mise en perspective des concepts de participation et de gouvernance

La participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance des associations du secteur social et médico-social fait appel aux concepts de participation et de gouvernance. Nous allons définir ces deux concepts (1.1.1 et 1.1.2), puis les mettre en relation en développant une réflexion sur les effets que l'on peut attendre de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de ces associations (1.1.3).

1.1.1 Le concept de participation : d'une notion « attrape-tout » à un idéal participatif

La notion de participation recouvre des sens très divers. Afin d'approcher la pluralité de ses acceptions, nous proposons de porter un regard sociologique, philosophique et politique sur ce concept.

- **Le regard sociologique et philosophique : une diversité d'échelles et de modalités de participation, un horizon d'« idéal participatif »**

Le concept de participation est riche de nombreux éclairages théoriques, qui permettent d'en identifier différents niveaux et modalités.

- **Différents niveaux de participation**

Différentes échelles présentées dans la littérature permettent de classer la participation en niveaux correspondant, selon son degré et son stade d'avancement.

Une échelle de participation souvent présentée par les sociologues de la participation, notamment dans le domaine de la participation des habitants à la décision locale, mais aussi dans celui de la participation à l'action sociale, distingue quatre niveaux de participation (Comité régional du travail social de Bretagne - CRTS, 2013 ; Gontcharoff, 1999 cité dans Sochard, 2012 ; Blondiaux, 2008) :

- ✓ **l'information**, qui peut être descendante mais également ascendante ;
- ✓ **la consultation**, cadre dans lequel les personnes sont invitées à donner leur avis, ayant vocation à éclairer la prise de décision, sans qu'il ait nécessairement à être suivi ; elle s'opère à un stade du processus de prise de décision où les principales options sont déjà dessinées ;
- ✓ **la concertation**, qui se différencie de la consultation par l'introduction de la notion de temps long, au cours duquel est effectuée une pluralité de consultations. Elle commence donc à s'opérer plus en amont de la prise de décision. La concertation implique l'intervention de personnes non-décideurs tout au long de l'élaboration d'une réflexion. Un « *pouvoir d'expertise* » leur est ainsi reconnu sur les sujets qui les concernent. Cependant, de la même manière que pour la consultation, la décision finale ne leur revient pas ;
- ✓ **la co-décision ou co-gestion**, aussi qualifiée de stade de la « *participation proprement dite* ». Elle implique un réel « *partage du pouvoir* » et de la responsabilité.

Il est intéressant d'offrir un angle de vue complémentaire à ces différents degrés de participation, à l'aide de l'échelle de participation proposée en 1969 par Sherry Arnstein dans le domaine de la participation aux politiques publiques. Cette échelle distingue trois niveaux, eux-mêmes subdivisés en huit échelons au total (Donzelot et Epstein, 2006, cité dans Haut conseil du travail social - HCTS, 2017 ; Unaforis, 2018) :

- ✓ Le premier niveau comprend deux paliers, celui de la manipulation et celui de la thérapie. L'objectif visé, qui relève à la fois de la pédagogie et du soin, est « *d'éduquer les participants, de traiter leurs pathologies à l'origine des difficultés du territoire visé* ». L'adhésion au plan proposé, qui est considéré comme le meilleur, est recherché à travers des techniques relevant de la communication et du marketing. Ce premier stade de l'échelle de la participation est en définitive qualifié, dans un effet d'opposition, de « **non-participation** ».
- ✓ Le second niveau correspond à celui de la « **coopération symbolique** », regroupant les échelons de l'information, de la consultation et de la réassurance. Le stade de l'information est présenté comme une « *phase nécessaire pour légitimer le terme de participation, mais insuffisant tant qu'elle privilégie un flux à sens unique, sans mise en place de canaux assurant l'effet retour (feed back)* ». Ensuite, celui de la consultation est également « légitime », mais sans garantie de prise en compte des attentes et suggestions émises, donc sans garantie d'effet. Enfin, la réassurance, qui consiste à « *autoriser ou même inviter des citoyens à donner des conseils et à faire des propositions* », laisse les détenteurs du pouvoir « *seuls juges de la faisabilité ou de la légitimité des conseils en question* ».

- ✓ Le troisième niveau, le plus abouti, est celui du « **pouvoir effectif des citoyens** », distinguant les échelons du partenariat, de la délégation de pouvoir et du contrôle citoyen. Ce niveau constitue celui de « *la participation à proprement parler* » pour les auteurs précités. Tout d'abord, le degré du partenariat permet une « *redistribution du pouvoir par (...) [la] négociation entre les citoyens et ceux qui le détiennent* ». Des comités associent ces parties, qui deviennent co-responsables des décisions et de leur mise en œuvre. Ensuite, la délégation de pouvoir se distingue du partenariat « *en ce que les citoyens occupent une position majoritaire (ou disposent d'un droit de veto) qui leur confère l'autorité réelle* » en matière de décision et « *la responsabilité de rendre compte publiquement* » de la mise en œuvre. Enfin, le degré du contrôle citoyen permet que « *les tâches de conception, de planification et de direction du programme relèvent directement des citoyens, sans intermédiaire entre eux et les bailleurs de fonds du programme* ».

Ces deux échelles montrent que la participation mérite d'être observée et qualifiée finement, puisque ce terme recouvre des réalités très diverses. Elles montrent également que certaines formes communément désignées comme telles ne constitueraient pas une réelle participation, seules les formes les plus abouties et se rapprochant du sommet de l'échelle méritant ce dénominateur. Il apparaît ainsi qu'il s'agit d'un **concept largement normatif**, une frontière entre « bonne » et « mauvaise » participation étant posée et mouvante selon les auteurs et acteurs.

Néanmoins, pour certains auteurs, les premiers niveaux de l'échelle sont à prendre en compte dans la recherche de l'atteinte des niveaux les plus élevés, pour une participation de qualité : il s'agit d'un « *processus dont les (...) premières marches ne doivent en aucun cas être méprisées et négligées* » (Gontcharoff, 1999). Se dessine ainsi l'image d'un **parcours ou chemin de participation**.

En complément des échelles de participation, différents écrits s'attachent à mettre en lumière le stade d'aboutissement, le niveau ultime de la participation, que l'on pourrait nommer **le niveau « idéal » de la participation, la participation « réelle », ou encore « l'idéal participatif »**¹².

Notamment, Joëlle Zask, philosophe, décompose la participation en trois figures ou types d'expériences : « **prendre part, apporter une part, et recevoir une part** ». « *Prendre part* » est présenté comme une manifestation de la sociabilité, qui se retrouve dans l'expérience associative. « *Apporter une part* » signifie contribuer, consubstantiel à l'interactivité. « *Recevoir une part* » équivaut à bénéficier, les bénéfices consistant en « *la mise à disposition d'opportunités d'individuation dans une société donnée* », dont un fondamental réside dans la « *reconnaissance* ». L'auteur défend la thèse d'une participation idéale ou réelle, comme consistant en « *une étroite combinaison* » et un « *équilibre* » entre ces trois aspects de la participation. S'il apparaît que « *ces trois figures de la participation peuvent être dissociées et le sont effectivement souvent* », elle considère ainsi « *que leur désunion est la source de toutes les injustices, que leur réciprocité est un idéal dont la participation est l'emblème (...)* ». Sa vision de la participation est exigeante et rejoint celles des niveaux les plus élevés des échelles susvisées : « *une participation bornée à ce que les participants s'engagent dans une entreprise dont la forme et la nature n'ont pas été préalablement définies par eux-mêmes ne peut être qu'une forme illusoire de participation* » (Zask, 2011).

¹² Expression de Loïc Blondiaux (2008), p. 9.

Bien que ces définitions nous montrent que « *l'idéal participatif est polysémique* »¹³, les définitions d'une participation aboutie ont comme point commun de viser à **ne pas simplement éclairer la décision, mais à peser sur le processus décisionnel, aussi bien en amont qu'en aval**. Formulé autrement, la participation permet aux personnes originellement non-détentrices du pouvoir d'**avoir un effet sur le cadre de la prise de décision, la prise de décision elle-même, et sa mise en œuvre**. Il s'agit d'« *arrimer la participation à la décision* »¹⁴. Cette vision d'une participation réelle rejoint la notion de « **co-construction** » très présente dans le domaine de l'action sociale : il est recherché que les personnes en situation de pauvreté soient « *partenaires des pouvoirs publics* » et co-construisent les politiques publiques aux côtés des professionnels du travail social et des élus (Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale - CNLE, 2011). Ce terme, fréquemment utilisé dans le langage courant depuis le début de la décennie en cours, est apparu dans le langage professionnel des travailleurs sociaux au début des années 2000. Le rapport du HCTS souligne que « *construire ensemble* » est une pratique du travail social : « *L'éthique en travail social commande précisément que l'objectif et le cadre ne soient surtout pas préalablement définis mais bien co-construits avec la personne accompagnée* ». Il s'agit de développer la participation « *au-delà de la co-construction* », pour englober la « *co-production* » et la « *co-évaluation* », afin que la participation des personnes concernées s'opère effectivement à tous les stades du processus de prise de décision et de son suivi (HCTS, 2017).

○ Diverses modalités de participation

La participation peut également recouvrir des modalités très diverses. S'agissant de ces dernières, en matière de travail social, les travaux de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des ESSMS (Anesm¹⁵) distinguent quatre registres de la participation, qu'elle nomme « registres théoriques de l'action », correspondant aux formes concrètes d'expression et de participation au fonctionnement d'ESSMS mises en place par le législateur dans le domaine social et médico-social¹⁶ (Anesm, 2008) :

- ✓ le registre de la démocratie représentative, à travers le conseil de la vie sociale ;
- ✓ celui de la participation collective, à travers les groupes d'expression ;
- ✓ celui relatif au pouvoir d'initiative, à travers les groupes-projets ou d'organisation d'activités ;
- ✓ celui de la participation et de l'expression individuelle, à travers les enquêtes de satisfaction.

Ces quatre registres correspondant à quatre formes spécifiques de participation, ils ne sont pas transposables à l'ensemble des modalités de participation. Cependant, ils sont intéressants à citer en ce qu'ils mettent en exergue une nouvelle dichotomie, celle entre **participation individuelle et collective**. Ces deux registres, implicitement, ainsi que le premier, explicitement, renvoient également au concept de démocratie, qui est, selon Joëlle Zask, « *cette « forme de vie » tantôt sociale, tantôt*

¹³ Loïc Blondiaux (2008), p. 61.

¹⁴ Expression de Clément Mabi, chercheur et maître de conférences à l'UTC de Compiègne, cité dans « Gouvernance / Citoyenneté – Démocratie participative : la fin des mythes ? », Localtis, publié en ligne le 22/10/2018.

¹⁵ Depuis le 1^{er} avril 2018, la Haute autorité de santé a repris les missions et travaux de l'Anesm.

¹⁶ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (voir supra).

culturelle, tantôt politique, qui garantit, protège et restaure en diverses circonstances [la] réciprocité [des trois aspects susvisés de la participation, NDLR] ».

Il apparaît donc utile à ce stade de faire appel au champ des études politiques pour continuer à clarifier le concept de participation, et l'éclairer à l'aune d'autres concepts tels que ceux de citoyenneté et de démocratie.

- **Le regard politiste : l'éclairage de concepts polymorphes**

Le référentiel juridique des droits de l'homme fait référence au concept de participation. Cette dernière est présentée comme « **un droit de l'homme fondamental en soi** » (Conseil des droits de l'homme des Nations Unies, 2013), « *que reconnaissent plusieurs traités internationaux, à commencer par la Déclaration universelle des droits de l'homme* » (Conseil de l'Europe, site internet). Il est intéressant d'observer que la participation est présentée comme consubstantiel à la démocratie politique, puisque le premier droit cité par le Conseil de l'Europe suite à la citation précédente est celui « *de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays et à des élections libres* ». Si la démocratie garantit la participation, ainsi que nous l'exposait précédemment Joëlle Zask, la participation est à la fois « *une condition préalable* » et « *un catalyseur de la réalisation et de l'exercice d'autres droits de l'homme* » (Conseil des droits de l'homme des Nations Unies, 2013)¹⁷.

La participation est également présentée comme « *une condition à l'exercice effectif de la **citoyenneté démocratique par tout un chacun*** » (Conseil de l'Europe, site internet). Le CNLE va même plus loin en considérant que la citoyenneté est le but ultime de la participation : « *La participation a comme objectif principal l'accès à une citoyenneté pleine et entière* » (CNLE, 2011). Le sens à attribuer à la citoyenneté est variable selon les contextes historiques et politiques. Au-delà d'une définition juridique, caractérisée par la possession de la nationalité française et de ses droits civils et politiques, elle renvoie à une participation à la vie de la cité (CSTS, 2015). La citoyenneté pourrait donc être comprise comme l'exercice actif de ses droits politiques, comme « *l'idéal d'un public démocratique actif* »¹⁸ ; le Conseil de l'Europe rejoint ainsi cette vision en posant cette définition : « *La citoyenneté démocratique, de manière spécifique, renvoie à la participation active des individus au système de droits et de responsabilités qui constitue leur lot commun dans ce type de société* » (Conseil de l'Europe, 1996)¹⁹. Pour les personnes en situation de précarité, et pourrait-on dire, plus largement, de vulnérabilité, l'enjeu de la participation est la restauration de la dignité selon le CNLE, en « *[redonnant] de la valeur citoyenne aux personnes* » : elles « *se réapproprient leur citoyenneté en sus de l'acquisition ou du retour de leur dignité* », puisqu'en participant, elles « *ne sont plus seulement vues comme des bénéficiaires de dispositifs et de mesures, mais bien comme des citoyens à part entière* » (CNLE, 2011).

¹⁷ La définition de la participation élaborée dans le cadre du projet PEPA (Partenariat européen pour une participation active) en 2012 avec des personnes en situation de pauvreté lie également la participation au principe clé d'égalité : « *La participation citoyenne reconnaît la contribution, sur un pied d'égalité, de toutes les parties prenantes aux processus décisionnels* » (cité dans HCTS, 2017).

¹⁸ Expression de Loïc Blondiaux, 2008 (p. 65), employée non pour définir spécifiquement les citoyens, mais afin d'évoquer les efforts pour expérimenter la démocratie participative.

¹⁹ Réunion de consultation sur le Programme d'éducation à la citoyenneté démocratique du Conseil de l'Europe, 1996.

S'intéresser aux rapports de la participation et de la démocratie revient à se pencher sur la notion de **démocratie participative**. Tout comme la participation, il paraît difficile d'en cerner facilement les contours : Loïc Blondiaux qualifie cette notion protéiforme de « *conglomérat conceptuel* » et fait référence aux « *versions plurielles de l'idéal participatif* », qui diffèrent en fonction de l'objectif recherché à travers le développement de la participation. La démocratie participative englobe tout ce qui n'est pas démocratie représentative, la notion de représentativité étant un construit social qui pose en creux la question de la légitimité (Sochard, 2012). Loïc Blondiaux considère ainsi que « *la démocratie participative renvoie à toute forme d'association de citoyens au processus de décision* », selon une modalité institutionnalisée (relevant d'une offre de démarche participative par les autorités publiques) ou informelle (sous la forme d'une mobilisation citoyenne pour interpeller les pouvoirs publics). « *Le terme de démocratie participative recouvre (...) une démocratie vivante qui repose sur des citoyens actifs qui critiquent, dialoguent, proposent* », renvoie à « *des démarches qui cherchent à produire de l'horizontalité* » (Blondiaux, 2016). Il explique que la culture politique a peu favorisé la démocratie participative, s'en remettant à la représentation par l'élection.

Cependant, les démarches participatives ne sont pas exemptes de risques de manipulation et de dérives.

- **Un risque de dérives et d'instrumentalisation toujours présent**

En étudiant la participation, les auteurs sociologues ou politistes mettent en garde contre un certain nombre de dérives, qu'il conviendra de garder à l'esprit pour notre étude, notamment :

- ✓ La reproduction, et donc le possible « *renforcement des inégalités politiques* », avec un risque de sélection des publics participant, et un risque d'exclusion des publics déjà marginalisés, comme les personnes en situation de précarité (Blondiaux, 2008) ;
- ✓ La « *tentation de l'instrumentalisation* » de ces démarches (Blondiaux, 2008), la consultation pouvant s'apparenter à de la communication politique : « *La démocratie participative, telle qu'elle se pratique aujourd'hui assez couramment, s'apparente à une série d'exercices de communication dans lesquels l'enjeu réel est bien plus de signifier l'intention de faire participer que de faire participer réellement* » (Blondiaux, 2008). Le palier de la « *manipulation* », intégré dans le niveau de la « *non-participation* » dans l'échelle d'Arnstein, est une illustration de ce risque. On peut rapprocher de cette catégorie de dérive, le risque de « *participation-alibi* » ou d'« *usager-alibi* » évoqué dans des rapports du secteur social (CRTS, 2013, p. 7 ; CSTS, 2015, p. 22). Dans le même sens, Joël Zask distingue le « *performeur* » du participant, « *quand participer se borne en définitive à faire figure de participant dans un dispositif qui n'a en rien été choisi, dont les enjeux nous échappent et dont les finalités ne sont pas les nôtres* », lorsqu'en politique on « *[fait] croire à la participation* » (Zask, 2011, p. 9) ;
- ✓ Le constat fréquent d'« *absence d'influence sur la décision* » (Blondiaux, 2008), à rebours de l'importance précitée d'« *arrimer la participation à la décision* » (Clément Mabi cité in Megglé, Localtis, 2018).

Cette dernière dérive rejoint le cœur de l'interrogation sur une participation effective à la gouvernance, et nous conduit à nous questionner sur les acceptations du concept de gouvernance.

1.1.2 Le concept de gouvernance : d'un concept non associatif à une appropriation associative

Avant de croiser le concept de gouvernance avec celui de participation, il convient en premier lieu de définir ce que l'on entend par « gouvernance ».

L'origine du concept de gouvernance est double, se situant à la fois dans le secteur privé lucratif et dans le secteur public.

Ce terme a d'abord un ancrage privé, mis en évidence en 1932 par un ouvrage de Berle et Means. Dans un contexte d'asymétrie d'information entre les actionnaires et les dirigeants salariés dans les grandes entreprises américaines, la gouvernance apparaît comme l'organisation d'un dispositif permettant une régulation et un contre-pouvoir interne vis-à-vis des dirigeants salariés, un contrôle de ces derniers par les actionnaires et la mise en place de garde-fous, *via* des instances, procédures et systèmes de déontologie, mais également *via* le développement des audits et recueils de bonnes pratiques. Ainsi, la gouvernance apparaît, selon la formule de Roland Pérez, comme « le management du management ».

Au-delà de la gouvernance d'entreprise, l'ancrage public de ce concept s'est affirmé dans les années 1980, à partir de recherches sur les institutions publiques. Des questionnements sur les conditions d'efficacité des décisions politiques ont mené à l'étude de l'articulation de l'action publique à différentes échelles territoriales. Les notions de décentralisation ou encore le principe de subsidiarité en droit européen s'inscrivent dans cette analyse. La gouvernance territoriale devient un objet de réflexion et d'étude, ainsi que ses liens avec le concept de démocratie.

A partir de ces deux champs de recherche différents, s'opère progressivement un glissement sémantique du mot « gouvernement » à celui de « gouvernance ». Le concept de gouvernance traduit la complexification des organisations, autant qu'il apporte une réponse à cette complexité, en éclairant l'articulation et les modalités d'interaction entre les divers acteurs impliqués dans la prise de décision, la façon dont s'opère le partage du pouvoir entre acteurs statutairement différents (Eynaoud, 2015, 2018).

Ainsi, la définition que nous retiendrons de la gouvernance met en évidence la question de la répartition du pouvoir au sein de l'organisation, car elle vise l'« **ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent les pouvoirs des dirigeants et influencent leurs décisions** » (Gérard Charreaux, 1997, 2006, cité dans Hoarau et Laville, 2013).

En outre, ce concept ayant une origine étrangère au secteur associatif, nous compléterons cette définition par une approche spécifique au secteur associatif. En ce sens, des auteurs ont envisagé la gouvernance comme « **l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif** », ou encore comme « **l'ensemble**

des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif » (Hoarau et Laville, 2013, p. 310 et 319).

D'une part, il s'agira donc d'éclairer la répartition du pouvoir et l'organisation de la prise de décision au sein de l'association, notamment entre ce qu'on appelle communément la « gouvernance » et la « dirigeance » ; ces derniers termes étant entendus de manière plus restrictive, dans le champ des associations, comme renvoyant aux adhérents, dont les dirigeants « de droit », pour le premier terme, et les dirigeants salariés de l'association pour le second terme. D'autre part, grâce à une « *conception élargie* » de ce concept véhiculé par la seconde définition susvisée, la gouvernance nous permettra de s'interroger sur la répartition du pouvoir non seulement entre les dirigeants, mais également entre « *l'ensemble des acteurs de l'organisation* » (Hoarau et Laville, 2013, p. 311), et d'approcher le lien et la cohérence entre cette répartition du pouvoir et le projet associatif.

Ces deux définitions ont l'intérêt de caractériser la gouvernance par un critère matériel (par son contenu), et non simplement par un critère formel (c'est-à-dire par l'organe ou la procédure d'élaboration), pour reprendre le vocabulaire juridique. En effet, ces définitions ne se **limitent pas à la simple analyse des instances de gouvernance**, que l'on peut définir comme les instances de direction et de gestion de l'association telles que fixées dans ses statuts et éventuellement précisées dans son règlement intérieur associatif²⁰. Elles amènent plus largement à **examiner les divers mécanismes permettant une délimitation des pouvoirs ou l'alignement précité**, qui peuvent être des « mécanismes contractuels, institutionnels et réputationnels » (Pigé, 2008, cité dans Hoarau et Laville, 2013, p. 310), ou encore constituer « un dispositif impliquant des institutions, des relations, des règles et des comportements », ou enfin être composés « d'un ensemble d'instances (...), de procédures (...) et de systèmes de déontologie » (Eynaud, 2015, p. 11). Ceci nous paraît utile pour notre étude, car cette vision de la gouvernance permet de ne pas se limiter à étudier la présence éventuelle de personnes accompagnées à l'assemblée générale ou au conseil d'administration de l'association, mais autorise à observer au-delà la place accordée au sein de l'organisation aux personnes accompagnées, le pouvoir qui leur est octroyé, entendu comme leur capacité d'action sur le fonctionnement de l'organisation et leur capacité d'influence sur les dirigeants de l'association. Ces acceptions de la gouvernance permettront donc d'avoir une vision large et compréhensive de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations.

Il convient maintenant, dans l'optique d'approfondir la participation à la gouvernance, de croiser ces deux notions.

1.1.3 Gouvernance et participation : quels effets sur la gouvernance peut-on attendre de la participation à celle-ci des personnes accompagnées ?

²⁰ A ce sujet, Christian Hoarau et Jean-Louis Laville soulignaient d'ailleurs que « *l'accent mis par [une approche] de la gouvernance sur la compétence des administrateurs et le conseil d'administration (...) participe d'un isomorphisme mimétique* ». Pour viser une démocratisation des fonctionnements associatifs internes, il faudrait regarder, au-delà d'un « *volontariat doté d'une forte technicité* », « *d'autres formes de volontariat qui ne se limitent pas au conseil d'administration* » (Hoarau, Laville, 2013, p. 324)

L'interaction des concepts de participation et de gouvernance peut être utilement éclairée, au sujet de la participation des personnes accompagnées, par l'utilisation de notions permettant d'approfondir le concept de gouvernance : la gouvernance interne d'une part ; et la gouvernance disciplinaire, cognitive et démocratique d'autre part. Ces notions nous permettront d'émettre des hypothèses sur l'impact de la participation des personnes accompagnées sur ces différents aspects de la gouvernance.

- **Participation des personnes accompagnées et gouvernance interne**

Le sujet de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations s'inscrit dans le cadre de questionnements relatifs à la gouvernance interne, telle que présentée dans l'étude qualitative restituée en 2014 et conduite en partenariat entre le Mouvement associatif et des chercheurs du CNAM, de l'IAE Panthéon-Sorbonne et associés au CRIDA. Selon cette étude, la gouvernance s'articule en *deux composantes selon ses acteurs* : la gouvernance interne, qui concerne les relations entre les membres de l'association ; et la gouvernance externe, qui concerne les relations entre l'association et son environnement, son partenariat institutionnel.

Les questionnements relatifs à la gouvernance interne concernent, outre les outils organisationnels et techniques au service de la gouvernance, **le sujet de la participation interne et celui des compétences pour les acteurs au service de la gouvernance** (Bucolo, Eynaud, Haeringer, 2015, p. 43-74).

Concernant la participation interne, il s'agit de s'interroger notamment sur qui fait-on participer et comment gérer la participation du plus grand nombre, ainsi que sur la diversification des membres dans la gouvernance et l'inclusion des non-experts. La question de l'association d'une nouvelle catégorie de parties prenantes, les personnes accompagnées ou accueillies, à la gouvernance relève donc pleinement d'un questionnement relatif à la participation interne.

Concernant les compétences d'acteurs au service de la gouvernance, il s'agit de se questionner sur comment reconnaître les contributions et les apports des acteurs au projet associatif, ce qui peut avoir pour incidence de faciliter l'engagement d'un plus grand nombre d'acteurs dans la vie associative et dans ses instances. Les personnes accompagnées, en tant que bénéficiaires des actions associatives, sont des acteurs concernant lesquels une réflexion sur l'identification, la mobilisation et la valorisation de leurs contributions peut utilement être menée par l'association.

- **Participation des personnes accompagnées et gouvernance disciplinaire, cognitive et démocratique**

Pour compléter, il apparaît intéressant de croiser la thématique de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance, avec une seconde typologie consistant à décomposer la gouvernance en *trois composantes ou approches selon son objet* : la gouvernance disciplinaire, cognitive et démocratique. En effet, cette décomposition de la gouvernance sera utile pour apprécier la diversité des effets de la participation des personnes accompagnées à cette dernière. Cette typologie permettra également de s'interroger, en amont des études de terrain, sur les effets potentiels de cette participation sur la gouvernance des associations.

- **Participation et gouvernance disciplinaire ou coercitive**

La première approche de la gouvernance, l'approche disciplinaire ou coercitive, tient son origine dans l'ancrage privé de la gouvernance exposé plus haut, résidant dans une approche de la gouvernance de l'entreprise fondée sur la recherche de l'efficacité et visant le management du management. Ce courant se préoccupe de la capacité des actionnaires (pour les entreprises) ou des administrateurs (pour les associations) à contrôler les dirigeants salariés et à réguler leurs comportements, par le truchement de divers dispositifs ou mécanismes visant à « *surveiller, inciter et sanctionner* ».

Les mécanismes internes, mis en place par les parties prenantes elles-mêmes ou par le législateur, résident notamment dans les instances de gouvernance (assemblée générale et conseil d'administration) avec leur fonction de surveillance et de sanction, les normes de qualité de force contraignante variable (lois ou règlements, standards ou bonnes pratiques professionnelles), les instruments de gestion tels que les audits internes ou externes avec leur fonction de contrôle, et les outils de transparence financière (qu'il s'agisse d'incitations ou d'obligations, telles que la certification des comptes).

Les mécanismes externes sont constitués du marché financier - on pourrait considérer qu'il s'agit concernant les associations sociales et médico-sociales, par analogie, de l'économie de marché, et du quasi-marché entendu comme la redistribution régulée par les pouvoirs publics selon une régulation concurrentielle, encadrée par des règles telles que les appels à projets – Laville et Sainsaulieu, 2013 -, du marché du travail et d'un dispositif informel comme la réputation (Hoarau et Laville, 2013, p. 311-315).

Nous pouvons émettre l'hypothèse que **la participation des personnes accompagnées à la gouvernance a pour impact d'accroître l'aspect disciplinaire de celle-ci**. Le contrôle des dirigeants salariés devrait être renforcé sur le plan des mécanismes qualifiés ci-dessus d'internes. Il pourrait s'agir d'un accroissement des instances de gouvernance ou d'un renforcement de la constitution des instances existantes, ou d'une plus grande attention portée au respect des normes et standards relatifs à la qualité de l'accueil ou l'accompagnement et des pratiques professionnelles qui y sont relatives, voire au développement de ces normes (évaluations internes et externes, mise en place des outils prescrits par la loi n°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, respect et promotion des droits des usagers...). Un contrôle accru de l'effectivité des droits et des écarts entre le prescrit et le réel en matière de qualité pourrait être attendu, plus qu'un renforcement des mécanismes externes relevant de l'économie de marché, ou qu'un développement d'instruments de gestion budgétaire et financière.

- **Participation et gouvernance cognitive**

Ensuite, la gouvernance cognitive constitue la seconde approche de celle-ci. Elle tient également son origine dans le secteur privé lucratif, vise également l'efficacité, mais a une conception dynamique de celle-ci. Dans cette approche, l'efficacité dépend de l'apport ou de la construction de connaissances et d'expertises au sein de l'entreprise, qui conduit à un croisement et accroissement de compétences,

facteurs d'apprentissage collectif et organisationnel, d'innovation et de création de valeur durable. Dans cette approche, la gouvernance **partenariale**, permettant l'implication des diverses parties prenantes de l'organisation dans le projet collectif, est source de gain cognitif (ou de résolution de conflits cognitifs), en favorisant la construction de représentations partagées entre les parties prenantes, les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés (Hoarau et Laville, 2013, p. 315-318).

Concernant les associations, on observe que la question de **gouvernance interne** soulevée plus haut, s'interrogeant sur **les compétences d'acteurs au service de la gouvernance**, fait écho à l'objectif visé par l'approche cognitive de la gouvernance.

S'agissant de l'effet de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations, il est possible de démontrer qu'il consiste en un enrichissement du caractère cognitif de la gouvernance.

D'une part, et en préalable, il s'agit de souligner le statut ambivalent de la compétence. Afin que cette notion puisse rassembler plutôt que diviser, il importe de mettre l'accent sur la richesse des complémentarités procurées par la diversité des compétences, plutôt que sur une hiérarchie entre elles. Pour cela, une gestion des compétences alignée sur le projet politique de l'organisation peut susciter le débat sur l'articulation entre savoir expert et savoir profane, sur la construction des compétences dans une approche dynamique (en tant que processus), sur la reconnaissance et la valorisation des différentes formes de compétences (Bucolo, Eynaud, Haeringer, 2015, p. 66). Autrement dit, penser la place de la diversité des acteurs dans le collectif associatif présuppose de dépasser une vision que l'on pourrait qualifier d'étriquée de la compétence, qui ne se nourrirait que de savoirs académiques, pour œuvrer pour la valorisation et la mise sur un pied d'égalité de toutes les formes de savoirs, à l'instar de la démarche du mouvement d'éducation populaire.

D'autre part, en complémentarité avec le point précédent, et comme souligné dans la définition de la gouvernance cognitive, le renforcement des compétences au service de la gouvernance suppose l'accroissement des connaissances disponibles pour cette dernière. L'augmentation des connaissances a pour préalable la mobilisation de davantage de formes de savoir et d'expertise pour la gouvernance.

Or, il existe un mouvement croissant de reconnaissance d'un savoir spécifique des personnes accompagnées, et de valorisation de celui-ci comme complémentaire au savoir académique.

Dans le secteur du travail social, un certain nombre de démarches récentes témoignent de cette volonté de mettre en œuvre un partage et un croisement accrus des savoirs. Elles émanent en premier lieu de mouvements associatifs, par exemple la démarche de « croisement des savoirs » d'ATD Quart

Monde²¹, la démarche « Associons nos savoirs » pilotée en 2017-2018 par la FEHAP²², le travail collaboratif piloté en 2017-2018 par l'UNAFORIS d'une « communauté de pratiques » à la réalisation d'un guide et d'un espace numérique consacrés à la participation des personnes ressources concernées dans les formations et pour la recherche en intervention sociale. Mais elles émanent également d'autorités publiques ; on peut citer notamment les cinquièmes rencontres scientifiques de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) sur la thématique : « Handicap et perte d'autonomie : de l'expérience à l'expertise, mieux mobiliser les savoirs expérientiels », et un colloque de la Haute autorité de santé (HAS) à venir en novembre 2019 sur la « Construction et dialogue des savoirs, vers de meilleures décisions individuelles et collectives en santé ». Enfin, le secteur de la recherche investit largement la reconnaissance des savoirs expérientiels et leur complémentarité avec les autres formes de savoirs. On peut penser à un cycle de conférences co-organisé par le Cnam en 2017-2018 sur les « Savoirs expérientiels et pouvoir(s) d'agir », l'organisation d'une conférence de consensus en 2013-2014 sur les rapports du travail social et de la recherche, qui affirmait comme un chantier à développer la participation des usagers à la recherche en dépassant le statut d' « usager-associé » pour aller vers une reconnaissance pleine et entière de celui d' « usager-expert » (Jaeger, 2014, p. 286-289). Les travaux d'Emmanuelle Jouet, chercheuse au laboratoire de recherche de psychiatrie sociale à l'établissement public de santé Maison Blanche de Paris et vice-présidente à la formation du Réseau européen *Enter Mental Health* et d'Olivier Las Vergnas, professeur à l'université de Lille, sur la construction et la reconnaissance des savoirs expérientiels des personnes malades, s'inscrivent aussi dans cette lignée afin de « faire bouger les lignes de partage du savoir » (Jouet, Flora, Las Vergnas, 2010), montrant que les réelles coproductions de savoirs bio-médicaux restent marginales et faisant le « constat du point aveugle de l'utilisation cognitive de la réflexivité des malades » (Las Vergnas, Jouet, Renet, 2017).

Le point d'orgue de cette reconnaissance institutionnelle d'un savoir spécifique des personnes concernées réside dans sa reconnaissance étatique, par le truchement du décret du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social, codifié dans le CASF en son article D 142-1-1, qui affirme que le travail social s'appuie « *sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social* ». Ce texte apporte ainsi une assise juridique et politique aux savoirs expérientiels.

²¹ Le site internet d'ATD Quart Monde indique que « le « Croisement des savoirs » est une dynamique permettant de créer les conditions pour que le savoir issu de l'expérience de vie des personnes qui connaissent la pauvreté puisse dialoguer avec les savoirs scientifiques et professionnels. Ces différents savoirs produisent une connaissance et des méthodes d'actions plus complètes et inclusives. (...) La démarche est fondée sur une méthodologie rigoureuse [issue de deux recherches] et expérimentée depuis des années, formalisée dans le livre *Le croisement des savoirs et des pratiques – Quand des personnes en situation de pauvreté, des universitaires et des professionnels pensent et se forment ensemble* (Éditions de l'Atelier, Éditions Quart Monde, réédition 2008). »

²² La démarche « Associons nos savoirs » est une démarche collective et partenariale conduite par la FEHAP, transversale aux secteurs de l'action sociale et de la santé, visant à promouvoir et organiser la participation des personnes concernées (personnes accompagnées, patients, aidants) à la formation initiale et continue des professionnels du soin et de l'accompagnement. Elle s'est concrétisée par une journée d'études internationale en décembre 2017 et un séminaire restreint en juin 2018, et a abouti à un plaidoyer sous la forme d'une « Déclaration de Paris » en septembre 2018, faisant suite à la Déclaration de Vancouver de 2015 qui posait les bases d'une participation citoyenne à la formation professionnelle.

La spécificité des savoirs des personnes concernées est majoritairement qualifiée de « **savoirs expérientiels** », aux côtés des savoirs dits « académiques » ou « scientifiques ». D'autres appellations peuvent être mobilisées pour désigner ce type de savoirs ou connaissances : « **savoirs du vécu, d'usage** » (UNAFORIS, 2018), ou encore « **expertise d'usage** » (Direction[s], 2018, p.30). Ce type de savoirs est souvent également distingué des savoirs « professionnels » (par exemple dans le cadre de la démarche « Croisement des savoirs » précitée, le colloque susvisé de la HAS, etc.), qui peuvent aussi être eux-mêmes dénommés « savoirs d'action, savoirs pratiques, opérationnels » (UNAFORIS, 2018). Quelle que soit la dénomination retenue pour les savoirs des personnes accompagnées, l'enjeu est celui de la reconnaissance de leur **légitimité** (Jaeger, 2014, p.30-33 ; journée d'études de la FEHAP, 2017), et même d'une **égale légitimité** par rapport aux autres formes de savoirs. Et en cela, l'enjeu est le même pour les savoirs expérientiels que pour les savoirs professionnels, qui en tant tous deux que « **savoirs pratiques** », ou « **savoirs situés** » selon la dénomination de Donna Haraway, peinent à se voir reconnaître comme non inférieurs, subordonnés ou assujettis aux savoirs académiques (Jaeger, 2014, p. 263 et p. 290 ; Sochard, 2015). D'ailleurs, la **porosité entre ces différents types de savoirs** est soulignée, ce qui montre l'importance de ne pas cantonner *a priori*, ni les professionnels dans un savoir opérationnel, ni les personnes accompagnées dans une expertise d'usage (« Savoirs professionnels et savoirs académiques : propositions pour dépasser une fiction », in Jaeger, 2014, p. 260-261 ; Sochard, 2012, p.4). Par exemple, des enquêtes dans le champ de la politique de la ville ont pu montrer que la frontière entre savoirs dits experts et profanes se déplace, et que « *loin d'être limités au savoir d'usage pour lequel ils sont sollicités, les individus et les collectifs peuvent aussi mobiliser une expertise technique et des savoirs militants* » (Nez, 2011).

Enfin, sans épuiser le sujet de la place et du statut accordé aux savoirs expérientiels, il est important de mettre en exergue que les auteurs ou collectifs soulignent l'importance du partage et de la confrontation entre les expériences individuelles, pour permettre le **passage de l'expression individuelle à une élaboration collective**, source d'un travail réflexif approfondi conduisant à une construction méthodique et rigoureuse du savoir (UNAFORIS, 2018, p.10 ; Sochard, 2012, p.34). Cela rejoint la recommandation exprimée par un groupe de travail du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE) : « *Il ne s'agit pas seulement de solliciter un simple témoignage de ces personnes mais bien de créer les conditions d'une réciprocité des savoirs.* » (CNLE, 2011).

Il semble donc que ce soit à ces conditions (reconnaissance d'une légitimité pleine et entière, partage des expériences) que le partage et le dialogue entre les savoirs puissent s'opérer, en vue d'apprentissages collectifs et de la « *coconstruction ou coproduction de connaissances* »²³. A travers les apports complémentaires des différents savoirs, le réel peut être mieux appréhendé dans sa complexité, en croisant les appréhensions intellectuelles, celles liées aux ressentis, sentiments, émotions et aspects cognitifs spécifiques générés par l'expérience vécue.

- **Participation et gouvernance démocratique**

²³ Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (2011), *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques*, Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale, p. 13.

Enfin, Christian Hoarau et Jean-Louis Laville soulignent que, du fait de leur ancrage initial dans le secteur privé lucratif, « *ces deux approches de la gouvernance [disciplinaire et cognitive] et les dispositifs qui les accompagnent ne sont pas suffisants pour concrétiser le potentiel démocratique offert par le statut des associations* » (Hoarau, Laville, 2013, p 318).

C'est dans ce constat que prend sa source l'approche démocratique de la gouvernance. Celle-ci peut être définie comme une gouvernance pluri-parties prenantes, sans hiérarchisation *a priori* de ces dernières (contrairement à l'entreprise dans laquelle les actionnaires constituent la catégorie dominante), permettant « *une organisation démocratique de l'action collective* ». Cette approche tire les conclusions du fait que « *la question de la gouvernance pointe la question du collectif au niveau décisionnel* », « *[ce] concept [élargissant] de facto le nombre des personnes concernées* » (Eynaud, 2015, p. 15 et 19), ainsi que de l'enjeu démocratique des associations mis en évidence par Tocqueville. Il s'agit, en somme, d'« *examiner comment la décision peut être nourrie d'une confrontation plus active des points de vue* ». L'approche démocratique de la gouvernance s'appuie sur le « *potentiel démocratique* » propre à la structure institutionnelle de l'association, dont il conviendra ensuite de vérifier l'actualisation dans les faits (Hoarau, Laville, 2013, p. 28, 322 et 326).

Ainsi, la première question de gouvernance interne précitée, interrogeant le périmètre ou les sujets de la participation interne (« *qui fait-on participer ?* »), relève de l'approche démocratique de la gouvernance.

Cette approche démocratique, consubstantielle à la gouvernance des associations, l'est aussi à celle des structures relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'appartenance à la famille de l'ESS est conditionnée au respect des conditions édictées par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS en son article 1^{er}, I, 2^o; y apparaît notamment la nécessité d'organiser une gouvernance démocratique telle que présentée : « *Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ». Pour approfondir cette définition, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a posé des repères de questionnements afin d'évaluer les « *modalités effectives de gouvernance démocratique* », à travers cinq domaines d'action : l'exercice du pouvoir, la culture de la démocratie, la composition des instances statutaires, la séparation et l'équilibre des pouvoirs et la transparence²⁴. Les domaines d'action, questions et indicateurs cités permettent une réappropriation de la question de la gouvernance de façon adaptée au secteur associatif et plus largement de l'ESS, en évitant toute tendance isomorphique vers le secteur privé lucratif. Il est à noter que la seconde thématique, intitulée « *concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise* », propose comme indicateur l'« *association des client.e.s – bénéficiaires -usagers - adhérent.e.s aux réflexions stratégiques* ».

²⁴ Ceci a été réalisé dans le cadre de la publication suivante du CSESS : *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (juin 2016). La thématique des modalités effectives de gouvernance démocratique est le premier thème mis en avant, sur les huit thèmes retenus comme « *permettant d'entrer dans une démarche de progrès* ».

Dans l'enquête quantitative réalisée en 2010 par le Mouvement Associatif et le CNAM, il est constaté que les usagers et bénéficiaires font partie des acteurs les moins influents sur le conseil d'administration (Eynaud, 2015, p. 27). Or, **la participation des personnes accompagnées à la gouvernance opère un renforcement du caractère démocratique de la gouvernance**. On peut émettre l'hypothèse qu'il s'agit non seulement d'une question politique, mais également d'un sujet éthique.

Il s'agit d'un sujet politique, car il est possible de soutenir que la mise en œuvre d'une **gouvernance inclusive** participerait du « *virage vers une société inclusive* » que des associations²⁵, un certain nombre d'instances²⁶ ainsi que le gouvernement²⁷, appellent de leurs vœux. A l'instar de la société inclusive, une gouvernance inclusive pourrait être définie comme celle qui est « *ouverte à tous quels que soient l'âge, la situation de handicap ou de santé* »²⁸, celle qui est « *capable d'aller vers les personnes exclues, les personnes handicapées, les personnes qui ont du mal à prendre part* » ; en somme, celle qui est également en capacité de s'ouvrir aux personnes marginalisées et/ou en situation de vulnérabilité. Il peut s'agir également, dans le cadre de cette approche démocratique de la gouvernance, de compléter les mécanismes de gouvernance représentative par des dispositifs de **gouvernance participative**, « *dans un mode de gouvernance démocratique locale* » dans le cadre d'« *espaces publics de proximité* » tels que mis en exergue par Jean-Louis Laville (Eynaud, 2018²⁹).

Une gouvernance plus démocratique, permettant dans une logique inclusive aux personnes accompagnées de prendre part, contribuer et bénéficier, paraît en outre tendre vers « *un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* », en congruence avec la définition précitée de la gouvernance spécifique au secteur associatif, concernant un grand nombre de projets associatifs du secteur social et médico-social qui visent explicitement la poursuite d'une société inclusive. On peut considérer que ce sujet relève de « *l'actualisation dans les pratiques du potentiel démocratique* » des associations souligné par Christian Hoarau et Jean-Louis Laville. Le fait de considérer les « usagers » comme « parties prenantes internes » ou « externes » à l'association exprime de même le degré d'actualisation dans les faits de ce potentiel démocratique (Hoarau, Laville, p. 319-322). Ainsi, le sujet de la participation est en lien avec le projet politique de l'organisation : il

²⁵ Par exemple, la contribution à la mise en œuvre d'une société inclusive fait partie du projet politique de l'ex-Fegapei (voir l'article suivant : https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/10/07/societe-inclusive-un-projet-politique-universel_1583219_3232.html), aujourd'hui Nexem (voir ici : <https://nexem.fr/notre-organisation/projet-politique/>).

²⁶ Par exemple, la CNSA, comme le montre la démarche prospective du Conseil de la CNSA intitulée « *Pour une société inclusive, ouverte à tous* », adoptée à l'unanimité en juillet 2018.

²⁷ La circulaire n° DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016, rappelle dans son annexe 2 que « *Le virage vers une société inclusive est une priorité rappelée lors de la Conférence nationale du handicap (CNH) du 19 mai 2016* ».

²⁸ Définition retenue pour la société inclusive par le Conseil de la CNSA dans la démarche prospective précitée (p. 4), cette définition étant précisée p. 11 (« *une société ouverte à tous, c'est-à-dire apportant une réponse à tous les besoins et attentes des citoyens du fait de leur avancée en âge, de leur situation de handicap ou de santé* »).

²⁹ « *Je pense qu'il y a là des possibilités d'articulations avec ce que Jean-Louis Laville appelle des « espaces publics de proximité ». Comment les associations sont-elles capables de construire autour d'elles, sur leur territoire, avec des acteurs qu'il est parfois difficile de toucher et d'impliquer, des démarches de gouvernance participative venant enrichir la gouvernance représentative pour l'explorer dans un mode de gouvernance démocratique locale ?* » (Eynaud, conférence introductive à l'Association pour le développement des données sur l'économie sociale - ADDES, 2018).

rejoint la question centrale issue de l'enquête qualitative restituée en 2014 précitée, qui s'interroge sur la **cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance** (Eynaud, 2015, p. 50).

Enfin, penser une gouvernance plus inclusive semble être un enjeu particulièrement important dans les associations du secteur social et médico-social. En effet, il ressort de l'enquête précitée, qui établit une typologie des formes de gouvernance associative en quatre groupes, que le style de gouvernance sur-représenté dans le secteur de l'action sociale est la **gouvernance professionnalisée**, dans laquelle les membres du conseil d'administration sont d'abord choisis pour leurs compétences en matière de gestion³⁰. Or, cette forme de gouvernance est caractérisée, au contraire de la gouvernance dite militante, par une prévalence des acteurs externes (tels que les élus, les financeurs, etc.) sur les acteurs internes (tels que les salariés, les usagers, etc.), avec potentiellement une incarnation plus faible des valeurs dans le fonctionnement (Eynaud, p. 36-40). Bien qu'il ne s'agisse que d'une tendance, d'autres styles de gouvernance pouvant se retrouver dans des associations sociales et médico-sociales, ce constat montre l'intérêt de réfléchir à des modes d'implication des personnes accompagnées pour développer la démocratie interne, et renforcer une incarnation des valeurs.

Pour remédier au déficit démocratique et renforcer cette approche de la gouvernance, la notion de démocratie **délibérative** rentre en jeu. Les auteurs soulignent en effet le rôle de la « **délibération** » prônée par Habermas, en lien avec la dimension publique des associations, et celui de l'« **autoréflexivité** » permettant « *une réduction du décalage entre le potentiel démocratique inscrit dans les statuts et la mobilisation concrète de la pluralité des membres* » (Hoarau, Laville, 2013, p. 21 et 325). Ils expliquent que la gouvernance peut être facteur de « *réflexivité* », autorisant « *un retour critique du collectif sur l'organisation* » et une mise en débat de la gestion, dans une « *perspective plus longue* ». Ils promeuvent une « *approche pluraliste de la démocratie* », dans le cadre de laquelle la démocratie participative et délibérative pourra utilement venir compléter la démocratie représentative, incarnée notamment par le conseil d'administration (Eynaud, 2015, p. 20). Ainsi, l'on peut considérer que cette démarche délibérative et autoréflexive rejoint la démarche **éthique**, dont l'importance, en complément du droit, est centrale en travail social ; et plus précisément, de l'éthique de discussion, permettant une démarche de distanciation et de questionnement sur la pratique (HCTS, 2018). Au-delà d'une rationalité de type instrumentale, c'est-à-dire qui régit l'adéquation de moyens à des fins, la rationalité axiologique (en valeur) est mobilisée par la délibération, pour être facteur d'innovation. L'association devient ainsi **entrepreneure institutionnelle**, en introduisant des questions inédites au sein de l'espace public, en portant de nouvelles demandes sociales dans le débat public et en utilisant l'action collective associative pour construire de nouvelles coalitions (Hoarau, Laville, p. 328-331).

³⁰ Les différentes configurations de gouvernance issues de cette enquête sont : la gouvernance professionnalisée (35% des répondants), militante (dans laquelle les actions ont essentiellement un caractère militant, étant perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment – 28% des répondants), resserrée (dans laquelle la gouvernance est incarnée par une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques, le président et/ou le dirigeant salarié – 25% des répondants) et externalisée (dans laquelle l'implication des parties prenantes externes, telles que donateurs ou représentants des financeurs, domine – 14% des répondants).

Ainsi, on a pu observer que les concepts de participation et de gouvernance sont polysémiques et riches de composantes diverses, dont le croisement est lui-même fructueux. Ce rapprochement des deux concepts fait émerger d'intéressants effets potentiels de la participation des personnes accompagnées sur la gouvernance.

Il convient donc maintenant d'approfondir cette réflexion en s'interrogeant sur les conditions d'une participation effective des personnes accompagnées.

1.2 Les conditions d'une participation effective : conditions et effets de la participation des personnes accompagnées dans le champ social et médico-social

En préambule à cette partie, il convient de préciser que la littérature scientifique étant peu prolixe sur les conditions et les effets d'une participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations, nous nous concentrerons sur celle relative aux conditions et effets de la participation des personnes accompagnées, très nombreuse dans le champ du travail social.

Nous nous interrogerons successivement, à la lecture de ces écrits de chercheurs et de travailleurs sociaux, sur l'appréciation des conditions favorisant une participation effective des personnes accompagnées (1.2.1), et sur celle des effets de cette participation (1.2.2).

1.2.1 Des conditions à la participation en travail social

Un certain nombre de rapports et d'écrits mettent en lumière des conditions plurielles au développement de la participation des personnes accompagnées. En premier lieu et avant tout, ils témoignent de l'importance de la posture d'accompagnement, notamment au travers de méthodologies, démarches ou approches favorisant le développement du pouvoir d'agir de la personne. Quelques autres conditions de nature organisationnelle sont également évoquées.

- **Condition tenant aux modalités d'accompagnement : une posture visant le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées**

Ainsi, il convient pour approfondir cette condition tenant aux modalités d'accompagnement, d'examiner en premier lieu la signification de l'accompagnement, avant de se pencher sur les méthodes favorisant une posture d'accompagnement propice à la participation.

- **L'accompagnement social, une relation d'aide spécifique**

L'étymologie du verbe « accompagner » correspond à « *être avec pour aller vers* », faisant ressortir la double sémantique de la relation et du cheminement (Levray, 2017). Martine Beauvais définit ainsi l'accompagnement comme une « *démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts* » (Beauvais, 2004). Ce terme évoque le partage du chemin : « *on se joint à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui, ce faisant on le soutient et on s'ajuste en fonction des besoins, des situations, des projets* » (Becquemin, 2018, p. 17). L'accompagnement social est vu comme « *une logique d'aide* » qui peut être rapprochée de la notion du « *care* », elle-même englobant les différentes formes d'aide professionnelles et bénévoles (Becquemin, 2018, p. 18).

- **Un accompagnement visant un développement du pouvoir d'agir de la personne**

Cependant, toutes les postures d'accompagnement ne sont pas facteurs de participation. Est souligné le risque que l'accompagnement reste « *surplombant* » vis-à-vis des personnes accompagnées (Becquemin, 2018, p. 17), voire « *tutélaire* » (CSTS, 2015, p. 138). Ceci sera le cas si la relation entre travailleurs sociaux et usagers est asymétrique, plaçant l'utilisateur en infériorité, si la posture du professionnel est celle « *d'un expert qui décide à la place du bénéficiaire* », ou d'un « *sachant* » (HCTS, 2017, p. 17 ; Janvier, 2017).

La posture d'accompagnement est donc à questionner, afin d'être en mesure de « *favoriser l'accès à la citoyenneté par des formes d'accompagnement adaptées aux besoins et attentes des personnes, et, quelle que soit leur situation, de créer les conditions d'une participation effective de ces mêmes personnes aux projets qui les concernent, de soutenir leurs initiatives* » (CSTS, 2015, p. 13).

En ce sens, de nombreux vocables sont utilisés par les acteurs et les chercheurs dans le champ sanitaire, social et médico-social, comme objectifs ou horizons de l'accompagnement. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons citer ceux qui nous paraissent les plus significatifs :

- ✓ **L'autonomie** : Ce mot peut être utilisé en étant rapproché des « *droits* », « *devoirs* » et de la « *citoyenneté* » des personnes (CSTS, 2015, p. 25 et 64), ou de leur « *dignité en tant qu'[actrices de leur propre vie]* » (CNLE, 2011, p. 21). La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 l'a élevé au rang d'objectif de l'action sociale et médico-sociale, en le rapprochant d'un mot possiblement antinomique, la « *protection* » : « *L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes (...)* » ;
- ✓ **L'auto-détermination** : Pouvant se définir comme « *le fait de fixer par soi-même ses choix, ses actes, etc* »³¹, ce mot est très utilisé dans le secteur du handicap. Ainsi, il est présenté par l'APF France handicap comme la « *capacité d'agir et de gouverner sa vie, de faire des choix et de prendre des décisions libres d'influences et d'interférences externes exagérées* »³². L'Unapei le définit de façon proche, comme le fait d'« *agir comme le principal acteur de sa vie, dans les dimensions qui comptent pour soi, sans influence externe excessive* » ou « *indue* »³³ ;
- ✓ **L'encapacitation ou la capacitation** : Ces mots ont pour origine l'« *approche par les capacités* », élaborée par Amartya Sen. Ils sont fréquemment employés lors de colloques sur la participation des personnes³⁴, dans le sens de la reconnaissance des compétences des personnes. L'approche par les capacités conjugue « *souci du libre choix* » et « *souci de l'épanouissement personnel* » : « *(...) un ensemble d'aptitudes ou capacités (capability set) décrit les différentes occasions dont disposent les personnes pour atteindre, selon leur choix, différentes qualités de bien-être.* » (Guibert Lafaye, Picavet, 2010, p. 2-3).
- ✓ **L'empowerment ou pouvoir d'agir** : L'empowerment est présenté par le CNLE comme « *le pouvoir pour les personnes en situation de pauvreté d'être acteurs de leur vie, de leurs choix, et de choisir de se mobiliser pour l'exercice de leurs droits.* » (CNLE, 2011, p. 18-19). Le Haut

³¹ Source : Dictionnaire en ligne du CNRTL.

³² Source : Projet associatif 2018-2023 « *Pouvoir d'agir, pouvoir choisir* » de l'APF France handicap, p. 10.

³³ Source : Site internet de l'Unapei, page « *L'autodétermination : du concept à la pratique* ».

³⁴ Exemples : CNAM, « *L'implication des personnes accompagnées dans les formations en travail social* », Rencontre organisée par l'équipe Santé Solidarité du Cnam et l'Université de Sherbrooke, 23 juin 2017 ; CNAM, « *Participation et citoyenneté : réunion de chantiers* », Les entretiens de la chaire de travail social et d'intervention sociale, 19 juin 2018.

Conseil du travail social affirme que l'*empowerment* et l'émancipation des personnes concernées constituent les « enjeux » de la participation : « *La notion d'empowerment est étroitement liée à celle d'émancipation, qui suppose d'analyser la vie sociale en termes de rapports sociaux de pouvoir structurant la place des groupes et des personnes, les publics de l'intervention sociale étant le plus souvent en situation de minorité, au sens sociologique du terme, « d'un processus (...) de subordination », « statut de minorité qui comporte l'exclusion de la pleine participation à la vie de la société ». (...) Ce questionnement renvoie aux différentes acceptions de la notion d'empowerment, déclinées par Marie Hélène Bacqué. La question de la (prise de) pouvoir est centrale. Nous sommes au cœur des enjeux d'émancipation individuelle et collective.* » (HCTS, 2017, p. 10).

Ces termes se situent donc dans un même champ lexical, ayant en commun de mettre en exergue la qualité d'« acteur » des personnes, et non d'« objet » de l'accompagnement, et de reconnaître leurs compétences et expertises.

Nous retiendrons majoritairement celui de **pouvoir d'agir** pour notre étude, car il est aujourd'hui fréquemment employé par les acteurs du champ social et médico-social³⁵. Surtout, il permet d'envisager le dépassement de la situation de vulnérabilité de la personne l'ayant conduite à être accompagnée, pour considérer la recherche ou le recouvrement du « *pouvoir sur sa vie* » et du « *pouvoir de décision* », traductions parfois présentées de l'*empowerment* (voir la revue de littérature in CCAH, FIRAH, 2018, p. 4 et 14). Dans le même sens, Marie Hélène Bacqué et Carole Biewener soulignent que « (...) *la notion d'empowerment permet de saisir ensemble l'accès au pouvoir comme état ou comme objectif et le processus pour y arriver* » et qu'elle « (...) *pourrait constituer une approche stimulante de la participation en l'intégrant dans une chaîne d'équivalences liant les notions de justice et de solidarité sociale, de reconnaissance, d'émancipation, de démocratisation et de science citoyenne.* » (Bacqué, Biewener, 2013, p. 32).

Cette notion nous intéresse également de par son lien consubstantiel au concept de « pouvoir », concept qui est aussi partie prenante de la définition précitée de la gouvernance³⁶. Ainsi, la participation de la personne accompagnée à la gouvernance de l'association qui l'accompagne pourrait constituer le stade ultime du développement du pouvoir d'agir en son sein (sous couvert de se situer à un niveau élevé de l'échelle de la participation), lui permettant de se dégager ou s'affranchir de la « *situation de minorité* » précitée pour influencer les décisions de ses dirigeants, voire être également en situation de dirigeance.

Pour préciser les différents aspects et implications de cette notion, nous nous appuyons sur une définition de l'**approche « développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (au sens de collectifs) »**, dite « DPA-PC », exposée par Claire Jouffray et originellement formulée par Yann

³⁵ Quelques illustrations : Le mot est cité dans la circulaire n° DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016 (p 19 et 21) ; Il est dans le titre du projet associatif en cours d'APF France handicap (*cf infra*) ; Il est cité dans le titre du cahier des Editions H sur « Handicap psychique et empowerment » du CCAH et de la FIRAH.

³⁶ Pour rappel, la gouvernance vise l'« *ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent les pouvoirs des dirigeants et influencent leurs décisions* » (Gérard Charreaux, 1997, 2006, cité dans Hoarau et Laville, 2013).

Le Bossé : « un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient ». Claire Jouffray présente cette approche comme « un processus » et donc une « démarche de conduite du changement », et comme « une approche formalisée dans une logique ascendante » : « cette approche privilégie l'action comme levier de changement avec un préalable, la construction concrète du problème avec les personnes les plus concernées ». Elle indique que cette approche repose sur une synergie entre quatre points d'appui :

- ✓ le repérage des acteurs, de leurs enjeux et de leur contexte : qui veut quoi et pourquoi ? ;
- ✓ l'implication des personnes concernées dans la définition des problèmes et des solutions : qu'en pensent les personnes concernées ? L'objectif étant qu'il y ait une place pour qu'elles soient « actrices » de l'intervention et non « objet » de l'intervention, et pour cela, qu'elles puissent négocier la solution ;
- ✓ la conduite contextuelle des interventions : qu'est-il possible de tenter ici et maintenant ? ;
- ✓ l'introduction d'une démarche d'action conscientisante : il s'agit de construire avec les personnes accompagnées une réflexion quant aux effets des actions entreprises sur elles-mêmes et sur leur environnement, et d'en tirer conjointement des enseignements. Il s'agit aussi de s'interroger sur : « *quid de l'autonomie à terme des personnes, l'autonomie étant ici prise dans le sens de « pouvoir ne plus dépendre d'un intervenant social »* » (Jouffray, 2018, p.17-25).

Claire Jouffray précise les incidences de cette approche sur la pratique professionnelle. Elles consistent à « accepter de lâcher prise » en n'étant plus « dans une posture d'expert unilatéral », « pour explorer d'autres postures », telles que celles de « personne-ressource », de « maïeuticien », de « catalyseur » ou de « passeur ». Elle souligne enfin que cette approche implique « une mise en mouvement de chacun des acteurs concernés », et l'importance de l'expérimentation personnelle de cette approche pour mesurer l'éventuel décalage avec sa pratique et ses postures quotidiennes (Jouffray, 2018, p. 26-30).

- **Conditions organisationnelles : tenant à l'organisation et au management**

Le rapport du CSTS *Refonder le rapport aux personnes* – « Merci de ne plus nous appeler usagers », chargé de faire des propositions sur la place et la participation des usagers dans les accompagnements sociaux, énonce comme préconisation centrale le fait de « développer l'accompagnement de la démarche participative de toutes les personnes aidées ou accompagnées, au-delà du périmètre de la lutte contre la pauvreté » dans lequel sont déjà mises en place de nombreuses formes de participation. Il précise que « pour dépasser la seule déclaration d'intention, il faut outiller et renforcer les équipes sur le développement de logiques véritablement participatives avec les parents et les familles. Le travail (...) doit notamment s'inscrire dans une logique de renforcement du pouvoir d'agir des personnes les plus en difficultés » (CSTS, 2015, p. 137-138). Cette proposition souligne la nécessité que le management soutienne la diffusion auprès des professionnels de méthodologies et approches de l'intervention sociale visant à renforcer la participation des personnes accompagnées, via un transfert de compétences dans le cadre de formations ou de partages d'expériences.

On peut rapprocher cette proposition de la préconisation effectuée par l'Anesm en 2014, incitant au développement d'une « culture de la participation » : « *La participation nécessite un temps d'appropriation, pour construire une « culture de la participation » au sein de l'établissement et trouver les outils adaptés à sa mise en place* » (Anesm, 2014, p. 3).

Le rapport du CSTS émet également d'autres propositions tenant à l'organisation et au management :

- ✓ « *Repenser la place de l'encadrement de proximité et des cadres dirigeants dans les organisations et donc les organisations elles-mêmes* » : le rôle d'« *étayage technique* » du cadre de proximité, et non de « *simple courroie de transmission entre la direction et l'équipe* » ; le rôle du cadre dirigeant qui doit exercer ses compétences gestionnaires « *sans perdre de vue la finalité de l'action sociale* ». Il y est précisé que « *la notion « d'éthique en actes » est à développer pour la distinguer de la seule référence théorique* » (CSTS, 2015, p. 140-141) ;
- ✓ « *Mettre en place, de manière systématique, des temps de réflexion sur les pratiques* », appelés « *analyse des processus pratiques* », afin de développer, « *à tous les échelons* », les « *espaces (en temps et en lieux) autorisant le débat et l'interpellation sur les pratiques* » (CSTS, 2015, p. 141-142) ;
- ✓ « *Identifier des lignes budgétaires pour faciliter la participation* » : « *Le financement de la participation des personnes accompagnées concerne les remboursements de frais, les défraiements ou indemnités* » ; mais il tient également au renforcement des moyens qui lui sont alloués : « *cette question devra faire l'objet d'une étude pour l'application de ce principe d'appui budgétaire à la participation dans l'ensemble du domaine social et médico-social, au-delà des initiatives engagées dans tel ou tel secteur* » (CSTS, 2015, p. 142).

Il convient maintenant de se pencher sur les effets de la participation des personnes accompagnées mentionnés dans la littérature du champ du travail social.

1.2.2 Des effets à la participation en travail social

Les écrits mettant en exergue les effets de la participation dans le champ du travail social sont souvent rédigés dans le cadre d'analyse d'expériences menées, et présentent des catégorisations d'effets produits. Pour illustration, un article de Marie-Dominique Foissac dans l'ouvrage de Claire Jouffray précité présente les effets d'une expérience de DPA-PC sur les personnes, sur l'environnement proche, et sur l'environnement social (Jouffray, 2018, p. 165 s.).

Les écrits généraux sur la participation font état d'effets collectifs et individuels, à différentes échelles et sur différentes catégories d'acteurs.

Le CNLE indique, dans son rapport sur la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion, « *les enjeux d'une participation accrue des personnes en situation de pauvreté et de précarité aux politiques publiques* ». Il identifie d'une part des « *enjeux collectifs de la participation* », consistant en « *l'élaboration de meilleures politiques publiques et un changement général des pratiques et mentalités* ». Il expose d'autre part « *des enjeux concernant (...) les personnes en situation de pauvreté* » elles-mêmes : « *un accès effectif à la citoyenneté facilité par la revalorisation des*

personnes en situation de pauvreté », et « *la réanimation de la liberté d'expression et du droit au respect de la dignité de tout être humain* » (CNLE, 2011, p. 11-22).

Le Comité régional du travail social (CRTS) de Bretagne présente, quant à lui, une pluralité d'effets de la participation, concernant les politiques publiques et la qualité de l'accompagnement, les personnes accompagnées, mais également les travailleurs sociaux. En effet, il souligne comme « *finalités de la participation* » le « *renforcement de la démocratie* » et « *rendre les politiques sociales et l'accompagnement plus efficaces* ». Il met en évidence d'autres effets, tenant à « *une meilleure interconnaissance entre les usagers et les travailleurs sociaux* » permettant d'« *établir un meilleur rapport de confiance* », « *un gain en estime de soi et en confiance pour les usagers* » et « *une reconquête du sens de son travail pour les professionnels* ». Il ajoute que la participation constitue « *un levier pour l'insertion et un moyen de recréer du lien social* » et un moyen de « *[redynamiser] l'action collective* » (CRTS de Bretagne, 2013, p. 19 à 24).

Après avoir exposé le cadre théorique éclairant l'étude des conditions d'une participation effective des personnes accompagnées à la gouvernance des associations du champ social et médico-social, il convient maintenant de préciser la problématique qui constituera le fil conducteur de cette étude, ainsi que la méthode que nous allons mettre en œuvre pour y répondre.

1.3. La problématique étudiée et la méthodologie employée

A partir de la thématique spécifique de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations, nous allons exposer les étapes qui nous ont amenés à nous interroger sur les conditions de l'effectivité de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations du champ social et médico-social (1.3.1), puis nous exposerons la méthode utilisée, correspondant à une comparaison de cinq études de cas (1.3.2).

1.3.1. La problématique des conditions d'une participation effective à la gouvernance

Les questionnements qui ont émergé de la réflexion sur la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations du champ social et médico-social sont de plusieurs ordres :

- Pourquoi des associations décident-elles de mettre en place une forme de participation à la gouvernance ? Quels sont les éléments qui les amènent à investir cette question, dans leur histoire, l'évolution de leur projet associatif et de leurs logique(s) institutionnelle(s), l'évolution de leur gouvernance ?
- Sous quelle(s) forme(s) ? La participation directe au conseil d'administration est la première forme qui vint à notre esprit, mais en ayant conscience que cette forme n'épuise pas la diversité des modalités de participation possibles.
- Avec quel processus de création et de mise en œuvre ? A quels types de freins et de résistances la mise en œuvre de ces dispositifs est-elle confrontée ? Quels leviers ont facilité leur développement ?
- Quels effets sont produits par cette participation, sur la gouvernance, mais également sur les pratiques, projets et plaidoyers de l'association, et sur ses acteurs ?

Afin d'approfondir ces questions de départ, nous avons effectué cinq entretiens exploratoires, auprès de chercheurs, de collègues d'autres fédérations, et de praticiens associatifs (directeurs généraux d'association). Il s'agissait pour nous de mieux appréhender l'intérêt porté par les acteurs de terrain à cette problématique, d'approcher l'actualité de la thématique, et d'identifier des terrains pertinents.

Il en ressort que des travaux se développent sur le sujet de la participation des personnes accompagnées au sein des associations du champ de l'action sociale, sans qu'il n'y ait encore, à notre connaissance, de travaux se focalisant sur la participation à la gouvernance des associations de ce champ. Nous avons également pu constater que cette thématique est réfléchie dans un certain nombre d'associations et préoccupe un certain nombre d'acteurs de terrain, qui souhaiteraient mettre en place une forme de participation des personnes accompagnées à la gouvernance de leur association. Cependant, les freins à l'installation de cette participation, ou à sa mise en œuvre au quotidien une fois la mise en place effectuée, peuvent être importants, pouvant tenir à la place des professionnels dans les instances de participation ou dans la gouvernance. En outre, certains de ces freins sont identifiés par les acteurs interrogés comme spécifiques à la situation du public accompagné

au sein de leur association (protection de l'enfance, handicap intellectuel), ce qui accrédi­terait l'hypothèse d'un impact des différences sectorielles sur la participation. Le poids de l'histoire de l'association est également souligné. Les acteurs de terrain interrogés sont demandeurs d'études, de partage de pratiques et d'outils ou méthodes sur ce sujet.

De ces premières questions et de ces échanges, émerge l'intérêt de s'interroger à la fois sur la diversité des conditions propices à la mise en place de la participation et à sa mise en œuvre, et sur la variété des effets produits, en cherchant dans la mesure du possible à les mettre en relation. En effet, la prégnance de l'injonction participative peut amener à occulter ces questionnements, pourtant essentiels : la réflexion sur les conditions peut permettre de préparer une mise en œuvre efficace de la participation ; une meilleure appréhension des impacts de la participation peut nourrir la motivation des acteurs à mettre en place une telle démarche.

Afin de réunir ces questionnements, nous proposons la formulation suivante de notre problématique ou question de recherche : **Comment se créent les conditions d'une participation effective à la gouvernance des associations du champ social et médico-social ?**

Il s'agit donc de s'interroger sur un processus, répondant à l'idée d'une diversité de « chemins » possibles pour la participation des personnes accompagnées à la gouvernance.

Il s'agit également de s'interroger sur l'effectivité de la participation des personnes, qui est une question souvent posée dans le domaine du travail social, mais également en-dehors de ce domaine (cf *supra*). L'adjectif « effectif » signifie : « *qui produit un effet réel* » (source : CNRTL, Centre national de ressources textuelles et lexicales). Par cette question, il s'agit donc de repérer les effets produits par la participation, afin d'être en mesure de mettre en place des conditions permettant la production de ces effets.

1.3.2. La méthodologie utilisée : comparaison de cinq études de cas témoignant de modalités de participation diverses et s'inscrivant dans des secteurs différents

Nous avons choisi dans le cadre d'une démarche plutôt de type abductive, une méthode comparative, sur cinq études de cas.

Le choix de ces cinq associations ou fondations s'est opéré après les entretiens exploratoires, afin d'illustrer :

- ✓ les différences sectorielles au sein même du champ social ou médico-social, pour tenir compte de spécificités sectorielles, selon la sectorisation de la Haute autorité de santé (HAS) : inclusion sociale, protection de l'enfance, personnes handicapées, personnes âgées. En outre, nos entretiens exploratoires nous ont amenés à vouloir faire un focus particulier sur le secteur du handicap intellectuel. Il s'agissait d'avoir un échantillon de terrains significatifs de l'ensemble du secteur social et médico-social, pour dépasser les différences sectorielles et essayer d'identifier des caractéristiques saillantes communes au champ social et médico-social.
- ✓ différentes modalités de participation, pour mieux en approcher la diversité des formes possibles et éviter une tendance à la « normalisation » de ce type de participation. Il est

d'ailleurs intéressant de noter que les modalités de participation ne situaient pas forcément à l'endroit où nous les pensions en approchant ces associations.

Pour chacune de ces associations ou fondations, nous avons effectué, dans le cadre d'une méthode qualitative :

- Un entretien avec la personne salariée chargée de coordonner, d'animer, de piloter la démarche de participation ;
- Dans la mesure du possible, un entretien avec une personne accompagnée ayant participé à la démarche de participation à la gouvernance.

Nous avons, pour deux associations, pu également effectuer des observations d'instances associatives de gouvernance mettant en œuvre la participation, voire effectuer un focus-group dans ce cadre.

Le cadre théorique et méthodologique étant exposé, nous allons maintenant nous attacher à l'étude des cinq terrains au sein desquels une démarche de participation des personnes accompagnées à la gouvernance est engagée.

2. Etude de cinq cas d'associations ou fondations mettant en œuvre une démarche de participation des personnes accompagnées à leur gouvernance

Nous allons maintenant étudier les cinq associations ou fondations *via* le prisme de la participation des personnes accompagnées à leur gouvernance, afin d'examiner pour chaque organisation, tout d'abord l'histoire et la forme de la participation des personnes accompagnées à leur gouvernance, ensuite les effets de cette participation, et enfin les conditions, telles qu'elles ressortent des entretiens et observations effectués.

2.1. La Fédération des acteurs de la solidarité : concertation et co-décision dans la gouvernance avec des personnes en situation de précarité

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) se présente comme « *un réseau d'associations de solidarité et d'organismes qui accueillent et accompagnent les plus démunis* », avec pour objectif de « *[lutter] contre les exclusions, [promouvoir] l'accompagnement social global et [favoriser] les échanges entre tous les acteurs du secteur social* ». Elle a pour objet social de « *développer toutes initiatives visant à favoriser la dignité, l'épanouissement et l'autonomie de personnes seules, couples et familles, en difficulté d'adaptation ou d'insertion sociale, sans distinction de quelque nature que ce soit* »³⁷. Elle a changé de nom plusieurs fois pour mieux exprimer la diversité de ses actions et le changement de regard porté sur les personnes aidées : d'abord « Fédération des centres d'hébergement pour libérés » (FCHL), la mention des libérés disparaissant en 1963, elle est devenue en 1977 « Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale » (FNARS), dont la déclinaison de l'acronyme s'est mue en 1999 pour remplacer « réadaptation » en « réinsertion ». Enfin, en 2017, l'association FNARS est devenue la FAS.

Créée en 1956 à l'initiative de plusieurs associations (notamment l'association Aurore, l'Armée du Salut et le Secours catholique), la Fédération a connu un mouvement de décentralisation en 1985 qui amène aujourd'hui l'association à être composée d'un siège national et de 13 associations régionales en métropole et outre-mer. Le réseau regroupe actuellement 870 associations et organismes qui gèrent près de 2800 ESSMS et autres types de structures, accueillant près de 900 000 personnes en difficulté chaque année.

L'association s'est dotée d'un premier projet fédéral en 2004, d'un second projet fédéral en 2010, et est actuellement en cours de mise en œuvre d'un nouveau projet fédéral sur la période 2016-2021 (intitulé « *La solidarité, un investissement collectif - Ensemble pour un nouveau projet fédéral* ». Le premier principe d'action qui y figure est « *[l'association des] personnes en situation de précarité (...) au sein de la gouvernance de la Fédération et des associations* ». La participation des personnes

³⁷ Statuts de la fédération, version votée à l'AGE de 2017, article 2.

accompagnées ou accueillies à l'action de la fédération a été affichée comme un objectif stratégique de la fédération dans le cadre du projet fédéral 2010-2015, avec l'inscription de l'orientation « *Agir avec les personnes accueillies* »³⁸.

De ces premiers éléments d'analyse, on peut déduire une logique³⁹ institutionnelle fondatrice d'aide (actions et de soutien auprès des plus démunis), auxquelles se sont adjointes deux autres logiques : une logique de mouvement depuis 2004 (la FNARS ayant affichée pour la première fois dans son projet fédéral de 2004 sa « volonté d'influencer les décideurs et de changer les représentations »), puis une logique d'entraide sur laquelle nous allons nous concentrer dans cette étude (volonté de promouvoir la place des personnes accompagnées en tant que membre du conseil d'administration, et de leur permettre une égalité de situation avec les autres administrateurs).

L'approche et l'analyse du terrain d'étude se sont effectuées par le biais des entretiens et observations suivants :

- deux entretiens avec la chargée de mission « participation des personnes accompagnées et intervention sociale » (dont un premier entretien exploratoire) ;
- un entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées » ;
- une observation de l'assemblée générale 2018 de la fédération ;
- et une observation et focus-group lors d'une réunion avec les membres du « groupe d'appui national ».

2.1.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

L'association a mis en place des « groupes d'appui nationaux » (GAN) sur des thématiques spécifiques ou transversales à la fédération. Il s'agit d'instances **consultatives** composées de travailleurs sociaux et de personnes accompagnées des structures adhérentes, et parfois également de cadres et de chercheurs, permettant la co-construction entre ces différents publics.

Une étape supplémentaire de la participation au sein de la fédération a été franchie avec **la mise en place d'un GAN dédié à la participation des personnes accompagnées en 2002**. Les missions du « GAN Participation », tel qu'il est communément nommé, ont progressivement évolué, et dans le même temps, sa composition. Au départ composé d'une majorité de travailleurs sociaux, son rôle était, dans le contexte de l'adoption de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, de réfléchir à ce sujet de la participation et à sa mise en œuvre. Ce groupe a progressivement évolué en intégrant les personnes accompagnées, ces dernières constituant 80% des membres du GAN en 2011. Le rôle du GAN sur la participation des personnes accompagnées est aujourd'hui de « *participer aux analyses de la fédération du point de vue des personnes accueillies* »⁴⁰, qu'il soit saisi par les salariés de la fédération ou le conseil

³⁸ Sources : Statuts, Plaquette de présentation de la Fédération de 2018, Projet fédéral 2016-2021, site internet de la fédération.

³⁹ Nous utilisons pour l'analyse les **logiques institutantes** telles que catégorisées dans l'ouvrage de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu : *L'association, Sociologie et économie* (2013), Ed. Fayard, not. p. 30-31.

⁴⁰ Document remis : « *La participation des personnes accompagnées : positionnement de la FAS et projets développés* ».

d'administration lors de la construction de positionnements fédéraux, ou qu'il s'auto-saisisse de problématiques de terrain ou de sujets fédéraux. Il a également pour rôle d'outiller le réseau avec des outils pour accompagner et développer la participation dans les établissements et services, et de participer à l'animation ou d'intervenir lors d'événements organisés ou non par la fédération.

La participation des personnes concernées à la gouvernance de la fédération s'est ensuite affirmée en franchissant un nouveau palier de l'échelle de la participation, passant de la consultation à la **co-décision** avec les personnes accompagnées. En effet, **un collège « administrateurs personnes accompagnées » a été instauré en 2011** au sein du conseil d'administration de la fédération, comprenant 3 membres sur 25 administrateurs au total⁴¹. Les conditions d'éligibilité, dans les statuts, sont identiques à celles applicables à tout candidat au conseil d'administration⁴² ; il en est de même pour les conditions d'élection (élection par collège, par suffrage direct des adhérents réunis en assemblée générale). Pour être éligible au sein de ce collège, il est nécessaire d'être une personne accompagnée par une structure adhérente, et que sa candidature soit soutenue par cette structure.

L'analyse montre que l'existence de ce collège a entraîné une reconfiguration du rôle du « GAN Participation », qui, d'une instance consultative, est devenue une instance de **co-décision**, dans le sens où sa position devient la position de l'administrateur (-ice) personne accompagnée. En effet, aux différentes missions du GAN précédemment exposées, s'est concomitamment ajoutée celle de « **construire une parole collective portée par les membres du collège personnes accompagnées du conseil d'administration** »⁴³. En effet, bien que ce ne soit pas obligatoire dans les textes, il est de coutume que les administrateurs personnes accompagnées participent au GAN Participation. Ce dernier est organisé trois jours avant le conseil d'administration, afin de préparer les sujets qui y seront présentés, et qu'ensuite « *les trois personnes qui sont élues au conseil d'administration puissent porter la parole du collectif au conseil* »⁴⁴, « *apporter le point de vue des personnes accompagnées sur les sujets traités* »⁴⁵. Le GAN sert donc à **garantir une représentation collective** des personnes accompagnées.

Dans les années qui ont suivi, les **conseils d'administration des FAS régionales** se sont toutes dotées, « *au fur et à mesure* »⁴⁶, d'un collège « administrateurs personnes accompagnées ».

2.1.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

⁴¹ Le conseil d'administration de la fédération est en 2018 composé de 9 membres élus par leurs pairs en Conseil des régions et de 16 autres administrateurs répartis en **cinq collèges** : bénévoles, salariés [directeurs], travailleurs sociaux/intervenants sociaux, personnes accompagnées, adhérents nationaux. Les membres des collèges sont élus par suffrage direct des adhérents, auxquels s'ajoute des membres élus par le conseil des régions de la fédération. La durée des mandats est de 3 ans, aucun membre ne pouvant faire plus de 3 mandats consécutifs.

⁴² Voir art. 9-1 des Statuts : La personne candidate doit être âgée de 18 ans révolus, relever d'un adhérent à jour de ses cotisations, être inscrite dans un seul collège.

⁴³ Document remis précité.

⁴⁴ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁴⁵ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁴⁶ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

- **Sur le fonctionnement de la gouvernance :**

« Le GAN fait aussi des **recommandations au conseil d'administration** de manière générale sur le **fonctionnement et sur la manière dont on accueille la parole des personnes accompagnées au sein du conseil d'administration** »⁴⁷. Par exemple, en 2017 le GAN a fait des petites saynètes pour « *représenter sa vision du conseil d'administration, pour montrer aux administrateurs la manière dont fonctionnait le conseil et ce qu'il fallait y faire évoluer pour permettre la parole de tous* »⁴⁸. Par exemple, « *ça va très vite dans les conseils d'administration, on passe d'un sujet à un autre, puis un autre. Il faut être extrêmement réactif et il y a beaucoup de personnes qui m'ont dit que quand ils sont arrivés, ils ne comprenaient rien. (...) Il faut qu'elles fassent leur place* »⁴⁹. Cela a amené notamment à la mise en place de chevalets dans les réunions du conseil d'administration avec le nom des personnes, à faire davantage attention au vocabulaire utilisé et à l'utilisation des sigles pour faciliter la compréhension. Cela a permis de renforcer la « *vigilance pour que tout le monde puisse avoir la parole et tout le monde puisse comprendre* »⁵⁰, « *d'assouplir le format, certains fonctionnements* »⁵¹. En outre, « *cela sert à tout le monde, c'est utile pour tout nouvel administrateur* »⁵². Cette **vigilance des administrateurs** constitue d'ailleurs à la fois une condition (cf *infra*) et un effet, comme en témoigne la chargée de mission « Participation – Intervention sociale » : « *je suis convaincue que ça, c'est le résultat de tout le travail qui est fait depuis 2011* »⁵³. Nous pouvons donc en déduire que le fonctionnement du conseil d'administration est devenu plus inclusif.

On peut donc en déduire, si on reprend la typologie des formes de gouvernance issue de l'enquête précitée, que la gouvernance de la FAS a vu **accroître**, à côté de son caractère professionnalisé, son **caractère militant** avec l'introduction de ce collègue, tel que le montre le « *militantisme* »⁵⁴ qui s'exprime à travers la participation des personnes accompagnées dans le secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion (dit « secteur de l'AHI ») et à la gouvernance de la fédération (*voir infra*, dans « *les conditions de la participation* », *celles relatives aux personnes accompagnées*).

Lors de l'Assemblée générale de 2018, nous avons pu constater que les personnes accompagnées participaient aux échanges aux même titre que les autres acteurs de la fédération, présentant leur candidature, intervenant dans la salle, posant des questions, intervenant dans les tables rondes.

La généralisation des collègues « administrateurs personnes accompagnées » **dans les FAS régionales** peut amener ces dernières à soutenir d'autant plus la participation dans leur territoire, avec l'appui des personnes accompagnées, notamment la participation aux politiques publiques (« *elles soutiennent des CRPA, parfois également des conseils départementaux des personnes accompagnées* »), à la formation (« *elles travaillent la participation des personnes accompagnés à la formation des travailleurs sociaux* »), ce que l'on peut analyser comme un développement de la **gouvernance externe**. Certaines FAS régionales ont mis en place des commissions dans lesquelles elles invitent des personnes accompagnées, « *par exemple, une commission culture dans laquelle sont*

⁴⁷ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁴⁸ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁴⁹ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵⁰ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵¹ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵² Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵³ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵⁴ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

présentes des personnes accompagnées dans les associations du réseau »⁵⁵. Les statuts de certaines FAS régionales octroient une place au sein du bureau pour les personnes accompagnées.

Le développement de la participation de personnes accompagnées à la gouvernance de la fédération est un facteur de **développement de la participation de personnes accompagnées dans des conseils d'administration d'associations adhérentes**, la fédération constituant en cela une source d'inspiration, mais également d'appui : « *c'est [la prédécesseure de la chargée de mission « Participation – Intervention sociale »] qui avait appuyé l'association Aurore pour mettre en place la participation de personnes accompagnées leur conseil d'administration* »⁵⁶. Cependant, la fédération ne dispose pas, à la date des entretiens que nous avons effectués, de vision nationale sur les modalités de participation des personnes accompagnées à la gouvernance de ses adhérents, contrairement aux modalités de participation dans les établissements et services de ces adhérents (*cf infra, dans les effets sur les pratiques et projets de la fédération*).

- **Sur le projet fédéral :**

Comme mentionné plus haut, le premier principe d'action affiché dans le projet 2016-2021 est d'« *associer les personnes en situation de précarité à l'élaboration et au suivi des politiques publiques et au sein de la gouvernance de la Fédération et des associations* ».

A la lecture du projet fédéral, nous pouvons constater que **la participation, le « pouvoir d'agir » des personnes, le croisement des expertises** irriguent l'ensemble du projet.

Le « *renforcement de l'engagement militant et collectif des associations* » est le premier axe du projet, qui s'appuie sur « *la complémentarité des interventions des travailleurs sociaux, des bénévoles et des personnes accompagnées* », accréditant l'hypothèse du **renforcement du caractère militant de la gouvernance**, et témoignant d'un **renforcement de la logique de mouvement**.

Une orientation affirmée dans le projet fédéral, dans le paragraphe sur « *la citoyenneté, fil rouge de l'accompagnement* », pose la volonté de la FAS de « **consolider la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des politiques publiques et des associations** ». Le développement de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations adhérentes est une perspective qui a d'ailleurs été mentionnée dans les entretiens.

- **Sur les pratiques et les projets de la fédération :**

Le GAN Participation conçoit « *des outils pour développer la participation dans le réseau, pour faire vivre la participation dans les structures* »⁵⁷. Il a par exemple lancé une enquête sur la participation dans le réseau, sur les conseils de vie sociale et autres formes de participation dans les établissements et services des organisations adhérentes.

⁵⁵ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵⁶ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵⁷ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

Concernant les projets et plaidoyers travaillés par la fédération, **le GAN est consulté par le salarié en charge du dossier en amont de la présentation au conseil d'administration**. Par exemple, en amont de l'examen par le conseil d'administration d'une motion sur l'accueil inconditionnel, un temps de travail a eu lieu au GAN avec le salarié du siège qui travaillait sur le sujet, ce qui a permis de repérer des éléments à ajouter⁵⁸.

De manière générale, concernant les projets travaillés par la fédération, est soulignée la **complémentarité des apports des personnes accompagnées, relatifs à « leur vécu de la situation de terrain et leurs recommandations », avec ceux des directeurs et des travailleurs sociaux**. « *Les apports qu'on a des directeurs, des travailleurs sociaux et des personnes accompagnées, ça nous permet d'avoir un projet au plus près des réalités de terrain. Ce n'est pas que le projet était décalé quand on n'avait pas travaillé avec les personnes accompagnées, c'est qu'il était moins complet* »⁵⁹. L'administratrice du collège « personnes accompagnées » interrogée témoigne également de **l'influence réciproque entre les personnes accompagnées et l'association** : « *on grandit (...) des deux côtés* ». L'expertise des personnes accompagnées et leur complémentarité avec les autres formes d'expertises est ainsi mise en avant.

D'ailleurs, il est intéressant de constater que les enjeux de la participation des travailleurs ou intervenants sociaux se posent dans des termes identiques, correspondant à la valorisation et l'utilité de **leur expertise spécifique** : « *Pourquoi les faire participer, si ce n'est pour des savoirs expérientiels, qui sont également recherchés, mais sur des expériences différentes ?* ». Il s'agit dans leur cas de « *faire reconnaître l'expertise des intervenants sociaux sur les politiques publiques qu'ils appliquent* » (et non, sur en ce cas, sur les personnes à qui elles s'appliquent). C'est la raison pour laquelle le second GAN transversal existant est relatif à l'intervention sociale, avec la même volonté de la fédération que les administrateurs intervenants sociaux participent à ce GAN, mais une limite tenant pour eux à la difficulté de pouvoir se mobiliser sur un double temps de réunions (contrairement aux personnes accompagnées, « *en tous cas pour celles qui ne travaillent pas* »)⁶⁰.

De manière plus large, la fédération s'est **concomitamment** investie dans le développement de la participation des personnes accompagnées **à l'élaboration des politiques publiques** :

- ✓ CRPA/CNPA à compter de 2010 ;
- ✓ 8^{ème} collège du CNLE (phase expérimentale en 2012-2013, pérennisée depuis, d'un collège de personnes en situation de pauvreté ou de précarité au sein du CNLE).

La FAS affirme ainsi que « *[son] expertise démontre que la participation permet une meilleure efficacité des projets et des politiques publiques* »⁶¹.

Concernant les pratiques, elle affirme également que la participation permet « **une approche différente par les travailleurs sociaux des personnes qu'ils accompagnent** »⁶².

⁵⁸ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁵⁹ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁶⁰ Citations de ce paragraphe : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁶¹ Document remis précité.

⁶² Document remis précité.

Les perspectives de la FAS au sujet de la participation sont de **renforcer cette dernière « à tous les échelons »**⁶³ :

- ✓ le développement de la co-construction avec les personnes accompagnées de modules de formation des travailleurs sociaux ;
- ✓ le développement de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations adhérentes : « *c'est une de nos principales orientations, mais ça mérite vraiment d'avoir une incitation forte là-dessus* »⁶⁴ ;
- ✓ le développement des CVS et autres instances de participation dans les établissements et services : les résultats d'une enquête quantitative ont été publiés fin 2017 ; une enquête qualitative est en cours, afin d'identifier les freins et les perspectives en matière d'outils à destination des associations adhérentes et de plaidoyer.

- **Sur les personnes accompagnées :**

La FAS affirme que la participation permet également « *une plus-value pour les personnes elles-mêmes* »⁶⁵. L'administratrice du collège « personnes accompagnées » témoigne effectivement que « *ça m'a beaucoup aidée, sincèrement* ». A l'échelle individuelle, les effets suivants nous sont cités :

- ✓ **La valorisation et l'estime de soi** : « *La participation, ça fait prendre conscience et confiance* »⁶⁶. Cet effet est rapproché de la **stimulation intellectuelle** que cette participation suscite : « *Et ça fait du bien, parce que, intellectuellement, ça vous... c'est comme si... C'est comme si vous dormiez, puis vous vous réveillez, puis vous voyez clair. Et ça vous donne confiance. Ça donne confiance. Donc vous vous considérez une personne à part entière et puis utile. Voilà.* »
- ✓ Le « **développement du pouvoir d'agir** »⁶⁷. « *Notre philosophie de la participation est assez politique* », témoigne la chargée de mission : au niveau de la fédération, « *on n'est pas travailleurs sociaux* », donc, le but de la participation se situe au-delà du « *rétablissement des personnes et réinsertion sociale* »⁶⁸, pour viser « *l'efficacité des politiques publiques, le croisement des regards et savoirs* »⁶⁹. La FAS indique ainsi que « *Les différentes actions menées avec les personnes démontrent que cet engagement permet le retour à une vie plus citoyenne par la restauration du pouvoir d'agir. La participation citoyenne permet d'acquérir de nouvelles compétences, de valoriser l'expérience. Elle a un effet significatif sur les trajectoires personnelles* »⁷⁰. On peut rapprocher de cet effet, le **sentiment d'utilité** retrouvé, évoqué dans l'entretien avec l'administratrice du collège « personnes accompagnées » : « *Cela donne confiance en nous, on se dit : « ah en fait, je suis pas perdue, je peux faire quelque chose, je suis*

⁶³ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁶⁴ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁶⁵ Document remis précité.

⁶⁶ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁶⁷ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁶⁸ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁶⁹ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁷⁰ Document remis précité.

utile ». Donc on oublie de penser à soi, on pense aux autres, on se sent utile, pour faire quelque chose d'important »⁷¹. Cette personne précise également le sentiment de retrouver du pouvoir sur son environnement et son contexte : « *Nous participons à la révolution des choses, à l'évolution des choses* »⁷². Le fait, par cette participation, de pouvoir échanger avec des personnalités connues, membres de conseils d'administration d'associations adhérentes par exemple, et d'avoir l'opportunité de **faire évoluer leurs représentations** et de provoquer des prises de conscience chez ces personnalités, nous est également cité comme un aspect valorisant : « *C'est ça, moi je pense, c'est ça qui a décidé [X] d'être aujourd'hui ce qu'il est. Parce qu'à force, il voit la réalité de ce qui se passe dehors. Parce qu'il y a beaucoup de, de... de chefs qui ne voient pas ce qu'il se passe. (...) Mais eux, ils ont la possibilité de voir exactement. Ça les aide à ouvrir un peu les horizons de la tête.* »⁷³

- ✓ Le fait de devenir « **spécialistes** » de certains sujets, ce qui suscite l'envie, chez des personnes actrices depuis assez longtemps dans la fédération, de **participer à d'autres GAN thématiques, d'autres groupes de travail** « *où ils ont envie d'apporter leurs expertises* »⁷⁴ ; les salariés leur proposent de participer ou d'intervenir lors de journées thématiques.
- ✓ **L'ouverture sur la cité, la réinscription dans la qualité de citoyen** : L'administratrice du collègue « personnes accompagnées » nous indique avoir des activités de **bénévolat** développées. Elle nous dit également : « *Moi, de ma part, ce que j'ai vu autour de moi, ça permet aux participants de grandir. De grandir. Et ça les aide à ouvrir les horizons ; j'ai vu beaucoup beaucoup de personnes accueillies par exemple qui ont ouvert des... qui ont monté des associations qui fonctionnent.* »

Du fait que les personnes accompagnées participant à la gouvernance sont souvent investies dans d'autres instances (*cf infra dans les conditions de la participation*), il est par ailleurs indiqué que « *lorsque le mandat au CA de la personne se termine, ce n'est pas pour autant que sa participation va se terminer* »⁷⁵.

A l'échelle collective, on constate que le développement de la participation au sens large au sein des associations contribue à **une porosité des statuts**, une personne accompagnée pouvant s'inscrire, selon sa situation, également dans le statut de bénévole ou d'intervenant social :

- ✓ La fédération promeut le développement du « travail pair », qui se définit comme « *une forme de pair-aidance dans laquelle l'intervention fondée sur le savoir expérientiel est rémunérée* »⁷⁶.

⁷¹ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁷² Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁷³ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁷⁴ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁷⁵ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁷⁶ *Développer le travail pair dans le champ de la veille sociale, de l'hébergement et du logement*, Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) et FAS, 2018. Ce livret indique que « *la pair aidance regroupe un ensemble de pratiques qui procède de formes d'accompagnement ou encore d'entraide et de soutien, par lesquelles une personne s'appuie sur son savoir expérientiel vécu (...) pour aider d'autres personnes vivant des parcours similaires, des situations comparables.* »

« Si un travailleur pair souhaite poser sa candidature au CA, il le fera sur le collègue « administrateurs intervenants sociaux » »⁷⁷ ;

- ✓ Si la personne accompagnée effectue de la pair-aidance en tant que bénévole, et qu'elle candidate au conseil d'administration, elle posera sa candidature pour le collègue « administrateurs bénévoles ». Ainsi, « il y a des personnes accompagnées qui deviennent bénévoles au bout d'un moment, ça peut s'assimiler à de la pair-aidance. On a un ancien administrateur du collège « personnes accompagnées », qui a après posé sa candidature au collège « bénévole » parce qu'il était bénévole dans une association adhérente du réseau »⁷⁸.

Le changement de collègue d'une élection à l'autre est d'ailleurs prévu par les statuts⁷⁹. On voit donc que l'affectation dans un collègue dépend des volontés croisées de la personne candidate (et de ses pairs au sein de la même association si une dynamique collective a été créée), et de l'association adhérente validant la candidature

Ainsi, si pour certaines personnes, l'aboutissement d'un processus de participation réside dans la participation au conseil d'administration dans le collège des personnes accompagnées (ce que nous avons pu constater lors d'une prise de parole d'un candidat au poste d'administrateur du collège « personnes accompagnées » lors de l'assemblée générale de 2018), on observe que **pour d'autres, la sortie du statut de personnes accompagnées constitue l'aboutissement de la participation** : « on a certains adhérents qui peuvent exprimer que le travail pair, c'est un aboutissement de la participation » ; concernant la personne accompagnée ayant candidaté au collège « bénévoles », « typiquement dans son cas à lui c'est un autre degré de la participation, c'est un autre investissement ». **Car il s'agit d'une manifestation de la citoyenneté et du pouvoir d'agir** : « On considère qu'il s'agit d'une manifestation de la citoyenneté et du développement du pouvoir d'agir, qu'une personne qui a été accompagnée devienne bénévole et qu'elle utilise son expérience pour intervenir auprès d'autres personnes. C'est aussi une des facettes de son pouvoir d'agir et de ce fait, du développement de la participation. (...) Effectivement, ce n'est pas quelque chose qu'on oblige ou qu'on oriente, mais on promeut cela aussi, parce que dans la participation, il y a le pouvoir de parole et la reconnaissance de la parole, il y a la reconnaissance de l'expertise et le pouvoir d'agir. Donc vraiment il y a plusieurs facettes dans ce qu'on défend et dans ce qu'on met en œuvre dans la participation : **pouvoir de parole, pouvoir d'agir, et expertise.** »⁸⁰

On peut souligner que dans la construction de l'identité des personnes accompagnées au cours du processus de participation, le sentiment d'appartenance à la fédération ou au conseil d'administration peut être plus ou moins prégnant en considération de l'appartenance au groupe des personnes accompagnées. Cela peut témoigner de l'idée d'un long processus d'intégration, ou pour certains, d'une primauté de l'identité de personnes accompagnées sur les autres identités développées, et dans tous les cas, **d'une identité plurielle et protéiforme**. Cela est notable dans l'entretien avec l'administratrice personne accompagnée, avec l'emploi des termes utilisés « eux » et « nous » : « les personnes accueillies rapportent les personnes accueillies rapportent ce qu'elles vivent réellement et ça

⁷⁷ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁷⁸ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁷⁹ Art 9-1 des Statuts : L'inscription dans un seul collègue fait partie des conditions d'éligibilité, « tout changement de collègue d'une élection à l'autre devant s'effectuer suivant les conditions prévues au Règlement intérieur ».

⁸⁰ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

permet aux associations comme la FAS, de savoir exactement ce qui se passe, et ça leur permet de trouver des solutions. Voilà. (...) Nous on apporte nos idées à nous, qu'est-ce qu'on peut faire. (...) Et à la fin, eux comme nous, on arrive à trouver des solutions. (...) On essaye de marcher ensemble. »⁸¹ Mais cela est en même temps sujet à évolution, et cette participation permet de donner le sentiment d'être mis **sur un pied d'égalité avec les autres administrateurs** : « Parce qu'il arrive un certain moment où on oublie même si on était des personnes accueillies. On oublie ! parce qu'on est tellement dans l'ensemble que... (...) Petit à petit, on les a compris et ils nous ont compris. C'est-à-dire que y'a plus de distinction, après y'a plus de distinction entre eux et nous »⁸².

- **Conclusion sur la nature de la participation à la gouvernance**

On observe donc différents niveaux de participation, **allant de l'information à la co-décision, en passant par la consultation et concertation**. L'importance du temps long et de la co-construction sont soulignés dans les entretiens, ce qui montre que les plus hauts niveaux de participation (concertation et co-décision) sont privilégiés.

Selon les lieux, les personnes accompagnées ont un périmètre et des mandats de représentation différents ; cela rejoint la notion d'un parcours de participation :

- ✓ Il nous est indiqué qu'« au CRPA au début, les personnes ne représentent qu'elles-mêmes ; et après, il y a une parole collective qui se crée et elles représentent un collectif » ;
- ✓ La fabrique d'une représentation collective de personnes accompagnées par les personnes accompagnées administratrices au sein du GAN « Participation » a été exposé supra ;
- ✓ Les personnes administratrices peuvent logiquement être amenées à représenter la fédération à l'externe, dans des groupes de travail d'instances de politiques publiques par exemple.

2.1.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

- **Tenant aux pratiques professionnelles et aux postures d'accompagnement :**

La **préparation** des sujets a été soulignée comme une condition essentielle à cette participation. Tout d'abord, il s'agit de mettre les personnes en situation de pouvoir préparer individuellement les sujets en amont, et ensuite, de s'assurer d'une préparation collective durant le GAN : « transmettre les documents avant pour qu'ils puissent les travailler, les étudier ensemble pour qu'ils ne soient pas démunis par rapport à un sujet donné ». « Il faut travailler les sujets pour que les personnes connaissent l'ensemble des sujets qui vont être vus en conseil d'administration (...) et puissent les maîtriser avant (...) donc on fait intervenir des personnes, des collègues de la fédération, des personnes ressources »⁸³.

⁸¹ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁸² Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁸³ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

L'emploi de « **méthodes d'animation adaptées** » est également mis en œuvre, afin de permettre l'expression de chacun : temps de convivialité (« *prendre le temps des pauses café* »), travaux en petits groupes, utilisation d'outils et de supports, etc⁸⁴.

En complémentarité du travail en collectif, la chargée de mission développe un **contact direct, une proximité** avec les administrateurs ou membres du GAN personnes accompagnées, ce qu'elle fait moins avec les travailleurs sociaux : au-delà des mails par lesquels ce peut être plus compliqué de toucher les personnes, les voir à l'issue d'une réunion ou en leur proposant un rendez-vous pour prendre le temps de parler d'un sujet et leur imprimer les documents, leur téléphoner pour « *savoir si elles ont bien pu prendre leurs billets [de train], si au niveau technique, elles ont toutes les informations, si elles souhaitent participer à telle ou telle journée* », recueillir des remontées ou des avis par exemple : « *Il y a le travail en collectif, mais tout ne se fait pas en collectif* »⁸⁵.

Un autre point d'attention mis en avant concernant l'animation est le fait d'utiliser des **modes de communication** adaptés. Il s'agit de prendre en considération le vécu difficile des personnes dans la manière dont on les invite à participer aux sujets travaillés : « *on ne travaille pas de la même manière avec les personnes accompagnées qu'avec les autres administrateurs. On ne leur demande pas la même chose de la même manière. (...) Il faut faire attention à ce qu'on dit et à l'impact que ça a. On ne peut pas tout demander tout le temps d'une manière brute. (...) Il y a des sujets qui vont être sensibles pour certaines personnes, qui ne vont pas l'être pour d'autres. Par exemple, sur les violences faites aux femmes... Donc, il faut aussi faire attention à la manière dont on amène les sujets, à la manière dont on demande aux personnes de participer.* » Comme autres points d'attention dans les modes de communication, il est mentionné l'importance de « *ne pas utiliser un vocabulaire technocratique* », de prendre en compte la fracture numérique dans les sollicitations et d'utiliser, plutôt que le mail, le téléphone ou des rendez-vous avec les personnes...

La fabrique de cette représentation collective est très intéressante à noter au travers des entretiens : « *c'est aussi pour cela qu'on travaille avec du collectif ; c'est pour cela que cela ne reste pas sur du personnel. C'est du collectif qui permet la montée en généralité* » ; « *ce qui fait la légitimité des personnes c'est qu'elles représentent un collectif* » ; « *on va au-delà du témoignage* »⁸⁶. Le GAN joue ce rôle de « *création d'une expertise collective* », d'autant qu'« *on est vraiment sur des sujets collectifs et politiques au niveau de la fédération* »⁸⁷. **Ce sentiment de représentation collective apparaît très fort** chez l'administratrice du collègue « personnes accompagnées » interrogée : « *C'est très très important [le fait de représenter d'autres personnes] parce qu'on porte la parole des gens sans parole. Voilà. Des gens sans parole.* » ; « *les sans voix ont besoin de se faire entendre. Donc je me fais un peu porte-parole des sans voix* ». Le groupe apparaît ainsi comme facteur d'**empowerment** individuel et collectif.

L'importance de la communication en aval est aussi rapportée : il s'agit de « *clarifier à quoi sert le groupe de travail, leurs objectifs* » ; « *quand on demande une contribution à un groupe de travail, il faut aussi suivre le sujet avec eux pour qu'ils voient à quoi a servi leur participation* »⁸⁸.

⁸⁴ Document remis précité, Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁸⁵ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁸⁶ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁸⁷ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁸⁸ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

- **Tenant à l'organisation (gouvernance, management) :**

Il ressort des entretiens et documents consultés la mise en place d'une organisation facilitant et promouvant la participation.

En préambule, il peut être mis en exergue le **financement d'un poste de salarié** en partie dédié à la participation (le reste de son temps étant consacré au sujet du travail social et de l'intervention sociale) ; ses missions sur le sujet de la participation recouvrent le soutien aux CRPA et au CNPA, l'appui technique au développement des instances de participation dans les associations du réseau, l'animation des GAN « participation » et « intervention sociale ». Mise en place d'une ressource dédiée (entre autres) à la participation au siège (après 2002 – nous ne connaissons pas la date exacte).

La **préparation collective** des sujets, comme précisé ci-dessus, est une condition essentielle portée par l'organisation avec un lieu dédié, le « GAN Participation » : « *C'est le GAN qui sert de préparation à la représentation des personnes accompagnées au CA* », « *qui va permettre aux personnes de connaître le vocabulaire, les projets, les projets de loi et tout ce qui va être discuté en CA, les enjeux aussi* »⁸⁹. L'aspect de « *co-construction* » du GAN est souligné⁹⁰. Apparaît en filigrane, dans l'entretien avec l'administratrice du collège « personnes accompagnées », l'idée **d'un écosystème d'instances visant à la participation**, créant des liens entre eux et bénéficiant mutuellement des apports de chacune : « *le GAN a besoin des gens du CRPA pour rapporter les différents sujets à débattre, par exemple* »⁹¹.

Également, la salariée du siège sur la vie fédérale intervient régulièrement au sein du GAN pour expliquer le fonctionnement de la fédération : « *comment fonctionne une assemblée générale, comment fonctionne un CA, comment nous fonctionnons à la fédération, tout ce qui est statutaire, la place qu'occupent les personnes accompagnées dans le fonctionnement de la fédération* », les aspects relatifs à la présentation de candidatures, à la représentation, aux votes et aux adhésions⁹².

Ainsi, nous pouvons considérer que **le GAN est un véritable lieu de formation des personnes accompagnées**, étant en lieu de transfert et de partage d'expertises et d'expériences.

En outre, une formation annuelle est organisée pour tous les nouveaux arrivants, administrateurs comme salariés, sur « *ce qu'est la fédération, son histoire, le rôle de chacun* »⁹³.

Un soutien matériel pour la participation des personnes est aussi développé : est soulignée la « prise en charge des frais de déplacement » pour les personnes accompagnées.

Au sein de l'organisation, des personnes, bénévoles ou professionnels, ont porté la démarche : « Des personnalités qui ont fait que la participation a pu s'ancrer dans la fédération » (ex : des chargées de mission, mais aussi des administrateurs, le président de la fédération). Les entretiens ont montré que ce sujet fait l'objet d'un **portage politique** : « *Ce qui fonctionne, ce qui fait vivre la participation à la fédération, c'est que l'ensemble des administrateurs porte cette question-là. Et qu'il y a une vigilance*

⁸⁹ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁹⁰ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁹¹ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

⁹² Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁹³ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

constante pas que par les personnes accompagnées, mais par l'ensemble des administrateurs à la question de la participation »⁹⁴. Il s'agit d'une dynamique sur laquelle se ré-interroger régulièrement : « ça demande une vigilance constante »⁹⁵, « Constamment le conseil d'administration doit réfléchir à sa manière de faire et de présenter les choses. Il faut toujours, toujours se remettre en question »⁹⁶.

Dans la construction de ce portage politique, « des personnalités ont fait que la participation a pu s'ancrer dans la fédération »⁹⁷ : par exemple, certaines personnalités du conseil d'administration, la première salariée du siège qui a eu parmi ses missions celle de la participation.

L'examen des documents montre que **le portage politique doit aussi provenir des associations adhérentes à la FAS**. En effet, les destinataires des appels à candidature pour le Conseil d'administration de la FAS sont les associations et organismes adhérents de la FAS, qui sont invités à présenter une candidature par collège (bénévoles ou adhérents nationaux, salariés, travailleurs sociaux / intervenants sociaux et personnes accompagnées), avec un objectif d'atteinte de la parité dans les instances fédérales à moyen terme. Il est conseillé à chaque association de susciter une « implication collective autour d'un projet de candidature » en « [le discutant] au sein des différentes instances de la structure »⁹⁸, selon le type de candidature, par exemple le Conseil de vie sociale pour la candidature d'une personne accompagnée. « La candidature doit ensuite être validée par le représentant légal de l'organisme »⁹⁹. Ensuite, « dans chaque organisme adhérent (...), quatre votants sont désignés »¹⁰⁰ (un par collège, avec le statut correspondant audit collège, la fédération incitant de même à la construction par le représentant désigné d'une « opinion partagée » avec ses pairs). Cela signifie donc que la sollicitation et la présentation de **candidatures** de personnes accompagnées, comme pour les autres collèges, **mais également de votants** par collège (le vote par correspondance étant admis pour les élections au conseil d'administration), dépend de la volonté des organismes adhérents. Ainsi, pour l'Assemblée générale de 2018, « à noter, et c'est positif, que plusieurs structures ont adressé des votes pour les quatre collèges, donc c'est possible ! »¹⁰¹. Ainsi, en 2018, le collège des administrateurs personnes accompagnées est celui dans lequel on observe le plus petit nombre de votants (12 votants, versus de 20 à 107 votants pour les autres collèges)¹⁰².

Cela n'empêche qu'il y ait pu exister des freins au départ, tenant à des représentations de membres du conseil d'administration (voir *infra* dans les conditions tenant aux personnes accompagnées).

La FAS affiche enfin, dans le même sens, que « la participation (...) est un **processus** qui se construit pas à pas, qui va de la simple information jusqu'aux pratiques de co-décision »¹⁰³.

⁹⁴ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁹⁵ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁹⁶ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁹⁷ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

⁹⁸ Mode d'emploi des élections au CA fédéral de la FAS, pour l'AG de 2019 : « Mobilisez-vous dès à présent pour désigner les candidats et les votants au sein de vos structures ».

⁹⁹ Idem.

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ Projet de compte-rendu de l'AGO du 22 juin 2018, FAS.

¹⁰² Projet de compte-rendu de l'AGO du 22 juin 2018, FAS.

¹⁰³ Document remis précité.

- **Tenant aux personnes accompagnées :**

Les personnes accompagnées participant au GAN ont déjà, majoritairement, « participé à plusieurs niveaux. D'abord, elles ont commencé à l'échelle de leur établissement, ensuite dans les CRPA (ou parfois à l'échelle départementale) ou dans les fédérations régionales, voire au niveau national [CNPA¹⁰⁴, GAN]. Elles ont connu la participation à différentes échelles territoriales et avec différentes méthodologies »¹⁰⁵. Ainsi, la participation « se fait par palier »¹⁰⁶. **L'expérience préalable de la participation**, sans être un prérequis dans les textes, est majoritairement partagée. « Ce qui fait la légitimité c'est qu'elles représentent un collectif, (...) qu'elles ne parlent pas en leur nom seul (...), on va au-delà du témoignage. (...) Les personnes ont tout un **parcours de participation** qui fait qu'elles ont été élues, qu'elles ont été choisies par d'autres personnes ». Il est ainsi indiqué que la participation au GAN nécessite un « engagement » : « une implication territoriale (pour l'expertise de terrain, les remontées de terrain, via l'implication dans un CVS, une association, un CRPA) et une implication nationale »¹⁰⁷.

Ce parcours de participation permet aux personnes accompagnées de **mobiliser « deux types de savoirs, leur expérience en tant que personne accompagnée, et leur expérience de la participation »**, autrement dit « leur expertise du vécu plus la pratique de la participation »¹⁰⁸.

Ce parcours de participation paraît d'autant plus important, que le rythme des conseils d'administration et leur technicité, l'aisance dans l'expression orale des administrateurs sont des facteurs déstabilisants au départ : « Parce que le CA c'est... c'est impressionnant ; quand on arrive, surtout, particulièrement, le CA chez [une association du réseau] alors là, quand on arrive la première fois c'est un peu... c'est une table ronde et puis boum boum boum boum boum, ça rigole pas hein, c'est... ça y va. C'est chirurgical. »¹⁰⁹

On observe que cette expérience de la participation s'est développée « plutôt dans des instances spécialisées **dans le secteur de l'AHl** » : « On en voit peu qui participaient à des conseils de quartier ou dans des centres sociaux. (...) On n'est pas sur la participation pour faire évoluer un territoire ». Car, concernant la participation aux instances de l'AHl et à la gouvernance de la fédération, ce sont « des enjeux similaires qu'elles défendent », et cette participation qui a permis de développer les « vécus et expertises croisés », « engendre une certaine forme de **militantisme** ». Dans ces deux types de participation, « on est plus sur des **revendications d'une reconnaissance**, (...) une demande de reconnaissance de ce que les personnes ont vécu et de tout ce qu'elles ont subi aussi, (...) d'avoir été abandonnées par l'Etat social »¹¹⁰.

Cette représentation collective n'est pas antinomique d'une **incarnation spécifique de leur rôle et du charisme** des personnes accompagnées élues : « On se rend compte que c'est des personnalités, c'est des manières de parler, c'est des militances aussi. Leur rôle personnel entre beaucoup, beaucoup en

¹⁰⁴ Les Conseils régionaux des personnes accueillies et/ou accompagnées (CRPA) et le Conseil national des personnes accueillies et/ou accompagnées (CNPA) : voir le glossaire.

¹⁰⁵ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹⁰⁶ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹⁰⁷ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹⁰⁸ Source : Entretien 1 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹⁰⁹ Source : Entretien avec une administratrice du collège des « administrateurs personnes accompagnées ».

¹¹⁰ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

jeu. Même si elles tiennent leur légitimité du collectif. » Surtout concernant l'accès à des instances de politiques publiques et/ou pilotées par les pouvoirs publics, « *des personnes accompagnées ont ouvert des portes, par leur caractère, leur personnalité, c'est indéniable. (...) Certaines personnes disent : on a ouvert la porte pour que d'autres puissent arriver derrière* », par leur « *travail de lobbying individuel* »¹¹¹. Cela peut être rapproché du **besoin de faire sa place**, mentionné dans l'entretien avec l'administratrice du collège « *personnes accompagnées* » : « *Au départ on nous écoutait pas vraiment, donc on nous laissait un peu de côté* » ; « *c'est les préjugés au départ, beaucoup de préjugés* » (parlant du conseil d'administration d'une association adhérente).

Un sujet soulevé dans le cadre des entretiens, est celui du **renouvellement des personnes accompagnées dans les instances associatives**, qu'il s'agisse du GAN ou du conseil d'administration.

- ✓ **Le risque est de recréer un entre-soi, entre personnes accompagnées devenues des « professionnels de la participation »**, qui soit un **frein à l'accueil et l'intégration de nouvelles personnes**. Par exemple s'agissant du GAN, qui est aujourd'hui un groupe d'une vingtaine de personnes : « *des sujets abordés très techniques, des personnes qui se connaissent très bien (il y a un noyau dur qui est présent depuis l'origine), ce sont maintenant les mêmes personnes qui reviennent, ce sont des professionnels de la participation pour certains. C'est une plus-value énorme, un collectif de personnes qui se connaissent bien et qui connaissent extrêmement bien leur terrain, les politiques publiques, les dispositifs. On rentre vite dans un langage et un fonctionnement commun. Ça peut être un frein car si on ne remet pas en question le fonctionnement de base, on ne peut pas accueillir de nouvelles personnes* »¹¹².
- ✓ Ainsi, des critiques peuvent parfois être émises concernant le fait que des personnes accompagnées deviendraient « *spécialistes de la participation* », « *des experts en participation* ».
- ✓ Sur ce sujet, l'entretien avec la salariée de la fédération met en évidence deux points saillants :
 - le fait que la question du renouvellement des mandats n'est **pas spécifique aux personnes accompagnées**, et qu'il convient de ne pas penser un traitement spécifique concernant leur situation. Ainsi, concernant la présence au GAN : « *C'est aussi le cas pour d'autres administrateurs, des personnes qui sont très présentes et très investies dans la fédération depuis longtemps et donc qui se connaissent bien* »¹¹³. Et concernant les mandats détenus par les personnes accompagnées : « *Il y a peut-être certains qui disent que les personnes deviennent spécialistes de la participation, des experts en participation. Mais on ne peut pas freiner ça, dire par exemple : « ça y est, tu as fait un an de CRPA, maintenant tu arrêtes ». C'est comme si on disait à un administrateur de la fédération d'un autre collège : « c'est bon, tu arrêtes », alors que ce sont des personnes aussi qui se sont investies. Les questions qui se posent pour les personnes accompagnées, ce sont des questions qu'on retrouve concernant d'autres administrateurs, et qu'on ne pose pas de la même façon. On pose la question du*

¹¹¹ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹¹² Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹¹³ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

renouvellement des personnes accompagnées, de la durée de leur mandat, et on ne la pose pas forcément concernant d'autres administrateurs. »¹¹⁴

- **l'importance d'un investissement des personnes dans la durée**, la plus-value que cela constitue pour l'accueil de nouvelles personnes : *« Même si c'est difficile d'accueillir des nouvelles personnes, ça permet aussi de créer une dynamique autour d'une histoire, autour d'un fonctionnement en collectif. Donc c'est très important. (...) Les personnes, tant qu'elles côtoient toujours des personnes accompagnées, qu'elles sont toujours investies dans certains endroits, qu'elles continuent à avoir une action de terrain et s'intéresser au sujet, c'est important qu'elles continuent à participer aussi. »¹¹⁵* Par analogie, nous sont cités les propos d'une ancienne travailleuse pair : *« J'interviens avec ma sensibilité et peu importe que je sois sortie de la rue depuis 10 ou 15 ans, si je garde cette sensibilité je peux rester travailleuse paire. Pour moi ma vulnérabilité fait partie de ma compétence. »¹¹⁶*
- ✓ **D'autres hypothèses peuvent être émises concernant la raison de la difficulté d'accueillir ou « fidéliser » de nouveaux participants au GAN.** L'entretien avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale » témoigne d'un risque d'incompréhension des enjeux, de difficultés à concevoir l'impact territorial de sujets nationaux, risques que nous pourrions reformuler par le fait de ne pas se sentir concerné ou de se questionner sur l'utilité de l'instance pour sa vie quotidienne. La « *technicité* » et la « *complexité* » des sujets pourraient également constituer un frein à cette participation. Sont également soulignées les « *situations administratives extrêmement compliquées* » de certaines personnes, qui ne les rend pas disponibles pour des réflexions sur l'analyse des politiques publiques. La chargée de mission en déduit donc la nécessité d'une **certaine souplesse de fonctionnement** : permettre « *un intermédiaire entre un fonctionnement assez souple et la nécessité d'une participation systématique* », « *que nous ayons et que le groupe ait cette tolérance de se dire que si la personne ne participe pas, il y a aussi des raisons* ». L'objectif reste un **investissement durable**, une participation plutôt régulière pour « *créer un collectif et une expertise collective* »¹¹⁷.

2.1.4. Synthèse

¹¹⁴ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹¹⁵ Source : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

¹¹⁶ Source : *Développer le travail pair dans le champ de la veille sociale, de l'hébergement et du logement*, Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) et FAS, 2018.

¹¹⁷ Dernières citations : Entretien 2 avec la chargée de mission « Participation – Intervention sociale ».

Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)	
Identité associative	
Date de création	1957
Public bénéficiaire	Personnes en difficulté d'adaptation et d'insertion sociale
Logiques institutionnelles	Logique institutionnelle d'aide (1956) complétée par celles de mouvement (2004) et d'entraide (2011)
Projet fédéral	2010-2015 : orientation "Agir avec les personnes accueillies" 2016-2021 : 1er principe d'action affiché : "Associer les personnes en situation de précarité à l'élaboration et au suivi des politiques publiques et au sein de la gouvernance de la Fédération et des associations"
Gouvernance	Militante / Professionnalisée
Etapes-clés et forme(s) de la participation	
2002	GAN Participation des personnes accompagnées (incluant progressivement une majorité de personnes accompagnées)
2011	Collège "administrateurs personnes accompagnées" au CA de la FAS (3 administrateurs sur 25)
Après 2011	Collège "administrateurs personnes accompagnées" aux CA des FAS régionales
Forme de la représentation	Représentation collective
Effets de la participation	
Sur le fonctionnement de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Expression des personnes accompagnées - Vigilance des administrateurs => Fonctionnement du CA plus inclusif • Accroissement du caractère militant de la gouvernance (CA de la FAS nationale) • FAS régionales : développement de l'ouverture de la gouvernance aux personnes accompagnées (CA, bureau, commissions), développement de l'aspect de gouvernance externe (renforcement du soutien à la participation aux politiques publiques) • Développement de la participation de personnes accompagnées dans des conseils d'administration d'associations adhérentes (source d'inspiration + appui de la FAS)
Sur le projet fédéral	<ul style="list-style-type: none"> • Participation, « pouvoir d'agir » des personnes, croisement des expertises irriguent l'ensemble du projet • Renforcement du caractère militant de la gouvernance et des associations => renforcement de la logique de mouvement • Orientation : renforcer la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des politiques publiques et des associations adhérentes
Sur les pratiques et les projets	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'outils par le GAN Participation pour développer la participation dans le réseau • Consultation du GAN Participation par le salarié en charge du dossier en amont de la présentation au CA • Complémentarité des apports des personnes accompagnées et des professionnels - Valorisation des savoirs expérimentiels des personnes accompagnées et des intervenants sociaux • Développement concomitant de la participation des personnes accompagnées à l'élaboration des politiques publiques • Approche différente par les travailleurs sociaux des personnes qu'ils accompagnent • Perspective : renforcer la participation à tous les échelons (formation, associations et CVS...)
Sur les personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation et estime de soi, stimulation intellectuelle • Développement du pouvoir d'agir, expression, sentiment d'utilité, opportunité de faire évoluer les représentations d'autres personnes (dont des personnalités médiatiques) • Accroissement de la participation de personnes investies sur la durée (autres GAN, groupes de travail, interventions externes...) • Bénévolat, création d'associations => ouverture sur la cité, citoyenneté retrouvée • Porosité des statuts avec celui de bénévole et d'intervenant social ; selon les personnes, l'aboutissement d'un processus de participation sera considéré dans l'un de ces trois statuts • Identité plurielle et protéiforme (personne accompagnée, administrateur...)
Sur l'échelle de la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Information, consultation, concertation, co-construction (niveaux national et régional) • Co-décision (niveaux national et régional)
Conditions de la participation	
Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement	<p>Communication adaptée à l'échelle individuelle et collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en amont : permettre la préparation individuelle des sujets • préparation collective : méthodes d'animation adaptées • en aval : communication sur l'effet de leur contribution • en complément : contacts directs et de proximité <p>Processus de fabrique d'une représentation collective - empowerment individuel et collectif</p> <p>Importance de la communication en aval de la participation</p>
Tenant à l'organisation (gouvernance et management)	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens RH : financement d'un poste de salarié • GAN : préparation collective des sujets, formation des personnes accompagnées • Ecosystème d'instances de participation • Soutien matériel • Portage politique de la FAS et d'associations adhérentes - vigilance constante (freins au départ tenant aux représentations d'administrateurs)
Tenant aux personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience de la participation à différentes échelles dans le secteur de l'AH1 : militantisme, revendications d'une reconnaissance - parcours de participation => permet la mobilisation de 2 types de savoirs : expérience du vécu + de la participation • Incarnation spécifique de leur rôle de représentation des personnes accompagnées, charisme, besoin de faire leur place (ex : développer les ressources pour faire face au caractère "impressionnant" d'un CA) • Questionnement sur le renouvellement des personnes accompagnées dans les instances de participation : <ul style="list-style-type: none"> - Risque : recréer un entre-soi - Mais : questionnement non spécifique aux personnes accompagnées + objectif d'un investissement durable des personnes • Frein : difficulté d'accueillir de nouveaux participants (technicité, questionnements sur l'utilité, autres préoccupations plus immédiates au vu de situations individuelles difficiles...) : nécessité d'une certaine souplesse de fonctionnement

2.2. L'APF France handicap : concertation dans la gouvernance avec des personnes accompagnées en situation de handicap

L'Association des paralyés de France (APF), dénommée APF France Handicap depuis la modification de ses statuts en 2018, se présente dans ces derniers comme une « *association française de défense et de représentation des personnes en situation de handicap et de leurs proches* ». Elle a pour buts principaux « *la représentation, la défense et le soutien à titre collectif et individuel des personnes en situation de handicap, et la lutte contre les discriminations* », « *la pleine et effective participation à la société des personnes en situation de handicap sur la base de l'égalité avec les autres* », et « *l'amélioration de la réponse aux besoins, de la situation sociale et matérielle, de l'état de santé, à tous les âges de la vie, des personnes en situation de handicap ainsi que de leur famille et de leurs proches aidants* »¹¹⁸.

Elle a été créée en 1933 par quatre jeunes atteints de poliomyélite, dont André Trannoy, premier président de l'association, sous le nom d'« Association des Paralyés et Rhumatisants ». Sa création « *par des personnes atteintes de déficiences motrices avec ou sans troubles associés* », tel que le soulignent ses statuts actuels, marque donc l'association, avec **l'affirmation d'une double logique institutionnelle d'entraide** entre ces personnes **et de mouvement**, tel que l'illustre la création du magazine « Faire Face » en 1933¹¹⁹. La création des premiers établissements s'effectue entre 1939 et 1960, pour répondre aux besoins de soins, de scolarité et de formation professionnelle, suscitant le développement d'une **logique institutionnelle concomitante d'aide**. En 1945, l'association prend le nom d'« Association des Paralyés de France » (APF) et est reconnue d'utilité publique. L'engagement de l'association pour faire avancer la législation prend de l'ampleur depuis 1960, affirmant des revendications à la participation sociale, aux droits et à la citoyenneté des personnes en situation de handicap, entraînant un **renforcement de la logique de mouvement**.

Avec une volonté de l'APF de renforcer la participation des parties prenantes en son sein, plusieurs projets associatifs se sont succédé depuis 2000 en étant adoptés lors des congrès de l'association : « Ensemble, agir ! » (2000-2005), « Acteur et citoyen ! » (2006-2011), « Bouger les lignes ! Pour une société inclusive » (2012-2017), et enfin « Pouvoir d'agir, pouvoir choisir » (2018-2023).

Parallèlement, avec la démarche « Démocratie ensemble » lancée en 2003, l'association développe une nouvelle organisation politique, une « gouvernance de proximité » avec la mise en place de conseils de département et de région¹²⁰. Aujourd'hui l'association compte 21 000 adhérents et 25 000 bénévoles dans le cadre de 96 conseils APF de département et 13 conseils APF de région. Elle gère également plus de 400 établissements et services médico-sociaux et autres formes de structures : 50

¹¹⁸ Statuts 2018 d'APF France Handicap.

¹¹⁹ Extrait du Repère n°10 sur l'Histoire de l'APF, 2017, APF : « *Avec l'Association des Paralyés et Rhumatisants, les 4 jeunes fondateurs espèrent créer un lien amical entre des personnes coupées du monde et les unes des autres ; et promouvoir, et surveiller tout ce qui concerne leurs soins, l'enseignement scolaire, voire déjà la formation professionnelle.* »

¹²⁰ « *En 2003, on est passé de 24 adhérents élus à l'APF [membres du conseil d'administration] à 700 élus au sein de conseils dans les départements et dans les régions* » ; source : article d'Hubert Pénicaud, Responsable du développement associatif à l'APF, dans le magazine *Union sociale* du réseau Uniopss-Uriopss, février 2018.

structures emploi « APF Entreprises », 109 structures pour enfants et adolescents et 252 structures pour adultes en situation de handicap, accompagnant environ 30 000 usagers¹²¹.

L'analyse du terrain d'étude s'est effectuée par le biais des entretiens suivants :

- Un entretien avec la salariée chef de projet Innovation et Développement au sein de la Direction Offre de service, qui a entre autres pour mission l'animation de la participation des usagers au niveau national ;
- Un entretien avec le président du Conseil national des usagers.

2.2.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Avant l'obligation de mise en place des conseils de la vie sociale (CVS) par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, l'APF avait déjà installé des conseils d'établissement dans ses structures. Cela a amené l'APF, dans le cadre de la dynamique de renforcement de la participation de ses parties prenantes en son sein au début des années 2000, à **créer en 2001 un Conseil national des usagers (CNU)**. Son existence n'est pas mentionnée dans les statuts, mais il a été constitué sur décision du conseil d'administration. L'intérêt de sa mise en place s'est fait sentir face au « *volume important* » d'ESSMS gérés par l'association¹²².

Ce CNU est présenté comme une « *dynamique associative de participation des usagers* ». Il s'agit d'une « **instance de représentation interne** » des usagers, qui « *repose sur l'existence et le fonctionnement des Conseils de la Vie Sociale institués par la loi du 2 janvier 2002, dont il prolonge l'ambition* ». Il vise à « *soutenir l'effectivité de la citoyenneté* » des usagers, et s'inscrit dans une volonté associative d'une « *prise en compte accrue de la parole des usagers au niveau national pour améliorer la bientraitance, les pratiques innovantes et les réponses inclusives dans les structures de l'APF* »¹²³. Les entretiens ont mis en évidence que des CVS sont mis en place dans l'ensemble des ESSMS (ou inter-ESSMS), ce qui permet d'étendre effectivement le champ de représentation du CNU à l'ensemble des usagers accueillis ou accompagnés par l'APF.

Le CNU est composé de 25 membres élus pour 3 ans par les présidents de CVS. Ils sont élus prioritairement parmi ces derniers, ou à défaut un autre élu de CVS sera éligible si le président ne souhaite pas être candidat¹²⁴. Les membres du CNU sont donc soit usagers d'un ESSMS géré par APF France handicap, soit représentants légaux d'usagers (dans le cas des établissements et services pour enfants, ou dans les cas de polyhandicap sévères empêchant l'expression des personnes). Ils sont répartis en cinq collèges reflétant les types de dispositifs d'accompagnement de l'APF : enfance, hébergement adulte, vie à domicile adulte, travail adapté et polyhandicap.

Le rôle central du CNU, tel que le rappelle son règlement intérieur, est de « représenter les usagers des établissements et services de l'APF en interne ». Il souligne ainsi qu'il s'agit d'une « instance de

¹²¹ Sources : Repère n°10 sur l'Histoire de l'APF, 2017 ; site internet de l'association.

¹²² Source : Entretien avec le Président du CNU.

¹²³ Sources : Règlement intérieur du CNU 2016-2019 ; Plaquette de présentation du CNU : « *Conseil national des usagers : Un outil majeur à disposition des usagers pour favoriser l'expression et se faire entendre* ».

¹²⁴ Source : article 4 du Règlement intérieur du CNU 2016-2019.

représentation collective ». Ceci signifie d'une part que les élus représentent l'ensemble des CVS, et pas seulement le leur : « *Nous ne sommes pas élus au CNU pour représenter notre CVS, mais pour représenter l'ensemble des CVS* »¹²⁵. Cela signifie d'autre part qu'« *il n'a pas pour objet de traiter de situations individuelles, toutefois celles-ci sont prises en compte, pour nourrir la réflexion du CNU, lorsqu'elles ont un retentissement sur le collectif des usagers.* »¹²⁶

Le CNU se réunit 4 fois par an. Pour répondre à sa première mission consistant à « *connaître les attentes et préoccupations des usagers* », il dispose de « *deux principales sources d'information* »¹²⁷ :

- Prendre connaissance de l'ensemble des comptes-rendus de CVS, afin de « *se saisir* » de « *difficultés de fonctionnement récurrentes* » tenant à la vie quotidienne des personnes accompagnées et accueillies, à leur bien-être et à l'exercice de leurs droits d'une part, et « *d'alerter la direction générale* » en cas de dysfonctionnement grave dans un établissement d'autre part. Cette mission chronophage s'effectue par le truchement d'une organisation interne du CNU en comités de lecture, et d'un échange sur la synthèse de la lecture des derniers comptes-rendus reçus qui est systématiquement prévu lors des réunions du CNU¹²⁸ ;
- Participer à des rencontres régionales entre représentants du CNU et de l'ensemble des CVS de la région concernée, au minimum une fois tous les deux ans. Les objectifs visés sont de faciliter la circulation de l'information entre les CVS et le CNU. Ces rencontres favorisent également l'interconnaissance entre leurs membres, et suscitent le partage de pratiques entre CVS d'une même région. Les réunions permettent enfin au CNU et aux CVS de présenter leur fonctionnement et leurs actions respectives.

A partir de ces deux moyens d'information, le CNU se saisit de thématiques dans le cadre de son programme de travail, puisqu'il a aussi pour mission de « *participer, par ses avis et propositions, à l'amélioration de la qualité du service rendu et à l'évolution des réponses à apporter* ». Ces sources d'information l'alimentent également dans sa mission consistant à repérer et « *informer le réseau des CVS des initiatives et bonnes pratiques dont il a connaissance* »¹²⁹.

Si le CNU n'est pas qualifié d'instance de gouvernance en tant que telle par les acteurs¹³⁰, **son lien avec les principales instances décisionnelles de l'association est affirmé dans son règlement intérieur**, ce qui lui octroie une place (bien que non systématique) dans le processus de décision et donc dans la gouvernance. La seconde mission du CNU qui y est mise en avant est de « *relayer les besoins des usagers de l'APF aux instances décisionnelles nationales (CA et DG), alerter ou proposer des actions et solliciter autant que nécessaire des représentants du CA pour participer à ses travaux* ». Le président

¹²⁵ Source : Entretien avec le Président du CNU.

¹²⁶ Source : Article 2 du Règlement intérieur du CNU.

¹²⁷ Source : Règlement intérieur du CNU ; entretiens avec le Président du CNU et avec la chef de projet du siège.

¹²⁸ Source : Entretien avec le président du CNU, qui est très attaché à cette mission et y est très investi : « *J'essaie de lire tous les comptes-rendus. (...) C'est intéressant de lire : on arrive à déceler où il y a un malaise. (...) Je ne suis pas là pour faire des statistiques sur les comptes-rendus, l'intérêt, c'est que la lecture soit utile et efficace pour tout le monde* ».

¹²⁹ Source : Article 2 du Règlement intérieur du CNU.

¹³⁰ Sur le site internet de l'APF France handicap, un lien vers la page du CNU est présenté sur la page « Gouvernance et instances », et le CNU est cité dans la partie « Démocratie et participation » qui présente les principales instances de l'association dans le rapport annuel 2017. Mais dans le rapport annuel 2018, il n'est pas cité dans la partie intitulée « Gouvernance et instances APF France handicap ».

du CNU confirme cette place en présentant le CNU comme « *un organe de représentation central des usagers de l'APF, en lien direct avec le Conseil d'administration et la Direction générale* ». Il est également prévu que le CNU établisse « *un rapport [d'activité] à mi-mandat et fin de mandat* », donc tous les 18 mois, auquel sont annexés tous ses comptes-rendus. Ce rapport est ensuite transmis et présenté au Conseil d'administration¹³¹.

2.2.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Il ressort des entretiens que les effets du CNU de l'APF sont réels ; cependant, ils sont jugés par les acteurs interrogés comme parfois lents à se mettre en place, et pas encore à la hauteur des effets attendus.

- **Sur le fonctionnement de la gouvernance :**

Le président du CNU souligne que cette instance est « *une occasion d'essayer de peser sur les instances dirigeantes et de gouvernance et de la puissance publique* », et il indique qu'« *au niveau interne, les usagers sont de plus en plus associés au travail interne de l'APF et à sa gouvernance* ».

Les éléments qui en témoignent sont divers :

- ✓ **L'importance accordée par les membres du conseil d'administration au CNU** est visible lors de la présentation du rapport du CNU au CA¹³². « *Le président et la vice-présidente du CNU vont passer une bonne heure avec le CA pour leur présenter leur rapport. (...) Ils préparent un rapport sur les avancées, les reculs, ce qui pose encore problème ou qui n'a pas trop avancé. Après le CA demande à la DG de changer des choses pour y répondre. On voit bien que le CA est sensible à ce qui se passe dans les établissements, ils sont très intéressés par le CNU. Ça génère souvent beaucoup de discussions. En général, ils y restent déjeuner pour finir d'échanger.* » On peut faire l'hypothèse que les membres du CA se sentent d'autant plus concernés par le retour des membres du CNU, qu'« *ils sont quasiment tous en situation de handicap moteur [18 sur 24]*¹³³. *Ils ont quasiment tous fait appel à un établissement dans leur jeunesse, ou a minima, un service d'aide* »¹³⁴. Un exemple notoire a été cité par les acteurs : la décision du CA de préfigurer en 2018 une instance de conciliation-médiation interne à l'association, nommée « Collège de la médiation », afin de résoudre des difficultés et conflits

¹³¹ Articles 6 et 8 du Règlement intérieur du CNU.

¹³² « L'intérêt de la direction générale et du CA pour les travaux du CNU est réel, même si la prise en compte des attentes peut encore être améliorée. Au-delà des temps de présentation de rapport d'activité du CNU au CA, des liens plus réguliers gagnent à être encouragés pour plus d'efficacité. » (extrait d'une lettre du CNU de 2016).

¹³³ Auxquels il faut rajouter au moins 2 membres des familles. Source : article 6 des statuts d'APF France handicap. On peut donc qualifier la **gouvernance** de l'APF France handicap de **militante**.

¹³⁴ Sources des citations : Entretien avec le chef de projet du siège.

entre professionnels et usagers ou familles, dans laquelle siègent deux représentants d'usagers¹³⁵.

- ✓ Les effets sont également visibles s'agissant des **autres instances nationales de gouvernance** de l'APF France handicap. « *Les commissions du conseil d'administration invitent le CNU sur certains sujets* », par exemple pour travailler ensemble sur des outils et documents associatifs. C'est également le cas pour la commission nationale politique de la jeunesse.
- ✓ Les effets sont aussi visibles concernant les **instances locales de gouvernance**. « *Depuis deux ans, chaque conseil APF de région a un siège pour un représentant du CNU* », le représentant devant être également adhérent de l'association¹³⁶. L'objectif est d'améliorer cette représentation en pourvoyant tous les sièges dans les conseils APF de région à la faveur de la prochaine mandature du CNU qui coïncide avec celle des conseils de région.
- ✓ Enfin, plus largement, la participation des représentants des usagers à la **vie associative** de l'APF, à ses événements s'accroît (par exemple, un représentant des usagers siège dans le comité d'organisation des élections du CA).

Cependant, la **lenteur de la mise en place de certains de ces effets** est notée par les acteurs interrogés ; par exemple, l'instance de médiation-conciliation était demandée depuis quatre ans par les membres du CNU avant qu'elle ne commence à se mettre en place. Ceci est expliqué par le siège du fait de la taille de l'association et de la diversité des acteurs à concerter dans la construction de ce projet, mais peut être difficile à comprendre de la place d'un usager : « *Il y a eu une demande à peu près similaire des familles en même temps. Le directeur général a missionné deux groupes de travail (...). C'est une très grosse machine, l'APF. (...) En comptant les délégations locales et les établissements médico-sociaux, on a près de 500 établissements à gérer, et il y a 14 000 salariés, 30 000 usagers, 20 000 adhérents. Le temps que tout le monde ait donné son avis, les IRP, les commissions, le CA, le CNU, ça prend énormément de temps. (...) Si on veut que les choses soient réfléchies et imbriquées, il y a des étapes qu'on ne peut pas sauter. Mais je comprends que pour un usager qui voit ça de l'extérieur, ça doit paraître terriblement long* ».

Un **axe de développement** est soulevé par le président du CNU, qui concerne ce que nous pourrions qualifier de « **gouvernance externe** », car concernant la représentation dans l'espace public. Il souhaiterait que le CNU puisse davantage « *porter la parole des usagers* » « *à l'extérieur de l'association* »¹³⁷ : « *qu'on soit audité, écouté, auditionné, référencé par le ministère et la CNSA. (...) Quand on arrivera à ça, on aura avancé dans la représentation des usagers* ». Concernant la gouvernance interne, le président du CNU indique qu'« *on a demandé un siège au CA, mais on l'a pas encore obtenu. Pour l'instant, on a obtenu le niveau intermédiaire [les conseils de région]. C'est une première étape* ».

¹³⁵ Source : Entretiens avec le président du CNU, avec la chef de projet du siège, rapport annuel 2018 de l'association (p. 28 et 49).

¹³⁶ Car « *même si tu es accompagné dans un établissement APF, tu n'es pas obligé d'être investi dans la vie associative ; c'est deux choses différentes* » (Source : entretien avec la chargée de projet du siège).

¹³⁷ A noter que cela fait déjà partie des missions du CNU soulignées dans son règlement intérieur : « *Participer à des missions d'information, d'actions, de rencontres avec d'autres interlocuteurs extérieurs à l'APF dans le but de favoriser l'expression des usagers* ».

- **Sur le projet associatif :**

La création d'une « instance de médiation indépendante pour les usagers de nos établissements et services et leurs proches » figure comme engagement prioritaire dans l'axe stratégique « S'engager pour l'autonomie et l'autodétermination des personnes ».

Dans l'axe stratégique « Renforcer notre dynamique participative », est mis en avant l'objectif de faciliter les articulations entre les instances de gouvernance nationale et locale et la représentation des usagers, et de faciliter l'engagement de tous les acteurs (y compris les usagers) dans le cadre du projet associatif et du plaidoyer de l'association. Cela illustre la **volonté de mieux articuler la logique d'entraide (place des adhérents) et celle d'aide (place des usagers)** : « *L'association doit poursuivre et renforcer la démarche d'articulation entre la démocratie politique, portée par le mouvement, et la représentation des usagers, notamment les conseils de la vie sociale et le conseil national des usagers. Autre enjeu : simplifier et clarifier notre organisation pour renforcer la participation de tous et les liens entre les acteurs des différentes instances décisionnelles et consultatives, organes de direction, comités, commissions, observatoires, groupes initiatives, représentations des usagers et des salariés* »¹³⁸.

- **Sur les pratiques et projets de l'association :**

Outre les pratiques et projets évoqués ci-dessus concernant les effets sur la gouvernance, il est souligné qu'en pratique, les salariés de la direction générale viennent consulter les membres du CNU sur les projets et plaidoyers de l'association lors des réunions, et le directeur général y est attentif : « *Il y a une culture de « Rien pour nous sans nous », donc il faut demander leur avis aux gens concernés. Le CNU c'est la seule instance représentative au niveau national des usagers* ».

En outre, le CNU choisit ses travaux à l'appui desquels il est pourvoyeur de projets de plaidoyers qu'il soumet aux instances décisionnaires. Dans le cadre d'un travail sur « la vie quotidienne en établissement et à domicile », il s'est organisé en groupes de travail, et a prévu de « *faire un courrier aux commissions préparatoires du CA pour leur demander de travailler avec [eux] à une revendication nationale sur les moyens accordés à la vie quotidienne dans le secteur du handicap* »¹³⁹.

Les réunions du CNU sont aussi l'occasion d'un passage d'informations entre le siège et les représentants des usagers (actualités de l'APF et du CNU).

- **Sur les personnes accompagnées :**

A l'échelle collective, on observe que cette participation des personnes accompagnées à la gouvernance de l'association a créé une **porosité entre les statuts des parties prenantes** :

¹³⁸ Projet associatif 2018-2023 « Pouvoir d'agir, pouvoir choisir », page 15.

¹³⁹ Source : Entretien avec la chargée de projet du siège.

- ✓ Entre le statut de représentant des familles et celui de représentant des usagers : « *nous avons au moins trois ou quatre membres en commun entre la commission nationale politique de la famille et le CNU* » ; cela peut entraîner des clarifications nécessaires dans l'exercice de mandats au nom de ces instances : « *dans une région, un membre du CNU était d'accord pour représenter le CNU au conseil de région, sauf qu'il était déjà mandaté en tant que représentant des familles* ».
- ✓ Entre le statut d'utilisateur et le statut d'adhérent : « *Il faut être adhérent de l'APF pour pouvoir représenter le CNU en conseil APF de région. Tous les usagers ne sont pas adhérents, c'est un choix personnel* ».

A l'échelle individuelle, il est relevé que la participation des usagers a pour effet de **libérer la parole** pour ceux qui s'expriment peu et ont des difficultés à le faire, par exemple concernant des personnes polyhandicapées : « *on a aussi des représentants de foyers qui ont de très grosses difficultés d'élocution. Sur les dernières réunions, ces gens-là ont quand même bien pris le temps de s'exprimer. Ils ont parlé à plusieurs reprises dans la journée. Parce que parfois, ils ne parlent pas trop* »¹⁴⁰.

- **Conclusion sur la nature de la participation à la gouvernance**

Ainsi, si l'on résume la nature de la participation à la gouvernance au regard des échelles de la participation, on pourrait considérer que le CNU permet une information, une consultation mais aussi plus largement une **concertation** sur le temps long (incluant une force de proposition). Au niveau national, il permet une **co-construction** dans l'élaboration des projets, et dans la mise en œuvre des décisions (sans aller jusqu'à la co-décision). A l'échelle régionale en revanche, il permet aux représentants des usagers d'être **co-décisionnaires**.

2.2.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Des entretiens avec les acteurs, il ressort que la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de l'APF a pu produire des effets grâce à un certain nombre de conditions. Des conditions d'amélioration de ces effets peuvent être également déduites de freins identifiables.

- **Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement :**

Les entretiens ont fait apparaître des éléments concernant l'animation des réunions du CNU : créer un climat de « *confiance* » (« *tout le monde respecte les difficultés de chacun* »), laisser la « *liberté* » et le temps aux personnes de s'exprimer, « *simplifier son discours* » concernant les sujets techniques pour

¹⁴⁰ Source : Entretien avec la chargée de projet du siège.

se faire comprendre. Également, les personnes qui ont des difficultés d'élocution importantes viennent accompagnées d'un salarié de leur établissement qui a le rôle d'assistant de communication¹⁴¹.

Est aussi soulignée l'importance de permettre des rencontres physiques, ou du moins, *de visu* (utilisation de la visioconférence), et de ne pas rester que sur de la communication écrite avec les usagers : « *Les rencontres régionales, pour ça, c'est top parce que d'avoir rencontré les gens, c'est plus parlant que de recevoir la lettre du CNU* » ; « *ça permet d'avoir un contact direct avec les personnes* ». L'utilité des « *échanges directs* » entre représentants est aussi soulignée dans le règlement intérieur.

- **Tenant à l'organisation (gouvernance et management) :**

Le « *soutien des élus* » du CNU par des professionnels du siège et des structures d'accueil ou d'accompagnement est prévu et encadré par le règlement intérieur du CNU, afin de permettre aux usagers élus d'exercer leur mandat. Ce dernier prévoit un soutien humain, organisationnel et matériel, pour l'assistance aux réunions du CNU ainsi que pour la rédaction des ordres du jour et des comptes-rendus, ainsi que l'accès à des formations¹⁴². Il est également évoqué en entretien que la tenue des réunions en semaine sur des horaires de travail, de scolarité ou de formation peut malheureusement être un frein à la participation de tous.

Le soutien des professionnels est aussi nécessaire pour permettre la mise en place d'outils de communication entre le CNU et les usagers. Des modes diversifiés de communication ont été développés par le CNU, dans le cadre d'un groupe de travail communication (flyer de présentation, lettre d'information du CNU, adresse mail générique pour recevoir les comptes-rendus de CVS).

D'une manière générale, pour répondre à ses missions, le CNU a besoin d'une circulation de l'information fluide avec les CVS et plus largement les usagers. Or les acteurs interrogés regrettent, malgré une amélioration, des difficultés persistantes de circulation de l'information et identifient des pistes d'amélioration concernant « *une meilleure communication descendante et remontante* » :

- ✓ Des lenteurs ou difficultés dans la transmission des comptes-rendus de CVS, des informations relatives aux élections et candidatures des membres du CNU ;
- ✓ Des réunions en région à une fréquence moindre que celle définie dans le Règlement intérieur (*a minima* une tous les deux ans), avec une grande variabilité selon les régions.

¹⁴¹ Sources : Entretien avec la chargée de projet du siège ; Citation du président du CNU sur le site internet d'APF France handicap : « *Liberté d'expression des représentants des usagers et confiance caractérisent cet espace d'expression qu'est le CNU.* »

¹⁴² L'article 10 du Règlement intérieur du CNU prévoit « *un soutien régulier et adapté des professionnels du siège pour les aider dans leurs mandats (formations, interventions externes notamment)* », et « *la facilitation de l'organisation de leurs déplacements par les structures (prise en charge matérielle, auxiliaires de vie et d'aide à la communication si besoin)* ». L'article 12 dispose que « *Les représentants des usagers peuvent se faire assister d'une tierce personne pour l'aide à la communication, afin de permettre la compréhension de leur intervention. Les auxiliaires de vie peuvent, si le membre le souhaite, assister aux séances, mais ils n'interviennent pas et sont tenus, dans ce cas, à la confidentialité des débats.* » Les articles 6 et 8 prévoient l'assurances pour les ordres du jour et les comptes-rendus.

Comme l'information aux CVS passe par les directeurs, et que les réunions régionales doivent être organisées par les directeurs, différentes hypothèses explicatives ont pu être soulevées, pouvant relever du manque de « *priorisation* » des questions relatives aux CVS parmi la diversité et selon le calendrier des tâches incombant aux directeurs. Il n'est pas non plus à exclure une certaine « *résistance de professionnels* » des structures face à une remontée d'informations dont ils ne maîtrisent pas le contenu, les tenants et aboutissants, et/ou l'impact potentiel ; ce qui montre le développement d'un rôle de contrepouvoir de ce CNU et donc son impact sur la gouvernance. Une situation citée a par exemple pu mettre à jour une « *incompréhension croisée* » entre professionnels et usagers, voire une « *méfiance* » d'usagers envers la direction¹⁴³. Cette difficulté de priorisation peut aussi témoigner d'un besoin de ressources humaines supplémentaires pour soutenir la participation : « *Moi, personnellement, je constate qu'au fur et à mesure des remplacements des personnes en charge de la représentation des usagers [au siège], la part consacrée à la représentation des usagers diminue. Par rapport à il y a quelques années, où la personne avait plus du temps à y consacrer. C'est mon ressenti et mon expérience* »¹⁴⁴.

Pour faciliter les échanges directs avec et entre les CVS, des pistes sont en réflexion (doter les CVS d'une adresse mail générique bien que l'accès ne soit pas toujours facile pour les usagers, développer une plateforme collaborative entre CVS).

- **Tenant aux personnes accompagnées :**

L'expérience de la participation au fonctionnement des ESSMS est un prérequis pour être membre du CNU, puisqu'il faut être membre d'un CVS. Mais également, la plupart des personnes ont déjà connu un rôle de représentation, en tant que président d'un CVS. L'expérience du rôle de représentation est logiquement encore plus notable concernant le président du CNU : « *J'ai toujours eu l'habitude de représenter les personnes dans le cadre de mon travail. (...) J'ai fait aussi un passage en tant qu'administrateur de l'APF dans les années 2000* ».

Du fait des missions du CNU, des capacités à une représentation collective des usagers, à n'aborder sa situation personnelle que sous l'angle de son utilité pour le collectif, à interagir dans les débats, sont nécessaires et empêchent de fait la représentation directe pour certains usagers, qui seront représentés de manière indirecte par leur famille (c'est le cas pour les personnes ayant un polyhandicap sévère). Il y a un souhait de développer la représentation directe par des mineurs ou jeunes majeurs.

Il est aussi à noter la volonté d'ouvrir au maximum cette instance, la seule condition posée dans le règlement intérieur du CNU étant un « *engagement* » d'« *assiduité* ». Par exemple, il est indiqué dans

¹⁴³ Situation citée dans laquelle un membre du CNU avait adressé un mail aux autres membres relatant des faits et avis recueillis auprès des autres résidents de son établissement, dans le cadre d'une thématique de travail en cours ; la directrice, mise en copie, s'était inquiétée du contenu citant certaines attitudes non bienveillantes, et souhaitait en savoir plus ; des membres du CNU ont interprété cette attitude comme une tentative de censure. Une médiation téléphonique avec le siège a permis d'aplanir la difficulté en mettant en évidence les objectifs communs partagés de part et d'autre.

¹⁴⁴ Source : Entretien avec le président du CNU.

les entretiens concernant les comptes-rendus de CVS que « *tout le monde ne les lit pas tous. Certains ne sont pas en capacité de faire ce genre de travail* ».

2.2.4. Synthèse

APF France handicap	
Identité associative	
Date de création	1933
Public bénéficiaire	Personnes atteintes de déficiences motrices avec ou sans troubles associés (à l'origine) Personnes en situation de handicap (aujourd'hui)
Logiques institutionnelles	Entraide et Mouvement (1933 - Mouvement : renforcée dans les années 1960) Aide (1939)
Projet associatif	"Pouvoir d'agir, pouvoir choisir" (2018-2023) 5 axes stratégiques dont "S'engager pour l'autonomie et l'autodétermination des personnes" et "Renforcer notre dynamique participative"
Gouvernance	Militante (sur 24 administrateurs, 18 membres vivant avec un handicap moteur avec ou sans troubles associés + au moins 2 membres des familles)
Etapes-clés et forme(s) de la participation	
2001	Conseil national des usagers (CNU)
2016	1 siège CNU par Conseil APF de région (CAPFR)
<i>Forme de la représentation</i>	<i>Représentation collective</i>
Effets de la participation	
Sur le fonctionnement de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Liens développés avec le CA, les commissions du CA, les commissions nationales, comités nationaux + représentation au CAPFR • 2018 : Préfiguration d'un "Collège de la médiation" (représentation des usagers) • Perspectives : représentation des usagers à l'externe
Sur le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une instance de médiation • "Renforcer la démarche d'articulation entre la démocratie politique, portée par le mouvement, et la représentation des usagers" (articulation logiques entraide/aide)
Sur les pratiques et les projets	<ul style="list-style-type: none"> • Information des représentants d'usagers • Consultation / concertation des salariés de la direction générale • Consultation / concertation des autres instances de gouvernance • Auto-saisine de thématiques de travail (vie quotidienne) • Proposition de plaidoyers au CA
Sur les personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Porosité entre statuts (représentant des familles / usager, adhérent / usager) • Libération de la parole - expression des usagers
<i>Sur l'échelle de la participation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information, consultation, concertation, co-construction de l'élaboration de projets et de la mise en œuvre de décisions (niveau national)</i> • <i>Co-décision (niveau régional)</i>
Conditions de la participation	
Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Animation adaptée des réunions, assistance à la communication si besoin • Permettre les "échanges directs", les rencontres <i>de visu</i>
Tenant à l'organisation (gouvernance et management)	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien humain, organisationnel et matériel de professionnels • Soutien de professionnels à la mise en œuvre de moyens de communication adaptés • Freins : Manque de fluidité de circulation de l'information (verticale / transversale) ; difficultés de priorisation de la participation parmi la diversité des missions des salariés, besoin de moyens supplémentaires en ressources humaines dédiées ?
Tenant aux personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Prérequis : Expérience de la participation (aux CVS) • Le plus souvent, expérience de la représentation (présidence de CVS) • Impossibilité de représentation directe des polyhandicapés sévères, de jeunes mineurs

2.3. Les Petits Frères des Pauvres : une impulsion politique pour le développement de la concertation avec des personnes âgées isolées « à tous les étages »

L'association Les Petits Frères des Pauvres « a pour objet l'accueil, l'aide et l'accompagnement dans une relation fraternelle et désintéressée, des personnes, en priorité de plus de 50 ans, souffrant de pauvreté, de solitude, d'exclusion, de précarité, de maladie grave, par des moyens et dans des conditions adaptées à chacune d'elles ». Elle a également pour objet « de promouvoir le bénévolat de solidarité » et « de sensibiliser et alerter l'opinion et les pouvoirs publics » au service de ces mêmes personnes¹⁴⁵.

Elle est créée en 1946 par André Marquiset, homme qui choisit de « consacrer totalement sa vie au service des Pauvres », « animé par ses convictions chrétiennes fortes » et porteur d'une devise affichée encore aujourd'hui avec force par l'association : « offrir des fleurs avant le pain ». Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'association « se tourne en priorité vers [les personnes âgées] », ancrée dans une **logique institutionnelle d'aide**. Si le projet de son fondateur était de mobiliser de jeunes hommes au service des plus pauvres, l'association s'est progressivement ouverte aux femmes. Présentant encore aujourd'hui « la fraternité » parmi ses valeurs fondatrices, elle est néanmoins « sans appartenance politique ou confessionnelle »¹⁴⁶.

En 1977, l'association crée la Fondation Bersabée pour le logement social, qui prend le nom en 2003 de Fondation des Petits Frères des Pauvres, en devenant fondation abritante et en voyant ses missions élargies¹⁴⁷. En 1980, l'association crée une petite unité de vie « La Joncquière », et elle développe à partir de 1986 des maisons de vacances, renforçant et diversifiant ses moyens d'action au service de sa **logique institutionnelle d'aide**. Elle est reconnue d'utilité publique en 1981. En 2001, l'association crée l'Association de gestion des établissements des Petits Frères des Pauvres (dénommée « PFP-AGE »¹⁴⁸), qui gère plus de 30 « maisons » à ce jour. Ce vocable rassemble des maisons de vacances, des dispositifs permettant d'héberger ou de loger et d'accompagner des personnes âgées (hébergements temporaires, résidences autonomie, petites unités de vie) ainsi que des personnes en situation de grande précarité (hébergements transitoires, logements accompagnés). Enfin, il est à préciser que l'association a créé en 1979 une association de droit français, la Fédération Internationale des Petits Frères des Pauvres, présente dans dix pays.

Une Charte est adoptée à l'Assemblée générale de 1998 pour préciser les valeurs associatives, en complément des statuts et du règlement intérieur. Dans cette continuité, l'association s'engage dans une dynamique de projet associatif à partir du début des années 2000 : « Ensemble vers les plus

¹⁴⁵ Statuts des Petits Frères des Pauvres modifiés et approuvés en 2015, article 2.01.

¹⁴⁶ Statuts des Petits Frères des Pauvres modifiés et approuvés en 2015, préambule et articles 1.01 et 1.03.

¹⁴⁷ Le but statutaire de la Fondation est de « faciliter et améliorer durablement les conditions de vie des personnes n'ayant que de faibles ressources ou/et en situation d'isolement, principalement des personnes âgées et notamment en matière de logement, soit directement, soit indirectement en permettant la réalisation de ces actions par d'autres organismes ».

¹⁴⁸ PFP-AGE « a pour objet de gérer toute structure, établissement ou service, offrant à des personnes âgées des solutions innovantes d'accueil, de séjour et d'hébergement et de logement à titre provisoire ou définitif. PFP-AGE gère également les maisons de vacances des Petits Frères des Pauvres dans le cadre de l'action vacances. » (source : site internet de l'association).

pauvres » (2004-2009), « *Avec les plus pauvres, vivre la fraternité* » (2010-2015). Son projet associatif actuel, du même nom, date de 2016. Ces différents projets associatifs ont posé les trois missions sociales de l'association, affichées depuis par l'association : « *accompagner* », « *agir collectivement* », et « *témoigner, alerter* ». C'est dans le sillage de ces projets associatifs, et notamment dans l'ancrage de cette dernière mission sociale, que s'est développée la **logique institutionnelle de mouvement**. Ainsi, en 2017, les Petits Frères des Pauvres publient pour la première fois¹⁴⁹, à l'occasion de la Journée internationale des personnes âgées le 1^{er} octobre, un rapport de référence annuel sur la solitude et l'isolement des plus de 60 ans en France et dénoncent la « mort sociale de plus de 300 000 de nos aînés ».

Aujourd'hui, l'association les Petits Frères des Pauvres définit les grandes orientations stratégiques et coordonne l'action des entités composant « *l'Ensemble Petits Frères des Pauvres* » (association, PFP-AGE et fondation)¹⁵⁰. Elle dispose d'un siège national et est organisée en 12 « Fraternités régionales » au sein desquelles agissent 342 « *équipes d'action* » composées de bénévoles et soutenues par des salariés. Au total, l'association accompagne et/ou aide 36 035 personnes accompagnées et aidées à travers l'action de 12 295 bénévoles et 620 salariés (au sein de l'association et de PFP-AGE)¹⁵¹.

L'approche et l'analyse de ce terrain d'étude se sont effectuées par le biais des entretiens et observations suivants :

- un entretien avec la chargée de communication événementielle à la Direction de la communication des Petits Frères des Pauvres ;
- un entretien avec une personne accompagnée ayant participé à l'assemblée générale et à plusieurs événements associatifs, accompagnée par l'équipe de Paris Sud Montparnasse ;
- l'observation de l'Assemblée générale de 2018 et d'un atelier avec les personnes accompagnées qui s'y est déroulé.

2.3.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

La participation des personnes accompagnées à la vie associative de l'association des Petits Frères des Pauvres s'ancre originellement dans la **mission sociale « témoigner – alerter »** (porter des plaidoyers), développée dans les projets associatifs successifs de l'association, et donc dans la logique institutionnelle de mouvement. Cette mission sociale liée au militantisme¹⁵² n'allait pas de soi, ne s'inscrivant pas dans la culture associative originelle. Il en est de même s'agissant de la participation des personnes accompagnées à la vie associative, comme le soulignent également les entretiens : « Ce

¹⁴⁹ Source : site internet des Petits Frères des Pauvres.

¹⁵⁰ Pour faciliter la transversalité entre les différentes entités et la cohérence d'ensemble, un comité de liaison, non décisionnaire, a été créé en 2015. Il est composé des présidents et directeurs des entités, présidé par le président de l'Association et coanimé par le délégué général de l'Association (source : rapport annuel 2018).

¹⁵¹ Source : rapport annuel 2018 des Petits Frères des Pauvres, site internet des Petits Frères des Pauvres.

¹⁵² « *On a dans l'ADN des Petits Frères cette espèce de discrétion où on agit de notre côté, mais on ne voulait pas trop se faire voir, on n'est pas des militants ; il y a certaines organisations qui se sont construites autour du militantisme et de l'alerte, les Petits frères ce n'est pas ça, donc c'est tout un cheminement pour arriver à cela : témoigner et alerter* » (source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège).

n'est pas dans notre ADN de faire participer les personnes. Parce qu'on est initialement dans une démarche d'accompagnement très liée à la vision chrétienne de la charité. On donne, on n'attend rien en retour. (...) A l'origine, on donne aux nécessiteux. (...) On est dans une posture qui n'est pas d'égal à égal. Il y a celui qui donne, il y a celui qui reçoit et chacun reste dans son périmètre »¹⁵³. Le poids de la logique institutionnelle d'aide et son ancrage chrétien sont ainsi soulignés.

Petit à petit, cette participation a infusé dans les **trois missions sociales de l'association**, ce qui est visible à travers **les différents projets associatifs** :

- Dans le projet associatif 2004-2009, la participation est présente dans la mission « alerter-témoigner ». Les Petits Frères des Pauvres affichent comme priorité associative de « *contribuer à sensibiliser l'opinion publique* » : « *L'association alerte et témoigne* », et « *donne à entendre la parole des personnes vulnérables* » ; pour cela, « *elle sollicite leur participation active aux événements publics qu'elle organise* » ;
- Dans le projet associatif 2010-2015, l'implication et la participation sont mentionnées dans la mission « accompagner », mais également dans la mission « agir collectivement », indiquant que « *Les petits frères des Pauvres agissent en équipes auxquelles les personnes accompagnées peuvent participer* » ;
- Dans le projet associatif de 2016, « *la participation des personnes accompagnées s'exprime dans toutes les missions sociales, et plus particulièrement, dans les missions sociales « accompagner » et « témoigner-alerter* »¹⁵⁴. L'association souhaite « *permettre aux personnes accompagnées d'être actrices de leur projet d'accompagnement* », « *favoriser l'expression de leurs désirs et y répondre au mieux* ». L'association promeut toujours l'invitation des personnes accompagnées à participer autant que possible aux équipes d'action. Et concernant la mission « témoigner-alerter », « *c'est à partir de la parole recueillie auprès des personnes accompagnées, que l'association prend part au débat public, pour communiquer autour d'un message porteur de sens* »¹⁵⁵. Ainsi, le projet prévoit que « *Les Petits Frères des Pauvres mettent tout en œuvre pour que les personnes accompagnées puissent s'exprimer (...). Ils contribuent à faire émerger la parole et faire entendre la voix de ceux qui ne sont pas en mesure de le faire et de se défendre* ».

Aujourd'hui, « *la participation [des personnes accompagnées] est un des objectifs prioritaires [de l'association]* »¹⁵⁶.

La place de la participation des personnes accompagnées dans l'association s'est opérée « **progressivement** »¹⁵⁷ :

- Au **Congrès de l'association de 2016**, une table ronde a été organisée sur la participation. Le délégué général sortant de l'association y intervenait et y indiquait notamment que « *les choix et souhaits des personnes s'expriment en premier lieu dans l'accompagnement* ». Une initiative

¹⁵³ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁵⁴ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁵⁵ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège, à partir des objectifs du projet associatif de 2016.

¹⁵⁶ Source : Président de l'association, éditorial du magazine de l'association Ensemble, janvier 2018.

¹⁵⁷ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

de l'association lancée sur toute la France a également donné lieu à un recueil de lettres de personnes âgées accompagnées ou aidées à la personne de leur choix : « *Lettres à... Quand les personnes âgées prennent la parole* », qui a été distribué au Congrès. Certaines personnes accompagnées sont venues lire sur scène leur lettre. « *C'est un temps qui a été beaucoup apprécié au Congrès, ça a énormément plu* »¹⁵⁸ ;

- Ensuite, 18 personnes accompagnées ont été invitées à participer à l'**Assemblée générale de 2017**, sur la base du volontariat dans la limite du nombre de places disponibles pour chaque région. « *L'objectif est de recueillir [la] parole, [l'] expérience et [les] avis [des personnes accompagnées] aux côtés des bénévoles et des salariés de l'association* »¹⁵⁹. Les personnes accompagnées ont pu assister à la séance plénière du matin (présentation du rapport moral et du rapport d'activités, échanges entre les régions). L'après-midi, durant le vote sur les sujets patrimoniaux, budgétaires et financiers, les personnes accompagnées ont été invitées à participer en sous-groupes à des ateliers qui leur étaient dédiés, dans l'objectif d' « *entendre [leurs] avis sur un des trois sujets suivants* »¹⁶⁰. Le premier concernait la participation au sein des équipes, le second la participation à la mission sociale « témoigner-alerter », et le dernier sur un sujet opérationnel : le recueil de leurs souhaits concernant l'aménagement d'un nouveau lieu, le « lieu d'accueil et d'animation national », espace dédié aux personnes accompagnées devant être installé dans le prochain lieu du siège social. La participation des personnes accompagnées ou aidées aux trois missions sociales des Petits Frères des Pauvres a donc été travaillée ;
- Le bilan de cette participation a été très positif : « *ça a été très apprécié que les personnes accompagnées soient présentes à l'assemblée générale. Et c'est ce qui a fait que le président a souhaité qu'une rencontre ait lieu* »¹⁶¹. La réflexion a cheminé et a abouti à la mise en place d'une nouvelle rencontre annuelle en octobre, les « **Rencontres d'automne** », réunissant cadres bénévoles et salariés, et 11 personnes accompagnées (sur 104 participants), dont la thématique pour 2017 a été la participation des personnes accompagnées. Des interventions de chercheurs et des retours d'expérience d'autres associations d'envergure nationale ont été sollicités. Afin d'approfondir « *comment développer la participation des personnes accompagnées chez les Petits frères des Pauvres* », des ateliers ont été organisés sur cinq thématiques regroupant toutes les formes de participation possibles dans l'association : à participation à l'accompagnement, à la vie d'équipe et au fonctionnement associatif. Cinq orientations politiques en sont ressorties, dont l'orientation phare consiste à « *expérimenter et poursuivre la participation des personnes accompagnées* »¹⁶² ;
- Dans la lancée, a été organisée en novembre la première **Rencontre nationale des résidents** des maisons des Petits Frères des Pauvres, à laquelle se sont retrouvés 36 résidents (sur volontariat dans la limite du nombre de places disponibles pour chaque région), des bénévoles et salariés de l'association PFP-AGE. Allant plus loin, les thématiques des ateliers ont été

¹⁵⁸ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁵⁹ Lettre d'invitation du président de l'association aux personnes accompagnées, AG 2018.

¹⁶⁰ Lettre d'invitation du président de l'association aux personnes accompagnées, AG 2018.

¹⁶¹ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁶² Actes des Premières Rencontres d'automne, « *La participation des personnes accompagnées, un enjeu d'amélioration de l'accompagnement et de fraternité* », 6 et 7 octobre 2017, Les petits Frères des Pauvres.

définies par des résidents volontaires auxquels il a été laissé « *carte blanche* »¹⁶³. Un partage d'expériences en conseils de vie sociale ou de maison a été effectué. Un retour des échanges a ensuite eu lieu dans les établissements et au siège. Il est envisagé que ce type d'événement ait lieu tous les deux ans ;

- Sur le même modèle que l'Assemblée générale de 2017, une vingtaine de personnes accompagnées ont été invitées à participer à l'**Assemblée générale de 2018**. Un stand d'accueil leur était dédié. Elles ont partagé les temps de la matinée avec les bénévoles et les salariés de l'association. L'après-midi, elles ont été invitées à s'exprimer et partager leurs avis et propositions sur l'un des trois sujets suivants : les thèmes qu'elles souhaiteraient voir abordés par les personnes accompagnées membres du 8^{ème} collège au Comité national de lutte contre l'exclusion (CNLE) ; l'idée qu'elles se font de ce que doit être un accompagnement de qualité chez les Petits Frères des Pauvres ; et la façon dont elles conçoivent la fin de vie, pour nourrir le positionnement des Petits Frères des Pauvres dans le cadre de la révision des lois de bioéthique en 2018. La participation des personnes accompagnées ou aidées à la première et troisième mission sociale des Petits Frères des Pauvres a donc été approfondie ;
- Concernant les **Rencontres d'automne 2018** sur la thématique des « Repères sur la qualité de l'accompagnement », l'objectif visé était de doubler le ratio du nombre de personnes accompagnées sur le nombre de participants par rapport aux précédentes rencontres : il était prévu d'inviter 24 personnes accompagnées sur 130 participants.

Cependant, malgré toutes ces avancées, il est jugé qu'il reste « *encore beaucoup de chemin à parcourir* », qu'« *on part du tout début* »¹⁶⁴.

L'association a comme perspective, parallèlement au développement de cette participation, de lancer une évaluation des effets de l'accompagnement, pour arriver à mieux les objectiver, en se dotant d'indicateurs pour mesurer l'impact social de ses actions. Une étude longitudinale devrait permettre d'observer comment les conditions de vie des personnes évoluent tout au long de leur accompagnement¹⁶⁵.

De ce récit, il ressort que la participation de personnes accompagnées est une participation **individuelle**, qui ne met pas en œuvre des mécanismes de représentation collective.

Cette participation de personnes accompagnées à des instances décisionnaires de l'association (assemblées générales) ou à des instances de concertation dans lesquelles sont décidées des orientations politiques pour l'association (rencontres nationales), illustre sans conteste une participation aux « *mécanismes (...) institutionnels [délimitant] les pouvoirs des dirigeants et [influençant] leurs décisions* »¹⁶⁶, donc une **participation à la gouvernance**. Il s'agit maintenant d'examiner si cette participation permet effectivement aux personnes accompagnées présentes de peser sur les décisions.

¹⁶³ Article « La participation des personnes accompagnées », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, janvier 2018.

¹⁶⁴ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁶⁵ Sources : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège, Rapport annuel 2018.

¹⁶⁶ Définition précitée de la gouvernance de Gérard Charreaux, 1997, 2006, cité dans Hoarau et Laville, 2013.

2.3.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Le développement en cours de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des Petits Frères des Pauvres a des effets notables à différents niveaux, qu'ils soient réalisés, en projet ou en débat au sein de l'association.

- **Sur le fonctionnement de la gouvernance :**

Une orientation issue des Rencontres d'automne de 2017 est d'« *expérimenter et poursuivre la participation des personnes accompagnées dans les instances locales, régionales et nationales* ».

Lors de ces rencontres, un atelier sur la « *[participation] au fonctionnement associatif* » a été organisé : « *quelle place pour les personnes accompagnées dans nos instances et leur participation au niveau local, régional, national ?* ». Il est indiqué dans les actes de ces rencontres que « *les participants ont affirmé la volonté de faire participer les personnes accompagnées à tous les niveaux de représentativité : local (...), régional (...) et national (...)* »¹⁶⁷.

Il a été décidé de **commencer par des expérimentations à l'échelle locale** : il a été convenu d'« *inviter systématiquement cette année les personnes accompagnées aux assemblées d'équipe* », instance de gouvernance similaire à l'assemblée générale au plan local, et d'en faire une évaluation.

A l'échelle régionale, il a été décidé que les conférences de région¹⁶⁸ soient un lieu d'échanges sur les expérimentations des équipes d'action. Ainsi, « *après les Rencontres, chaque Fraternité régionale a animé des temps d'échanges sur son territoire autour de la participation des personnes* »¹⁶⁹.

A ce stade, il n'a pas encore été acté d'autres orientations sur la participation à la gouvernance locale, régionale ou nationale. Un point d'attention a simplement été mis en exergue sur l'importance du facteur temps (inscription dans le temps long) et la nécessité d'une évaluation : « *si expérimentation au niveau national ou régional, donner un délai suffisant de deux ans, avec un bilan d'évaluation* ».

Ainsi, la participation des personnes accompagnées aux instances de gouvernance est envisagée actuellement à titre de **consultation** et de **concertation**, et **sans attribution d'un rôle contributif pérenne à certaines personnes accompagnées**. Les **limites** à la participation des personnes accompagnées à la gouvernance s'expliquent à deux niveaux :

- ✓ Une raison juridique, tenant au **périmètre actuel du statut de membre actif**. En effet, les statuts édictent que seuls « *les membres actifs participent à l'assemblée générale de l'association avec voix délibérative* » et « *sont éligibles aux mandats locaux, régionaux et*

¹⁶⁷ Actes des Premières Rencontres d'automne, « *La participation des personnes accompagnées, un enjeu d'amélioration de l'accompagnement et de fraternité* », 6-7 octobre 2017, Les petits Frères des Pauvres, p. 21.

¹⁶⁸ « *La conférence de région, composée des représentants désignés par les équipes d'action, est une instance de concertation, d'avis et d'élaboration concernant le plan d'actions régional* » (article 5.05.2 des Statuts).

¹⁶⁹ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

nationaux »¹⁷⁰. Or, les membres actifs ne peuvent être uniquement des « *personnes physiques (...) bénévoles ou salariés de l'association* »¹⁷¹, faisant obstacle à l'accès à ce statut pour les personnes aidées ou accompagnées. Une participation des personnes accompagnées avec voix délibérative et accès à l'éligibilité nécessiterait donc une révision des statuts ;

- ✓ Une raison tenant à la **culture** de l'organisation. Pour les raisons évoquées ci-dessus concernant l'ancrage dans la logique institutionnelle d'aide, pour l'instant « *le réseau n'est pas prêt* » à ce que les personnes accompagnées aient « *une place à part entière au conseil d'administration* »¹⁷².

Cependant, des **indices d'une évolution en cours** sont notables :

- ✓ Les actes des Rencontres d'automne de 2017 témoignent de l'amorce d'une réflexion nationale, ou tout du moins d'un **questionnement à l'échelle nationale** :
 - sur **l'accès des personnes accompagnées au statut de membre actif** d'une part : « *L'idée que les personnes accompagnées puissent être membres actifs a été soulevée* » ;
 - et sur **une présence de ces dernières au conseil d'administration**¹⁷³ d'autre part : si ce n'est au titre de « *membres actifs* », cela pourrait être au titre de « *personnes qualifiées* », avec des prérogatives à définir relevant de la « *voix consultative* » ou « *délibérative* ».

Ainsi, comme l'ont souligné nos entretiens, « *il y a des personnes qui sont plus avancées que d'autres dans leurs réflexions* » ou qui « *ont une vision un peu plus moderne* », et qui « *s'interrogent* » sur « *le partage du pouvoir et donc la place possible des personnes accompagnées au sein des instances de décision, à savoir le conseil d'équipe, de région*¹⁷⁴ voire au plus haut niveau de l'association, au CA ou qu'elles soient même membres actifs »¹⁷⁵ ;

- ✓ Le président de l'association, cité dans le magazine de l'association, « *espère que ces initiatives [de participation] se multiplieront au fil des années et, pourquoi pas, déboucheront « sur l'adaptation de nos textes pour stimuler encore cette participation* » »¹⁷⁶ ;
- ✓ Lors de l'Assemblée générale de 2018, la déléguée générale a proposé comme perspective de développement de la participation : « *A titre personnel et pour l'association, je souhaiterais*

¹⁷⁰ Article 4.02 des Statuts des Petits Frères des Pauvres.

¹⁷¹ Article 4.01 des Statuts des Petits Frères des Pauvres. Le règlement intérieur précise qu'il faut justifier de six mois d'activité au sein de l'association.

¹⁷² Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁷³ A noter que le Conseil d'administration des Petits Frères des Pauvres peut être qualifié, dans le cadre de la classification issue de l'étude citée dans la première partie de ce mémoire, comme relevant de la **gouvernance majoritairement militante, mais également professionnalisée** (car le CA est ouvert aux membres actifs, bénévoles mais aussi salariés, dans la limite d'1/4 pour ces derniers – source : article 6.01 des Statuts).

¹⁷⁴ Le conseil d'équipe est élu au sein de l'assemblée d'équipe, le conseil de région est élu au sein de la conférence de région (voir les Statuts).

¹⁷⁵ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁷⁶ Article « La participation des personnes accompagnées », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, janvier 2018.

créer un conseil consultatif des personnes accompagnées qui pourrait à certains moments rencontrer le Conseil d'administration ». Cette piste constitue un fil rouge depuis l'année passée, puisqu'elle a déjà été évoquée dans les actes des Rencontres d'automne 2017, dans la synthèse des ateliers : « *Créer une commission nationale des personnes accompagnées qui auraient la possibilité de s'exprimer, donner leur avis, être force de proposition sur des sujets qui concernent leur quotidien* »¹⁷⁷ ;

- ✓ Le poids de la participation des personnes accompagnées sur les instances décisionnaires nationales s'affirme, au-delà de la présence à certaines instances nationales et de la participation aux débats associatifs grâce aux ateliers. Pour preuve, « *l'idée était que les propositions issues de la rencontre nationale des résidents aboutissent à une lettre au Conseil d'administration d'AGE et que ce dernier, avec une enveloppe budgétaire dédiée, définisse si on met en place telle ou telle proposition* »¹⁷⁸.

- **Sur le projet associatif :**

Une des autres orientations issues des Rencontres d'automne de 2017 visait à « *réaffirmer que la participation des personnes accompagnées est au cœur du projet associatif, et notamment à travers les trois missions sociales* ». Cette orientation permet donc de mettre en exergue le fait que la réalisation de la participation **contribue à la mise en œuvre du projet associatif**.

En outre, les acteurs soulignent que cette participation permet de **retrouver ou donner du sens aux instances associatives et de renforcer l'incarnation du projet associatif** : ainsi, le président des Petits Frères des Pauvres, lors de la clôture de l'Assemblée générale de 2017, a souligné en s'adressant aux personnes accompagnées présentes : « *Votre présence redonne du sens à cette Assemblée* »¹⁷⁹. Cette phrase fait écho à la définition de la gouvernance d'Hoarau et Laville précitée, la participation étant un facteur d'« *alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* ».

Enfin, on observe que la participation permet de contribuer à **faire évoluer progressivement les logiques institutionnelles**, leur poids dans l'association et leur lien entre elles, en servant de point de jonction et de ferment à ces logiques :

- ✓ Permettre de distendre les liens entre la logique d'aide et son ancrage originel dans la vision chrétienne de la charité, de déconstruire et reconstruire partiellement et progressivement le sens donné à cette logique (voir aussi « les pratiques et projets de l'association » ci-dessous) ;
- ✓ Etayer, nourrir et renforcer la logique de mouvement, par le recueil de la parole et la participation des personnes accompagnées à la construction des plaidoyers ;
- ✓ Nous pouvons même nous interroger sur le fait que la participation contribue à faire émerger une logique d'entraide. Par exemple, lors de l'Assemblée générale de 2017, au sujet de la

¹⁷⁷ Actes des Premières Rencontres d'automne, « *La participation des personnes accompagnées, un enjeu d'amélioration de l'accompagnement et de fraternité* », 6-7 octobre 2017, Les petits Frères des Pauvres, p. 22.

¹⁷⁸ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁷⁹ Source : Retour sur l'Assemblée générale du 24 juin 2017, site internet de l'association.

participation au sein des équipes d'action, les personnes accompagnées ont exprimé le souhait d'être davantage en lien, « *parce qu'on peut s'entraider* »¹⁸⁰ (cf *infra* : les effets sur les personnes accompagnées et la question de leur bénévolat).

- **Sur les pratiques et projets de l'association :**

Les thématiques des ateliers des Rencontres d'automne, abordant notamment les modalités d'**accompagnement** et les **actions collectives d'équipe**, ou celles des ateliers des Assemblées générales abordant des thématiques de **plaidoyer**, montrent que la participation vient nourrir ces pratiques et projets de l'association.

Nous pouvons notamment mettre en exergue le projet de l'association d'établir une **note d'orientation associative sur la qualité de l'accompagnement**, concernant laquelle les travaux ont été lancés lors de l'Assemblée générale de 2018 et approfondis lors des Rencontres d'automne de la même année. « *On lance un chantier sur la qualité de l'accompagnement ; et ce qui nous permet de l'évaluer, ce sont les retours que nous en font les personnes accompagnées. Et c'est elles aussi qui participent à cette qualité* ». L'atelier sur « *un accompagnement de qualité* » auquel nous avons pu assister lors de l'Assemblée générale de 2018 a par exemple mis en évidence qu'un certain nombre de personnes âgées accompagnées souhaitent que les bénévoles leur laissent plus d'autonomie d'action dans leur quotidien : « *Quand je pars, on ne me laisse pas faire mon lit. Ça me gêne* », « *on est un peu trop chouchoutés* ». Au bénévole qui les interroge : « *On vous prend trop pour des enfants ?* », une personne âgée répond par l'affirmative. L'animateur interroge « *Il faut qu'on vous laisse la place ?* », une personne âgée répond : « *Oui, et qu'on prenne notre place. Mais c'est compliqué au début.* » Ceci est confirmé par l'entretien avec la salariée du siège : « *Certaines personnes adorent se faire servir, et d'autres le prennent comme l'expression du fait qu'elles sont diminuées. Cela participe ou non du développement de la participation des personnes* ». Cette meilleure attention aux souhaits, besoins et attentes de la personne irrigue la note sur la qualité de l'accompagnement, et les échanges lors de cet atelier ont vocation à venir enrichir cette note.

- **Sur les personnes accompagnées :**

Les effets sur les personnes accompagnées se situent à différents niveaux.

D'une part, à l'échelle individuelle, des personnes accompagnées ayant été invitées à participer à une assemblée générale ou à un événement national témoignent de la **valorisation** et de l'**amélioration de l'estime de soi** que cela procure : « *Je suis heureux d'avoir été invité car j'ai pu donner mon avis sur ce que j'ai vécu et sur ce que je vis au quotidien* »¹⁸¹ ; « *Participer à l'AG, c'est nous donner de la valeur* »,

¹⁸⁰ Article « Participer à l'AG, c'est nous donner de la valeur », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, octobre 2017.

¹⁸¹ Citation de Gérard Turpin, personne accompagnée par l'équipe de Paris Sud Montparnasse, qui témoigne dans le « Recueil d'initiatives sur la participation des personnes accompagnées » des Petits Frères des Pauvres, juin 2018.

« On a tous des compétences qu'on peut mettre nous aussi à profit »¹⁸² ; « Je me pensais inutile, mais (...) on sent qu'il y a des gens qui ont encore besoin de nous » ; « Pour moi c'est important car ça me permet de savoir que je suis encore vivante et que mon opinion peut intéresser quelqu'un »¹⁸³. La participation est aussi, pour certaines personnes accompagnées, **l'opportunité de pouvoir donner en retour après avoir reçu** : « Avec tout ce qu'ils ont fait pour moi, c'était normal que je leur rende la pareille, parce que c'est grâce à eux que j'ai retrouvé un semblant de dignité, j'ai retrouvé ma fierté et j'ai retrouvé une joie de vivre » ; « Donc si nous, même en tant que personne âgée ou accompagnée, si on a encore les moyens et la force de faire quelque chose, c'est normal qu'on leur rende la pareille. On les aide aussi à notre manière »¹⁸⁴.

Elles témoignent également que cela leur permet de **mieux comprendre le fonctionnement de l'association** : une personne âgée, lors de l'Assemblée générale de 2018, nous exprime que ce qu'elle recherche à travers sa présence ce jour-là, c'est « *participer, voir un peu comment ça fonctionne* », « *voir l'organisation des Petits frères des Pauvres au niveau des cadres* ».

D'autre part, à l'échelle collective, cela entraîne **des interrogations sur une possible porosité des statuts de personne accompagnée et de bénévole**, les frontières de ces statuts paraissant originellement infranchissables¹⁸⁵. Ainsi, dans l'atelier « *Participer pour plus de réciprocité, pour donner en retour* » qui s'est tenu aux Rencontres d'automne de 2017, l'interrogation initiale était : « *Quelles « actions » les personnes accompagnées peuvent prendre en charge aux côtés des bénévoles* », sachant que les personnes accompagnées participent déjà à des actions d'aide ponctuelle pour l'association (par exemple, comme tricoteur (-se) pour l'opération « Petits bonnets grande cause »¹⁸⁶). Le développement de la co-organisation avec les personnes accompagnées des grands temps de la vie d'équipe a été abordé, et l'expression « *bénévolat* » des personnes accompagnées a été utilisée, étant employée avec des guillemets : « *Le « bénévolat » des personnes accompagnées doit être contrôlé et évalué* »¹⁸⁷. Le projet de note d'orientation sur la qualité de l'accompagnement valorise également « *un cheminement progressif* » pour la personne qui lui permet « *d' « entrer dans la ronde » aux côtés des autres acteurs que sont les bénévoles et les professionnels* », de « *sortir de son isolement et de ses difficultés puis de se réinscrire- ou pourquoi pas de s'engager elle-même - dans la vie locale, en qualité de citoyen, d'habitant ou de voisin* »¹⁸⁸. On voit donc ici la **passerelle qui est créée entre l'accompagnement, voire le « bénévolat » de la personne aux Petits Frères des Pauvres, et la réinscription dans la vie de la cité et le statut de citoyen**. A noter qu'une **perspective de porosité entre les statuts de personne accompagnée et de membre actif est également questionnée et envisagée par certains acteurs de l'association** (cf *supra*). Une recherche **d'ouverture et de non-exclusion et enfermement dans le statut de personne accompagnée** est revendiquée par certains

¹⁸² Article « Participer à l'AG, c'est nous donner de la valeur », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, octobre 2017.

¹⁸³ Extraits de la vidéo sur la participation des personnes accompagnées projetée durant l'AG de 2018.

¹⁸⁴ Source : Entretien avec Gérard Turpin, personne accompagnée par l'équipe de Paris Sud Montparnasse.

¹⁸⁵ Pour mémoire, citation de la chargée de communication événementielle du siège : « *Il y a celui qui donne, il y a celui qui reçoit et chacun reste dans son périmètre* ».

¹⁸⁶ Article « La participation des personnes accompagnées », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, janvier 2018.

¹⁸⁷ Actes des Premières Rencontres d'automne, « *La participation des personnes accompagnées, un enjeu d'amélioration de l'accompagnement et de fraternité* », 6 et 7 octobre 2017, Les petits Frères des Pauvres.

¹⁸⁸ Note d'orientation (en version document de travail, janvier 2018) : « *Promouvoir des accompagnements de qualité au sein des équipes d'action territoriale* » (version de l'Assemblée générale 2018).

acteurs : ainsi, le directeur d'une Fraternité régionale exprimait, à propos de l'expression « PA » qu'il avait entendu concernant les personnes accompagnées : « *Je trouve que dans notre jargon même, on est en train d'exclure des gens, de leur donner un statut qui les enferme. Or, non, cette relation, elle doit être ouverte* »¹⁸⁹.

- **Conclusion sur la nature de la participation à la gouvernance**

En synthèse, on peut observer que la nature de la participation des personnes accompagnées ou aidées par les Petits frères des Pauvres à la gouvernance de cette association prend les formes suivantes de l'échelle de la participation : l'**information**, la **consultation**, la **concertation**, à l'échelle locale et nationale, **de personnes accompagnées invitées (et donc s'exprimant en leur nom propre)**. Certains acteurs de l'association portent la volonté d'aller plus loin :

- ✓ vers une **concertation institutionnalisée** dans les textes associatifs avec des **personnes accompagnées qui soient des représentantes identifiées** par leurs pairs, sous la forme d'un conseil national consultatif ;
- ✓ voire, vers un statut de **co-décisionnaire** pour certaines personnes accompagnées, que ce soit **au niveau de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration** (en cas d'ouverture à ces dernières du statut de membre actif, ou d'une place de personne qualifiée / expert au Conseil d'administration).

2.3.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Il ressort des entretiens et documents dont nous disposons une variété de conditions à l'œuvre au sein de l'association, bien qu'il existe également quelques freins, tenant essentiellement à la culture de l'association provenant de l'ancrage originel dans la logique d'aide et de son fondement caritatif que nous avons précédemment exposés.

- **Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement :**

L'entretien avec la chargée de communication du siège a mis en exergue l'importance d'une **posture d'accompagnement spécifique pour que les personnes puissent et s'autorisent à s'exprimer** : « *C'est notre rôle, de mettre tout en œuvre pour entendre cette parole, elle ne vient pas forcément naturellement, il faut l'accompagner. Cela peut paraître simple comme ça, mais en fait les personnes âgées sont extrêmement reconnaissantes de ce que font les Petits Frères, et (...) parfois elles ne s'autorisent pas à [exprimer leurs besoins, attentes] (...). Donc il y a un vrai accompagnement à mettre en place pour recueillir leur parole et pour favoriser l'expression de leur parole* ».

¹⁸⁹ Extraits de la vidéo sur la participation des personnes accompagnées projetée durant l'AG de 2018.

Pour illustration, pour la rédaction des lettres qui a abouti au livre « Lettres à... », « *les bénévoles avaient une **méthodologie** pour les aider à soutenir les personnes accompagnées, soit en les relisant, soit en les aidant à s'exprimer sur ce qu'elles voulaient dire* ». Nous avons également pu constater qu'une méthodologie spécifique était utilisée par les animateurs de l'atelier auquel nous avons assisté lors de l'Assemblée générale de 2018, outre le travail en petits groupes pour mettre les personnes à l'aise et faciliter l'expression de tous : utilisation du photolangage, questions ouvertes, reformulations, attention à tous les participants y compris ceux qui ne s'expriment pas spontanément...

- **Tenant à l'organisation (gouvernance et management) :**

Il ressort des entretiens et documents une impulsion politique nationale donnée à la participation des personnes accompagnées (portée par la gouvernance et s'illustrant dans le socle du projet associatif), combinée à un soutien des salariés :

- ✓ Le développement de la participation des personnes accompagnées au sein des Petits Frères des Pauvres apparaît comme un **processus**. En effet, cette participation a **plusieurs « visages »** qui sont explorés par l'association, tel que l'exprime son président lors de l'Assemblée générale de 2018¹⁹⁰. Or, les entretiens renvoient au champ lexical du cheminement et processus : « *ça a semé des graines* », « *c'est tout un cheminement pour arriver à ça* », « *une impulsion* », « *première étape* », « *premier niveau* ». Ils montrent que cette participation se situe par étapes, **la « première étape de la participation » se situant dans « l'accompagnement individuel »** : « *si déjà on ne fait pas participer la personne accompagnée sur ce qu'elle souhaite dans son accompagnement, ça ne sert à rien de vouloir tout de suite l'emporter vers des modes de participation beaucoup plus complexes et beaucoup plus larges. C'est le premier niveau* » ; « *Il y a un processus (...) [qui] se fait encore avant [la question du partage du pouvoir], [qui est d'abord] question de parler d'actes du quotidien, du respect du choix personnel et de la liberté individuelle* »¹⁹¹. La participation de la personne accompagnée à la vie associative commence également par une présence de la personne, qui lui confère une reconnaissance sociale : « *Au-delà de leur contribution concrète aux ateliers, ce qui était important, c'est que nos débats se situent en leur présence* » affirme le président de l'association¹⁹² ;
- ✓ **L'objectif de participation ne s'inscrit pas « hors-sol », mais est relié au projet politique de l'association et à ses objectifs stratégiques.** Son sens est porté, puisque cette participation nourrit les trois missions sociales qui constituent le socle du projet associatif (amélioration de

¹⁹⁰ « *Nous avons donc pu au cours de ces deux manifestations [Rencontres d'automne et Journée nationale des résidents d'AGE en 2017] explorer tous les visages de la participation. La participation : partage des tâches de la vie quotidienne comme pendant les séjours de vacances ; la participation : consultation dans laquelle la personne accompagnée est invitée à exprimer ses besoins, ses envies en particulier pour son accompagnement ; et enfin, la participation à la vie associative dans les réunions d'équipe afin de pouvoir exprimer son avis et même faire des propositions dans les projets d'équipe par exemple, mais aussi les conférences de région et dans les rencontres régionales comme aujourd'hui en assemblée générale.* » (Rapport moral, AG de 2018).

¹⁹¹ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège. Voir aussi la citation de l'ancien délégué général des Petits Frères des Pauvres au Congrès de 2016, cité dans la partie 2.3.1.

¹⁹² Source : Article « La participation des personnes accompagnées », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, janvier 2018, p. 16.

l'accompagnement, de la vie d'équipe, des plaidoyers associatifs). Pour illustration, « l'enjeu de la participation des personnes accompagnées » est souligné dans la conclusion de la note d'orientation sur l'amélioration de la qualité de l'accompagnement : passer d'une relation asymétrique à égalitaire, d'un statut d'objet à sujet, contribuer au développement social local ;

- ✓ On observe également qu'est **expliqué aux personnes accompagnées le sens de leur participation**. Ainsi, la lettre d'invitation des personnes accompagnées à l'Assemblée générale de 2018 indique : « *Sachez que votre présence, vos témoignages et vos propositions nous sont très précieux car ils permettent que nous soyons dans chacun de nos projets et de nos actions, respectueux de l'engagement de notre association d'être avec vous et pour vous, porteuse de votre parole pour défendre vos droits* »¹⁹³ ;
- ✓ **L'organisation d'événements thématiques sur la participation** des personnes accompagnées, incluant bénévoles, salariés et personnes accompagnées, tels que les Rencontres d'automne de 2017 et la Journée nationale des résidents d'AGE, est un levier du développement de la participation. Concernant le contenu de ces journées, l'invitation de **chercheurs** s'interrogeant sur le sens et les conditions favorables à la participation, le **partage de pratiques** entre participants et avec d'autres associations (en l'occurrence, la FAS et l'APF), l'organisation de travaux en sous-groupes en **ateliers** et la **synthèse** présentant des propositions d'orientations, constituent des éléments contribuant au développement de la participation. Plus globalement, la **création d'espaces (ou d'espace-temps)** dédiés aux personnes accompagnées est mis en avant dans les entretiens : la création d'un « *espace de parole* », d'un « *espace dédié* » (le lieu d'accueil et d'animation national), l'« *espace* » des Rencontres d'automne¹⁹⁴ ;
- ✓ **L'outillage des acteurs** salariés et bénévoles, **par des formations, méthodes, outils et partages d'expériences**, conçus avec l'appui des salariés, est une condition importante du développement de la participation. En effet, la première orientation issue des Rencontres d'automne de 2017 consiste à « *Sensibiliser, former et appuyer l'ensemble des acteurs à la participation (méthodes, outils et pédagogie par le retour d'expériences)* ». Sa quatrième orientation pose la nécessité de « *Recenser et concevoir des outils favorisant la mise en œuvre de la participation* ». Ainsi, pour illustration, la direction de la communication du siège (par l'intermédiaire de la chargée de communication événementielle, assistée d'un stagiaire) a élaboré, suite aux Rencontres d'automne de 2017, un « **Recueil d'initiatives sur la participation des personnes accompagnées** » paru en juin 2018, présentant un recensement d'expériences au sein du réseau. Constitué d'une fiche par initiative, il est divisé en 4 parties : action collective, vie d'équipe, projets individuels, et témoigner-alerter. La participation nationale se situe dans la catégorie « témoigner-alerter ». Car, comme l'ont indiqué nos entretiens, « *c'est bien d'en parler, c'est mieux quand on a des supports pour en parler* »¹⁹⁵.

Comme souligné en préalable, les entretiens et les documents ont également mis en évidence des **freins** tenant à la **culture bénévole**. Pour illustration, il est indiqué que la participation des personnes accompagnées aux grands temps de la vie d'équipe en tant qu'organisateur, « *parfois cela génère des*

¹⁹³ Lettre d'invitation du président de l'association aux personnes accompagnées, AG 2018.

¹⁹⁴ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁹⁵ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

problèmes de statut et de pouvoir pour certains »¹⁹⁶. L'atelier sur la participation au fonctionnement associatif aux Rencontres d'automne de 2017 « a montré que la réalité du terrain, c'est qu'il y a des personnes qui sont, pour schématiser, pour le partage total du pouvoir avec les personnes accompagnées, et d'autres au contraire, qui disent : « Ah mais non, c'est pas possible, elles vont pas savoir, elles vont pas avoir envie, et puis nous, dans tout ça, si on leur donne le pouvoir, qu'est-ce qu'on devient ? ». Il y a tout un tas de questions. »¹⁹⁷. Ainsi, on voit que la participation des personnes accompagnées à la gouvernance interroge le partage du pouvoir, le statut et donc l'identité du bénévole (« qu'est-ce qu'on devient »), et la question du partage ou non du savoir et de l'expertise avec les personnes accompagnées. Cependant, on observe des éléments permettant de créer une force de sens opposé, et donc de jouer en faveur de la participation au sein de la culture associative :

- ✓ D'une part, la **culture professionnelle** au sein des Petits Frères des Pauvres a déjà intégré la participation, via l'association PFP-AGE, sous l'influence de la mise en œuvre de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 : « AGE est beaucoup plus avancée sur ces questions de la participation » ; « La participation est une réalité déjà bien ancrée au sein des maisons, grâce notamment au conseil de la vie sociale et au conseil de maison », au sein desquels participent au fonctionnement des structures représentants des usagers, bénévoles et salariés. Ainsi, l'association favorise le partage et l'essaimage de ces expériences et de cette culture, via les événements qu'elle organise (par exemple, les Rencontres d'automne, la Journée des résidents), ou les outils qu'elle met en place (par exemple, le Recueil d'initiatives sur la participation des personnes accompagnées qui contient des expériences issues des établissements de PFP-AGE. Dans le même sens, le rôle moteur de la Déléguée générale actuelle de l'association des Petits Frères des Pauvres, dont le parcours est marqué par l'influence de la culture sociale et médico-sociale (car auparavant directrice de l'association PFP-AGE), nous a également été indiqué ;
- ✓ D'autre part, **au sein même de la culture bénévole**, le vocabulaire employé lors de l'entretien avec la chargée de communication montre l'importance du ressort de **l'émotion**, levier s'agissant duquel nous pouvons faire l'hypothèse que les bénévoles, mais également les salariés, sont particulièrement sensibles, car il rejoint le sens de l'engagement. Pour illustration, concernant le temps du Congrès de 2016 pendant lequel des personnes accompagnées sont venues sur scène lire les lettres qu'elles avaient écrites : « Certaines [lettres] sont vraiment très touchantes. C'est un temps qui a été beaucoup apprécié au Congrès, ça a énormément plu. On aime ça, chez les Petits Frères, entendre les personnes accompagnées, ce qu'elles ressentent, leur intimité, leur colère, comme n'importe quel être humain. Mais c'est vrai que parfois on est très centré sur nos actions, sur nos missions de bénévoles et de salariés, et parfois c'est une bouffée d'air frais quand on a la présence de personnes accompagnées qui parfois, ne nous épargnent pas aussi hein, qui sont très directes ».

Ceci montre donc également le **rôle important de la communication** (par l'intermédiaire de vidéos – l'une d'elles ayant par exemple été projetée lors de l'Assemblée générale de 2018, du Recueil d'initiatives sur la participation, etc) pour essaïmer les expériences, recueillir les avis des personnes

¹⁹⁶ Actes des Premières Rencontres d'automne, « La participation des personnes accompagnées, un enjeu d'amélioration de l'accompagnement et de fraternité », 6-7 octobre 2017, Les petits Frères des Pauvres, p. 22.

¹⁹⁷ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

accompagnées et les effets qu'elles perçoivent de la participation, contribuer à susciter l'émotion et montrer l'utilité de ces actions de participation pour les personnes. Nous pouvons cependant émettre l'interrogation d'un frein possible tenant aux moyens humains salariés dédiés à cette participation. En effet, il n'y a actuellement pas de ressource humaine dédiée à la participation au siège, cette participation étant en revanche soutenue et portée par des salariés engagés, tels qu'au siège, outre la Directrice générale, la Directrice de la communication et la chargée de communication événementielle qui souhaitent contribuer au fait de « *donner aux équipes les moyens d'aller plus loin dans la participation* »¹⁹⁸.

- **Tenant aux personnes accompagnées :**

La participation est plus aisée à organiser pour les personnes âgées les « *plus mobiles* », et celles qui ont le moins de « *difficultés à s'exprimer* ». Ainsi, d'autant plus pour les événements nationaux pour lesquels les « *freins à la mobilité* » peuvent être importants, la participation directe est plus accessible aux personnes âgées globalement **valides et autonomes**.

Cependant, cela est vu comme **une première étape** : « *dans ce cadre-là, permettre aux plus mobiles de s'exprimer, c'est déjà un premier pas, pour aller après aussi vers les autres* »¹⁹⁹. **L'objectif est la participation de toutes les personnes accompagnées, selon des modalités adaptées à chacune**. Ceci a été rappelé par le président de l'association lors de l'Assemblée générale de 2018 : « *Le droit à l'expression et la participation se doivent d'être ouverts à toutes les personnes, quels que soient leur niveau d'autonomie et leurs facultés cognitives. Sur cette question éminemment éthique, notre imagination et notre audace se doivent d'être au pouvoir* ». « *Cet encouragement à la participation est à moduler en fonction des capacités de la personne accompagnée, particulièrement pour les plus fragiles ou les plus désorientées. Cela suppose souvent de rester imaginatif pour valoriser dans le quotidien – ou dans des moments plus « extraordinaires » les potentiels trop vite éteints de ces personnes et multiplier les invitations : à chanter, danser (...), raconter, toucher, jouer, s'exprimer...* »²⁰⁰. Ainsi, la dernière orientation issue des Rencontres d'automne de 2017 est d'« *organiser l'expression directe des personnes accompagnées et le recueil de leur parole* ». Et pour les moins mobiles, le **support** des vidéos, citations ou lettres est déjà utilisé pour recueillir la parole.

¹⁹⁸ Source : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

¹⁹⁹ Source de cette citation et de celles du paragraphe précédent : Entretien avec la chargée de communication événementielle du siège.

²⁰⁰ Source : Note d'orientation (en version document de travail, janvier 2018) : « *Promouvoir des accompagnements de qualité au sein des équipes d'action territoriale* » (version de l'Assemblée générale 2018).

2.3.4. Synthèse

Les Petits Frères des Pauvres	
Identité associative	
Date de création	1946
Public bénéficiaire	Personnes, en priorité de plus de 50 ans, souffrant de pauvreté, de solitude, d'exclusion, de précarité, de maladie grave
Logiques institutionnelles	Aide (1946, renforcée dans les années 1980) Mouvement (2004)
Projet associatif	« Avec les plus pauvres, vivre la fraternité » (2016) 3 missions sociales : Accompagner, Agir collectivement, Témoigner et Alerter La participation nourrit ces 3 missions sociales
Gouvernance	Militante (majoritairement) / Professionnalisée
Etapes-clés et forme(s) de la participation	
Depuis 2017	Participation aux Assemblées générales (avec accueil et ateliers dédiés)
Depuis 2017	Participation à des événements nationaux associatifs (dont certains sur la participation)
Depuis 2018	Invitation des personnes accompagnées aux assemblées d'équipe Expérimentations à l'échelle locale et partages à l'échelle régionale
Perspectives	Création d'un conseil national consultatif des personnes accompagnées ? Adaptation des textes associatifs (statuts / RI) ?
<i>Forme de la représentation</i>	<i>Représentation individuelle</i>
Effets de la participation	
Sur le fonctionnement de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Voir ci-dessus les évolutions depuis 2018 + les perspectives • Transmission de propositions des personnes accompagnées au CA (AGE) • Interrogations de certains acteurs sur l'ouverture aux personnes accompagnées du statut de "membre actif" • Interrogations de certains acteurs sur l'ouverture du CA aux personnes accompagnées (statut de membre actif ou de personne qualifiée, voix consultative ou décisionnaire)
Sur le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> • Contribue à la mise en œuvre du projet associatif, lui donne du sens, favorise l'alignement du fonctionnement de l'organisation sur son projet • Contribue à faire évoluer progressivement les logiques institutionnelles (modification du sens de l'aide, renforcement du mouvement, émergence de l'entraide ?)
Sur les pratiques et les projets	<ul style="list-style-type: none"> • Nourrit les accompagnements, actions collectives d'équipe, plaidoyers • Illustration : Note d'orientation associative sur la qualité de l'accompagnement
Sur les personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation et amélioration de l'estime de soi • Opportunité de pouvoir donner en retour après avoir reçu • Mieux comprendre le fonctionnement de l'association • Ouverture sur la vie de la cité, réinscription dans le statut de citoyen • Interrogations de certains acteurs sur une possible porosité entre statuts (personne accompagnée / bénévole, personne accompagnée / membre actif) ; sur le fait que le statut de personne accompagnée soit ouvert et non-excluant ou enfermant
Sur l'échelle de la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Information, consultation, concertation de personnes accompagnées invitées (échelle nationale et locale) • Perspective de concertation voire de co-décision institutionnalisée ? (cf supra)
Conditions de la participation	
Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Posture spécifique d'accompagnement pour que les personnes s'autorisent à s'exprimer • Méthodologies adaptées (projets, animation d'ateliers)
Tenant à l'organisation (gouvernance et management)	<ul style="list-style-type: none"> • Processus - La participation à l'accompagnement est la 1re étape de la participation • Relier les objectifs de la participation au projet politique et stratégique • Clarifier / expliquer aux personnes accompagnées le sens de leur participation • Organisation d'événements thématiques, invitation de chercheurs, partages d'expériences et pratiques, travaux en ateliers et synthèse • Création d'espaces (espace-temps) dédiés à la participation des personnes accompagnées • Outillage des acteurs par des formations, méthodes, outils et partages d'expériences, conçus avec l'appui des salariés. Ex : Recueil d'initiatives sur la participation des personnes accompagnées • Leviers culturels : culture professionnelle, ressort de l'émotion • Rôle de la communication (salariés de la Direction de la communication) : vidéos, outils • Freins possibles : culture bénévole avec ancrage dans la charité, moyens en RH dédiés
Tenant aux personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Événements nationaux : être relativement valide (mobile) et autonome -"1re étape" • Pour les moins mobiles, utilisation de supports (vidéos, lettres...) pour recueillir leur parole • Objectif : favoriser la participation de toutes les personnes "quels que soient leur niveau d'autonomie et leurs facultés cognitives", selon des modalités adaptées à leurs capacités

2.4. L'Unapei : le soutien à l'auto-représentation des personnes handicapées intellectuelles

L'Unapei est une association qui se présente comme une « *union fédérative* », et qui est dénommée « *Union nationale des associations des parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis – les Papillons blancs* ». Elle a pour objet social principal « *d'unir, fédérer, promouvoir et soutenir les associations de parents, de personnes handicapées et de leurs amis et les organismes qui œuvrent à la défense et à la promotion des intérêts matériels et moraux des personnes handicapées et de leurs familles* ». Dans ce cadre, elle « *[promeut] l'action de ses membres et notamment l'élaboration de réponses apportées aux besoins des personnes handicapées et de leurs familles* », ainsi que « *l'image des personnes handicapées* », « *[favorise] leur inclusion dans la société* », et « *[représente] auprès des pouvoirs publics et instances (...) ses membres* »²⁰¹. La notion de « parents » est considérée au sens large, et le handicap dont il est question concerne principalement le handicap intellectuel, l'autisme, le polyhandicap et le handicap psychique (c'est-à-dire la maladie mentale)²⁰².

L'Unapei est créée en 1960 de l'union de 58 associations parentales locales, portée par une double logique institutionnelle :

- **Logique d'entraide entre familles** isolées et éprouvées par le handicap d'un des leurs : la création de l'Unapei trouve son origine dans « *une histoire de familles seules face à une souffrance commune* ». « *L'expérience parentale est le socle identitaire historique de l'Unapei. Chaque association, fondée sur l'entraide familiale, est administrée par des parents, des amis, des proches des personnes handicapées et des personnes handicapées* »²⁰³ ;
- **Logique de mouvement (ainsi que d'aide à l'échelle des associations adhérentes)**, afin de contribuer à créer et faire créer par les pouvoirs publics des institutions adaptées. C'est ce dont témoigne un co-fondateur de l'Unapei : « *Dès lors, il m'apparut que ce n'était pas une petite amicale autour d'un institut existant qu'il fallait créer, mais bien une association capable de créer un immense mouvement à la taille de la tâche qui se présentait, donc de portée nationale, sinon universelle, destiné d'abord à extraire les familles de leur isolement, à les rassembler, à leur faire prendre conscience de leur nombre, à les faire échanger leurs soucis, leurs préoccupations ; puis à passer à l'action tous ensemble afin de créer ou de faire créer toutes les institutions qui s'avéraient cruellement inexistantes et qui paraissaient susceptibles d'assurer l'éducation, la rééducation, l'apprentissage, l'insertion professionnelle et sociale de nos enfants et adolescents dans l'existence.* »²⁰⁴

Elle est reconnue d'utilité publique par décret en 1963.

²⁰¹ Articles 1 et 2 des Statuts modifiés en 2015.

²⁰² « *Sont considérées comme personnes handicapées – au sens des présents statuts - les personnes qui ont un retard global des acquisitions et une limitation des capacités adaptatives et qui ont des difficultés durables à se représenter elles-mêmes, qu'il s'agisse notamment de la déficience intellectuelle ou cognitive, de polyhandicap, d'autisme, d'infirmité motrice-cérébrale et de handicap psychique* » (article 2 des Statuts).

²⁰³ L'Unapei, Les Essentiels de l'Unapei, juin 2015.

²⁰⁴ Témoignage de Monsieur Perret-Gayet, père d'un enfant handicapé mental, co-fondateur de l'Unapei, dans L'Unapei, Les Essentiels de l'Unapei, juin 2015.

Son précédent projet associatif 2013-2017 a pour ambition : « *Tous ensemble, donnons-nous le pouvoir d'agir.* » Le projet associatif actuel « *Unapei 2022 : Ambition & orientations stratégiques* » affiche l'ambition d'« *une société solidaire et inclusive* ».

Aujourd'hui, l'Unapei regroupe 550 associations implantées en France hexagonale et ultramarine : des associations familiales, gestionnaires ou non d'établissements et services médico-sociaux, éventuellement spécialisées dans divers types de handicaps, des associations mandataires judiciaires à la protection des majeurs, et des associations d'auto-représentation, à l'échelle nationale, régionale, départementale ou locale.

L'analyse du terrain d'étude s'est effectuée par le biais des entretiens suivants :

- Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi » ;
- Entretien avec un des vice-présidents de l'Unapei, représentant de l'Unapei au sein du conseil d'administration de l'association « Nous Aussi ».

2.4.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

L'Unapei est un des membres fondateurs de l'association « Nous Aussi, Association française des personnes handicapées intellectuelles », fondée en 2002. Il s'agit d'une « *association d'auto-représentation* », créée « *avec un nom qui ne pouvait pas être plus joli (...): Nous Aussi on peut décider de notre vie, Nous Aussi on peut décider de nos loisirs, Nous Aussi on peut donner notre avis, Nous Aussi on peut signer notre projet individuel, etc.* »²⁰⁵. L'auto-représentation, c'est permettre « *que les personnes se représentent elles-mêmes, lorsqu'elles le peuvent* »²⁰⁶.

La création de cette association fait suite à l'implication de l'Unapei dans un projet européen (1999-2000) visant à inciter à la participation et à l'expression des personnes handicapées, auquel ont participé des personnes handicapées intellectuelles accompagnées par des associations adhérentes de l'Unapei. Ces personnes ont ensuite proposé d'organiser des journées internationales en 2001, puis ont souhaité constituer leur association²⁰⁷.

« Nous Aussi » a pour but « *d'unir les personnes handicapées intellectuelles afin qu'elles coordonnent leurs actions en faveur de leur participation pleine et entière à la vie de la Cité, et de l'élaboration de leur projet de vie.* » « *L'Association met en œuvre tous les moyens nécessaires à la reconnaissance et à l'exercice du droit des personnes handicapées intellectuelles à être parties prenantes des décisions qui les concernent dans tous les domaines de leur vie (...)* »²⁰⁸.

²⁰⁵ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁰⁶ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁰⁷ Ruellan T., « *Cédric Mametz : « Nous aussi on pense !* » », www.histoiresordinaires.fr, 19/06/2014.

²⁰⁸ Statuts de « Nous Aussi », art. 2.

Ainsi, les membres actifs de cette association sont des personnes handicapées intellectuelles, dont la demande d'adhésion a été acceptée par le conseil d'administration de l'association²⁰⁹. Le slogan de l'association est : « *Rien pour nous sans nous !* »²¹⁰.

Un lien entre les deux associations Unapei et « Nous Aussi » est établi via les statuts de « Nous Aussi », étant donné qu'un **représentant de l'Unapei** et un suppléant sont désignés par l'Unapei pour être **membres de droit** de l'association, et à ce titre faire partie du troisième collège du conseil d'administration, celui des **administrateurs de droit**, aux côtés des anciens présidents de « Nous Aussi »²¹¹.

Une **charte** a été établie dès 2002 entre les deux associations, adoptée par leurs assemblées générales respectives, dénommée « *Charte de la participation et de l'accompagnement de la personne handicapée intellectuelle* ». Elle récapitule les demandes des personnes handicapées intellectuelles (par exemple, « faire changer le regard de la société, vers plus de tolérance et de respect », « que soient mises en avant leurs capacités et leurs compétences, plutôt que leurs déficiences »), et les propositions de l'Unapei (pour illustration, l'association systématique au projet individuel, la valorisation de la participation et de l'expression et multiplication des temps d'expression, développement de moyens en matière de « communication aidée »). Elle pose un engagement de l'Unapei à « *mettre en œuvre les moyens nécessaires à la participation et l'accompagnement en dégageant du temps, pour les personnes handicapées intellectuelles et pour les accompagnants, dans le respect des contraintes et des obligations des établissements et des associations* ».

L'association s'est développée petit à petit, et a vu une **accélération de son développement** ces dernières années : « *on valide en conseil d'administration 3 à 4 nouvelles délégations par année, ce qui fait qu'aujourd'hui [en septembre 2018] on a 51 délégations en France. Cela prend énormément d'ampleur* »²¹². En 2017, Nous Aussi comptait plus de 630 adhérents²¹³.

2.4.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

La création et le développement de l'association « Nous Aussi » a des effets sur la gouvernance de l'Unapei, sur son projet associatif, sur ses pratiques, projets et plaidoyers. Elle a également des effets sur les personnes accompagnées elles-mêmes.

- **Sur le fonctionnement de la gouvernance :**

Dans le cadre de ses instances de gouvernance²¹⁴, l'Unapei a fait le choix de **ne pas réserver une place d'administrateur de droit à un représentant de Nous Aussi**, mais de **considérer cette association au**

²⁰⁹ Statuts de « Nous Aussi », art. 3.

²¹⁰ Plaquette de présentation de l'association « Nous Aussi ».

²¹¹ Statuts de « Nous Aussi », art. 3-2 al 1 (membres de droit) et art. 5-2 (collèges du conseil d'administration).

²¹² Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²¹³ Rapport d'activité 2017-2018, Unapei.

²¹⁴ Le Conseil d'administration de l'Unapei peut être qualifié, dans le cadre de la classification issue de l'étude citée dans la première partie de ce mémoire, comme relevant de la **gouvernance majoritairement militante** :

même titre que les autres associations du mouvement Unapei. Ainsi, « *L'Unapei a fait le choix de dire (...): Les administrateurs de Nous Aussi se présentent et sont élus comme l'ensemble des administrateurs. (...) Donc ils sont administrateurs au même titre que les autres. (...) Vu que « Nous Aussi » est une association du mouvement Unapei, n'importe quel membre de « Nous Aussi » peut se présenter au conseil d'administration [de l'Unapei]. Et c'est à ce titre et comme cela que ça se fait* »²¹⁵. Pour l'Unapei, cette décision se justifie par le fait d'« *aller dans le sens de l'auto-représentation et de l'indépendance [de « Nous Aussi »]* ». En somme, l'Unapei a choisi de ne **pas faire de discrimination positive** à l'égard de l'association de personnes accompagnées, et que les administrateurs qui en sont issus tirent leur légitimité du processus de l'élection, en ayant les mêmes droits que les autres administrateurs.

Depuis la création de « Nous Aussi », **le Conseil d'administration de l'Unapei s'est ainsi ouvert de fait à des personnes handicapées intellectuelles.** Un président de « Nous Aussi » a été le premier de l'association à se présenter au conseil d'administration de l'Unapei, et y a été élu. Ayant ensuite été amené à démissionner pour raisons personnelles, une ancienne présidente de « Nous Aussi » qui en est actuellement présidente d'honneur²¹⁶, s'est également présentée et a été élue. Elle est toujours administratrice à ce jour, occupant un des deux sièges du conseil d'administration de l'Unapei réservés aux « *organismes œuvrant à la satisfaction des besoins matériels et moraux des personnes handicapées et de leurs familles* »²¹⁷, aux côtés d'un administrateur d'Inclusion Europe²¹⁸.

En outre, par la participation d'un administrateur de l'Unapei aux conseils d'administration de « Nous Aussi », cela a permis de **développer la sensibilité du conseil d'administration de l'Unapei à l'auto-représentation et à la prise en compte de l'expression des personnes handicapées intellectuelles.** Ainsi, c'est cet administrateur qui a « *fait voter par le CA que l'appellation officielle soit « handicap intellectuel » et non plus « handicap mental »* » (cf *infra* dans « les effets sur les pratiques et les projets »), après avoir entendu la manière dont les représentants de « Nous Aussi » présentaient leur association. Au sein de l'organigramme du conseil d'administration de l'Unapei pour 2019, ce même administrateur est présenté comme étant « *en charge de l'auto-représentation* ».

La création d'une association d'auto-représentants, au même titre que les projets associatifs de l'Unapei (cf *infra*) et l'ouverture de son conseil d'administration à des représentants de « Nous Aussi », contribuent à une évolution des cultures associatives, et donc à une **ouverture de certains conseils d'administration d'associations adhérentes locales à des personnes handicapées intellectuelles**, que cela s'effectue ou non par l'attribution de postes d'administrateurs dédiés. A titre d'illustration, l'Adapei 45 comprend un collège de personnes accueillies. En outre, « *certaines associations départementales ont choisi de mettre un poste de représentant de « Nous Aussi » dans leur conseil d'administration* »²¹⁹. Il est à d'ailleurs à souligner que la présence d'administrateurs handicapés

« *Le Conseil d'administration compte obligatoirement deux tiers au moins de parents et de personnes handicapées.* » (art. 8.1 des statuts). Sachant que le CA compte majoritairement des représentants des associations régionales (Urapei ou Unapei-région, qui sont des instances territoriales de coordination - art. 15 des Statuts) et des associations adhérentes (dont le Conseil d'administration doit également comprendre au moins deux tiers de parents ou de personnes handicapées) – cf. art 8.1 et 4 a) des Statuts.

²¹⁵ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²¹⁶ La Lettre de Nous Aussi, n°19, mai 2017.

²¹⁷ Art. 8.1 et 4 c) des Statuts de l'Unapei.

²¹⁸ « *L'association européenne des personnes handicapées intellectuelles et leurs familles* » (cf site internet).

²¹⁹ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

intellectuels dans les conseils d'administration de certaines associations adhérentes constitue un moyen supplémentaire pour les personnes accompagnées d'accéder aux instances de gouvernance de l'Unapei, au titre des associations membres de l'Unapei.

Enfin, on peut observer que ces différents effets contribuent au **développement de la « gouvernance en réseau »**, développant les liens inter-organisationnels²²⁰ : non seulement des liens entre gouvernance de « Nous Aussi » et de l'Unapei, comme ce peut être le cas pour toute association adhérente à l'Unapei ; mais également, entre « Nous Aussi » et d'autres associations adhérentes de l'Unapei.

- **Sur le projet associatif :**

Le précédent projet associatif de l'Unapei, ainsi que son projet associatif en cours, mettent en avant le « pouvoir d'agir », l'autodétermination et l'auto-représentation des personnes handicapées intellectuelles. Projets contemporains à la présence de représentants de « Nous Aussi » dans le conseil d'administration de l'Unapei, on peut faire l'hypothèse de leur influence dans la co-construction de ces projets associatifs.

Le précédent projet associatif promeut explicitement la participation des personnes handicapées intellectuelles à la gouvernance des associations. En effet, dans son projet associatif global 2013-2017, intitulé « *Le Pouvoir d'agir* », « *l'autoreprésentation des personnes* » est présentée comme une « **modernité de la gouvernance** » et une « **exigence de faire exemple** ». L'Unapei y promeut « **la pleine et effective participation des personnes handicapées dans ses instances associatives, à tous les niveaux du Mouvement.** Elle met ainsi en œuvre la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapés, qui [estime] que les personnes handicapées devraient avoir la possibilité de participer activement aux processus de prise de décisions concernant les politiques et programmes, en particulier ceux qui les concernent directement » (Préambule) ». Comme objectif opérationnel, l'Unapei pose celui d'« accompagner concrètement les personnes dans l'exercice de leur droit à l'autoreprésentation ».

Quant au nouveau projet associatif « *Unapei 2022 : Ambition & orientations stratégiques* », il ne cite pas directement cet objectif, mais pose comme orientation stratégique première d'« accompagner chaque personne handicapée à être actrice de sa vie » en « [généralisant] la démarche d'autodétermination des personnes ». Il vise également à « renforcer la complémentarité de la triple expertise personne / famille / professionnel ». Ces orientations et objectifs sont de nature à promouvoir la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations.

Au-delà de la formulation même de ces projets associatifs (qui paraissent témoigner également d'un renforcement de la logique de mouvement, avec un objectif de transformation sociale affirmé), on peut constater que l'approfondissement de la participation des personnes handicapées intellectuelles au sein des associations du réseau de l'Unapei participe d'une **évolution des logiques institutionnelles fondatrices** :

²²⁰ Philippe Eynaud (2015), *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris éditions, p. 15.

- ✓ **une évolution de la logique d'aide** au sein des associations adhérentes du mouvement parental, vers un accompagnement cherchant à promouvoir davantage le pouvoir d'agir des personnes et leur autodétermination ;
- ✓ **l'apparition au sein du réseau Unapei d'une logique d'entraide entre personnes handicapées intellectuelles accompagnées**, et non plus seulement entre parents, ce dont témoigne la présentation que « Nous Aussi » fait de sa propre association : « *Nous nous entraïdons* »²²¹.

Les *verbatim* issus des entretiens témoignent de cette double évolution : « **L'évolution faisant, de parents qui tenaient la main de leurs enfants, on est en train, et c'est toujours en train de se faire, de se métamorphoser aujourd'hui en parents qui veulent donner de l'autonomie aux personnes** »²²². « Il y a une évolution qui est toujours en train de se faire : c'est difficile pour des parents, qui plus est des parents d'enfants handicapés, de leur lâcher un peu la main. Et quand vous vous en êtes occupés toute votre vie, c'est difficile d'admettre qu'ils peuvent choisir par eux-mêmes plein de choses. Et donc il y a toute cette appréhension-là à vaincre au niveau des familles de l'Unapei ». De même, « Il est très important de noter cette évolution du mouvement Unapei, qu'on appelle le mouvement parental, vers un accompagnement, et non pas tenir la main pour tout faire, comme c'était le cas à la naissance du mouvement. Cette évolution est en cours, elle est en train de se terminer. Il y a eu un basculement de fait, aujourd'hui il y a de moins en moins de familles [non convaincues]. Et dans 10, 15, 20 ans, ce sera évident pour tout le monde »²²³. Ainsi, des anecdotes témoignent de la difficulté pour certains parents de s'affranchir d'une posture d'autant plus protectrice et paternaliste que leurs enfants sont vulnérables ou en déficit d'autonomie, comme un parent qui exprimait à l'administrateur de l'Unapei interviewé : « C'est bien ce que vous faites. Vraiment, pour les autres, oui... Mais pour mon enfant, ce n'est pas possible », parce qu'il estimait que son enfant, qui était adulte, n'en avait pas les capacités.

Cette évolution s'est traduite dans les statuts. Ainsi, outre le fait qu'ils indiquent que les associations parentales membres de l'Unapei ont leur conseil d'administration qui « *comprend au moins deux tiers de parents ou de personnes handicapées* », ils édictent que ces associations « *apportent à leurs membres un soutien aux personnes handicapées et à leurs familles dans le cadre d'un service structuré assurant une écoute, une entraide et une aide concrète dans leurs démarches* »²²⁴.

- **Sur les pratiques et les projets :**

La convention de partenariat entre les deux associations les engage à s'inclure et à contribuer mutuellement aux travaux de chacune.

Le développement de l'association « Nous Aussi », et *a fortiori* sa présence dans les instances de gouvernance de l'Unapei, a permis de **prendre en compte la parole des personnes bénéficiaires** : « *Avant le mouvement « Nous Aussi », quand on prenait nos décisions en tant que gestionnaire et responsable d'association, on les prenait « à la place de ». Maintenant, quand on prend nos décisions,*

²²¹ Plaquette de présentation de l'association « Nous Aussi ».

²²² Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²²³ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²²⁴ Art. 4 a) des Statuts de l'Unapei.

*on peut (c'est une faculté, on n'est pas obligé) tenir compte de l'avis des personnes qui en sont les bénéficiaires. Ça, c'est très important. »*²²⁵

Pour illustration, on peut citer l'évolution de l'utilisation du terme « handicap mental » vers celui de « handicap intellectuel » : « ça, ça vient complètement de « Nous Aussi ». (...) C'est important, car aujourd'hui on parle de handicap intellectuel grâce au mouvement « Nous Aussi », qui nous a dit : « Non », et on les a écoutés ²²⁶». En effet, des personnes membres de Nous Aussi ont indiqué que dans l'esprit du grand public, le handicap mental renvoie à la maladie mentale, et qu'ils souhaiteraient pour éviter cette confusion que le terme employé soit « handicap intellectuel ». Suite à cela, le conseil d'administration de l'Unapei a voté le changement d'appellation.

La participation de personnes handicapées intellectuelles à des projets et plaidoyers portés ou soutenus par l'Unapei s'est également développée grâce à l'association « Nous Aussi ». Si cela n'est pas un effet de la participation de représentants de « Nous Aussi » à la gouvernance de l'Unapei, nous pouvons faire l'hypothèse que cette participation a **renforcé l'audience donnée aux travaux de « Nous Aussi », et sa place dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques**. Par exemple, on peut citer le développement de la participation de « Nous Aussi » en tant que membre d'instances nationales de politique publique²²⁷. On peut également citer l'intervention d'adhérents de « Nous Aussi » dans les écoles de formation des travailleurs sociaux. On peut enfin citer l'établissement de documents de positionnement et outils par « Nous Aussi » en « facile à lire et à comprendre » (FALC)²²⁸, comme par exemple le guide « *Le CVS pour tous* » sur les conseils de la vie sociale.

- **Sur les personnes accompagnées :**

La démarche de « Nous Aussi » est, en soi, facteur d'entraide entre pairs – que l'association nomme « **pair-émulation** »²²⁹, visant à renforcer et co-construire le pouvoir d'agir des personnes handicapées intellectuelles : être actrices de la construction des problèmes et des solutions, être des actrices du débat public.

En effet, l'association cherche à « *changer le regard sur nous* »²³⁰ : « *Nous agissons pour que les personnes handicapées intellectuelles soient considérées comme des citoyens à part entière* » ; « *Nous souhaitons aussi, par notre action, changer le regard porté par la société sur le handicap intellectuel* »²³¹.

²²⁵ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²²⁶ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²²⁷ Par exemple : Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées (CNCPH), groupe de travail « participation » du Haut Conseil du Travail Social (HCTS), Conseil national des troubles du spectre autistique (TSA) et des troubles du neuro-développement (TND).

²²⁸ Voir le glossaire.

²²⁹ Rapport d'activités, association « Nous Aussi », 2017.

²³⁰ Rapport d'activités, association « Nous Aussi », 2017.

²³¹ Plaquette de présentation de l'association « Nous Aussi ».

La participation aux actions de représentation est de ce fait, logiquement valorisée dans le rapport d'activité de « Nous Aussi », comme étant des actions gratifiantes : « *Les discours des administrateurs de Nous Aussi ont toujours beaucoup de succès* »²³².

Ainsi, on peut en déduire que la participation de personnes handicapées intellectuelles à la gouvernance de l'Unapei va dans ce sens, en **contribuant au renforcement de leur pouvoir d'agir**. On peut interpréter la possibilité d'être élu au conseil d'administration de l'Unapei dans les mêmes conditions que n'importe quel acteur associatif du réseau de l'Unapei, comme participant à considérer les personnes handicapées intellectuelles « *comme des citoyens à part entière* », pour reprendre l'expression mise en avant par « Nous Aussi ». En effet, **dans le conseil d'administration de l'Unapei, la personne élue voit se gommer son statut de personne accompagnée**, pour acquérir un statut identique à celui des autres administrateurs.

- **Conclusion sur la nature de la participation à la gouvernance**

La participation de représentants de « Nous Aussi » au conseil d'administration de l'Unapei ou d'associations adhérentes relève de la **co-décision**. Les faits précités montrent que se déploie également une démarche, au-delà de l'information, de **consultation** voire de **concertation**, la démarche étant généralisée à l'échelle nationale, et hétérogène selon les associations et territoires à l'échelle locale.

Lorsqu'un représentant de « Nous Aussi » est élu à ce titre dans une instance de gouvernance, ou participe à ce titre à une instance de politique publique, **la représentation s'affirme comme collective**, du fait de l'objet même de l'association. « Nous Aussi » se présente ainsi comme « *le porte-parole de toutes les personnes handicapées intellectuelles, quels que soient leurs difficultés et là où elles vivent* »²³³.

2.4.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Les conditions de la participation de personnes handicapées intellectuelles à l'Unapei sont diverses, mais se rejoignent dans une dialectique entre soutien des personnes d'une part, et autonomie et « laisser-faire » d'autre part, dans la perspective d'un renforcement de leur pouvoir d'agir.

- **Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement :**

Le rôle d'un « accompagnement » par « **des personnes de soutien** » est souligné dans les entretiens (*cf infra*). **Son positionnement est « difficile »**, entre soutien de la personne et place pour l'autonomie de cette dernière : « *Il ne faut pas vouloir aider tout le temps. (...) Vous devez laisser faire, intervenir qu'avec parcimonie, mais parfois, intervenir. S'il est au bord de la falaise, vous avez beau lui laisser son*

²³² Rapport d'activités, association « Nous Aussi », 2017.

²³³ Plaquette de présentation de l'association « Nous Aussi ».

autonomie d'aller où il veut, notre devoir d'accompagnant c'est de dire : « Non là, c'est dangereux » »²³⁴. Ainsi, la personne de soutien « aide à suivre » lors des conseils d'administration ; mais elle quitte la salle au moment des prises de décision importantes lors des conseils d'administration de « Nous Aussi », dans l'objectif de ne pas influencer les décisions prises.

Il ressort des entretiens que des **méthodes spécifiques de préparation et d'animation des conseils d'administration de « Nous Aussi »** sont visiblement utilisées : tous les documents sont en FALC, l'utilisation des sigles est proscrite.

- **Tenant à l'organisation (gouvernance et management) :**

L'Unapei a soutenu la création de « Nous Aussi » et soutient son développement. Ce soutien se formalise par une **convention de partenariat** entre l'Unapei et « Nous Aussi ». Élaborée dès l'origine de « Nous Aussi », elle encadre les **moyens humains, matériels et financiers** octroyés par l'Unapei pour le fonctionnement de l'association « Nous Aussi », *via* une subvention annuelle, et cadre le rôle de chacun. Cette convention est devenue « *un peu obsolète* » avec le temps : « *Aujourd'hui, l'Unapei met à disposition beaucoup plus de moyens que ce qui était prévu au départ* »²³⁵.

Ainsi, aujourd'hui, d'un mi-temps au départ, **quasiment un temps plein de poste de chargé de mission est mis à disposition** par l'Unapei au profit de « Nous Aussi » ; et « *un poste à temps plein est à peine suffisant* », car « *Nous Aussi prend une telle envergure* »²³⁶. On peut considérer que ce poste constitue les moyens en ressources humaines du siège de « Nous Aussi », situé dans les locaux de l'Unapei. Ses missions consistent dans l'accompagnement du développement de l'association « Nous Aussi » et la coordination entre l'échelle nationale et locale, l'accompagnement du président de « Nous Aussi » en tant que personne de soutien, l'aide à la préparation des instances statutaires de « Nous Aussi », l'aide à la préparation du congrès de « Nous Aussi » tous les deux ans (dans le cadre duquel de nombreuses compétences de l'Unapei sont également mobilisées).

Parmi ces missions, une qui est assez chronophage est le **soutien à la création de nouvelles délégations locales de « Nous Aussi »**. Le plus souvent, le président de « Nous Aussi » se déplace avec la chargée de mission mise à disposition et l'administrateur de « Nous Aussi » représentant l'Unapei, pour une réunion d'information expliquant le rôle de « Nous Aussi », les droits et devoirs et le rôle de chacun, dans des associations adhérentes où des personnes handicapées intellectuelles souhaiteraient créer une nouvelle délégation locale. Souvent, ces réunions ont lieu à l'occasion de l'assemblée générale d'une association adhérente ; mais il nous est indiqué que ce pourrait aussi être organisé à l'initiative d'une association extérieure au réseau Unapei.

A l'échelle locale, certaines associations parentales adhérentes ont conclu des conventions ou chartes avec des délégations locales de « Nous Aussi » pour encadrer les modalités de coopération et de soutien à l'auto-représentation, et donc d'accompagnement des délégations locales. Le soutien des associations parentales locales aux délégations locales de « Nous Aussi » peut se traduire par l'activation des mêmes leviers qu'à l'échelle nationale : mise à disposition de ressources humaines,

²³⁴ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²³⁵ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²³⁶ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

moyens financiers (subventions, prise en charge de frais de déplacement et d'hébergement pour la participation de représentants de « Nous Aussi » à des manifestations nationales, mise à disposition de matériel ou de locaux...).

Le portage politique de l'Unapei, le soutien de ses administrateurs et d'adhérents est également une condition importante de la participation des personnes handicapées intellectuelles à la gouvernance. Comme souligné ci-dessus dans les effets sur le projet, ce portage politique est le résultat d'un processus, et cette évolution ne s'est pas faite sans résistance, des freins culturels existant : « *ça a été difficile, au niveau des familles de l'Unapei, de notre AG par exemple, de voter des moyens et d'aller vers ça. Alors que non, on a créé des établissements pour s'occuper de nos enfants. Il y avait le sentiment pour certains que c'était un petit peu comme tout remettre en cause du mouvement qui était créé depuis 1960* »²³⁷. **Le portage politique d'associations parentales adhérentes est également nécessaire**, tel que le montre l'initiative des réunions d'information précitées pour la création d'une délégation locale, et l'importance d'un appui opérationnel de leur part. Lorsque le soutien de l'association locale du mouvement n'existe plus, le siège national aimerait pouvoir « *s'emparer de la situation* »²³⁸ et être **facilitateur ou médiateur en cas de difficulté**, mais il est confronté au manque de temps et de moyens financiers pour les déplacements en plus des missions déjà évoquées *supra*.

Plus largement, comme souligné précédemment, il ressort des entretiens **l'importance d'un « accompagnement » par « des personnes de soutien » pour permettre aux personnes handicapées intellectuelles de « tenir un rôle réel »**. Le vice-président de l'Unapei met ainsi en garde contre le risque d'instrumentalisation, voire de maltraitance, de donner une place à une personne handicapée intellectuelle dans un conseil d'administration sans mettre en place cet accompagnement : « (...) *Dans les statuts on intègre une personne de « Nous Aussi », et puis voilà, vous êtes tout content et vous l'affichez. Mais le but ce n'est pas de les mettre en difficulté. Le but, c'est qu'ils puissent tenir un rôle réel. Je trouve ça limite maltraitant de balancer quelqu'un, comme au milieu d'un cirque du temps des romains. [Il me semble important de] différer cela lorsqu'on est en mesure de prévoir un vrai accompagnement* »²³⁹.

Ce rôle d'une personne de soutien est d'autant plus nécessaire que les entretiens mettent en évidence le fait que les conseils d'administration ne peuvent pas vraiment être adaptés s'agissant de leur rythme ou de la technicité des sujets qui y sont abordés, car il s'agit d'associations « *gestionnaires* » : « *on est obligés d'avoir des CA de gestion, où il faut prendre des décisions. On ne peut pas adapter : il n'y a pas que des sujets intéressants, on est obligés d'avoir des sujets très techniques* »²⁴⁰.

Des **formations** sont également nécessaires et sont organisées : « Nous Aussi » en coopération avec l'Unapei assurent des formations à l'auto-représentation **pour les auto-représentants et les personnes de soutien**²⁴¹. L'Unapei indique d'ailleurs que « *la question du renforcement des compétences non seulement des administrateurs Nous Aussi mais aussi des personnes de soutien est un sujet clef pour éviter l'instrumentalisation des personnes handicapées auto-représentantes.* »²⁴²

²³⁷ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²³⁸ Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

²³⁹ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁴⁰ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁴¹ Rapport d'orientation, association Nous Aussi, pour 2018.

²⁴² Rapport d'orientation, Unapei, pour 2019/2020.

Au conseil d'administration de l'Unapei, de fait, l'administrateur de « Nous Aussi » n'a pas de personne de soutien présente, du fait d'un manque de moyens humains : il est difficile de permettre le déplacement d'une personne de soutien salariée de l'association accompagnante, à la fois aux conseils d'administration de « Nous Aussi », et à ceux de l'Unapei. **Dans les faits, l'administrateur représentant l'Unapei au conseil d'administration de « Nous Aussi » et en charge de l'auto-représentation au sein de l'Unapei, joue parfois le rôle de personne de soutien**, en aidant à la compréhension des sujets ou des échanges en amont, durant le conseil d'administration ou en aval.

Quant au rôle de l'administrateur de l'Unapei présent au conseil d'administration de « Nous Aussi », il s'agit de « *faire valoir les valeurs de l'Unapei* », d'être garant du projet associatif de l'Unapei²⁴³, de « *dire ce que l'Unapei peut ou ne peut pas* » (en termes de ressources disponibles, par exemple). Sans que ce soit officiel, il a le rôle de personne de soutien à la marge (par exemple, accompagner les personnes sur le trajet de la gare au lieu du conseil d'administration, aider en cas de demande), car les personnes handicapées intellectuelles ont le plus souvent des personnes de soutien présentes au conseil d'administration de « Nous Aussi ».

Il existe des **freins** à cette participation, d'ordre **financier** et/ou de **ressources humaines** disponibles, et **culturels**. Outre les illustrations précédemment évoquées, ces freins se concrétisent dans différentes situations à l'échelle locale. Par exemple, la difficulté de « dégager » un salarié comme personne de soutien (en prenant en compte le temps de déplacement qui peut être important) quand un membre d'une délégation locale de « Nous Aussi » veut se présenter au conseil d'administration. Ou encore, lorsque le soutien accordé lors de la création de la délégation locale de « Nous Aussi » n'a pas été formalisé dans une convention, et qu'une mise à disposition informelle s'arrête. Ou enfin, la problématique du soutien au bénévolat des administrateurs de « Nous Aussi », avec les réticences de certaines associations d'accorder des congés aux travailleurs d'Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT) pour qu'ils puissent effectuer leur travail de représentation. Il nous est indiqué que ce positionnement est problématique, car la mission de l'ESAT est de permettre d'abord l'accès à la citoyenneté avant même l'accès à la vie professionnelle. Une solution suggérée dans les entretiens serait de leur « *accorder des heures de délégation, comme à un délégué syndical* »²⁴⁴.

Il ressort globalement des entretiens une **tension entre l'autonomie et l'indépendance de « Nous Aussi » d'une part, et le soutien de l'Unapei, le lien de « Nous Aussi » à l'Unapei voire sa dépendance à l'Unapei d'autre part. Le curseur apparaît difficile à positionner entre :**

- ✓ « **Soutenir l'indépendance de Nous Aussi** »²⁴⁵ : Le *verbatim* issu des deux entretiens fait très souvent référence à l'« **indépendance** », l'« **autonomie** » et l'« **auto-représentation** » de « **Nous Aussi** ». « *C'est une association indépendante* » donc « *il faudrait les laisser faire (...)* : **si on fait tout, c'est plus « Nous Aussi »** »²⁴⁶. « *Moi, je ne fais que suivre la volonté et les choix des administrateurs [de Nous Aussi]* »²⁴⁷, exprime la chargée de projets mise à disposition. « *On*

²⁴³ Dans la convention de partenariat entre les deux associations, ces dernières s'engagent également à une collaboration étroite et à respecter leurs projets associatifs respectifs.

²⁴⁴ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁴⁵ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁴⁶ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁴⁷ Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

peut les accompagner, orienter, renseigner, mais on ne fera pas « à la place de ». (...) Ils sont libres. »²⁴⁸

- ✓ **Et soutenir l'association** : La signature de courriel de la personne salariée chargée d'accompagner le développement de l'association est : « *L'Unapei soutient l'association Nous Aussi* ». Le lien entre les deux associations est très fort. D'abord, parce que « Nous Aussi » est adhérent de l'Unapei, et donc qu'au même titre que les autres adhérents, « *quand on est adhérent de « Nous Aussi », on est forcément adhérent de l'Unapei, vu que « Nous Aussi » est une association du mouvement Unapei* »²⁴⁹. Ensuite, parce que **la dépendance quant aux moyens humains, matériels et financiers vis-à-vis de l'Unapei est très forte**²⁵⁰. Les extraits d'entretiens en témoignent : « *Le président de l'Unapei l'a dit lors de l'AG de l'année dernière : « « Nous Aussi » n'appartient pas à l'Unapei ». Mais pour le moment, Nous Aussi dépend beaucoup de l'Unapei. C'est difficile de prendre son indépendance, ne serait-ce même qu'au niveau des décisions, si déjà on reste assis financièrement sur des fonds de l'Unapei* ». « *« Nous Aussi » prend ses décisions en toute autonomie, mais on reste quand même liés à l'Unapei* ». « *« Nous Aussi » est gérée en toute autonomie, elle est indépendante, c'est une association à part entière, elle a son fonctionnement et sa comptabilité propre. Mais en termes de moyens, on est principalement sur des moyens de l'Unapei* »²⁵¹.

Ainsi, dans le cadre de son développement, « Nous Aussi » est confronté à la question suivante : **comment affirmer son indépendance lorsqu'on est quasiment totalement dépendant financièrement d'une autre organisation ?** Les acteurs de l'Unapei expriment ainsi qu'« *on est à un vrai croisement, au niveau de « Nous Aussi » : dans quel sens on va ? Comment faire pour qu'ils puissent être quasiment autonomes financièrement ? (...) Aujourd'hui c'est la vraie croisée des chemins : on peut pas couper l'élan, avec toute la dynamique créée, et en même temps on n'a pas les moyens d'aller dans cet élan, donc c'est compliqué* »²⁵². Des pistes sont envisagées, comme rechercher le soutien financier d'autres associations aux côtés de l'Unapei.

Le rapport d'orientation de « Nous Aussi » pour 2018 témoigne de cette dialectique entre besoin de soutien et d'autonomie : ainsi, il indique que « *« Nous Aussi » va continuer à regarder et à parler du bon soutien pour les délégations locales avec les associations de parents* ». Mais également, il affirme que « *Nous Aussi va continuer d'essayer de trouver plus d'argent pour fonctionner et faire de nouveaux projets. Nous Aussi va continuer de réfléchir à son autonomie avec l'Unapei. Nous Aussi va continuer de parler avec les autres associations importantes pour les personnes handicapées intellectuelles.* »

Un autre défi auquel est confronté l'Unapei et qui illustre le besoin de soutien, est la nécessité de **travailler à « l'harmonisation du fonctionnement »** de l'association « Nous Aussi » sur le territoire national, pour asseoir la cohérence de son fonctionnement interne et permettre que son développement ne « *mette pas en péril l'association* ». L'enjeu est celui de « *l'harmonisation des pratiques des délégations locales* », par exemple concernant le périmètre géographique des

²⁴⁸ Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

²⁴⁹ Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

²⁵⁰ Les autres ressources de « Nous Aussi », en-dehors des moyens octroyés par l'Unapei, sont faibles : cotisations des adhérents, ventes du guide « Le CVS pour tous », demandes de subvention (source : entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi », en juillet 2018).

²⁵¹ Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

²⁵² Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

délégations (extrêmement hétérogène sur le territoire, d'une ville à une région) ; et également celui d'une meilleure « communication » interne via notamment des « outils informatiques ». « Il faut réussir à accompagner, et surtout à alerter lorsque ça ne va pas, pour travailler autrement (...). C'est toute la difficulté du rôle de la personne de soutien : ne pas prendre les décisions à leur place, les amener sur le terrain de la réalité »²⁵³. « Nous Aussi » est conscient de cette difficulté, puisqu'il a inscrit dans son rapport d'activités de 2017 : « Nous Aussi va réfléchir pour travailler différemment ».

Le rapport d'orientation de l'Unapei pour 2019/2020 témoigne, dans le même sens, d'une volonté de permettre l'autonomisation de « Nous Aussi » : « Soutien depuis l'origine de l'association d'autoreprésentation Nous Aussi, l'Unapei souhaite accompagner l'association qui est confrontée aux défis de sa croissance partout en France. **L'enjeu est de trouver le modèle organisationnel et financier de demain qui garantira aux auto-représentants une vraie place dans la société solidaire et inclusive.** »

- **Tenant aux personnes accompagnées :**

On observe que les personnes handicapées intellectuelles administratrices au conseil d'administration de l'Unapei ont des **capacités de compréhension et d'expression certaines**, « d'un très bon niveau ». Ces compétences apparaissent effectivement nécessaires du fait de la technicité des sujets traités, du rythme (large amplitude horaire) des conseils d'administration. Cependant, « même pour [les noms des deux administrateurs de Nous Aussi sont cités], c'est pas souvent qu'ils prennent la parole. (...) Parce que c'est compliqué d'intervenir dans des débats qui sont très techniques »²⁵⁴. D'où le rôle d'autant plus important des personnes de soutien.

Nous pouvons faire l'hypothèse que **l'expérience de la participation** au sein de « Nous Aussi », à l'échelle d'une délégation locale puis à l'échelle nationale, a pu permettre de développer une certaine « aisance, au niveau des discours, des échanges »²⁵⁵. D'autant que des délégations locales de « Nous Aussi » soutiennent le développement de ces compétences par des formations²⁵⁶.

Cependant, comme souligné précédemment, **l'association « Nous Aussi » souhaite aussi représenter les personnes ayant un handicap intellectuel plus important** : « Des délégations locales vont parler dans les établissements où il y a des personnes avec un handicap très importants car « Nous Aussi » doit aussi représenter ces personnes »²⁵⁷.

2.4.4. Synthèse

²⁵³ Entretien avec une chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

²⁵⁴ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

²⁵⁵ Entretien avec la chargée de projets à l'Unapei, missionnée en partie sur l'association « Nous Aussi ».

²⁵⁶ Rapport d'activités, association « Nous Aussi », 2017 : « Parfois les délégations locales suivent des formations. Par exemple pour mieux prendre la parole en public. »

²⁵⁷ Rapport d'orientation, association « Nous Aussi », 2018.

Unapei	
Identité associative	
Date de création	1960
Public bénéficiaire	"Personnes qui ont un retard global des acquisitions et une limitation des capacités adaptatives et qui ont des difficultés durables à se représenter elles-mêmes Notamment : déficience intellectuelle ou cognitive, polyhandicap, autisme, infirmité motrice-cérébrale et handicap psychique" Terme générique : personnes handicapées atteintes de troubles neuro développementaux
Logiques institutionnelles	Entraide entre parents et familles Mouvement (+ Aide à l'échelle des associations adhérentes)
Projet associatif	"Le Pouvoir d'agir" (2013-2017) : L'autoreprésentation des personnes, modernité de la gouvernance et exigence de faire exemple. "Unapei 2022" : Orientation stratégique 1 : Accompagner chaque personne handicapée à être actrice de sa vie. Objectifs : Généraliser la démarche d'autodétermination des personnes, Renforcer la complémentarité de la triple expertise personne / famille / professionnel
Gouvernance	Militante (majoritairement)
Etapes-clés et forme(s) de la participation	
2002	Création de l'association d'auto-représentation "Nous Aussi"
Après 2006	Le président de Nous Aussi élu au CA de l'Unapei (pas de place octroyée "de droit")
En cours de mandat	La présidente d'honneur de Nous Aussi élue au CA de l'Unapei
<i>Non connu</i>	Des associations adhérentes à l'Unapei ont ouvert leur CA à des personnes accompagnées handicapées intellectuelles
A la date de septembre 2018	51 délégations "Nous Aussi" sur les territoires
<i>Forme de la représentation</i>	<i>Représentation collective</i>
Effets de la participation	
Sur le fonctionnement de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Election de représentants de "Nous Aussi" au CA de l'Unapei (<i>voir ci-dessus</i>) Sensibilité accrue du CA de l'Unapei à l'auto-représentation et à la prise en compte de l'expression des personnes handicapées intellectuelles, par la présence d'un administrateur de l'Unapei au CA de "Nous Aussi" (administrateur en charge de l'auto-représentation au CA de l'Unapei) Ouverture de certains CA d'associations adhérentes locales à des personnes handicapées intellectuelles Développement d'une gouvernance en réseau
Sur le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de l'auto-représentation <i>via</i> la participation des personnes handicapées intellectuelles dans les instances associatives, à tous les niveaux du mouvement Unapei Promotion de l'autodétermination et de la complémentarité de la triple expertise personne accompagnée / famille/ professionnel - renforcement de la logique de mouvement Participe à faire évoluer les logiques institutionnelles fondatrices : évolution de la logique d'aide, apparition d'une logique d'entraide entre personnes accompagnées
Sur les pratiques et les projets	<ul style="list-style-type: none"> D'avantage prendre en compte l'avis des personnes handicapées intellectuelles Illustrations : Changement d'appellation officielle de "handicap mental" à "handicap intellectuel", participation à des projets et plaidoyers portés ou soutenus par l'Unapei, renforcement de la visibilité et l'audience de "Nous Aussi" et de leur participation à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques publiques
Sur les personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement du pouvoir d'agir, de l'exercice de la citoyenneté Statut de personne accompagnée "gommé" en tant qu'administrateur au CA de l'Unapei <i>Co-décision dans les situations d'élection au conseil d'administration</i>
<i>Sur l'échelle de la participation</i>	<i>Développement, au-delà de l'information, de la consultation et de la concertation (démarche généralisée à l'échelle nationale, hétérogène à l'échelle locale)</i>
Conditions de la participation	
Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement par des "personnes de soutien" Méthodes spécifiques de préparation et d'animation des CA de "Nous Aussi"
Tenant à l'organisation (gouvernance et management)	<ul style="list-style-type: none"> Convention de partenariat : mise à disposition de moyens humains, matériels, financiers Dont quasiment 1 ETP de chargé de mission : soutien au développement, personne de soutien du Président de "Nous Aussi", etc Portage politique de l'Unapei, de certaines associations parentales adhérentes - processus Conventions ou chartes parfois conclues à l'échelle locale entre associations parentales et délégations locales de "Nous Aussi" ; Importance de la formalisation de l'accompagnement par des "personnes de soutien" dans ce cadre Formation à l'auto-représentation des personnes de soutien et auto-représentants Freins financiers, RH, culturels ; ex : congés pour l'exercice de l'auto-représentation ; difficulté d'adapter le CA d'associations gestionnaires Tension, dialectique entre autonomie et indépendance de "Nous Aussi" / le besoin de soutien et sa dépendance à l'Unapei : pour les moyens financiers, pour l'harmonisation de l'organisation et du fonctionnement => Enjeu : "Trouver le modèle organisationnel et financier de demain"
Tenant aux personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> De certaines capacités de compréhension et d'expression L'expérience de la participation au sein de "Nous Aussi" en amont de la participation au CA de l'Unapei a pu permettre de développer ces compétences "Nous Aussi" souhaite représenter aussi les personnes ayant un handicap plus important

2.5. La Fondation Apprentis d'Auteuil : une démarche de renforcement du pouvoir d'agir des jeunes et familles accompagnés

La « Fondation Apprentis d'Auteuil », qui « *usuellement, (...) peut prendre le nom d'Apprentis d'Auteuil* »²⁵⁸, se présente comme une « *fondation catholique reconnue d'utilité publique* »²⁵⁹ et comme « *une Œuvre d'Église* »²⁶⁰. Ses statuts indiquent qu'il s'agit d'une « *institution d'inspiration catholique (...) placée sous la responsabilité pastorale de l'Archevêque de Paris* »²⁶¹, d'une « *œuvre catholique d'éducation de l'archevêché de Paris placée par lui sous la responsabilité pastorale de la province de France de la congrégation du Saint-Esprit* »²⁶². Elle a pour objet social une action en protection de l'enfance²⁶³, avec un accent particulier sur l'insertion scolaire et professionnelle des enfants, des jeunes et des jeunes adultes, ainsi que le soutien à la parentalité. En effet, la Fondation « *a pour but* :

- *d'accueillir, sans considération d'origine, de religion ni de ressources, à la demande notamment des familles ou de leurs représentants légaux, des services sociaux, ou de l'institution judiciaire, des jeunes (enfants, adolescents ou jeunes adultes), garçons ou filles rencontrant des difficultés, et notamment en rupture familiale, sociale, scolaire ou en processus d'exclusion, victimes de maltraitance ou de carences affectives, orphelins, abandonnés ou issus de familles en détresse ;*
- *de leur donner une formation spirituelle, morale et physique, et d'assurer leur éducation pour les préparer à une insertion sociale et professionnelle et de travailler la qualité des liens familiaux ;*
- *de les aider et de les soutenir dans la vie en s'efforçant de maintenir, avec eux et entre eux, des liens de confiante amitié ;*
- *d'accompagner les familles fragilisées, en particulier dans l'exercice de leur fonction parentale.* »²⁶⁴

La Fondation, caractérisée par une **logique d'aide** en son socle, est fondée en 1866 par l'abbé Roussel sous l'appellation « L'Œuvre de la Première Communion », puis à ses côtés, « Les Orphelins Apprentis d'Auteuil ». Le père Brottier, prêtre de la congrégation du Saint-Esprit, alors à la tête de l'œuvre, sollicite la reconnaissance des « Orphelins Apprentis d'Auteuil » en fondation d'utilité publique, obtenue par décret en 1929. La Fondation gère des ateliers, écoles professionnelles, orphelinats. Elle connaît une période de forte expansion à l'issue de la seconde guerre mondiale, ouvre des « maisons »,

²⁵⁸ Art. 1^{er} des Statuts de la Fondation, modifiés en 2018.

²⁵⁹ Page d'accueil du site internet des Apprentis d'Auteuil.

²⁶⁰ Présentation d'Apprentis d'Auteuil avec son identité visuelle : « *Œuvre d'Église - Fondation reconnue d'utilité publique* ».

²⁶¹ Art. 1^{er} des Statuts de la Fondation, modifiés en 2018.

²⁶² Préambule des Statuts de la Fondation, modifiés en 2018.

²⁶³ La protection de l'enfance est définie à l'article L112-3 du Code de l'action sociale et des familles, dans le sens d'une définition large incluant les actions de prévention, de repérage des situations de danger ou de risque de danger, et d'accueil et d'accompagnement pour sa protection. « *La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits. Elle comprend des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents, l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant ainsi que les décisions administratives et judiciaires prises pour sa protection. Une permanence téléphonique est assurée au sein des services compétents.* »

²⁶⁴ Art. 1^{er} des Statuts de la Fondation, modifiés en 2018.

et prend ultérieurement le nom de « Fondation d’Auteuil ». Elle se régionalise et diversifie ses activités et publics bénéficiaires (petite enfance, jeunes adultes, soutien à la parentalité) à partir de la fin des années 1990 et du début des années 2000, elle connaît alors une croissance très importante²⁶⁵. Elle est dénommée « Fondation Apprentis d’Auteuil » depuis la modification de ses statuts en 2018. Une **logique de mouvement** s’affirme et se matérialise en 2011 avec un premier plaidoyer à destination des candidats aux élections présidentielle et législatives²⁶⁶.

Elle est dotée d’un projet stratégique 2017-2021 intitulé « *Réussir Ensemble* ».

Aujourd’hui, la fondation accompagne plus de 30 000 jeunes et familles en France métropolitaine et en outre-mer, *via* plus de 5700 salariés, et avec l’aide de 4500 bénévoles dont 1200 sont bénévoles réguliers. Elle gère 240 établissements et dispositifs, de type établissements d’accueil du jeune enfant, de protection de l’enfance, de soutien à la parentalité, établissements scolaires et de formation professionnelle. Elle effectue également des actions à l’international, accompagnant de façon directe ou indirecte, avec 70 partenaires internationaux, 25 000 jeunes et familles dans 32 pays²⁶⁷.

L’analyse du terrain d’étude s’est effectuée par le biais des entretiens suivants :

- un entretien avec le Directeur de l’animation pastorale, qui est également Directeur projet Assises des Apprentis d’Auteuil ; il a été responsable de la coordination des secondes Assises de la Fondation ;
- un entretien avec un consultant ayant accompagné la démarche « Penser et Agir ensemble », le dirigeant de la société « Valeur Plus ».

En préambule à cette étude de cas, il est nécessaire de noter que **cette démarche ne paraît pas, de prime abord, constituer une participation à la gouvernance de la fondation**. En effet, il ne s’agit pas d’une forme de participation à une instance de gouvernance de la fondation, tel que le conseil d’administration. La participation à la gouvernance dont il est question dans le récit ci-dessous concerne d’ailleurs en priorité celle des **établissements et services** de la fondation, ce que nous analyserons. Cependant, cette étude de cas nous paraît intéressante à présenter, pour deux raisons.

D’une part, si l’on reprend les définitions de la gouvernance exposées dans la première partie de ce mémoire, la démarche présentée ci-dessous pourra constituer une participation à la gouvernance de l’organisation si elle « [*influence*] les décisions » des dirigeants²⁶⁸, et si elle contribue à « *un alignement du fonctionnement de l’organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* »²⁶⁹. C’est selon nous le cas, ce que nous pourrions montrer dans la sous-partie consacrée aux effets de cette démarche, d’où la **possibilité d’analyser cette démarche comme une forme de participation à la gouvernance**, au moins dans ses débuts ou prémices.

²⁶⁵ « Un développement très important : la fondation est passée de 5000 jeunes à 22000 aujourd’hui en 20 ans. (...) Moi j’étais directeur d’un des 25 établissements de l’époque [avant 1998], nous sommes à 228 aujourd’hui. L’évolution a vraiment été de 1998 à 2002 : une évolution à marche forcée » (Source : Entretien avec le Directeur de l’animation pastorale et le Directeur projet Assises des Apprentis d’Auteuil, août 2018).

²⁶⁶ Cf site internet de la Fondation, rubrique « Histoire et fondateurs » : « En 2011, pour la première fois, la fondation publie un manifeste à destination des candidats à la présidentielle et aux législatives : « Le Plaidoyer pour la jeunesse en difficulté, l’urgence d’agir ». »

²⁶⁷ Sources : Repères et chiffres clés 2018, Apprentis d’Auteuil.

²⁶⁸ Gérard Charreaux, 1997, 2006, cité dans Hoarau et Laville, 2013.

²⁶⁹ Hoarau et Laville, 2013, p. 310 et 319.

D'autre part, s'agissant d'une démarche soutenue par les dirigeants de la fondation, relative au développement du pouvoir d'agir des personnes accueillies et accompagnées, et ayant des effets sur la fondation tout entière - y compris sur sa gouvernance, il paraît utile dans le cadre de notre étude d'approfondir les effets et les conditions de cette démarche afin de les croiser ensuite avec les effets et conditions repérés dans les autres études de cas.

2.5.1. Récit et forme de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Dans le contexte de la croissance très importante de la fondation et de la diversification de ses activités à la fin des années 1990, s'établit une nouvelle démarche appelée « les Assises », correspondant à l'actualisation du projet de la fondation via un mouvement impliquant l'ensemble de la fondation²⁷⁰. Les premières Assises de 1998-2000 visent à « *mettre en œuvre une professionnalisation généralisée de la fondation* »²⁷¹.

En vue de la préparation des secondes Assises dont la démarche doit se dérouler entre 2014 et 2017, l'équipe de direction exploite les résultats d'un audit sur le management effectué en 2009, d'où il ressort un diagnostic accablant : un tiers des éducateurs, formateurs ou autres membres du personnel semblent « *décrocher de ce qui était l'objet de la fondation* »²⁷², et 80 % des réponses des cadres expriment : « *Stop à la bureaucratie rampante, stop à la technocratie, revenons-en à nos fondamentaux* ». « *Bref, un constat alarmiste, qui laissait à penser que notre boutique ayant évolué à vitesse grand V en avait peut-être juste oublié sa finalité* »²⁷³. Le résultat est qu'« *on arrivait collectivement à une situation de saturation* »²⁷⁴. Une illustration en est le fait qu'« *en 20 ans, on a changé quatre fois d'organisation, y compris de niveau hiérarchique* »²⁷⁵. On pourrait résumer cela en un **sentiment de perte de l'âme du projet, de sa dissolution dans l'organisation** : en somme, le pôle « organisation » a pris le pas sur, et a phagocyté, le pôle « projet »²⁷⁶.

De ce diagnostic, naît alors une volonté de revenir aux fondements du projet d'Apprentis d'Auteuil : « *C'est là qu'est née l'idée profonde, vraiment une intuition très forte – cela s'est fait progressivement, à travers des débats, réunions, rencontres – que la seule manière de transformer une grosse institution comme la nôtre, c'est de donner la parole aux jeunes et aux familles. (...) Leur parole ne peut être que transformatrice. (...) **La rénovation d'Auteuil passera par un investissement concret des jeunes et de leur famille dans la vie des établissements, dans la vie de la gouvernance, on est vraiment sur ce sujet-là*** »²⁷⁷. Revenir à ses fondements, c'est pour Apprentis d'Auteuil réaffirmer l'ancrage dans ses racines

²⁷⁰ « Début 2000, le projet éducatif de la fondation est réécrit à la suite d'un grand mouvement de réflexion de la fondation, les Assises. » (source : site internet de la Fondation, rubrique « Histoire et fondateurs »).

²⁷¹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁷² Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁷³ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁷⁴ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁷⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁷⁶ J. Bernet, P. Eynaud, O. Maurel, C. Vercher-Chaptal (2016), *La gestion des associations*, Ed. Erès, p. 33.

²⁷⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

chrétiennes : « *Nous sommes une œuvre chrétienne. Cette dimension-là pour nous est très forte : la parole « du plus pauvre » est une parole de conversion, est une parole qui transforme* »²⁷⁸.

Pour organiser la démarche, est alors installé un « Comité Assises » constitué de collaborateurs internes à Apprentis d'Auteuil (par exemple, des référents Assises par région). Ce Comité se rapproche de partenaires ayant déjà expérimenté des formes approfondies de participation (ATD Quart Monde²⁷⁹, Initiatives et Changement²⁸⁰, Question de Justice²⁸¹), pour échanger et travailler avec eux, et se fait accompagner de consultants tels que le dirigeant de « Valeur Plus ». Le terme « Assises » a été rapidement abandonné, pour une démarche rebaptisée « **Penser et Agir ensemble : jeunes, familles, collaborateurs** », « *pour nous questionner ensemble sur le sens de notre action et redonner du souffle à celle-ci* »²⁸². La démarche s'est donné trois ambitions :

- ✓ Rendre les jeunes et les familles co-constructeurs et acteurs à part entière des réponses proposées ;
- ✓ Evoluer vers un management coopératif ;
- ✓ Passer du partenariat à l'alliance, sur le champ de l'éducation et de la protection.

Il est proposé aux établissements et services de la fondation « *d'expérimenter, pour ceux qui le veulent, cette démarche du Penser et Agir ensemble* »²⁸³, en étant accompagnés. 80 initiatives se mettent en place sur deux ans, impliquant 800 personnes (parmi les jeunes, familles et salariés), telles que « *comment refondre notre règlement de fonctionnement, comment on met en place ou comment on vit notre conseil de la vie sociale, comment on met en place un café des parents, comment on produit nous-mêmes nos plaquette de communication (beaucoup de bénéficiaires se plaignaient quand ils lisaient les plaquettes de communication : « pourquoi vous nous appelez les jeunes en difficulté »)* »²⁸⁴.

A l'issue de trois années d'« *expériences qui ont été soit des réussites, soit des échecs* »²⁸⁵, à partir de leur analyse, un guide méthodologique est co-construit avec 30 acteurs concernés parmi des jeunes, des familles et des collaborateurs, intitulé « *Penser et Agir ensemble : Quelques points de repères* ».

En outre, en mai 2017 est organisé sur deux journées un « Festival du Penser et Agir ensemble » qui réunit 800 personnes (acteurs internes à Apprentis d'Auteuil dont des jeunes et des familles, ainsi que des partenaires) et qui est « *le fruit de toutes nos réflexions et nos expérimentations qui sont mises en*

²⁷⁸ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁷⁹ ATD Quart Monde porte la démarche de Croisement des savoirs et des pratiques, les co-formations entre professionnels et personnes en situation de pauvreté qui en sont issues.

²⁸⁰ Association co-organisatrice du Forum CATS : « *Children as Actors for Transforming Society* » - « *Les Enfants, Acteurs de Changement de la Société* », créé en 2012 par Initiatives et Changement France avec des partenaires, afin de « *[proposer] à des enfants et des adultes d'horizons divers un espace propice où ils peuvent vivre et travailler ensemble afin d'approfondir leur compréhension de la notion de participation ; de partager des expériences pratiques, des ressources et outils; de créer des partenariats et des réseaux efficaces et d'identifier des opportunités de collaboration* » (source : site internet d'Initiatives et Changement France).

²⁸¹ Association pour l'introduction des pratiques de justice restaurative, promouvant notamment les « conférences familiales » : « *L'objectif de la conférence familiale est de résoudre un problème concernant un membre de la famille. Elle permet à la famille de poser le problème et de choisir avec tous ceux qui lui sont proches, les ressources à mettre en œuvre pour sa résolution. La famille, indépendamment des professionnels, mais bien conseillée par ceux-ci, prend la responsabilité d'établir un plan d'action qui répond au problème posé.* »

²⁸² Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁸³ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁸⁴ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁸⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

valeur » : « on a agi durant ces deux jours sous le mode « Penser et Agir ensemble » pour honorer cette démarche et la promouvoir »²⁸⁶.

Une poursuite de la démarche est prévue durant au moins trois années, sous la forme d'une « communauté de savoirs et de pratiques du Penser et Agir ensemble »²⁸⁷ animée par un coordonnateur recruté à cette fin²⁸⁸, et composée des acteurs des établissements et services qui mettent en œuvre cette démarche, « pour se rencontrer, mutualiser, consolider ».

Est également envisagée l'organisation d'un nouveau Festival du Penser et Agir ensemble d'ici une à deux années, afin de « récolter les nouveaux fruits et consolider »²⁸⁹.

2.5.2. Les effets de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Une phrase de l'entretien avec le Directeur du Projet Assises résume bien l'importance des effets constatés : « Quand on prend vraiment en compte la parole de l'autre et que les familles savent que leur parole est prise en compte, c'est d'une puissance infinie. Ça vient effectivement questionner, à travers des exemples très simples, notre organisation, notre posture, nos manières d'être, c'est hyper décapant. » Nous pouvons ainsi noter que cette démarche a une influence sur le fonctionnement de la gouvernance, sur son projet, sur ses pratiques, sur les personnes accompagnées qui y participent. Mais également, nous avons pu observer d'autres effets, que nous regroupons à l'issue de cette partie.

- **Sur le fonctionnement de la gouvernance :**

Dans le cadre de la démarche « Penser et Agir ensemble », une journée de rencontre et de travail avec les administrateurs²⁹⁰ a été organisée, dans l'objectif d'une co-production : « Alors de fait, nous avons eu, et c'est historique, toute une journée avec le CA, avec des jeunes, des familles et des collaborateurs. On a vécu ensemble une journée, et c'est pas rien, ça a été un véritable succès. Ils ont enfin pu débattre. J'ai vu des gamins, des familles, des femmes voilées... débattre avec un ancien ministre, des notables, des gens du Conseil d'Etat, du Conseil économique... Et tout le monde a relevé les manches, on discute,

²⁸⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁸⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁸⁸ Le Directeur Projet Assises interviewé est en cours de passage de relais à ce nouveau collaborateur, afin de préparer son départ à la retraite dans un an et demi.

²⁸⁹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁹⁰ On peut considérer que le conseil d'administration des Apprentis d'Auteuil peut être qualifié, dans le cadre de la classification issue de l'étude citée dans la première partie de ce mémoire, comme relevant de la **gouvernance majoritairement professionnalisée, mais également militante**. En effet, sur 12 membres du conseil d'administration, on peut constater que le Bureau, composé de 4 membres, inclut exclusivement des professionnels (hauts fonctionnaires, dirigeants ou administrateurs du secteur privé). Il comprend également 4 autres membres, dirigeants du secteur privé ou chercheurs. Il comprend enfin 4 membres du clergé, affirmant la présence d'un aspect militant de la gouvernance. Source : art. 4 des Statuts : « La Fondation est administrée par un conseil d'administration de 12 membres, désignés par celui-ci dont : 1 parmi les membres de l'Institut de France ; 4 sur proposition de l'archevêque de Paris ; 7 membres cooptés librement » ; et cf site internet de la fondation.

et on produit ensemble. Et à la fin de la journée, il y avait une production qui était collective. Donc on leur a montré que ça marchait : c'est démontré »²⁹¹.

La perspective d'une participation institutionnalisée de personnes accompagnées au conseil d'administration a également été annoncée : « *La journée du CA s'est achevée par la prise de parole du président disant, à terme, nous aurons des bénéficiaires au cœur de notre conseil d'administration. Ça a été très fort, et ça a été annoncé en tant que tel* »²⁹².

Une manifestation de l'effet sur la gouvernance de la démarche « Penser et Agir ensemble » est la plateforme politique des Apprentis d'Auteuil en vue des élections présidentielle et législatives de 2017, qui a été élaborée à partir d'un travail de concertation avec des jeunes accueillis, concertation ensuite ouverte aux familles, aux anciens, aux collaborateurs, aux bénévoles et aux donateurs : « *Prendre le parti des jeunes : petit bouquin d'utilité publique* ».

Il est à noter qu'il existe dans le cadre des comités permanents qui ont vocation à éclairer le conseil d'administration, un « comité de prise en compte des jeunes, des familles et des anciens ». Ce comité est largement professionnalisé, puisqu'il comporte 8 membres : 6 professionnels (chercheur, magistrat, préfet, membre de l'administration, directeur actuel ou présent au sein d'Apprentis d'Auteuil) et 2 membres du clergé. Son existence n'est pas liée à la démarche « Penser et Agir ensemble », d'autant qu'il ne comporte pas de jeunes et de familles. Ce comité est en lien avec les « *statuts qui posent une obligation de soutien aux anciens* »²⁹³. Il nous a été indiqué que « *la démarche de « Penser et Agir ensemble » a redonné un sens à ce comité, parce que la manière dont ce comité était appréhendé n'était pas initialement dans cet esprit-là. Je pense qu'il s'agissait des prémices.* »²⁹⁴.

- **Sur le projet de la fondation :**

Comme évoqué ci-dessus, la démarche « Penser et Agir ensemble » est née d'une volonté de se reconnecter à la « *finalité* » et aux « *fondamentaux* » d'Apprentis d'Auteuil, à sa dimension d'« *œuvre chrétienne* ». En somme, cette démarche est issue d'un **souhait de renouer avec son projet originel**.

Dans le même temps, et dans un mouvement dialectique, elle trouve sa source dans la détermination à **susciter l'évolution des logiques institutionnelles de la fondation**, comme en témoignent l'utilisation du champ lexical de la transformation dans les entretiens : « *transformation* », « *renovation* », « *changement* », « *démarche de fond* », « *changement de paradigme* », « *bouleversement* »²⁹⁵. Un vocabulaire ayant trait à l'élan collectif est également employé, au fait d'« *embarquer* » dans le projet, à son « *ambition* » et son « *audace* ». Les effets notés par la personne interviewée s'inscrivent effectivement dans le champ lexical de la « *transformation* » : « *il y a eu quelque chose de l'ordre d'un retournement qui a été vécu* ».²⁹⁶ Ce changement consiste à faire évoluer la logique institutionnelle d'aide, en passant d'une posture surplombante ou d'expert, à une posture

²⁹¹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁹² Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁹³ Le préambule des Statuts indique que la fondation propose « *une fidélité d'amitié avec les anciens jeunes accueillis* ».

²⁹⁴ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁹⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁹⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

« d'égal à égal »²⁹⁷ avec les jeunes et les familles accompagnés. La logique institutionnelle de mouvement a par là même évolué, la concertation précitée avec les jeunes et les familles pour l'élaboration d'un plaidoyer structurant comme celui du manifeste pour les élections nationales en témoignant.

L'entretien révèle que ce changement rejoint une évolution sociétale reflétant de nouvelles attentes des personnes : « Depuis le début, je dis que c'est une démarche sociétale, qui n'est pas propre à la fondation d'Auteuil : cette volonté d'être à l'écoute de nos clients, de nos bénéficiaires, des usagers, des termes que je n'aime pas du tout » ; « On voit bien qu'on est rentré sur un nouveau concept dans lequel l'autorité s'exprime différemment et probablement mieux sous des modalités différentes »²⁹⁸.

L'évolution des logiques institutionnelles s'est traduite dans le nouveau projet stratégique 2017-2021 d'Apprentis d'Auteuil, à double titre :

- ✓ **Dans sa méthode d'élaboration** : « L'écriture du projet stratégique s'est réalisée en mode « Penser et Agir ensemble », impliquant plus de 1500 personnes », et s'est manifestée par « toute une année d'expérimentation à grande échelle au sein de l'institution de ce type de relation avec les jeunes et les familles ».
- ✓ **Dans sa formalisation** : La démarche du « Penser et Agir ensemble » a irrigué le contenu du projet stratégique. « Notre projet stratégique porte sur la relation au cœur du projet éducatif avec les jeunes et les familles. (...) [La] démarche [Penser et Agir ensemble] y est inscrite comme prioritaire ». On constate effectivement, à sa lecture, que :
 - « La démarche du « Penser et Agir ensemble » avec les jeunes et les familles » est citée en première page, comme ayant irrigué le projet, au même titre que l'orientation pastorale ;
 - Elle imprègne la « vision » du projet : « Nous choisissons d'agir avec les jeunes, les familles » ;
 - « Penser et agir ensemble avec les jeunes et les familles » figure comme la troisième priorité de la première orientation de la fondation : « Avec les jeunes et les familles, placer la relation au cœur du projet éducatif ». Ceci concerne la logique institutionnelle d'aide ;
 - Concernant la logique institutionnelle de mouvement, il est inscrit comme priorité le fait d'« élaborer et porter en externe des propositions et un plaidoyer nourris par notre action et la parole des jeunes et des familles » ;
 - Enfin, sans que l'on puisse savoir si cela constitue un effet de la démarche « Penser et Agir ensemble », mais en pouvant faire l'hypothèse que cette dernière y a contribué : on observe la volonté de faire émerger une logique d'aide, manifestée par une pair-aidance entre anciens jeunes accompagnés : « Pour les jeunes anciens ayant quitté Apprentis d'Auteuil, renforcer des propositions de mise en relation, de suivi, d'engagement auprès d'autres jeunes ».

²⁹⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

²⁹⁸ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

- **Sur les pratiques et les projets :**

On observe un effet notable de cette démarche sur la gouvernance des ESSMS, suscitant une participation à cette dernière : « on n’a jamais autant eu de jeunes et de familles acteurs dans nos MECS [maisons d’enfants à caractère social]²⁹⁹ aujourd’hui » ; « par exemple, un projet d’établissement ne se fera pas sans des commissions avec des jeunes et des familles. Des instances comme les CVS doivent devenir des lieux de décision majeurs ». Une illustration nous est également donnée avec la place prise par les parents dans une MECS à partir de l’installation d’un « café des parents » : « J’aurais plusieurs exemples à vous donner. Je vais en prendre un seul : une MECS qui se demandait comment faire pour vraiment associer les jeunes et les familles. Ça a commencé par un petit café-brioche. Ça a commencé petitement (3-4 personnes). Il y a eu des chutes, etc., mais un an et demi après, c’est devenu une institution. En fin de compte, à travers ce temps de rencontres, qui est d’abord un lieu de convivialité, café, brioches et autres, c’est devenu un véritable lieu de gouvernance, c’est devenu une véritable instance de décision qui oriente la gouvernance. (...) Donc, c’est vraiment un changement de paradigme qui impacte l’acte éducatif. Ce n’est pas simplement des bénéficiaires dans les instances de gouvernance : c’est vraiment des modalités institutionnelles de l’établissement tout à fait nouvelles où la relation avec les jeunes, familles, professionnels a été profondément changée, bouleversée »³⁰⁰.

Il nous est indiqué un verbatim de directeur d’établissement, qui souligne que les décisions prises dans le cadre de cette démarche de co-construction, « c’est du solide » : « c’est-à-dire que les décisions qui sont prises par les acteurs de tous bords – professionnels et bénéficiaires – sont des décisions qui s’appliquent naturellement dans l’établissement, et contribuent largement à la qualité du vivre ensemble et au climat social. Les impacts sont immédiats. »³⁰¹

Également, il nous est indiqué que cette démarche a **contribué à l’évolution des modes d’accompagnement**, dans le sens de la baisse de l’hébergement et la hausse du soutien à domicile, et donc d’un accompagnement davantage individualisé et personnalisé : « D’ailleurs, là je vous parle des résultats qu’on observe actuellement, nous avons été à l’initiative à Apprentis d’Auteuil d’une centaine de nouvelles prestations, en fermant des MECS et en déployant d’autres prestations. Dans la région où j’ai travaillé, nous avons été les premiers établissements à inventer d’autres modes de suivi des jeunes au sein des familles. Cela avait des appellations très locales, maintenant ça s’est généralisé un peu partout (le suivi à domicile...). L’idée étant de progressivement se passer d’internat, d’hébergement, sauf pour les situations les plus compliquées. Le coup est parti un peu partout aujourd’hui, mais je pense que nous avons été un peu en avance là-dessus, en tout cas dans cette région, nous avons été les premiers à imaginer avec les différents conseils départementaux des modalités de prise en charge des jeunes différentes. Je pense que cette démarche y a énormément contribué »³⁰².

Enfin, cette démarche contribue à **se départir de l’emprise de la logique publique**³⁰³ **pour, tout en respectant la législation sanitaire et sociale, libérer la « créativité » et l’« innovation »** : « On se heurte – et moi, je suis du métier, hein – encore à des éducateurs ou directeurs de MECS pour qui la

²⁹⁹ Une maison d’enfants à caractère social (MECS) est un type d’ESSMS dans le secteur de la protection de l’enfance.

³⁰⁰ Source : Entretien avec le Directeur de l’animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d’Auteuil.

³⁰¹ Source : Entretien avec le Directeur de l’animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d’Auteuil.

³⁰² Source : Entretien avec le Directeur de l’animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d’Auteuil.

³⁰³ Nous utilisons ici pour l’analyse les **logiques isomorphes** telles que définies dans l’ouvrage de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu : *L’association, Sociologie et économie* (2013), Ed. Fayard, not. p. 38.

bible, c'est la loi de 2002 et les consignes de l'ASE locale. Je pense qu'il faut qu'on soit au-dessus de ça : il ne s'agit pas d'être hors norme, mais de ne pas se laisser piéger par cela, d'inventer et d'innover ». « Au passage, on s'est aussi pas mal heurtés aux autorités de tutelle par rapport à cette démarche, car là aussi on changeait complètement de paradigme. On allait trop loin, trop vite, il y avait la peur de l'expérimentation... »³⁰⁴.

- **Sur les personnes accompagnées :**

L'impact sur les personnes accompagnées qui est décrit dans les entretiens consiste à leur redonner une **place d'« acteurs »**, et à les « **considérer** » comme tels, mots fréquemment cités : « *Et là, vous rentrez avec des jeunes et des familles qui se trouvent véritablement considérés. Et ça change tout. En termes de relation du jeune avec sa famille, en termes de contribution des familles et jeunes dans l'établissement.* » Cela est visible dans la suite de l'exposé de l'exemple de la MECS précité : « *C'est-à-dire que ça a pris une telle ampleur, un tel sérieux, les gens se sont sentis tellement considérés qu'ils sont devenus des acteurs extrêmement constructifs. Des parents dont les gamins avaient été confiés à la MECS donnaient un coup de main à la MECS, intervenaient pour telle ou telle chose, apportaient leurs compétences. Quel impact pour les gamins qui n'ont pas vu leurs parents dans ce genre de situation ! Ce sont des témoignages qui sont vraiment considérables.* »³⁰⁵

Il est également visible que **l'expertise des personnes accompagnées** est reconnue : « *Personne ne peut avoir cette expérience de grande pauvreté ou de grande difficulté à part eux. Et cette expérience, elle est très importante. C'est une forme d'expertise, c'est ce qu'on défend. C'est l'expertise des gens qui n'en n'ont pas a priori mais qui ont cette expérience, expertise d'une vie qui n'a pas été facile. Se mettre à l'écoute de ces personnes sans les juger, sans avoir cette posture de « sachant » qui décide pour eux, c'est une véritable révolution, c'est évident.* »³⁰⁶

On peut ainsi analyser que cette démarche « Penser et Agir ensemble » correspond à une **démarche de développement du pouvoir d'agir** des personnes accompagnées : les associer dans la définition des problèmes et des solutions, dans la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des projets, pour « *créer vraiment les conditions d'une co-responsabilité et d'une co-construction* ».

Si l'on examine le sujet du **statut** conféré aux personnes accompagnées, on peut noter également une **dialectique entre différentes places pour les personnes accompagnées** :

- ✓ Une place à **octroyer** : « *il fallait commencer par travailler sur le climat, le vivre-ensemble, une manière d'être avec les jeunes et les familles nouvelle où elles ont leur place* » ;
- ✓ Une place à **conserver** : il s'agit de ne pas « brouiller » la place de personne accompagnée : « *des bénéficiaires-acteurs, à leur place : il y a toujours un directeur, chef de service... ça ne change rien* ». Cette question de la place des personnes accompagnées dans l'accueil et l'accompagnement est d'autant plus prégnante en protection de l'enfance, qu'il est question

³⁰⁴ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁰⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁰⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

d'une « *autorité* » nécessaire pour l'éducation et l'encadrement des mineurs, et qu'un certain nombre de ces derniers sont de surcroît accueillis dans un cadre judiciaire ;

- ✓ Une place **mouvante** : avec la valorisation de l'**engagement** des personnes accompagnées, ouvrant la porte vers le **développement d'un statut concomitant de bénévole**, dans le souci d'une affirmation de la **citoyenneté** des personnes. En effet, le projet stratégique en cours d'Apprentis d'Auteuil pose comme priorité de « *permettre aux jeunes, aux anciens, aux familles de s'engager dans des réseaux formels et informels, culturels, économiques et de solidarité* », en suggérant comme piste de « *proposer et faciliter l'engagement dans des réseaux ou mouvements portant des actions citoyennes* ».

- **Autres effets significatifs mis en avant dans les entretiens :**

D'autres effets de cette démarche de développement de la participation des personnes accompagnées au sein de la fondation sont mis en exergue dans le cadre des entretiens, comme des conséquences manifestes.

- ✓ **Effets sur l'organisation de la fondation :**

La démarche a un effet sur l'**organisation hiérarchique de la fondation** : il est décidé la suppression de niveaux hiérarchiques pour redonner de la marge de manœuvre aux directeurs d'établissements et services : « *Et surtout, pour être très clair, je parlais de la transformation de la fondation d'Auteuil : ça a contribué à pousser et faire évoluer notre organisation, et notamment la place retrouvée des chefs d'établissement dans notre organisation qui écrasait complètement leur créativité.* » « *Ce qu'on a fait en 3 ans a abouti à une dynamique qui est toujours vraie, qui s'est traduite notamment par une nouvelle organisation en redonnant le trousseau de clés au patron : au chef d'établissement. On avait une organisation extrêmement hiérarchisée, où il y avait un directeur de base, avec son directeur territorial qui lui-même avait son directeur, qui lui-même avait son directeur d'activités, qui lui-même avait son directeur général. Autant dire, quelque chose juste d'impossible, et une organisation qui écrasait la base, le pouvoir d'agir, de créativité, de prise de risque de l'acteur majeur qui est le directeur d'établissement. Là on a renversé la cabane, c'est-à-dire qu'on a fait sauter les niveaux, on n'a plus qu'un directeur régional et il a en direct le lien avec le chef d'établissement.* »³⁰⁷ On pourrait qualifier ce changement organisationnel de passage d'une **bureaucratie industrielle**, avec un important élément médian organisé hiérarchiquement pour superviser le travail du centre opérationnel, à une organisation **décomposée en divisions**, avec une autonomie conséquente retrouvée pour les divisions que sont les établissements et services³⁰⁸.

La démarche a également un effet notable sur le **fonctionnement du siège**, « *entre collaborateurs, entre nous, [sur] la manière de travailler ensemble, comment on produit des décisions dans le cadre d'une **intelligence collective*** ». « *Aujourd'hui, ce n'est pas l'affaire d'un petit groupe qui guide l'équipe des Assises, c'est l'affaire de l'institution tout entière. La direction de l'activité, qui s'appelle « Dream »,*

³⁰⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁰⁸ Configurations organisationnelles présentées par Henry Mintzberg dans : Mintzberg H., « Organiser l'entreprise : prêt-à-porter ou sur mesure ? », *Harvard – L'Expansion* (n°21, 1981), p. 9-23.

a travaillé pendant deux ans sur le concept de l'intelligence collective qui rejoint complètement cette affaire-là. Aujourd'hui, leur modalité de travailler entre eux et la manière dont ils travaillent avec les établissements, c'est autour de cette méthodologie. Donc, on voit bien que l'essaimage se fait institutionnellement. Ça y est, le coup est parti. (...) On parle maintenant d'intelligence collective qui se déploie dans nos directions fonctionnelles aussi, et ça ne cesse d'évoluer dans ce sens-là. »³⁰⁹.

On peut constater d'ailleurs que cette démarche contribue à un alignement de l'organisation sur le projet : développer le pouvoir d'agir de chaque acteur dans un objectif de co-construction et de « [Réussite] ensemble », pour paraphraser le titre du projet stratégique actuel. L'effet sur l'organisation **témoigne donc d'un effet sur la gouvernance**, si l'on reprend la définition précitée de cette dernière.

✓ Effets sur les salariés de la fondation :

L'entretien avec le Directeur du projet Assises des Apprentis d'Auteuil souligne avec force les effets de cette démarche sur les collaborateurs de la fondation, lui-même compris : « *Oui, ça a été une aventure extraordinaire, et vous voyez, rien que le fait de vous en reparler, car le temps passe vite et je suis sur d'autres sujets maintenant, c'est... c'est fabuleux ce qu'on a vécu. Je le dis avec beaucoup d'enthousiasme* »³¹⁰.

En effet, le champ lexical des **émotions** positives est employé avec redondance et emphase. Pour illustration concernant des événements organisés : « *On a participé aux sessions d'été de CATS³¹¹ à Caux en Suisse : c'est fabuleux ce qu'on a pu vivre là-bas, j'en parle encore avec beaucoup d'émotion et d'enthousiasme* » ; s'agissant du Festival du Penser et Agir ensemble en mai 2017, « *c'était deux jours vraiment fabuleux* »³¹². « *La réalité, c'est que ces expérimentations ont procuré de la joie et de la conviction. Ça a été vraiment ça qui a fait que quelque chose nous a réunis.* »³¹³ Ce retour a également été fait par des directeurs d'établissements et de services : « *Comme m'a dit un directeur qui, après avoir refusé de rentrer dans la démarche, a accepté de déployer ça dans son établissement, le mot qui ressortait était d'abord le mot « joie » : cela procure de la joie, vraiment, on est tous ensemble et on bosse ensemble* »³¹⁴.

Si les illustrations présentées ci-dessus relèvent des effets sur les cadres, des effets positifs sur l'ensemble des catégories de salariés d'Apprentis d'Auteuil sont relevés, puisqu'il est fait état dans les entretiens à plusieurs reprises de **l'amélioration du climat social** concomitamment et consécutivement à cette démarche : « *Il ne nous viendrait pas à l'esprit de faire autrement : on a tellement gagné en qualité de vie, en climat social* »³¹⁵.

³⁰⁹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹⁰ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹¹ Voir la note de bas de page concernant Initiatives et Changement, dans « Récit et forme de la participation à la gouvernance » d'Apprentis d'Auteuil (point 2.5.2).

³¹² Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹³ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹⁴ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

- **Conclusion sur la nature de la participation à la gouvernance**

A l'échelle locale des établissements et services, le refus d'une participation uniquement formelle ou de façade est affiché : « *ça n'est pas, ça n'est plus, une participation uniquement formelle. Ça, ce n'est juste plus possible* »³¹⁶. La participation des personnes accompagnées, telle qu'en témoigne le projet stratégique de la fondation, relève de la **concertation** sur certains sujets et projets, puisqu'il pose comme piste d'action d'« *associer des jeunes et des familles à la définition et à l'évaluation des projets, aux espaces de concertation* ». Si l'on s'en réfère à l'esprit de la démarche, on pourrait même qualifier certaines démarches de **co-décision** sur certains sujets et projets, puisqu'il est question de « **co-construction** », mais **sur un périmètre réfléchi, cadré et expliqué** : « *Si on fait une réunion et que les bénéficiaires ne sont pas là, cela ne sert à rien. Mais ça dépend sur quels sujets. C'est ça qu'on a appris aussi : il y a des temps où on ne peut pas faire sans les bénéficiaires, et il y a des temps qui relèvent de notre profession et où les jeunes et les familles ne doivent pas être là. Les jeunes et les familles doivent le savoir et le comprendre. Et ça se parle, ça se discute.* »³¹⁷

A l'échelle nationale, s'agissant du siège, on peut également parler de **concertation**, mot cité par exemple pour l'élaboration de la plateforme politique des Apprentis d'Auteuil pour 2017. On pourrait même parler de **co-décision** avec les mêmes limites que précisé ci-dessus, puisqu'il est parfois question de « **co-production** » (par exemple, concernant la journée de travail avec le conseil d'administration). On ne peut pas dire que cette participation soit non institutionnalisée ; au contraire, elle est portée par l'institution à travers son projet stratégique. Elle est cependant **non systématisée** et ne se situe pas dans le cadre d'une instance définie, à l'échelle locale ou nationale, afin de laisser libre cours aux expérimentations. Elle s'effectue donc en fonction des projets, et sa forme et son degré d'approfondissement sont hétérogènes sur le territoire.

Enfin, à l'échelle nationale, s'agissant du conseil d'administration, on peut rappeler la **perspective d'une participation institutionnalisée au conseil d'administration**, sous la forme de la concertation ou de la co-décision suivant les modalités qui seraient retenues (voix consultative ou décisionnaire).

La participation dont il est fait état dans cette démarche « Penser et Agir ensemble » renvoie à une **représentation individuelle** des personnes accompagnées (bien que dans les conseils de vie sociale, il existe par définition une représentation collective *via* l'élection).

2.5.3. Les conditions de la participation à la gouvernance des personnes accompagnées

Les conditions de la démarche de participation des personnes accompagnées au sein de la Fondation Apprentis d'Auteuil sont diverses, portées par l'organisation de différentes manières et touchant aux postures et pratiques professionnelles. Toutes les personnes accompagnées, enfants et adultes peuvent être concernées.

³¹⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

- **Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement :**

Les conditions tenant aux pratiques professionnelles et aux postures d'accompagnement sont largement mises en exergue dans les entretiens. Il est question d'« *un changement de paradigme qui impacte l'acte éducatif* », de « *méthodes pédagogiques et éducatives nouvelles* ».

Le cœur de la démarche consiste en l'adoption d'une **posture d'égal à égal, non surplombante** : il s'agit d'« *accepter d'être en posture d'égal à égal avec les jeunes et les familles, et ne pas être en posture descendante où les sachants dominent les apprenants* »³¹⁸. Il est intéressant de noter que la même posture est prônée avec les partenaires (d'où le sens du passage d'une logique de partenariat à une logique d'alliance, troisième ambition de ces Assises).

Pour créer les conditions de réussite de ces démarches participatives, il est apparu que l'application d'une **méthodologie** était nécessaire : « (...) *Si on veut réussir ce genre de choses, il faut juste une méthode et un cadre : c'est quelque chose qui ne s'improvise pas, sinon danger. Danger d'instrumentalisation, danger du n'importe quoi* ». « *Pour nous, c'était comme une évidence qu'il fallait qu'on travaille à une méthodologie propre, à des modalités, qui mettent en protection tout le monde. Et qui soient simplement ajustées* ». Cette méthodologie constitue un **cadre souple, mais impératif** : l'entretien fait référence à « *une méthode extrêmement cadrante tout en étant très ouverte* », à des « *conditions de la réussite qui passent par des impératifs* ». Ces conditions sont contenues dans le guide co-construit et précité « *Penser et Agir ensemble : quelques points de repères* » et sont au nombre de dix :

- ✓ « *Vouloir changer* » : se mettre d'accord sur ce que l'on souhaite changer et agir ; cela rejoint le sens de l'**empowerment** présenté dans la première partie de ce mémoire, consistant en l'association des personnes accompagnées à la définition du problème, du projet ;
- ✓ « *Egale dignité* » : cela rejoint la posture d'égal à égal : « on a besoin de tous pour réussir » ;
- ✓ « *Qui fait quoi ?* » : définir en amont de l'engagement dans le projet, un « cadre clair » posant les règles et les responsabilités de chacun ;
- ✓ « *Responsabilité* » : affirmer que chacun a sa part de responsabilité dans la réflexion, la réalisation, l'évaluation du projet choisi ;
- ✓ « *Les mots* » : il s'agit de clarifier le vocabulaire utilisé, pour dépasser les représentations de chacun sur le sens du mot utilisé ;
- ✓ « *Besoin de toi* » : « ma réflexion est incomplète sans la tienne » : cette condition peut être analysée comme l'**affirmation de la complémentarité des expertises** de chacun, jeunes, familles, salariés, bénévoles ;
- ✓ « *Animation* » : les modalités d'animation doivent être variées : réflexion en petits et grands groupes, échanges mais aussi animations ludiques ;
- ✓ « *Le plaisir* » : la place de l'émotion est ainsi soulignée, l'importance de la convivialité ;
- ✓ « *Arrêt sur image* » : il s'agit de « *savoir s'arrêter, relire ce qui a été vécu, consolider* »³¹⁹, s'interroger sur les modalités de poursuite du projet et sur ce qu'il faudrait améliorer. En somme, on peut analyser cette condition comme l'importance d'effectuer une **évaluation in itinere** ;

³¹⁸ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³¹⁹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

- ✓ « Ouverture » : pouvoir « accueillir l'imprévu », « s'ouvrir à d'autres » ; il s'agit de pouvoir mutualiser les expériences en interne et avec des partenaires.

En lien avec la condition du « plaisir », il nous est souligné dans les entretiens que **les émotions positives vécues lors des expérimentations, notamment chez les salariés, participent des conditions** de ce changement de posture : « *On s'est vite aperçu qu'il fallait cesser d'en parler de notre démarche, mais la vivre, c'est-à-dire permettre l'expérimentation. Car pour un changement de posture, c'est pas dans l'intellect que ça se passe, c'est dans les tripes et dans le cœur* »³²⁰.

La mise en œuvre de ces « points de repères » permet de développer une « justesse du professionnel »³²¹ : « *on a tellement gagné en **justesse de l'acte éducatif*** »³²². Elle permet, comme le souhaite le projet stratégique de la fondation, de « *porter attention à un **positionnement ajusté de la relation aux familles*** »³²³, permettant de « *placer la relation au cœur du projet éducatif* »³²⁴.

- **Tenant à l'organisation (gouvernance et management) :**

Les conditions tenant à l'organisation sont nombreuses.

D'abord, elles tiennent au **portage politique** de la démarche par le conseil d'administration, bien qu'il ne soit pas initiateur de la démarche : « *(...) pour que ce soit véritablement une démarche institutionnelle (...), il fallait l'aval du CA, le plein investissement du directeur général, ce qui est le cas* »³²⁵. Ce soutien est allé grandissant, puisqu'il nous est indiqué que le directeur général actuel a été recruté en partie pour sa capacité à soutenir et faire perdurer la démarche enclenchée : « *Le CA a suivi, a même encouragé. (...) Le nouveau directeur général (...) a même été embauché par le CA à travers cette idée. Cela veut dire que le CA s'est totalement mouillé dans cette opération de transformation, ce qui n'est pas neutre* »³²⁶.

Ensuite, elles tiennent à la **méthode utilisée, « la volonté d'une démarche ascendante »**³²⁷, partant du terrain et non d'une injonction du siège : « *Dès le départ [de la démarche des Assises], il y avait aussi l'idée de la gouvernance en tête. (...) Mais ce n'était pas la première démarche. On n'était pas dans l'idée : il faut qu'au CA on ait des bénéficiaires présents, actifs, etc. C'était pas du tout ça. C'était encore plus profond, c'est-à-dire que pour nous, la transformation doit venir de la base. C'est une véritable démarche ascendante. Si la transformation se fait sur une injonction, on sait, on savait que dans le contexte que nous traversons, et un contexte qui est encore vrai aujourd'hui, ça ne marcherait pas. (...) Parce que les gens en ont marre, de tout ce qui arrive du national, du siège, etc.* »³²⁸.

³²⁰ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³²¹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³²² Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³²³ Projet stratégique 2017-2021 de la fondation : « *Réussir ensemble* ».

³²⁴ Projet stratégique 2017-2021 de la fondation : « *Réussir ensemble* ».

³²⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³²⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³²⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³²⁸ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

Pour ne pas lancer une démarche impérative et directive, le choix est fait de « **permettre l'expérimentation** (...) dans les établissements »³²⁹. D'une part, cela a l'avantage de laisser place à la « créativité », l'« innovation », l'« invention », par la « formation-action »³³⁰. Cela va de pair avec le droit à l'erreur (« ces expériences ont été soit des réussites soit des échecs (...) »³³¹) et le fait d'être prêt à se laisser surprendre, de s'autoriser une prise de risque : « Tout cela, ça porte des fruits inattendus »³³². D'autre part, cela permet la **promotion par les pairs**, plus efficace qu'une note de service du directeur général : « C'est plus simplement l'avis d'un directeur général : mais aux yeux des acteurs d'Auteuil, ils savent que cette démarche est née d'expérimentations avec les jeunes et les familles. Et ça a un tout autre poids qu'une note du Directeur général. Et c'est ce qui fait que ça marche. C'est-à-dire que notre intuition première, elle a marché. Notre intuition de dire : « Faut pas que ce soit une démarche descendante. » Il y a eu une volonté, une intuition de la direction générale qui nous a laissé carte blanche pour la mettre en œuvre. »³³³. La diffusion des pratiques se fait via la preuve par l'exemple qui permet de « démontrer » le « fait que ça marche », l'efficacité de la démarche : « Comme on a promu, par l'expérimentation, une nouvelle manière d'être et de faire par le travail, ça essaime, et très vite. (...) ça distille, ça s'irrigue dans des pratiques quotidiennes. (...) La promotion, elle se fait par les pairs. Pour nous, l'essaimage, il est là. (...) Donc, on voit bien que l'essaimage se fait institutionnellement. »³³⁴.

Également, la mise en œuvre des conditions de cette démarche est liée aux **moyens** déployés :

- ✓ Un **salarié coordonnant** le projet en interne ;
- ✓ Un **accompagnement institutionnel** des expérimentations, et un **soutien méthodologique** (concernant l'élaboration du guide méthodologique précité) ;
- ✓ **L'ouverture à l'externe** : des partenaires avec lesquels Apprentis d'Auteuil souhaite faire « alliance », qui font part d'expériences et de méthodes inspirantes : par exemple, « On a aussi beaucoup profité du savoir-faire d'ATD Quart Monde, qui est historiquement au cœur de cette intuition. Leurs apports, les formations qu'on a faites avec eux ont été vraiment majeurs pour que nous rentrions progressivement dedans. On continue à travailler avec eux »³³⁵ ;
- ✓ Une **politique de formation des cadres au « management coopératif »**, afin qu'ils développent un changement de posture permettant un « lâcher-prise » et autorisant la participation des professionnels, des jeunes et des familles. « Pour que des jeunes et des familles puissent devenir acteurs au sein de nos établissements, il faut que les managers adhèrent à cette démarche, la favorisent et l'autorisent, ce qui n'est pas rien : c'est un véritable changement de paradigme pour les acteurs de la protection sociale. (...) Il est évident que si le manager ne pratique pas un management coopératif, il aura du mal à atteindre les objectifs que nous nous étions donnés. D'où cette importance. Aujourd'hui 900 cadres de la fondation passent par une formation au management coopératif : c'est un gros investissement de

³²⁹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³⁰ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³¹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³² Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³³ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³⁴ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

l'institution pour que tous nos cadres puissent se coltiner (c'est une formation-action) la question de la transformation de leur mode de management. Avec à la clef, l'idée que les jeunes et les familles ont leur pierre à apporter à l'édifice, pour la transformation de leur établissement et de toute la fondation. Donc vous voyez, c'était très ambitieux, et ça continue à l'être, car c'est une démarche qui n'est pas terminée là, qui se prolonge, avec des freins considérables, car il y a quelque chose de l'ordre d'un lâcher-prise. (...) L'idée derrière cela, c'est que là où nous avons des managers très hiérarchiques et très descendants, on s'est aperçu que ce mode de management était à l'origine de beaucoup de difficultés et de problèmes, qui s'exprimaient tout simplement par la violence des jeunes, par des fugues ou autres difficultés, et que pour nous il fallait commencer par travailler sur le climat, le vivre-ensemble, une manière d'être avec les jeunes et les familles nouvelle où elles ont leur place »³³⁶. Cette politique de formation perdure aujourd'hui³³⁷.

Les entretiens mettent en exergue la nécessité de cette formation des cadres pour le déploiement d'une démarche participative avec les enfants et les jeunes : « *Quand à des jeunes en MECS ou dans nos lycées spécialisés, vous parlez d'égalité, mais que dans votre mode de management, ils ne ressentent pas ça, ils ressentent même exactement le contraire, c'est juste incompréhensible sur le travail éducatif. Lorsque votre organisation dit quelque chose de l'égalité, lorsque votre organisation dit quelque chose de l'écoute réelle, active, de l'autre, et de ce qu'apporte l'autre, même si c'est des petites choses, c'est considérable et très important dans la production d'un collectif, là vous changez complètement les choses. (...) Il y a une prise de conscience [chez les jeunes].* »³³⁸.

- ✓ Un levier qui soutient les moyens alloués par la démarche est **l'accès aux fonds privés**, au-delà des seuls fonds publics, pour expérimenter et innover. Cela permet de financer la coordination de la démarche par un salarié, l'accompagnement de la démarche par des consultants, le fort investissement financier de la fondation dans la formation³³⁹ : « *C'est-à-dire qu'on est vraiment, et ça c'est aussi l'objet de notre fondation, on est vraiment sur, et on le souhaite, car c'est contraignant mais ça offre aussi une véritable liberté : sur la possibilité d'avoir des fonds privés. C'est notre grande chance à Apprentis d'Auteuil de pouvoir expérimenter, rechercher, innover. Si on devait compter que sur les fonds publics, on ne ferait rien du tout.* »³⁴⁰

On peut aussi noter qu'une condition importante du déploiement de la démarche consiste en une **organisation repensée pour libérer le pouvoir d'agir des collaborateurs**. Ainsi, on peut analyser que l'allégement des niveaux hiérarchiques au sein de la fondation, qui nous a été présenté comme un

³³⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³⁷ Le rapport d'activité 2018 des Apprentis d'Auteuil expose ainsi que : « (...) *Les salariés ont enrichi leurs compétences, mais aussi fait évoluer leurs pratiques, notamment les cadres à travers la poursuite du programme sur le management coopératif. Celui-ci fait écho à la démarche insufflée au sein de la fondation depuis 2014, visant à « penser et agir ensemble » en sollicitant les propositions des jeunes, des familles et des collaborateurs et en coconstruisant des solutions aux problèmes rencontrés.* »

³³⁸ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³³⁹ En témoigne le rapport annuel 2018 de la fondation : « *Et pour soutenir un travail qui met toujours plus l'accent sur la qualité, nous avons consacré 5,67 % de la masse salariale à la formation des collaborateurs, bien au-delà de nos obligations légales et conventionnelles* ».

³⁴⁰ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

effet de la démarche, en est également une condition de déploiement, afin que chaque acteur de l'organisation, salarié, bénéficiaire, bénévole retrouve une marge de manœuvre et du pouvoir d'agir.

Enfin, **l'inscription de la démarche dans le temps long** est une condition mise en avant, dans le cadre du champ lexical employé dans les entretiens : « *cela s'est fait progressivement* », « *on en récolte les fruits* ». D'où il ressort deux conditions supplémentaires à la réussite d'une telle démarche :

- ✓ **L'évaluation régulière de la démarche**, qui participe de son ancrage : on peut considérer ainsi le rôle du guide méthodologique construit à l'issue des expérimentations en 2017, pour faire le bilan des réussites et des échecs, et clarifier les conditions de réussite de la démarche ;
- ✓ **Un investissement en moyens pour permettre l'ancrage et la consolidation de la démarche.** En effet, il nous est souligné plusieurs fois la « *puissance* » de la démarche, mais aussi sa « *fragilité* » : « *ça a été une belle réussite, mais ça reste fragile. On voit bien qu'il ne faut pas que ce soit un effet de mode. (...) C'est puissant et fragile.* »³⁴¹. Les **freins** en étant nombreux, au premier lieu desquels **une crainte des professionnels et une résistance au changement de leur part**³⁴². « *C'est une démarche qui a été extrêmement puissante : toute l'institution s'est mise au diapason. Il a fallu du temps. Et je dirai, des freins il y en a encore. (...) C'est une démarche qui n'est pas terminée.* »³⁴³ Également, l'importance de l'inscription dans le temps long de cette démarche pour les bénéficiaires est soulignée, la nécessité d'y porter une attention étant d'autant plus nécessaire du fait de leur vulnérabilité³⁴⁴.

En conséquence, il apparaît nécessaire **d'investir également des moyens pour pérenniser la démarche et le changement** : « *C'est une démarche qui est à refaire régulièrement. (...) C'est une démarche qui ne doit pas s'arrêter, qui n'est pas figée et qui doit se réinventer en permanence* » ; « *Il y a eu quelque chose de l'ordre d'un retournement qui a été vécu, qu'il faut véritablement cultiver, pousser, promouvoir, refaire* »³⁴⁵. D'abord, il est décidé de continuer à investir dans la formation des cadres : « *On poussait à la fois sur le plan du management coopératif, et sur le « Penser et Agir ensemble ». Ces deux ambitions conjuguées ont contribué, me semble-t-il, à pérenniser une transformation* »³⁴⁶. Ensuite, il est décidé de poursuivre l'accompagnement de la démarche au long cours, au-delà des expérimentations initiales, pour assurer des moyens d'ancrage des effets en aval. C'est pour cela qu'un salarié continuera à

³⁴¹ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁴² « *Ça n'a pas été possible dans un premier temps, compte tenu des peurs, freins, fantasmes les plus fous qui soient, d'y associer des jeunes et famille [au comité Assises]. Car, entre cette intuition, la mise en œuvre et l'impact que cela a pu avoir sur une organisation encore très hiérarchisée, cela a été une levée de boucliers. Je m'en suis pris plein la tête pendant deux ans par les acteurs de terrain, qui disaient : « Mais qu'est-ce que ce bordel, cette co-gestion, on n'est pas en mai 68, le directeur doit rester le directeur, les jeunes ont besoin d'autorité... »* » : Extrait de l'entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁴³ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁴⁴ « *Concernant les formations-actions qui ne se sont pas très bien passées, et qui ont été vraiment pour nous sources d'enseignements : on s'apercevait alors – et les sessions à Caux de CATS en étaient un exemple – pendant 10 jours les jeunes étaient acteurs, et du jour au lendemain, ils retournaient chez eux, et là boum : comme une espérance, comme une envie, comme une reconnaissance qui s'écroulait, on a même eu des cas de décompensation psychiatrique importante avec des personnes qui espéraient vraiment quelque chose. Il y avait un enthousiasme qui était né en eux, qui a été rapidement éteint et ça a provoqué des ruptures* » : Extrait de l'entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁴⁵ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁴⁶ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

coordonner la démarche pour permettre de consolider les effets observés. Ainsi en témoignent nos entretiens : « *Je savais que sur cette affaire-là, il fallait ne rien lâcher. Parce que quelque part, ça a pas mal emmerdé le monde. Ça bouscule. (...) « Ne rien lâcher », ça a été le terme durant trois ans* »³⁴⁷.

- **Tenant aux personnes accompagnées :**

Toutes les personnes accompagnées, jeunes et familles, peuvent s'investir dans la démarche « Penser et Agir ensemble », la seule condition étant celle du **volontariat** : « *Pour que les familles et les jeunes adhérent, il faut qu'ils rentrent volontairement dans la démarche* »³⁴⁸. Cette condition est en lien avec la première exprimée dans le guide méthodologique précité, qui est celle de « *vouloir changer* ».

2.5.4. Synthèse

³⁴⁷ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

³⁴⁸ Source : Entretien avec le Directeur de l'animation pastorale et du projet Assises des Apprentis d'Auteuil.

Fondation Apprentis d'Auteuil	
Identité associative	
Date de création	1866 (Fondation RUP : 1929)
Public bénéficiaire	Enfants, adolescents ou jeunes adultes rencontrant des difficultés, et notamment en rupture familiale, sociale, scolaire ou en processus d'exclusion, victimes de maltraitance ou de carences affectives, orphelins, abandonnés ou issus de familles en détresse ; Familles fragilisées, en particulier dans l'exercice de leur fonction parentale
Logiques institutionnelles	Aide Mouvement (se matérialise à partir de 2011)
Projet de la fondation	Projet stratégique 2017-2021 : "Réussir ensemble"
Gouvernance	Professionnalisée (majoritairement) / Militante
Etapes-clés et forme(s) de la participation	
2014-2016	80 expérimentations de la démarche "Penser et Agir ensemble" : expériences de participation à la gouvernance des ESSMS
2016-2017	Guide méthodologique "Penser et Agir ensemble : quelques points de repère" co-construit avec des jeunes et des familles accompagnés
2017	Journée de rencontre et de travail entre jeunes, familles, collaborateurs et membres du CA, dans l'objectif d'une co-production
mai 2017	"Festival du Penser et Agir ensemble" avec participation de jeunes et de familles
2018	Mise en place d'une "communauté de savoirs et de pratiques du Penser et Agir ensemble" incluant des jeunes et des familles
Perspectives	- Nouveau Festival du Penser et Agir ensemble dans 1 à 2 ans ? - Perspective d'une participation institutionnalisée de personnes accompagnées au CA ?
Forme de la représentation	Représentation individuelle
Effets de la participation	
Sur le fonctionnement de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Journée de travail avec le CA et élaboration d'une co-production (<i>voir ci-dessus</i>) • Perspective d'une participation institutionnalisée au CA (<i>voir ci-dessus</i>) • Illustration : Concertation pour l'élaboration de la plateforme politique pour les élections de 2017 : "Prendre le parti des jeunes : petit bouquin d'utilité publique" • Redonne un sens au comité de prise en compte des jeunes, des familles et des anciens
Sur le projet de la fondation	<p>Dialectique entre la reconexion avec le projet originel de la fondation, et la volonté de susciter l'évolution de ses logiques institutionnelles, en rejoignant les attentes sociétales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la logique d'aide : vers une "posture d'égal à égal" • Evolution de la logique de mouvement : nourrir le plaidoyer de la parole des personnes accompagnées • Volonté de favoriser l'émergence d'une logique d'entraide : entre personnes anciennement accompagnées <p>=> La concertation avec les personnes accompagnées comme méthode d'élaboration du nouveau projet stratégique et comme orientation</p>
Sur les pratiques et les projets	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la gouvernance de certains ESSMS ; plus forte contribution de tous à l'application des décisions prises, meilleure qualité du vivre-ensemble • Contribution à l'évolution des modes d'accompagnement, vers des accompagnements plus individualisés et personnalisés • Se départir de l'emprise de la logique publique pour libérer la créativité et l'innovation
Sur les personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du pouvoir d'agir : reconnaissance d'une place d'acteurs, de l'expertise du vécu, développement de la co-construction • Statut : dialectique entre une place à octroyer, à conserver, et mouvante : promotion de l'engagement des personnes accompagnées (place de bénévole)
Autres effets significatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Effet sur l'organisation de la fondation : davantage de marge de manœuvre pour les directeurs d'ESSMS en supprimant des niveaux hiérarchiques ; travail en "intelligence collective" au sein du siège et entre le siège et les ESSMS • Effet sur les salariés de la fondation : source d'émotions positives (joie), amélioration du climat social
Sur l'échelle de la participation	<i>Concertation voire co-décision ("co-construction", "co-production"), à l'échelle locale et nationale</i> <i>Participation non systématisée (expérimentations) dans une/des instance(s) définie(s), d'où un degré de participation hétérogène sur le territoire</i>
Conditions de la participation	
Tenant aux pratiques professionnelles et postures d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Posture d'égal à égal => justesse de l'acte éducatif, positionnement ajusté de la relation • Elaboration d'une méthode, notamment : égale dignité, cadre clair avec rôle et responsabilités de chacun, clarification du vocabulaire, complémentarité des expertises de chacun, variété des modalités d'animation (y compris ludiques), importance du plaisir et de la convivialité, de l'évaluation <i>in itinere</i>, ouverture en interne et en externe
Tenant à l'organisation (gouvernance et management)	<ul style="list-style-type: none"> • Portage politique de la démarche par le CA • Démarche ascendante, par des expérimentations dans les ESSMS volontaires => innovations, droit à l'erreur et à la prise de risque ; promotion de la démarche par les pairs (professionnels) • Moyens : RH (coordination de la démarche), accompagnement institutionnel et soutien méthodologique, ouverture à l'externe, formation des cadres au management coopératif ; facilités par l'accès aux fonds privés • Organisation repensée pour libérer le pouvoir d'agir des collaborateurs • Inscription de la démarche dans le temps long : évaluation régulière de la démarche ; investissement de moyens pour pérenniser le changement (formation des cadres, poursuite de la coordination de la démarche en aval) • Car subsistance de freins : craintes et résistances de professionnels (cadres)
Tenant aux personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'autre condition que le volontariat

3. Discussion des résultats : Des conditions diverses pour une effectivité plurielle de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance des associations

Il importe maintenant de synthétiser les résultats mis en exergue dans la seconde partie (3.1), et de les mettre en relation avec le cadre théorique exposé dans la première partie (3.2).

3.1. Synthèse des résultats issus de l'analyse des études de cas

Nous allons nous attacher à une comparaison sommaire des résultats issus des cinq terrains, aussi bien des effets (3.1.1) que des conditions (3.1.2).

3.1.1. Les effets

Dans l'ensemble des cas étudiés, nous retrouvons des effets sur le fonctionnement de la gouvernance, sur le projet associatif, sur les pratiques et les projets, et sur les personnes accompagnées.

En comparant plus finement les effets observés, nous pouvons faire les constats suivants :

- **Concernant les effets sur le fonctionnement de la gouvernance :**

Lorsque des personnes accompagnées participent au conseil d'administration, le fonctionnement de celui-ci n'est pas toujours adapté comme c'est le cas à la FAS, mais cela peut amener une sensibilité accrue des administrateurs à ce sujet (surtout si un des administrateurs participe à un conseil d'administration dont le fonctionnement est adapté, comme c'est le cas à l'Unapei) pour le rendre plus inclusif.

L'accroissement du caractère militant de la gouvernance est notable concernant la FAS. Cependant, cela semble être aussi le cas dans les autres situations étudiées, étant donné que des interactions sont rendues possibles entre les adhérents et/ou administrateurs d'une part, et les personnes accompagnées d'autre part, et que ces dernières ont l'occasion de s'exprimer ; les effets sur le plaidoyer de l'association en sont des manifestations.

On observe un effet sur la gouvernance externe dans le cas de la FAS (participation aux instances de consultation ou concertation des politiques publiques) ; il s'agit d'une perspective dans le cas de l'APF.

On note aussi une participation aux instances de gouvernance qui essaime, parmi les représentations régionales de l'association et/ou parmi ses adhérents (cas de la FAS, de l'Unapei). Lorsque cette

participation au conseil d'administration n'est pas préexistante, on observe le développement de liens avec ce dernier, accompagné de perspectives d'approfondissement du lien avec les instances de gouvernance nationales ou régionales (cas de l'APF, des Petits Frères des Pauvres – PFP et d'Apprentis d'Auteuil - AA).

Dans le cas de l'Unapei, on note le développement d'une gouvernance en réseau.

- **Concernant les effets sur le projet associatif :**

Nous observons dans l'ensemble des cas des orientations sur la participation dans le projet associatif, avec parfois des références au croisement des expertises (cas de la FAS, de l'Unapei). Nous notons également un renforcement et/ou évolution de la logique institutionnelle de mouvement (cas de la FAS, des PFP, de l'Unapei), une recherche de meilleure articulation entre des logiques institutionnelles (aide et entraide : cas de l'APF), une évolution de logiques institutionnelles (aide : cas des PFP, Unapei) et une émergence de nouvelles logiques entraînant un enrichissement et une diversification de celles-ci (entraide entre personnes accompagnées : PFP, Unapei, ou anciennement accompagnées : AA).

- **Concernant les effets sur les pratiques et les projets :**

Nous observons des effets diversifiés : l'enrichissement des plaidoyers (FAS, APF, PFP, Unapei, AA), effets sur les pratiques d'accompagnement (FAS, PFP, AA), effets sur les pratiques de consultation et concertation en interne par les salariés ou autres instances de gouvernance (FAS, APF, Unapei). Nous observons aussi des effets sur le développement de la participation aux instances de politiques publiques (FAS, Unapei), ce qui rejoint l'aspect de gouvernance externe. On note enfin un renforcement de la participation à la gouvernance des ESSMS, une contribution à l'évolution de l'offre vers des services davantage personnalisés, et une moindre emprise de la logique publique concomitamment à une libération de la créativité et de l'innovation (AA).

- **Concernant les effets sur les personnes accompagnées :**

Ces effets sont très nombreux : libération de l'expression (APF) renforcement de l'estime de soi (FAS, PFP), développement du pouvoir d'agir et réinscription dans le statut de citoyen (FAS, PFP, Unapei, AA), renforcement de la participation (FAS)...

Nous observons dans tous les cas également une porosité des statuts, les personnes accompagnées pouvant s'ouvrir à d'autres statuts (adhérent ou membre : APF, PFP ; bénévole : FAS, PFP, AA ; intervenant social : FAS ; statut de personne accompagnée gommé : Unapei). Cela permet de leur ouvrir des portes pour se construire une identité plurielle.

Nous pouvons noter que dans le cas des Apprentis d'Auteuil, nous observons des effets significatifs complémentaires :

- **Effet sur l'organisation de la fondation** : davantage de marge de manœuvre pour les directeurs d'ESSMS en supprimant des niveaux hiérarchiques, qui produit un changement de la configuration organisationnelle de la fondation ; travail en "intelligence collective" au sein du siège et entre le siège et les ESSMS ;
- **Effet sur les salariés de la fondation** : source d'émotions positives (joie), amélioration du climat social.

Cependant, il est important de mentionner que le fait de ne pas avoir noté un effet concernant une association ne signifie pas que cet effet ne s'y déploie pas. Cela signifie seulement que cet effet n'a pas été mis en avant par les acteurs interrogés, ou qu'il n'était pas visible dans le cadre d'une première analyse ; et ceci sera également valable s'agissant des conditions. Cela est aussi dû au biais consistant en l'approfondissement de l'analyse au fur et à mesure des cas étudiés et des premiers effets ou conditions notés. Pour illustration, concernant l'effet émotionnel positif sur les salariés, il était fortement mis en avant dans le cadre des Apprentis d'Auteuil ; cependant, dans le cadre d'une seconde analyse, nous pourrions noter que cet effet est visible dans le cadre des réponses des salariés interrogés, par exemple, dans le cas de l'APF ou des PFP.

Enfin, s'agissant des effets sur les **niveaux de participation** déployés dans les associations, on observe que le niveau de co-décision est présent dans 4 cas sur 5 (FAS, APF, Unapei, AA), mais sa mise en œuvre diffère dans son échelle territoriale (national, régional, locale) et son ampleur (systématisée ou ponctuelle). Dans 4 cas (FAS, APF, PFP, Unapei), les niveaux de l'information, de la consultation et de la concertation sont également déployés. Dans un cas (AA), lorsque la participation est mise en œuvre, elle se situe sur les niveaux de la concertation et de la co-décision.

Nous allons maintenant comparer les résultats issus de l'observation des conditions.

3.1.2. Les conditions

Dans l'ensemble des cas étudiés, nous retrouvons des conditions tenant aux pratiques professionnelles et aux postures d'accompagnement, tenant à l'organisation, et tenant aux personnes accompagnées.

En comparant plus finement les conditions observées, nous pouvons faire les constats suivants :

- **Concernant les conditions tenant aux pratiques professionnelles et aux postures d'accompagnement** :

Nous retrouvons des conditions concernant des modalités de communication adaptée, et d'assistance si besoin (FAS, APF, Unapei), d'animation adaptée (FAS, APF, PFP, Unapei), de posture

d'accompagnement adaptée (PFP, AA). Également, nous notons les conditions d'échanges directs et de proximité (FAS, APF). La méthode de fabrication d'une représentation collective est développée dans un cas (FAS), ainsi que l'importance de la communication en aval (FAS). Les Apprentis d'Auteuil font référence à une condition tenant à la mise en œuvre d'une méthode englobante concernant l'élaboration et la mise en œuvre de projets avec les personnes accompagnées, allant au-delà d'une simple méthodologie d'animation.

- **Concernant les conditions tenant à l'organisation :**

Ces conditions sont très diverses. Elles concernent les moyens humains mis à disposition (FAS, APF, AA, Unapei – cette dernière mentionnant également le rôle des personnes de soutien), et le soutien matériel et/ou organisationnel et/ou financier (FAS, APF, Unapei, AA), ces deux aspects étant parfois soutenus par des conventions (Unapei). Il peut s'agir aussi de formations, pour les personnes accompagnées (FAS, Unapei), mais également pour les personnes qui soutiennent leur participation (Unapei) ou pour les cadres (AA). Elles concernent également les instances ou espaces de participation développés (FAS, PFP), parfois sous la forme d'écosystème ou de réseau (FAS). Il s'agit également du portage politique par l'association (FAS, Unapei, AA), qui rejoint le fait de relier la participation au projet (PFP).

La condition tenant à un processus de mise en place partant de l'accompagnement est notée dans un cas (PFP), elle rejoint en cela la démarche développée par un autre cas (AA) dans lequel est mis en avant l'inscription de la démarche dans le temps long.

Le levier de l'émotion auprès des professionnels et des bénévoles, qui peut être nourri et amplifié via des supports de communication (PFP), l'importance de l'outillage des acteurs (PFP), l'explication auprès des personnes accompagnées du sens de leur participation (PFP), les leviers culturels tenant par exemple à l'impact de la loi n°2002-2 sur la culture professionnelle (PFP) sont soulignés dans un cas.

La condition tenant à une démarche ascendante est notée dans un cas (AA), ainsi qu'une condition tenant à une évolution organisationnelle (AA).

Des conditions peuvent également ressortir en creux de freins identifiés. Par exemple, concernant l'APF, on note le manque de fluidité de circulation de l'information, et les difficultés de priorisation de la participation parmi la diversité des missions des salariés, pouvant faire s'interroger sur un éventuel manque de moyens humains dédiés. Concernant les PFP, on observe comme freins la culture bénévole dont l'ancrage se situe dans la charité avec une relation asymétrique entre l'aidant et l'aidé, et également un manque de moyens humains dédiés. Concernant l'Unapei, on constate des freins financiers, humains, culturels, intégrant la difficulté du passage d'une culture parentale « paternaliste » à une culture parentale prônant l'auto-détermination et l'auto-représentation, et la difficulté d'adapter les séances des conseils d'administration d'associations gestionnaires. On observe également concernant l'Unapei des freins organisationnels et financiers, révélant une tension entre l'indépendance de l'association d'auto-représentants et sa dépendance à l'Unapei. Enfin, concernant AA, on observe des freins persistants relatifs aux craintes et résistances de professionnels cadres.

- **Concernant les conditions tenant aux personnes accompagnées :**

Les conditions relevées tiennent à une expérience préalable de la participation et/ou de la représentation d'un collectif (FAS, APF), à travers un « parcours de participation » (FAS).

Elles peuvent aussi tenir à une capacité de s'exprimer en public (Unapei) et/ ou une capacité à s'affirmer pour « faire sa place » (FAS) et/ou une certaine capacité de compréhension et d'expression (Unapei), qui peuvent être néanmoins développées dans le cadre des expériences de participation antérieures. Elles concernent aussi la capacité à s'investir sur la durée (FAS), avec une mise en œuvre souple de cette condition au vu des difficultés connues par les personnes appelées à participer. Dans le même ordre d'idée, les conditions peuvent concerner le fait d'être suffisamment mobile et valide (PFP). L'impossibilité pour certaines personnes, en raison d'un handicap sévère ou de la minorité, est parfois soulignée (APF).

Une association a pour objectif la participation de toutes les personnes accompagnées quelles qu'elles soient, et réfléchissent à des moyens adaptés pour recueillir leur parole et permettre leur participation (PFP). Cette démarche rejoint celle d'une autre association, qui pose comme seule condition le volontariat (AA).

Hormis concernant deux cas (PFP et AA), la représentation des personnes accompagnées est envisagée comme étant collective, et intègre la représentation de ceux qui ne peuvent pas participer directement (FAS, APF, Unapei). Les personnes accompagnées interrogées concernant la FAS et l'APF, et l'association d'auto-représentants « Nous Aussi », revendiquent avec force cette représentation collective y compris de ceux les plus vulnérables, fragiles ou les moins en capacité de participer directement. Cependant, ce n'est pas parce que dans les deux autres cas, la représentation n'est pas pensée comme étant collective, que des personnes participant n'ont pas le souhait d'une représentation collective (ce qui ressort de l'entretien avec la personne accompagnée des PFP).

Il nous paraît important de souligner qu'il existe une **porosité entre les conditions et les effets observés**. En effet, il semble souvent difficile de séparer les effets et les conditions, ces derniers interagissant dans un cercle vertueux. Des effets deviennent des conditions d'un renforcement de la démarche. Pour illustration, on peut citer le changement de la configuration organisationnelle de la fondation dans le cas d'AA, qui nous est présenté dans le cadre des entretiens comme un effet, mais qui s'avère être tout autant une condition de déploiement et de pérennisation de la démarche. Cela permet de voir que **les conditions d'une participation effective se mettent aussi en place au fur et à mesure du déploiement de la participation** à la gouvernance des personnes accompagnées.

Nous allons maintenant nous attacher à rapprocher les résultats exposés ci-dessus du cadre théorique présenté dans la première partie.

3.2. Croisement des résultats issus des études de cas avec le cadre théorique

Un certain nombre de résultats mis en évidence dans la seconde partie sont concordants avec le cadre théorique présenté précédemment (3.2.1) ; d'autres résultats ouvrent de nouvelles portes (3.2.2).

3.2.1. Les résultats concordants avec le cadre théorique

L'analyse des études de cas confirme une interaction vertueuse entre les différents niveaux de participation, le développement de la consultation et de la concertation ouvrant des portes vers des modalités de participation touchant à la co-décision (par exemple, cas APF, PFP, AA), et à l'inverse, la mise en place d'une co-décision stimulant par capillarité le développement de concertations (par exemple, FAS), au sein de la même association (cas AA) ou dans le réseau (cas Unapei). Cela accrédite l'idée d'un parcours ou chemin de participation au niveau collectif.

Le constat également posé que les effets et les conditions se nourrissent mutuellement et se confondent, rejoint l'affirmation de Joëlle Zask, qui expose l'interaction entre « *prendre part, apporter une part, et recevoir une part* ». Elle expose ainsi que les bénéfices individuels et collectifs de la participation se confondent, et que combiner les trois aspects de la participation revient à « *[accorder] une priorité à la production sociale des conditions de l'individuation* » (Zask, 2011, p 323). Ainsi, les bénéfices de la participation pour les personnes accompagnées nourrissent les bénéfices pour le projet associatif, et également ceux pour les professionnels et les bénévoles : les bénéfices pour les personnes accompagnées profitent à l'association et à ses parties prenantes.

Le fait d'avoir retenu une conception large de la gouvernance a permis de mettre en lumière la pluralité des effets de la participation des personnes sur la gouvernance, à la fois en tant qu'influence sur les décisions, mais également, dans certains cas, en tant que contribution à l'alignement de l'organisation sur le projet associatif (et même, facteur d'évolution des logiques institutionnelles présidant à ce projet).

Nous constatons également les apports de la participation quant aux aspects disciplinaires (par exemple, développement des lignes directrices sur la qualité de l'accompagnement), cognitifs (avec une mise en avant du croisement des expertises et de la place nécessaire de l'expertise du vécu) et démocratiques (avec un développement, une attention plus grande ou un questionnement portés quant au caractère inclusif de la gouvernance).

Le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées est visible autant dans le cadre des conditions et des effets, faisant émerger la notion de « parcours de participation » également à l'échelle individuelle. L'ouverture vers l'espace public et la reprise en mains de sa citoyenneté sont notables, l'ouverture des personnes accompagnées vers d'autres statuts que celui-ci en témoignant.

Les conditions tenant à l'organisation et au management, les enjeux collectifs et individuels de la participation, les effets sur différentes catégories d'acteurs exposés dans la première partie théorique sont également parlants.

Nous allons dorénavant nous attacher aux apports complémentaires.

3.2.2. Les apports complémentaires provenant de l'analyse des résultats

Il est d'abord à noter que l'effet de la participation des personnes accompagnées ne concerne en définitive pas que la gouvernance interne, contrairement à ce que notre présentation dans la première partie laissait supposer, mais également la gouvernance externe : elle a des effets sur la représentation de l'association dans l'espace public, son investissement de ce dernier, concernant notamment la participation aux instances de concertation des politiques publiques.

L'idée d'un processus et d'un parcours de participation, l'importance du temps long soulevée dans le cadre de certains entretiens, amènent à s'intéresser au concept d'« acculturation », afin à la fois d'examiner comment une « culture » de la participation se diffuse dans une association, mais également pour approfondir les changements culturels provoqués par l'interaction entre culture professionnelle, culture bénévole et culture des personnes accompagnées. Il s'agit de voir comment ces différentes cultures se nourrissent, se « métissent », et influent sur le projet associatif.

Dans la continuité de ces réflexions, la proposition d'Eric Delavallée de « *faire de la culture l'axe de la transformation* » afin de permettre la transformation de son organisation, rejoint l'apport d'un certain nombre d'études de cas (par exemple, PFP concernant l'appui sur la culture professionnelle, ou AA concernant l'appui sur la culture chrétienne). L'expérience des AA rejoint également les bénéfices qu'il prône de la combinaison de l'alignement stratégique et de l'agilité organisationnelle, en conjuguant leurs effets par une structure en réseau avec des portefeuilles de projets de transformation en réseau animés par des pilotes de projets, les deux structures ayant toutes deux la même tête : l'équipe de direction de l'organisation (Delavallée, 2016).

Un apport concerne également la motivation des bénévoles et salariés, par la place de l'émotionnel (longtemps ostracisé dans le champ du travail social), et par la libération du pouvoir d'agir des parties prenantes. L'exemple d'AA montre les interactions entre le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et celui des autres acteurs de l'organisation, en passant par celui des professionnels et des cadres. En cela, les études de cas montrent aussi que des configurations organisationnelles sont moins propices que d'autres.

Enfin, il apparaît intéressant d'approfondir la notion d'éthique, afin de ne pas développer une réflexion potentiellement discriminante pour les personnes accompagnées, mais une réflexion inclusive, universaliste. L'expérience de la FAS avec les questionnements sur le renouvellement des personnes accompagnées dans les instances de gouvernance (GAN ou CA) en est une illustration. La réflexion sur la perméabilité du statut des personnes accompagnées avec d'autres statuts moins potentiellement discriminants ou stigmatisants, visible dans l'ensemble des études de cas, en est un autre exemple.

Conclusion

Il ressort de cette étude qu'il n'existe pas de modèle unique de forme de participation des personnes accompagnées, ni de solution clé en main pour en mettre en place les conditions d'effectivité. Il n'existe pas de « *one best way* », les pistes de conditions restant contingentes selon notamment l'histoire de l'association, de ses logiques instituantes et de ses cultures, les interactions entre ces logiques, et le type de gouvernance de l'association.

Comme perspectives suite à cette étude, nous identifions deux pistes de travaux.

D'une part, il nous semblerait intéressant d'établir un guide des pistes de réflexion et d'action pour les associations qui souhaiteraient développer la participation des personnes accompagnées à leur gouvernance, avec un panel d'acteurs du monde associatif et des fondations (et pourquoi pas, des représentants d'autres types de structures de l'ESS, comme les SCIC), à l'image du « *guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire* ». A rebours d'une volonté de normalisation, il s'agirait ainsi de mettre en lumière des principes communs, questionnements et illustrations qui peuvent guider et faciliter la mise en place et le développement d'une telle démarche de participation, ainsi que le déploiement de ses effets. Dans ce cadre, il semblerait intéressant d'approfondir le croisement des conditions avec les logiques instituantes et les formes de gouvernance, pour éventuellement distinguer des questionnements et points de vigilance plus pertinents selon le type d'associations.

D'autre part, il nous paraîtrait intéressant de réaliser une étude qualitative sur les effets de la participation sur les personnes accompagnées, en analysant leur parcours de participation, le phénomène de porosité des statuts et l'effet sur leur pouvoir d'agir, et en les interrogeant sur les éventuels manques et les souhaits d'accompagnement et d'appui au renforcement de leur pouvoir d'agir. Car nous nous interrogeons sur le risque d'enfermement qu'il pourrait y avoir pour les personnes accompagnées, à les accompagner vers une participation certes citoyenne, mais restant dans le champ de la politique publique sectorielle dans le cadre de laquelle elles sont ou ont été accompagnées. Peut-être serait-il intéressant de penser un accompagnement spécifique au développement du pouvoir d'agir, pour une ouverture à la citoyenneté, au-delà de la participation à la gouvernance des associations qui les accompagnent et au-delà de la politique publique sectorielle précitée. Ceci permettrait que cette participation ne contribue pas à les enfermer dans un statut ou une identité de personne en situation de vulnérabilité, ne restreigne pas leur identité à la cause initiale de leur accompagnement, mais les ouvre vers d'autres formes d'exercice de leur citoyenneté... si elles le désirent.

Pour conclure, nous souhaiterions restituer la parole d'un administrateur interrogé : « *Quand vous décidez tout en participation, c'est pas facile. Ecouter l'avis des autres, c'est forcément plus compliqué. Mais est-ce qu'on cherche la facilité, ou l'accompagnement optimum ?* »³⁴⁹.

³⁴⁹ Entretien avec un vice-président de l'Unapei, la représentant au conseil d'administration de Nous Aussi.

Annexes

Guide d'entretien avec le responsable ou animateur de la démarche de participation

Projet associatif et histoire

- Pouvez-vous me rappeler le projet associatif de votre association ?
- Pouvez-vous me rappeler les grandes étapes de l'histoire de votre association et de l'évolution de son projet associatif ?

Forme de la participation et son histoire/évolution

- Qu'est-ce qui vous a amené à penser la question de la participation des personnes accompagnées dans votre association : quels en ont été les facteurs ? Quelles en ont été les motivations internes, les facteurs extérieurs, leurs poids respectifs ? [*Quelle a été la motivation première de la mise en place de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ? Une motivation interne à l'association (par exemple : souhait du bureau ou du conseil d'administration, évolution du projet associatif...) ; Une motivation externe (par exemple : évolutions législatives et réglementaires, demande des autorités tarifcatrices...) ; Les deux ...*]
- Pouvez-vous me décrire la forme de la participation des personnes accompagnées (usagers) à la gouvernance de votre association aujourd'hui mise en place ?
- Comment s'est-elle mise en place, par quel processus ? A-t-elle évolué dans le temps dans sa forme ?
- Comment sont désignées les personnes accompagnées : existe-t-il un processus d'élection, représentent-elles un collectif ? durée du mandat ?
- Un lien avec les autres personnes accompagnées en cours de « mandat » ? (représentation d'un collectif ?)
- Question de la rétribution et valorisation des personnes : rémunération, remboursement des frais, VAE ?
- Identifiez-vous des spécificités sectorielles (dues aux besoins, problématiques/vulnérabilités des personnes accompagnées par votre association) quant à la motivation et la forme de la participation ?

Résistances et leviers

- Quels ont été et sont les éventuels résistances, tensions, freins que vous avez rencontrés lors de la mise en place, ou en cours de mise en œuvre, de la participation des personnes accompagnées à la

gouvernance de votre association ? *Réticences d'administrateurs, de professionnels, de proches des personnes accompagnées, de personnes accompagnées, obstacles juridiques, freins institutionnels et administratifs...*

- Qu'est-ce que cette participation est venue « bousculer » dans les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'association ?

- Quels ont été et sont les leviers qui ont permis ou facilité la mise en place de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association, et sa mise en œuvre ? Quels ont été et sont les leviers qui ont permis ou facilité cette acculturation à la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ? *Mandater certains administrateurs sur des missions relatives à la participation des personnes accompagnées au sein de l'association ; arrivée dans l'association d'une nouvelle personne (président, administrateur ou dirigeant) porteuse de cette préoccupation ; partage de pratiques avec d'autres associations ayant mis en place la participation des personnes accompagnées à leur gouvernance ; démarche de recherche ou de recherche-action ; démarches d'empowerment ; autre...*

- Identifiez-vous des spécificités sectorielles (dues aux besoins, problématiques/vulnérabilités des personnes accompagnées par votre association) quant aux résistances à la participation et aux leviers pour cette participation ?

Effets de la participation

- La participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ou mouvement a-t-elle permis d'améliorer la qualité de sa gouvernance ? Si oui, en quoi ?

- La participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ou mouvement a-t-elle eu des apports concernant le projet associatif (sa mise en œuvre, son actualisation...)? Si oui, en quoi ?

- La participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ou mouvement a-t-elle permis d'améliorer la qualité des pratiques professionnelles et de l'accompagnement ? Si oui, en quoi ?

- La participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ou mouvement a-t-elle permis d'améliorer la participation et la prise en compte de la parole des personnes accompagnées au sein de l'association ou du mouvement, et de ses établissements et services ? Si oui, en quoi ?

- Quels est l'apport majeur, à retenir, s'il ne fallait en retenir qu'un, de la participation des personnes accompagnées dans votre association ?

- Identifiez-vous des spécificités sectorielles (dues aux besoins, problématiques/vulnérabilités des personnes accompagnées par votre association) quant aux effets de la participation ?

Perspectives

- Quelles sont les pistes d'amélioration de cette participation selon vous ? *Formation des personnes accompagnées ; Représentativité des personnes accompagnées ; Formation des administrateurs ou des professionnels ; Aide à la préparation des séances du conseil d'administration pour les personnes accompagnées ; Adaptation de l'organisation des séances du conseil d'administration ; Autre(s) piste(s) d'amélioration.*

- Identifiez-vous des spécificités sectorielles (dus aux besoins, problématiques/vulnérabilités des personnes accompagnées par votre association) quant aux perspectives de la participation ?

Autres

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur ce sujet, qui n'aurait pas été abordé dans l'entretien ?

GUIDE D'ENTRETIEN SIMPLIFIE

- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'association, à ce poste ?
- Pouvez-vous me dire l'histoire de l'association telle que vous la connaissez ?
- Pouvez-vous me dire l'histoire de la participation au sein de l'association ? pourquoi, comment avez-vous été amené à vous occuper de cette thématique ?
- Quelles sont les perspectives, les prochaines étapes de la participation ?

Guide d'entretien avec les personnes accompagnées

(A adapter en fonction du rôle de l'interlocuteur, son expérience...)

Votre expérience de la participation à la gouvernance de l'association

Quelle est, a été votre expérience de participation à la gouvernance de l'association, par quelle modalité / parcours avez-vous intégré cette gouvernance ?

Comment avez-vous été désigné ou élu ?

Forme de la participation et son histoire/évolution

- Pourquoi et comment cette participation s'est-elle mise en place, par quel processus ?

- Vos attentes à son égard ?

- Lien avec les autres personnes accompagnées, aller-retour pour porter leur parole ?

Résistances et leviers

- Quels ont été et sont les éventuels résistances, tensions, freins que vous avez rencontrés lors de la mise en place, ou en cours de mise en œuvre, de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de votre association ? *Réticences d'administrateurs, de professionnels, de proches des personnes accompagnées, de personnes accompagnées, obstacles juridiques, freins institutionnels et administratifs...*

- Quels ont été et sont les leviers qui ont permis ou facilité la mise en place de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de l'association, et sa mise en œuvre ? Quels ont été et sont les leviers qui ont permis ou facilité cette acculturation à la participation des personnes accompagnées à la gouvernance de l'association ? *Mandater certains administrateurs sur des missions relatives à la participation des personnes accompagnées au sein de l'association ; arrivée dans l'association d'une nouvelle personne (président, administrateur ou dirigeant) porteuse de cette préoccupation ; partage de pratiques avec d'autres associations ayant mis en place la participation des personnes accompagnées à leur gouvernance ; démarche de recherche ou de recherche-action ; démarches d'empowerment ; autre...*

Effets de la participation

Quels ont été les apports de cette participation pour l'association (gouvernance, projet associatif, qualité des pratiques professionnelles et de l'accompagnement, participation et la prise en compte de

la parole des personnes accompagnées au sein de l'association ou du mouvement, et de ses établissements et services) ?

Quels ont été les apports de cette participation pour vous-mêmes, si vous souhaitez l'aborder ?

Question de la rétribution et valorisation des personnes : rémunération, remboursement des frais, VAE ?

Perspectives

Quelles sont les pistes d'amélioration de cette participation selon vous ? *Formation des personnes accompagnées ; Représentativité des personnes accompagnées ; Formation des administrateurs ou des professionnels ; Aide à la préparation des séances du conseil d'administration pour les personnes accompagnées ; Adaptation de l'organisation des séances du conseil d'administration ; Autre(s) piste(s) d'amélioration.*

Autres

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur ce sujet, qui n'aurait pas été abordé dans l'entretien ?

GUIDE D'ENTRETIEN SIMPLIFIE

- Quel est votre parcours au sein de l'association (à ce poste si responsabilité dans une instance de gouvernance) ? Quelle est votre expérience de participation, comment avez-vous été amené à participer à la gouvernance de l'association
- Pourquoi avoir voulu participer à la gouvernance de l'association (quelles motivations, attentes) ?
- Comment l'instance de participation *ou* cette participation fonctionne ? Les résistances, freins et les leviers de cette participation, les effets ; points faibles / points forts (ce qui est facile/difficile), effets de cette participation
- Quelles sont les perspectives, les prochaines étapes de la participation ? Quels sont vos souhaits en matière d'évolution de la participation ? Quels sont les prochains chantiers, que reste-t-il à faire selon vous ?

Grille d'observation des instances de gouvernance

Observer la forme de la participation à la gouvernance de l'association

Observer les modes de participation mis en œuvre (ex : ateliers...)

Observer le phénomène (ou non) de construction d'une parole collective et de représentation d'un collectif

Observer les attentes, besoins exprimés par les personnes

Observer des tensions, freins ou leviers d'acculturation à la participation

Observer les effets de la participation

Grille d'analyse des entretiens

Nom, fonction

Statut de la personne interviewée : différencier les personnes accompagnées

Présentation de l'association, de son projet associatif et logiques institutionnelles

Culture de l'association

L'évolution de la participation dans le temps :

- **Débuts de la participation**
- **Moments marquants ou « *turning-points* »**
- **Processus d'empowerment**
- Acteurs et facteurs des évolutions concernant la participation
- **Parcours (expériences, culture), attentes et motivations des acteurs concernant la participation**

Le mode de fonctionnement de la gouvernance : par rapport aux typologies de forme de gouvernance (professionnalisée militante resserrée externalisée ; démocratique cognitive disciplinaire) ; outils organisationnels et techniques au service de la gouvernance ; compétences des acteurs ; jugements de valeur sur la cohérence avec le projet associatif

Le mode de fonctionnement de la participation à la gouvernance

- **Accès des personnes accompagnées à la participation**
- ...

Les caractéristiques des personnes accompagnées participant à la gouvernance

- Des prérequis, prescrits ou « de fait »
- La représentation d'autres personnes accompagnées dans la participation à la gouvernance - degré d'importance attaché à la représentation d'autres personnes accompagnées – mode de construction d'une parole collective ?
- L'expérience des personnes en matière de participation (renvoie à la compétence)
- Leur expression orale ; leur compétence...

Les freins/résistances/obstacles

- Facteur temps : au moment de la mise en place / en cours de mise en œuvre

- Facteur spécificité du public accompagné - Caractéristiques spécifiques au public de personnes accompagnées (ex : déficience intellectuelle, cognitive, handicap moteur, militantisme, minorité : confusion entre l'utilisateur et son représentant...)

- Nature (différencier règles, procédures et process ; relations interpersonnelles et postures) :
 - Juridiques
 - Administratifs
 - (Institutionnels)
 - Techniques
 - Postures d'acteurs ou postures relationnelles
 - Réticences d'administrateurs
 - Réticences de professionnels
 - Réticences de proches des personnes accompagnées
 - Réticences de personnes accompagnées

Les leviers/opportunités

- Facteur temps : au moment de la mise en place / en cours de mise en œuvre

- Nature (différencier règles, procédures et process ; relations interpersonnelles et postures) :
 - liés à la volonté d'administrateurs ou de dirigeants : mandater certains administrateurs sur des missions relatives à la participation des personnes accompagnées au sein de l'association ; arrivée dans l'association d'une nouvelle personne (président, administrateur ou dirigeant) porteuse de cette préoccupation - les aspects relationnels : les liens/proximité avec les administrateurs ou dirigeants pour les PA
 - **processus d'empowerment des personnes accompagnées**
 - **processus d'acculturation de l'association**

- partage de pratiques avec d'autres associations ayant mis en place la participation des personnes accompagnées à leur gouvernance...
- **l'adaptation des instances de gouvernance**
- les outils
- la porosité des places et rôles, statuts : administrateur / personne accompagnée / bénévole...

Les effets

- **l'impact sur la gouvernance** (notamment les typologies ci-dessus ; l'adaptation des instances de gouvernance...)
 - la porosité des places et rôles : administrateur / personne accompagnée / bénévole...
 - gouvernance : qualité ? technicité ? militantisme ?
 - cf typologie : professionnelle, militante, resserrée, externalisée
 - cf typologie : démocratique, cognitive (apprentissage organisationnels), disciplinaire (contrôle des dirigeants)
- l'impact sur les pratiques professionnelles et l'accompagnement des personnes
- l'impact sur la participation et la prise en compte de la parole des personnes accompagnées au sein de l'association ou du mouvement, et de ses établissements et services
- **l'impact sur les personnes accompagnées elles-mêmes – empowerment**

Les perspectives

- Formation des personnes accompagnées
- Représentativité des personnes accompagnées
- Formation des administrateurs ou des professionnels
- Aide à la préparation des séances du conseil d'administration pour les personnes accompagnées
- Adaptation de l'organisation des séances du conseil d'administration
- Liées à l'espace ? Au temps ?

Table des sigles et des abréviations

ADDES : Association pour le développement des données sur l'économie sociale

AGE : Association de gestion des établissements des Petits Frères des Pauvres (généralement dénommée « PFP-AGE »)

AHI : désigne le secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion

Anesm : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (intégrée au sein de la Haute autorité de santé le 1^{er} avril 2018)

APF : Association des paralysés de France (dénommée APF France Handicap depuis la modification de ses statuts en 2018)

CASF : Code de l'action sociale et des familles

CCAH : Comité national Coordination Action Handicap

Cnam : Conservatoire national des arts et métiers

CNLE : Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

CNPA : Conseil national des personnes accueillies et/ou accompagnées

CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

CRPA : Conseil régional des personnes accueillies et/ou accompagnées

CRTS : Comité régional du travail social

CSESS : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire

CSTS : Conseil supérieur du travail social (auquel a succédé le 1^{er} juillet 2016 le HCTS)

ESAT : Etablissement et service d'aide par le travail

ESMS : établissements et services médico-sociaux

ESSMS : établissements et services sociaux et médico-sociaux

ESS : Economie sociale et solidaire

FALC : Facile à lire et à comprendre

FAS : Fédération des acteurs de la solidarité

Fegapei : Fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées ; aujourd'hui Nexem, l'organisation professionnelle des employeurs du secteur social, médico-social et

sanitaire privé à but non lucratif (issu de la fusion de la Fegapei et du Syneas, Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale, effective depuis le 1^{er} janvier 2017)

FEHAP : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs

FIRAH : Fondation pour la recherche appliquée sur le handicap

HAS : Haute autorité de santé

HCTS : Haut conseil du travail social

MECS : Maison d'enfants à caractère social

PFP-AGE : Association de gestion des établissements des Petits Frères des Pauvres, parfois dénommée « AGE »

UNAFORIS : Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale

Glossaire

CRPA (Conseil régional des personnes accueillies et/ou accompagnées) et CNPA (Conseil national des personnes accueillies et/ou accompagnées) : instances de concertation permettant d'assurer la participation des personnes accueillies ou accompagnées par le dispositif d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement vers l'insertion et le logement des personnes sans domicile, ou l'ayant été, à la définition, au suivi et à l'évaluation de ce dispositif. Il s'agit d'instances mises en place et co-portées depuis 2010 par la Fondation de l'Armée du Salut, la Fédération des Acteurs de la Solidarité et l'Uniopss. Elles ont été reconnues officiellement par l'article 40 de la loi n°2014-366 du 24 mars 2014 (art. L115-2-1 du CASF) et par le décret n° 2016-1440 du 26 octobre 2016 (art. D 115-7 et s. du CASF). Ces instances permettent de mettre en œuvre **la participation des personnes en situation de précarité à l'élaboration des politiques publiques qui les concernent**. « A ce jour, le CNPA et les CRPA ce sont :

- 4 plénières annuelles par région et au niveau national qui rassemblent à chaque fois jusqu'à 100 personnes sur des thèmes couvrant l'ensemble du champ de la lutte contre la pauvreté et les exclusions.
- 117 délégués élus qui représentent et portent la parole de leurs pairs dans de nombreuses instances territoriales, ministérielles, interministérielles et participent activement à des commissions, groupes de travail, colloques et événements publics dans les domaines de l'insertion, l'action sociale et médico-sociale ainsi que de la formation et de la recherche
- Un réseau organisé autour de journées de rencontres et d'échanges qui s'appuie sur d'anciens élus, membres actifs, personnes ressources, professionnels accompagnants et engagés. »
(Source : <http://cnpa-crpa.org/>)

Conseils de la vie sociale (CVS) : Les conseils de la vie sociale sont des instances créées par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, « afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service » (article L311-6 du CASF). Composé entre autres de personnes accueillies ou accompagnées et/ou de représentants légaux élus parmi leurs pairs, il rend des avis et peut faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'ESSMS. Il n'est obligatoire que dans certains types d'établissements et en fonction du public accueilli. Lorsque le conseil de la vie sociale n'est pas mis en place, il doit être institué un groupe d'expression ou toute autre forme de participation.

« Facile à lire et à comprendre » (FALC) : Méthode élaborée dans le cadre d'un projet européen, qui propose des règles pour aider les rédacteurs de documents à rendre l'information facile à lire et à comprendre pour les personnes déficientes intellectuelles (Source : <https://www.unapei.org/article/de-nouvelles-fiches-en-facile-a-lire-et-a-comprendre-falc-realisees-par-la-cnsa/>).

Bibliographie

OUVRAGES, RAPPORTS ET GUIDES

Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (2014), *Synthèse de l'enquête : La participation des usagers au fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux Recueil des pratiques et témoignages des acteurs.*

Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (2008), *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale.*

D. Argoud, M. Becquemin, C. Cossée et A.-C. Oller (dir.) (2017), *Les nouvelles figures de l'utilisateur : de la domination à l'émancipation ?*, Ed. Presses de l'EHESP.

B. Bazillon et I. Scolan (dir.) (2013), *Secteur Social et Médico-social : Regards croisés, Enjeux et Perspectives*, KPMG.

J. Bernet, P. Eynaud, O. Maurel, C. Vercher-Chaptal (2016), *La gestion des associations*, Ed. Erès.

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (2016), *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire.*

Loïc Blondiaux (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Ed. du Seuil.

M. Borgetto et R. Lafore (2018), *Droit de l'aide et de l'action sociales*, 10^{ème} édition, Ed. LGDJ.

Centre de ressources DLA social, médico-social et santé et Recherches et Solidarités (2018), *Bilan 2018 de l'emploi associatif sanitaire et social.*

Comité régional du travail social de Bretagne (2013), *Le pari de la participation, Promouvoir la culture participative comme vecteur de transformation sociale*, Rapport du Comité régional du travail social de Bretagne, Janvier 2013.

Conseil des droits de l'homme (2013), *Rapport de la Rapporteuse spéciale sur l'extrême pauvreté et les droits de l'homme*, Magdalena Sepúlveda Carmona, vingt-troisième session du Conseil des droits de l'homme, Assemblée générale des Nations Unies.

Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (2011), *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques*, Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale.

Comité régional du travail social de Bretagne (2013), *Le pari de la participation : Promouvoir la culture participative comme vecteur de transformation sociale.*

Conseil supérieur du travail social (2015), *Rapport : Refonder le rapport aux personnes*, « Merci de ne plus nous appeler usagers », Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes.

Éric Delavallée (2016), *Transformer son organisation*, Ed. Maxima Laurent du Mesnil.

Philippe Eynaud (2015), *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris éditions.

Groupes de recherche Quart Monde-Université et Quart Monde Partenaire (2008), *Le croisement des savoirs et des pratiques, Quand des personnes en situation de pauvreté, des universitaires et des professionnels pensent et se forment ensemble*, Ed. Quart Monde / Ed. de l'Atelier.

Haut conseil du travail social (2017), *Participation des personnes accompagnées aux instances de gouvernance et à la formation des travailleurs sociaux*, Rapport du groupe de travail adopté par le HCTS en séance plénière le 7 juillet 2017, Ministère des Solidarités et de la Santé.

Haut conseil du travail social (2018), *Guide pour créer, structurer ou consolider un comité éthique pour la pratique du travail social*, Ministère des Solidarités et de la Santé.

C. Hoarau et J-L. Laville (2013), *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Ed. Erès.

Marcel Jaeger (coordonné par, 2014), *Conférence de consensus, Le travail social et la recherche, 2014*, Ed. Dunod.

Comité national Coordination Action Handicap (CCAH), Fondation pour la recherche appliquée sur le handicap (FIRAH) (2018), *Handicap psychique et empowerment, Vers une prise de parole en santé mentale*, Les Editions H.

Claire Jouffray (2018), *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs : une nouvelle approche de l'intervention sociale*, Presses de l'École des hautes études en santé publique.

J-L. Laville et R. Sainsaulieu (2013), *L'association - Sociologie et économie*, Ed. Fayard.

A. Mazeaud M. Nonjon (2018), *Le marché de la démocratie participative*, Éd. du Croquant.

Viviane Tchernonog (2018), *Les associations : état des lieux et évolutions, vers quel secteur associatif demain ?*, Ed. Fondation Crédit coopératif.

UNAFORIS (Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale), *La participation des personnes ressources concernées aux formations à l'intervention sociale*, Guide, septembre 2018.

Joëlle Zask (2011), *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, Ed. Le Bord de l'eau.

ARTICLES

Bacqué M-H., Biewener C., « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales* (vol. 173, n° 3, 2013), p. 25-32.

Beauvais M., « Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement », *Savoirs* (n°6, 2004), p. 99-113.

Becquemin M., « Entre la « participation » des personnes et leur « accompagnement » : où va le travail social ? », *La Revue française de service social* (n°269, 2018), p. 14-18.

Blondiaux L., interview dans « La participation, nerf de la démocratie », *F – Le magazine de la FNARS* (n°15, 2016), p.14.

Dellangnol C., Descamps A., Mallaury A. et et Nguyễn P, dossier spécial « 15 défis [majeurs pour l'avenir du secteur social et médico-social] », *Direction[s]* (n°168, 2018), p. 28-35.

Donzelot J. et Epstein R., dossier « Forces et faiblesses de la participation », *Esprit* (n° 326, 2006), p. 5-34.

Gontcharoff G., « Politique de participation et participation au politique, les habitants dans la décision locale », *Territoires* (septembre et octobre 1999).

Guibert Lafaye C., Picavet E., « Sur la contribution d'Amartya Sen : éthique des capacités et politiques sociales », in Fagot-Largeault A. (dir), *La philosophie et l'état du monde*, Institut international de philosophie, 2010.

Jaeger M., « La participation des personnes accompagnées : enjeu prioritaire du Haut conseil du travail social », *Forum, La revue de la CNAPE, la fédération des associations de protection de l'enfant*, (n°79, 2017), p. 10-13.

Janvier R., « Les enjeux de la participation des personnes accompagnées à leur projet », www.rolandjanvier.org (2017).

Jouet E., Flora L. et Las Vergnas O., « Construction et reconnaissance des savoirs expérientiels des patients : Note de synthèse », *Pratiques de Formation - Analyses*, 2010 (58-59), pp.olivier_lv. fffhal-00645113f.

Las Vergnas O., Jouet E., Renet S., « Entre reconnaissance des savoirs expérientiels des malades et coopérations réflexives collectives : un point d'étape bibliométrique », *Politiques de communication*, Presses universitaires de Grenoble, 2017, Le patient en observation, N°9, pp.117-161. <http://www.revuepolitiquesdecom.uvsq.fr/ff.fffhal-01781174>.

Levray N., « A comme accompagnement », *Gazette Santé Social* (juillet 2017).

Megglé C., « Gouvernance / Citoyenneté – Démocratie participative : la fin des mythes ? », *Localtis* (publié le 22/10/2018).

Mintzberg H., « Organiser l'entreprise : prêt-à-porter ou sur mesure ? », *Harvard – L'Expansion* (n°21, 1981), p. 9-23.

Nez H., « Nature et légitimités des savoirs citoyens dans l'urbanisme participatif : une enquête ethnographique à Paris », *Sociologie* [En ligne], N°4, vol. 2, 2011, mis en ligne le 29 février 2012. URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1098>.

Sochard L., « La participation des usagers de l'action sociale, et ses enjeux : Perspectives théoriques, éthiques, managériales et méthodologiques à l'usage des décideurs et des praticiens », 2012.

CONFERENCES ET SEMINAIRES

Chapeau Julie, Groupe Enéis / Université Paris Nanterre, intervention : « *La participation des personnes accompagnées en protection de l'enfance : spécificités, enjeux et perspectives* », groupe d'appui à la réforme de la protection de l'enfance, CNAPE, 15 juin 2018.

CNAM, « *L'implication des personnes accompagnées dans les formations en travail social* », Rencontre organisée par l'équipe Santé Solidarité du Cnam et l'Université de Sherbrooke, 23 juin 2017.

CNAM, « *Participation et citoyenneté : réunion de chantiers* », Les entretiens de la chaire de travail social et d'intervention sociale, 19 juin 2018.

Axelle Dolino-Brodiez, « *Associations de solidarité et participation des usager.e.s : une lente acculturation* », Séminaire Précarité, Participation, Politique, Sciences Po, 2 juin 2017.

Eynaud Philippe, conférence introductive : « *Les enjeux de la gouvernance* », in Gouvernance et ESS, 28^{ème} colloque de l'Association pour le développement des données sur l'économie sociale (ADDES), 9 octobre 2018.

La FEHAP et ses partenaires, Séminaire « *Associons nos savoirs : Vers la déclaration de Paris* », Ministère de la santé et des solidarités, 14 Juin 2018.

Sochard Laurent, « *La portée métaphorique de la parole des plus pauvres, et son intérêt pédagogique dans la formation des professionnels de l'action sociale* », in Séminaire sur l'épistémologie des démarches participatives et en croisement des savoirs avec des personnes en situation de pauvreté, organisé par ATD Quart Monde, le Cnam et ODENORE.

RESSOURCES INTERNET

- CNRTL (Centre national de ressources textuelles et lexicales) : <http://www.cnrtl.fr/>
- Conseil de l'Europe : <https://www.coe.int/fr/web/compass/citizenship-and-participation>

REFERENCES JURIDIQUES / TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

[Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale](#)

[Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire](#)

[Circulaire n° DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale \(2017-2021\) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016](#)

SUR LES CINQ ASSOCIATIONS ETUDIEES

➤ **Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)**

- Statuts modifiés en 2017
- Projet fédéral 2016-2021 : « *La solidarité, un investissement collectif : Ensemble pour un nouveau projet fédéral* »
- Plaquette de présentation de la Fédération de 2018
- Document remis : « *La participation des personnes accompagnées : positionnement de la FAS et projets développés* »
- Projet de compte-rendu de l'AGO du 22 juin 2018, FAS
- Mode d'emploi des élections au CA fédéral de la FAS, pour l'AG de 2019 : « *Mobilisez-vous dès à présent pour désigner les candidats et les votants au sein de vos structures* »
- *Développer le travail pair dans le champ de la veille sociale, de l'hébergement et du logement*, Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) et FAS, 2018
- Site internet de la fédération
- Site internet des CRPA et CNPA (co-portés entre autres par la FAS) : <http://cnpa-crpa.org/>

➤ **APF France handicap**

- Statuts modifiés et approuvés en 2018
- Projet associatif 2018-2023 « *Pouvoir d'agir, pouvoir choisir* »
- Rapports d'activité 2017 et 2018 de l'APF France handicap
- Repère n°10 sur l'Histoire de l'APF, 2017, APF
- Plaquette de présentation du CNU : « *Conseil national des usagers : Un outil majeur à disposition des usagers pour favoriser l'expression et se faire entendre* ».
- Règlement intérieur du Conseil national des usagers (CNU) 2016-2019
- Article « *La participation est le fondement de notre association* » d'Hubert Pénicaut, Responsable du développement associatif à l'APF, dans le magazine *Union sociale* du réseau Uniopss-Uriopss, n° 314, février 2018.
- Site internet de l'association

➤ **Les Petits Frères des Pauvres**

- Statuts modifiés et approuvés en 2015
- Projets associatifs 2004 ; 2010 ; 2016 « *Avec les plus pauvres, vivre la fraternité* »
- Rapport annuel 2018 de l'association des Petits Frères des Pauvres ; rapport annuel 2018 de la Fondation des Petits Frères des Pauvres ; rapport annuel 2018 de l'association de gestion des établissements des Petits Frères des Pauvres (PFP-AGE)
- Rapport moral de l'AG 2018
- Lettre d'invitation du président de l'association aux personnes accompagnées, AG 2018.

- Actes des Premières Rencontres d'automne, « *La participation des personnes accompagnées, un enjeu d'amélioration de l'accompagnement et de fraternité* », 6 et 7 octobre 2017, Les petits Frères des Pauvres.
- Article « La participation des personnes accompagnées », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, janvier 2018.
- Article « Participer à l'AG, c'est nous donner de la valeur », dans le magazine *Ensemble, Le magazine qui relie les acteurs des Petits Frères des Pauvres*, octobre 2017.
- Note d'orientation (en version document de travail, janvier 2018) : « *Promouvoir des accompagnements de qualité au sein des équipes d'action territoriale* » (version de l'Assemblée générale 2018).
- Site internet de l'association

➤ **Unapei**

- Statuts modifiés en 2015
- Projet associatif global 2013-2017 : « *Pouvoir d'agir* »
- Projet associatif en cours : « *Unapei 2022 : Ambition et orientations stratégiques* »
- *L'Unapei, Les Essentiels de l'Unapei*, juin 2015
- Organigrammes du conseil d'administration de l'Unapei pour 2018 et 2019
- Rapport d'activité 2017-2018 de l'Unapei
- Rapport d'activités 2018/2019 et Priorités 2019/2020 de l'Unapei
- *Charte de la participation et de l'accompagnement de la personne handicapée intellectuelle*, Charte adoptée par l'Assemblée Générale de l'Unapei et l'Assemblée Générale de « Nous Aussi » le 5 octobre 2002 à Angers
- Statuts de l'association « Nous Aussi, Association française des personnes handicapées intellectuelles », modifiés en 2009
- Plaquette de présentation de « Nous Aussi »
- Rapport d'activités, Association Nous Aussi, année 2017
- Rapport d'orientation, Association Nous Aussi, année 2018
- La Lettre de Nous Aussi, n°19, mai 2017
- Site internet de l'Unapei
- Site internet de l'association Nous Aussi
- Site internet d'Inclusion Europe
- Ruellan T., « *Cédric Mametz : « Nous aussi on pense ! »* », www.histoiresordinaires.fr, 19/06/2014.

➤ **Fondation Apprentis d'Auteuil**

- Statuts modifiés et approuvés en 2018
- Projet stratégique 2017-2021 : « *Réussir Ensemble* »
- Repères et chiffres clés 2018, Apprentis d'Auteuil
- Rapport d'activité 2018, Apprentis d'Auteuil
- *Guide Penser et Agir ensemble, quelques points de repères*, 2017, Apprentis d'Auteuil
- *Prendre le parti des jeunes : petit bouquin d'utilité publique*, 2017, Ed. de l'Atelier
- Site internet de la fondation.