



Master 2 – Transformation des organisations de l'économie sociale et
solidaire (TOE2S)

Année universitaire 2020-2021

Le principe de double qualité au sein du modèle associatif

Présenté par

Marie DESSEZ

Tutrice de mémoire

Emmanuelle PUISSANT

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les travaux universitaires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Remerciements :

Premièrement, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Emmanuelle Puissant, ma tutrice de mémoire, pour son accompagnement tout au long de ce travail. Je la remercie pour son écoute, sa patience ainsi que tout le temps qu'elle a pu m'accorder afin de me conseiller et me guider tout au long de mon mémoire.

Je remercie ensuite, Françoise Fournier, ma tutrice professionnelle, pour tout ce qu'elle m'a transmis au cours de mon stage, ses nombreux encouragements et son soutien. Je tiens également à remercier l'ensemble des professionnels que j'ai eu l'occasion d'interroger dans le cadre de mes entretiens pour leur disponibilité et leur partage d'expérience.

Enfin, je remercie mes parents pour les nombreuses heures de corrections ainsi que leurs conseils. Je les remercie également ainsi que mes proches pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements qui m'ont permis de mener à bien ce travail.

Sommaire :

Remerciements :	2
Introduction :.....	4
Partie 1 : Le modèle associatif, un lieu privilégié pour faire vivre la participation des usagers aux prises de décisions.....	7
I. Qu'est-ce que la participation ?	8
A. La participation : un concept large.....	8
B. La participation : un concept multiforme.....	12
II. La double qualité en association comme niveau ultime de la participation des usagers.....	14
A. Un principe fondateur du milieu associatif.....	14
B. Les apports de la double qualité pour les usagers et les associations.....	17
Partie 2 : Les freins à la mise en place de la double qualité en association.....	25
I. L'organisation de la gouvernance des associations : un frein à la double qualité.....	25
A. Une répartition du pouvoir opaque	26
B. Un accès limité aux instances de gouvernance.....	27
C. Le manque d'attractivité des instances décisionnelles.....	29
II. Les idées reçues sur la participation des usagers aux instances décisionnelles	30
A. Des réticences qui proviennent des associations.....	31
B. Des réticences de la part des usagers	34
III. Des évolutions sociétales à l'origine du déficit de participation des usagers.....	36
A. La montée de l'individualisme contre l'engagement associatif.....	36
B. L'institutionnalisation et la professionnalisation des associations comme freins à la participation	37
Partie 3 : Des pistes de solutions afin de rendre effective la double qualité en association.....	43
I. Des pistes d'amélioration au niveau fonctionnel.....	43
A. Recentrer la double qualité comme objectif principal des associations	43
B. Rendre attractive la gouvernance des associations.....	50
II. Des pistes d'amélioration au niveau structurel.....	53
A. Décentraliser au maximum la gouvernance	54
B. S'inspirer du modèle des SCIC pour une gouvernance multi parties prenantes.....	56
III. La double qualité comme critère d'évaluation de performance des associations	58
Conclusion :	62
Bibliographie.....	66
Table des annexes :	71
Résumé :.....	78

Introduction :

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un mode d'entreprendre reconnu qui cherche à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique. Pour cela, elle fonctionne autour de principes et valeurs bien spécifiques et met l'humain au cœur de ses projets. De ce fait, c'est une économie qui fonctionne autour d'un principe clé qui est la double qualité, c'est-à-dire l'idée que les usagers soient également les membres des structures : *« L'économie sociale et solidaire en tant que groupement de personnes, se définit par ses membres, c'est-à-dire des individus qui sont à la fois les bénéficiaires de l'activité et les stratèges de l'organisation, selon le principe de double qualité. »*¹

Tout au long de ce mémoire, j'utiliserai le terme « usager » afin de désigner les personnes destinataires du projet associatif. En effet, dans les associations, quand on désigne les personnes destinataires des biens ou services, différents termes peuvent être employés : « bénéficiaires », « adhérents » ou encore « usagers ». Pour ma part, je fais le choix d'employer plutôt le terme « usagers » que je considère plus global que le terme « adhérents » et moins passif que le terme « bénéficiaires ». En effet, les parties prenantes de l'association ne sont pas toujours adhérentes et le terme « bénéficiaire » est restrictif, car il signifie que c'est l'association qui donne à une personne qui va simplement recevoir et ne pas être active. Le terme « usagers » me paraît donc plus global en permettant de refléter le service fourni par l'association ainsi que l'échange, l'accompagnement que permet l'usage de ce service.

Ainsi, les structures de l'économie sociale et solidaire ont comme but premier de répondre à l'intérêt collectif en étant fondées sur le principe que les personnes concernées par les biens et services produits sont les plus à même de répondre à leurs besoins. Cela signifie que les bénéficiaires de l'action économique sont également ses membres et sont donc détenteurs du pouvoir politique au sein des organisations. De ce fait, la double qualité permet l'émancipation des individus, car ce principe induit que les projets sont réalisés « par » et « pour » les personnes. Cette notion est donc centrale pour les structures d'ESS qui sont à l'origine des groupements de personnes. En effet, la double qualité reflète le « faire ensemble » que prône cette économie. C'est en partie grâce à ce principe que cette économie se démarque des secteurs publics et privés lucratifs. Cela lui permet de créer un mouvement social où les personnes s'associent pour faire ensemble et répondre à l'intérêt général. Par ailleurs, cela amène les

¹ DEMOUSTIER D et al. (2017), *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Juris, Paris

organisations de l'ESS à pouvoir défendre l'ambition d'allier démocratie économique et politique en régissant un mode d'organisation et de management qui implique d'associer les usagers au pilotage et à la gouvernance des structures. Ainsi, selon les formes juridiques (associations, coopératives, mutuelles, fondations ou encore entreprises sociales) les structures de l'ESS regroupent des collectifs de membres, sociétaires, associés, mutualistes ou coopérateurs qui sont à la fois destinataires des biens et services créés, mais également décideurs dans les structures qui les ont créés.

Par ailleurs, aujourd'hui, au sein de la sphère publique les questions de participation citoyenne sont de plus en plus abordées et développées. On constate que la participation peut avoir différents niveaux, elle peut aller de la consultation des personnes jusqu'à l'association de ces dernières dans l'élaboration des politiques. Les structures de l'ESS et notamment les associations ont toujours été considérées comme des intermédiaires entre l'Etat et le marché. Ce sont des structures au plus proche des habitants, innovantes et qui permettent de libérer la parole et les actions des citoyens. De ce fait, les associations sont souvent sollicitées pour des initiatives favorisant la participation citoyenne et elles sont reconnues comme des acteurs inspirants dans ce domaine. Cependant, la réalité démocratique des associations mérite d'être réinterrogée. En effet, au-delà du principe démocratique 1 personne = 1 voix, nous pouvons nous questionner sur la réelle prise en compte de l'ensemble des parties prenantes au sein de la gouvernance et notamment la participation des usagers aux prises de décisions, aux orientations stratégiques, au développement des associations. Ce qui peut ainsi remettre en cause l'effectivité de la mise en œuvre du principe de double qualité. Il est vrai que ce principe est plus facilement vérifiable pour les coopératives et les mutuelles où les individus sont obligatoirement sociétaires, coopérateurs. Alors que dans les associations, ce principe n'est pas automatique et il est courant de ne pas retrouver l'adéquation entre usagers et sociétaires. En effet, les personnes peuvent être usagères des biens ou services, mais ne sont pas forcément membres, car l'adhésion n'est pas nécessaire. Pourtant, comme évoqué ci-dessus, la double qualité est un principe fondamental, nécessaire à l'émancipation des personnes et permet de ne pas créer des structures d'assistanat. Ainsi, bien que conscientes des enjeux démocratiques et de l'importance de ce principe les associations rencontrent des difficultés pour favoriser la participation des usagers aux instances décisionnelles.

C'est grâce à ces différentes constatations que je me suis intéressée à cette notion de double qualité et donc plus précisément à la problématique de participation des usagers aux prises de décisions spécifiquement au sein des structures associatives afin de comprendre pourquoi ce

fondement de l'ESS n'est pas effectif dans ces organisations malgré son importance et la volonté souvent affichée de le mettre en place. En effet, après avoir étudié différentes structures, il a été difficile de trouver des associations où les usagers prennent réellement part aux décisions. Pourtant, elles ont généralement toutes la volonté de les inclure et de susciter leur participation, mais cela leur est souvent difficile. De ce fait, les prises de décisions ne sont pas toujours le reflet d'un engagement actif des parties prenantes. De plus, on peut observer, au travers des statuts des associations, des difficultés à faire de la place aux différents groupes d'acteurs dans la gestion et la prise de décision. Cela peut engendrer un risque important qui est la déconnexion entre le projet porté et les attentes des individus. Ce qui peut parfois rendre difficile le renouvellement des organes de gouvernance.

Par l'écriture de ce mémoire, je cherche donc à démontrer que *les associations, malgré leur volonté de permettre la participation des usagers, peinent à mettre en œuvre le principe fondamental de la double qualité.*

Pour répondre à ce questionnement, je m'appuierai sur 7 entretiens réalisés auprès de différentes associations de la métropole grenobloise à l'aide d'un questionnaire semi-directif que vous pourrez retrouver en annexe (**Annexe 1 et 2**). De plus, j'utiliserai également mon expérience et les observations que j'ai pu faire durant mon année en alternance au sein d'une association.

Afin de répondre à la problématique, nous verrons dans un premier temps l'importance pour les associations et les usagers de faire vivre le principe de double qualité. Ensuite, nous analyserons les freins existants à la participation des usagers en associations et plus particulièrement à la participation aux prises de décisions. Enfin, nous étudierons les pistes de solutions à expérimenter afin que la double qualité puisse être effective en association.

Partie 1 : Le modèle associatif, un lieu privilégié pour faire vivre la participation des usagers aux prises de décisions

La liberté d'association en France a été institutionnalisée par la loi du 1^{er} juillet 1901 qui la définit ainsi : « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices* ». ² Ainsi, cette définition révèle l'originalité de l'activité associative qui est à la fois un acte collectif qui résulte d'une adhésion, mais également un acte de volonté individuelle. Bien que les associations agissent de différentes façons et dans divers secteurs d'activités, elles ont toutes pour point commun d'être des groupements de personnes qui agissent collectivement sans en tirer d'avantages personnels. Les associations permettent donc aux individus de prendre des initiatives, d'être acteur, d'expérimenter leur liberté et de ce fait de faire vivre la démocratie au quotidien. De plus, c'est également un outil qui permet de s'associer pour l'intérêt collectif et de rassembler des personnes qui sont liées par le projet social de l'association. En 2018, on recense 1,3 millions d'associations regroupant 16 millions de bénévoles et 1,8 millions de salariés. ³ Elles représentent aujourd'hui un poids non-négligeable dans l'économie. En effet, elles emploient 77 % de l'effectif salarié de l'ESS et rassemblent 93,9 % des entreprises de ce secteur. ³ En plus de leur poids économique, les associations sont également des actrices essentielles de la vie de notre société. En effet, ces structures sont des intermédiaires entre le marché et l'Etat. Elles favorisent la coopération et la liberté d'action des individus dans la réponse à l'intérêt général, ce qui en fait des lieux de socialisation et de démocratie. C'est ainsi, que le modèle associatif apparaît donc comme une instance privilégiée pour faire vivre la participation des citoyens et plus précisément celle des usagers des biens et services créés.

Ainsi, au sein de cette partie, nous définirons la notion de participation qui est un concept large et comportant différents niveaux. Ensuite, nous aborderons le principe de double qualité qui est fondamental en ESS et qui correspond aux niveaux les plus élevés de participation. Enfin, nous analyserons l'importance de la double qualité tant pour les associations que pour les usagers.

² PASSARIS S et al. (1984), Les associations, La découverte, Paris

³ DEMOUSTIER D et al. (2017), Atlas commenté de l'économie social et solidaire, Juris, Paris

I. Qu'est-ce que la participation ?

La participation est une notion qui est à la fois large et multiforme. En effet, sa définition dépend des approches et interprétations de chacun, ce qui entraîne différents niveaux et formes de participation.

A. La participation : un concept large

Aujourd'hui, nous pouvons constater que la question de la participation est de plus en plus abordée au sein de la sphère publique notamment au niveau de l'action publique et associative. En effet, en plein cœur d'une crise de la démocratie représentative, la participation citoyenne semble être une solution afin de permettre aux individus de se sentir davantage écoutés et afin de légitimer les actions entreprises par les pouvoirs publics. Il est vrai qu'aujourd'hui, les citoyens ne se sentent plus assez bien représentés au niveau politique. Cette crise de la représentation trouve ses causes aussi bien dans la façon de gouverner que dans le positionnement des individus. En effet, la montée de l'individualisme, la croissance de l'abstention ainsi que le comportement de consommateur des citoyens sont associés à cette crise de la démocratie représentative. Ainsi, ces comportements affectent également les formes de l'engagement collectif et ont donc un impact fort sur la vie associative. C'est pourquoi, l'enjeu participatif est de plus en plus présent aujourd'hui afin de palier à cette crise de la représentation politique, mais également pour renforcer la cohésion sociale, le vivre-ensemble et de prendre davantage en compte l'expérience des individus en situation de fragilité, précarité. Certains penseurs, comme H. Arendt ou C. Castoriadis prônent la participation comme un outil afin de restaurer cette démocratie et la confiance perdue dans le système de représentation politique.

De ce fait, cet enjeu participatif a été mis en avant au XX^e siècle par le développement de l'économie sociale et du mouvement d'éducation populaire qui a entraîné de nombreuses initiatives afin de favoriser la participation citoyenne. En effet, le but de l'économie sociale est « *l'établissement de la démocratie au sein de l'économie à partir d'entreprises dont les propriétaires collectifs sont les bénéficiaires.* »⁴ Les années 60 sont marquées par une participation accrue des citoyens à la décision publique qui a été favorisée à travers plusieurs courants de gauche non-communiste (SU, CFDT, ...). En 1962, Pierre Mendès-France va alors instaurer la démocratie participative, car il considère que « *la démocratie est une action continue du citoyen et requiert donc sa présence.* » C'est ainsi que la participation citoyenne

⁴ BOUQUET B. et al. (2009), Penser la participation en économie sociale et en action sociale, Dunod, Paris

va se mettre en place via des groupes d'actions municipaux ou des comités de quartier qui sont pensés comme des instruments de contestation du système politique. Ces mouvements sont principalement portés par la mobilisation des associations de citoyens et donc issus d'un mouvement ascendant où les citoyens sont à l'initiative des actions et font remonter leurs besoins. Ainsi, l'importance de la participation va peu à peu être reconnue au sein de l'opinion publique et également au niveau législatif par le biais de nombreuses lois. Cependant, nous pouvons constater, déjà à cette époque, que la participation est un concept large et qu'il peut prendre différentes formes. En effet, au sein de la vie politique, la participation va finalement être assimilée à de la simple consultation. Alors qu'au sein du domaine médico-social, par exemple, l'importance de la participation va être reconnue par le biais de la loi 2002-2 qui est une grande évolution concernant la reconnaissance des usagers et leur intégration dans le développement des structures. En effet, elle instaure notamment les conseils de vie sociale et marque l'idéal de réalisation complète des droits des usagers en plaçant ces derniers au cœur des projet, des préoccupations des structures d'accueil.⁵ Par ailleurs, c'est également un moyen pour eux d'acquérir une citoyenneté pleine et entière. D'autre part, aujourd'hui, de plus en plus de dispositifs se développent dans le cadre de la démocratie participative : budget participatif, jury citoyen, ateliers de concertation, fabriques de la participation, ... Ainsi, ces démarches ont pour but d'associer les citoyens à l'action publique locale et à la création de politiques publiques afin de légitimer l'action de l'Etat. La participation est devenue un outil pour la mise en œuvre de la démocratie.

Nous pouvons donc constater que la participation reste un concept large et complexe à définir. Il renvoie à différentes formes et degrés de participation ainsi qu'une représentation et expérience différentes selon les personnes. Au niveau sémantique, cette notion signifie « *l'action de participer à quelque chose, de prendre part à quelque chose ou encore l'action de payer sa part.* » Par ailleurs, afin de définir la participation, il est intéressant de regarder le sens donné à la citoyenneté dans la démocratie athénienne. En effet, la citoyenneté avait un double sens : l'appartenance à un groupe politique et la participation civique. Cela montre que la citoyenneté est consubstantielle à la participation des personnes à la vie de la cité, c'est-à-dire que tout citoyen est libre de choisir de participer ou non à la vie publique.⁶ D'autre part,

⁵ PENVEN A. (2013), *L'ingénierie sociale, expertise collective et transformation sociale*, Erès,

⁶ VIE PUBLIQUE (2021) « Quels rôles un citoyen peut-il jouer dans la société ? », *Fiche thématique citoyenneté et société Vie Publique* [en ligne] [Quels rôles un citoyen peut-il jouer dans la société ?](https://www.vie-publique.fr/quel-r%C3%B4le-un-citoyen-peut-il-jouer-dans-la-soci%C3%A9t%C3%A9) | [Vie publique.fr \(vie-publique.fr\)](https://www.vie-publique.fr), Consulté le 09/06/2021

John Dewey décrit la participation comme « *la formation d'un public actif, capable de déployer une capacité d'enquête et de rechercher lui-même une solution adaptée à ses problèmes* »⁷ Ainsi, cela renvoie à l'idée d'autonomisation, d'émancipation du citoyen qui est capable de lui-même trouver des réponses, des solutions à ses besoins.

Ensuite, le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (CNLE) met en relief le fait que généralement le terme participation désigne « *des tentatives de donner un rôle aux individus dans une prise de décision affectant une communauté* ». Cela souligne le fait de prendre part à une action collective au niveau politique. Dans son rapport de 2011 sur la participation, le CNLE, explique que depuis quelques années, on reconnaît l'expertise des citoyens et la place qu'ils doivent avoir dans la définition des politiques publiques. Par ailleurs, ce rapport démontre que la confrontation d'idées entre citoyens et décideurs est nécessaire afin de pallier aux abus de pouvoir et nourrir les décisions qui sont prises.⁸ Ainsi, le CNLE met l'accent sur l'importance de faire participer les personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale afin qu'elles témoignent de leur expérience, de leur vécu pour enrichir et améliorer les politiques pour qu'elles correspondent davantage aux besoins. De plus, cela permet de « *reconnaître leur droit de s'exprimer et de leur donner véritablement accès à leur citoyenneté.* »⁹ En effet, le CNLE considère que la citoyenneté est le but ultime de la participation : « *La participation a comme objectif principal l'accès à une citoyenneté pleine et entière.* »⁸ De ce fait, redonner cette valeur citoyenne aux personnes par le biais de la participation est un moyen de restaurer leur dignité qui est souvent perdue dans les situations de précarité, de pauvreté. Les personnes ne sont plus seulement considérées comme des bénéficiaires, mais comme des citoyens à part entière.

Par ailleurs, l'Union nationale interfédérale des œuvres privées sanitaires et sociales (Uniopss) définit la participation des personnes en situation d'exclusion comme suit : « *La participation des personnes en situation d'exclusion relève d'une logique où l'on fait avec elles, et non plus pour elles : elles prennent part à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation d'un projet, d'un service, d'une politique, afin que ceux-ci soient définis au plus proche de leurs besoins et contribuent le plus efficacement possible à leur insertion.* »¹⁰ Nous pouvons constater par cette

⁷ BLONDIAUX L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie*, La République des idées, Paris

⁸ CNLE (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*, Editions CNLE, Paris

⁹ CNLE (2015), « Définition de la participation », [en ligne], [Définition de la participation - Le site du CNLE](#), Consulté le 06/06/2021

¹⁰ UNIOPSS (2010), *La Participation : une chance à saisir. Lançons-nous ! Les cahiers de l'UNIOPSS* : n°21

définition de l'Uniopss qu'elle considère la participation comme le moyen de permettre aux personnes d'être réellement actrices et parties prenantes de leur parcours, des décisions qui les affectent.

Enfin, ATD-Quart Monde a été la pionnière en matière de participation en France et reconnaît ainsi la participation des personnes en situation de pauvreté, précarité comme le principe fondateur dans la lutte contre la pauvreté. En effet, selon l'association, cette lutte ne peut se faire sans la participation de ceux qui la vive.

Par ces différentes définitions, nous pouvons constater que la participation désigne une action où l'on prend part, où l'on est actif. Plus précisément pour les personnes en situation d'exclusion ou de pauvreté, c'est le moyen d'exprimer, de témoigner de leur expérience afin de nourrir les politiques, les solutions mises en place. L'Uniopss va encore plus loin en définissant la participation comme le fait d'agir dans la construction, l'élaboration, l'évaluation d'un projet, d'une politique qui concerne les personnes. C'est la notion de faire « avec » qui est mise en valeur ici. L'usager de la politique, du projet participe de manière active à son élaboration. Ainsi, les individus ne sont pas simplement écoutés ou consultés, mais acteur dans la réponse à leurs besoins. De fait, ces définitions permettent déjà de déceler différentes approches de la participation qui engendre différents niveaux de participation.

Ainsi, il existe deux grandes approches de la participation. La première approche est considérée comme consumériste, c'est-à-dire que l'implication des personnes va être davantage consultative et tournée vers la collecte d'informations. Alors que la seconde approche est qualifiée de démocratique et fonctionne davantage autour de la notion d'empowerment, c'est-à-dire de l'activation des personnes. Dans ce cas, les usagers vont être considérés comme capable d'exprimer et de défendre leurs besoins : *« L'une est managériale et instrumentale par définition, sans implication en termes de partage du pouvoir ou du contrôle ; l'autre vise à accroître la liberté et comprend une activation personnelle et politique. Cette dernière entend amener un changement direct dans la vie des individus au moins d'une action aussi bien collective qu'individuelle. »*¹¹

¹¹ LONCLE P. et al., La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale. *Revue française des affaires sociales*. [La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale | Cairn.info](#) [En ligne] consulté le 13/07/2021

B. La participation : un concept multiforme

De ce fait, nous venons de constater que la participation est un concept large qui peut prendre forme sous différents niveaux et degrés d'implication des personnes concernées. Sherry Arnstein a été la première à réaliser une échelle afin de proposer une évaluation possible de ces différentes formes de participation et mesurer le pouvoir du citoyen ainsi que son implication dans le projet. Pour cela, elle a identifié trois formes de participation :

- La non-participation
- La participation symbolique
- Le pouvoir effectif des citoyens

Ces trois formes de participation vont être ensuite subdivisées en 8 niveaux :

- La manipulation : cela correspond à l'illusion d'être impliqué dans le processus alors qu'en réalité le citoyen n'a aucune maîtrise ou pouvoir sur la situation
- La thérapie : c'est l'idée que les revendications des citoyens sont prises en compte mais que finalement les vrais enjeux ne sont pas réellement abordés
- ➔ Ainsi, ces deux niveaux correspondent plutôt à de la non-participation, c'est-à-dire que l'on donne l'illusion aux personnes qu'elles participent, mais elles sont passives et l'information qui leur est transmise est choisie.

- L'information : dans ce cas les citoyens détiennent l'accès à l'information mais ne peuvent pas exprimer leur avis
- La consultation : c'est l'idée que la parole est donnée aux citoyens mais ils ne détiennent aucun pouvoir dans la décision et leur avis n'est pas réellement pris en compte
- La réassurance, conciliation : au sein de ce niveau, l'opinion des citoyens a une influence sur les décisions mais ce sont encore les décideurs qui prennent les décisions finales
- ➔ Ces trois niveaux correspondent à la participation symbolique, c'est-à-dire que les personnes ont accès à l'information, peuvent s'exprimer et donner leur avis mais la décision finale sera prise par les décideurs.

- Le partenariat : dans ce cas, la prise de décision se fait en négociation entre les décideurs et les citoyens.

- La délégation de pouvoir : c'est le fait que les décideurs délèguent des pouvoirs aux citoyens
 - Le contrôle citoyen : c'est l'idée de déléguer totalement dans la prise de décisions et l'action
- ➔ Ces trois derniers niveaux correspondent au pouvoir effectif du citoyen. En effet, les personnes ont une influence sur la décision et peuvent négocier avec les détenteurs du pouvoir afin d'aboutir à la décision finale. Les citoyens détiennent un rôle dans la décision et sont reconnus comme légitime pour agir.¹²

Ensuite, nous pouvons également nous nourrir de la vision de la participation de Joëlle Zask. Elle décompose la participation en trois actions : prendre part, apporter une part et recevoir une part. Tout d'abord, « prendre part » correspond à une expérience de sociabilité, on participe aux prises de décisions et ainsi à la vie de la société. Ensuite, « apporter une part » signifie contribuer grâce à l'interactivité. Enfin, « recevoir une part », c'est-à-dire bénéficier de l'engagement apporté aux étapes précédentes. Ainsi, Zask défend l'idée que la participation idéale découle d'un équilibre entre ces trois niveaux de participation. Elle admet que ces trois expériences de participation peuvent être dissociées, mais considère qu'il est nécessaire qu'elles soient unies pour que la participation soit effective. De ce fait, elle a une vision qui rejoint les niveaux les plus élevés de l'échelle de la participation : « *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.* »¹³

Nous avons pu constater que les visions de la participation peuvent être différentes et que les niveaux peuvent également être variables. Cependant, généralement, toutes les visions ont un point commun qui est que l'idéal participatif ne tend pas à simplement éclairer les décisions, mais plutôt à avoir un rôle à jouer, un impact sur le processus décisionnel. Ainsi, l'idéal participatif est proche de l'idée de la co-production, co-construction avec les personnes concernées par les décisions et à tous les stades du processus décisionnel.

¹² LE GAL J. « Participation démocratique aux décisions et échelle de participation », [en ligne] [participation democratique aux decisions.pdf \(icem-pedagogie-freinet.org\)](https://icem-pedagogie-freinet.org/participation-democratique-aux-decisions.pdf) consulté le 10/06/2021

¹³ ZASK J, (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Bord de l'eau, Lormont

II. La double qualité en association comme niveau ultime de la participation des usagers

La double qualité est un principe fondateur en économie sociale et solidaire afin de permettre la mise en place de la démocratie. Les associations sont des lieux privilégiés pour faire vivre ce principe qui correspond au plus haut niveau de participation des usagers et permet leur émancipation. De plus, la double qualité apporte de nombreux bénéfices pour les usagers, mais également pour le bon développement des associations.

A. Un principe fondateur du milieu associatif

La double qualité est l'un des principes fondateurs et primordial des structures de l'économie sociale et solidaire. En effet, l'ESS est née en plein cœur de la révolution industrielle où de nouvelles formes de pauvreté et de misère apparaissent et les conditions de vie des travailleurs sont précaires. À cette même époque, la loi Le Chapelier de 1791 a aboli les corporations de métiers, les organisations ouvrières, les rassemblements paysans et ouvriers, alors que cela permettait de gérer le travail et de limiter la pauvreté. Un peu plus tard, s'ajoute la loi de 1810 qui interdit la création de toute association de plus de vingt personnes sans autorisation préalable de l'État.¹⁴ De ce fait, les groupements d'individus ainsi que les espaces pour défendre les intérêts collectifs sont interdits par l'État. Ainsi, au début du XIX^e siècle, les citoyens décident de passer outre ces interdictions et de s'organiser en associations pour pallier au paupérisme ouvrier lié à la révolution industrielle et à l'exploitation. C'est à ce moment-là que se développe l'associationnisme ouvrier entre 1830 et 1890, qui est un mouvement ayant pour but d'organiser les solidarités pour pallier aux conditions de vie et de travail déplorables des ouvriers. C'est alors que vont se développer des sociétés de secours mutuel ayant trois fonctions selon Desroche : la prévoyance afin de s'assurer collectivement contre les risques, la résistance afin de porter collectivement les revendications et la bienfaisance pour permettre aux personnes plus aisées de réaliser des dons dans les caisses de société de secours mutuel. Ensuite, au sein de mouvements associationnistes se développent également les associations ouvrières de production et de consommation dont le but est de supprimer les intermédiaires. En effet, les ouvriers décident de créer collectivement leur entreprise afin de détenir une propriété collective, ils sont leur propre travail et leur propre patron et des coopératives de consommateurs se mettent en place pour lutter contre les produits onéreux et se regrouper afin de payer moins chers les

¹⁴ DEFOURNY J. et al. (2017) *Economie sociale et solidaire : socio économie du 3ème secteur*, De Boeck supérieur, Paris

biens. Nous pouvons constater au sien de ce mouvement d'associationnisme ouvrier que les principes d'entraide et de solidarité sont forts et qu'il y a également une importance donnée à la propriété collective. L'organisation est pensée comme l'alliance de la démocratie politique et économique. Les ouvriers ont su s'organiser pour mettre en place des réponses à leurs besoins tout en laissant la place à chacun de s'exprimer. C'est à partir de ces valeurs et principes fondamentaux que l'économie sociale et solidaire est née. En effet, les organisations de l'ESS recherchent avant tout la satisfaction de l'intérêt général et non pas le profit. Elles ont pour but de concilier l'utilité sociale, la performance économique et la gouvernance démocratique. De fait, la démocratie a toujours été placée au cœur de leur organisation avec le principe 1 personne = 1 voix et le principe de double qualité.¹⁵ Aujourd'hui, cette gouvernance démocratique a parfois du mal à être réellement mise en pratique, mais reste un principe fondateur et essentiel que les structures cherchent à mettre en place et inscrivent dans leur statut. Par ailleurs, la loi Hamon de 2014 vient renforcer l'idée que la double qualité est un principe indissociable et indispensable en ESS ainsi que la nécessité pour les structures d'adopter une gouvernance démocratique. En effet, cette loi permet de définir l'économie sociale et solidaire comme : « *Un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé* »¹⁶ qui remplissent les conditions suivantes :

- « Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices,
- 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,
- Une gestion conforme à ces deux principes : les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. »

De ce fait, cette loi renforce l'idée que l'ESS apporte des solutions concrètes afin de pallier à la crise de la démocratie et que la mise en place d'une gouvernance démocratique qui suppose l'implication des différentes parties prenantes est primordiale pour les organisations. Nous

¹⁵ LE LABO DE L'ESS (2019), « La démocratie au sein de l'ESS », Le labo ESS, [en ligne] [La démocratie au sein de l'ESS | Le Mag' | Le Labo de l'économie sociale et solidaire \(lelabo-ess.org\)](http://lelabo-ess.org), consulté le 05/07/2021

¹⁶ MINISTERE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET DE LA CONSOMMATION. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [En ligne]. Journal Officiel Français n°0176 du 1 août 2014, page 12666 texte n° 2. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr> (Consulté le 30/06/2021)

pouvons constater que la gouvernance démocratique au sein des structures de l'ESS se doit d'être organisée de façon à faire participer les parties prenantes de la structure. Ainsi, l'une des parties prenantes est bien évidemment l'utilisateur, le consommateur ou client selon les structures. En associant ces derniers à la gouvernance et aux prises de décisions, les structures mettent en œuvre le principe de double qualité.

En effet, les entreprises de l'ESS se distinguent des autres entreprises privées par le fait que ce sont des groupements de personnes qui fonctionnent selon le principe de la double qualité. Selon le Conseil national des chambres de l'économie sociale et solidaire (CNCRESS) : « *L'ESS, en tant que groupement de personnes, se définit par ses membres, c'est-à-dire des individus qui sont à la fois bénéficiaires de l'activité et les stratèges de l'organisation.* » De plus, Jean-François Draperi fait de la double qualité un élément central de la définition de l'économie sociale : « *L'économie sociale désigne l'ensemble des entreprises dans lesquelles le bénéficiaire est également sociétaire, c'est-à-dire le détenteur du pouvoir en assemblée générale, selon le principe de double qualité.* »¹⁷ Selon lui, la double qualité est la condition de l'émancipation des personnes, car elle permet d'éviter la dépendance des personnes et de les placer en acteurs plutôt qu'en simple consommateur de biens ou services. Cela induit que dans une mutuelle, les assurés sont également assureurs, dans une SCOP, les salariés sont associés coopérateurs de l'entreprise et dans une association, les usagers peuvent être adhérents. De ce fait, les structures d'ESS ont pour but de répondre à l'intérêt collectif et pour cela, elles considèrent que ce sont les personnes concernées par le produit ou service qui sont les plus aptes à répondre à leurs besoins. Le principe de double qualité veut donc que les bénéficiaires de l'action économique de l'organisation en soient également ses membres, c'est-à-dire qu'ils détiennent le pouvoir dans les assemblées générales et les conseils d'administration.¹⁸ Selon J-F Draperi, c'est du principe de double qualité que découlent les autres valeurs et pratiques de l'économie sociale (démocratie, responsabilité, solidarité, proximité). Par ailleurs, selon la loi de 1901, l'association a également vocation à rendre des services à ses membres selon le même principe. Ainsi, ce principe de double qualité est un élément essentiel du management et de l'organisation des structures de l'ESS, car il définit le fait d'associer les usagers au développement du projet social ainsi qu'à la gouvernance ce qui permet de mettre en œuvre le principe fondateur qu'est la démocratie en ESS et donc au sein de l'économie.

¹⁷ BOUQUET B. et al. (2009), *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris

¹⁸ DEMOUSTIER D. et al. (2017), *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Juris, Paris

De ce fait, la définition du principe de double qualité révèle que la participation des usagers est un outil essentiel pour le mettre en œuvre. En effet, la double qualité, c'est l'association des usagers aux prises de décisions en considérant que ce sont les premiers concernés et affectés et donc les plus à même de répondre à leurs besoins. Cela nécessite l'ouverture à ces derniers des instances de gouvernance des structures afin de favoriser leur participation au développement du projet social des organisations. De ce fait, l'assemblée générale se doit d'être le premier lieu de l'expression de la double qualité à travers le processus décisionnel et le choix démocratique¹⁹, mais les autres instances telles que le conseil d'administration ou le bureau sont également des lieux qui peuvent être privilégiés pour faire vivre cette double qualité. C'est ainsi que l'on peut considérer que la participation est consubstantielle du principe de double qualité. Finalement, nous pouvons en déduire que la double qualité correspond à la forme de participation qui permet le pouvoir effectif aux citoyens. Nous pouvons ainsi considérer que ce principe prend effet à partir du moment où les décisions se prennent en partenariat entre usagers et décideurs, où les décisions sont co-construites avec les usagers. La double qualité correspond de ce fait au niveau le plus élevé de participation selon l'échelle d'Arnsteirn.

B. Les apports de la double qualité pour les usagers et les associations

Nous pouvons constater que la double qualité est un principe fondamental au sein de l'économie sociale et solidaire qui régit le mode d'organisation des structures qui la compose. En effet, cela implique de faire participer et d'associer les usagers aux prises de décisions. Ainsi, cela amène à mettre en place les niveaux de participation les plus élevés selon l'échelle d'Arnsteirn. Nous avons pu démontrer l'importance de ce principe pour faire de l'ESS une économie démocratique d'intérêt général et nous allons désormais voir l'importance de ce principe en association et les apports tant pour les usagers que pour les associations.

Tout d'abord, la double qualité permet de prendre en compte l'intérêt général et d'apporter de ce fait une meilleure réponse aux besoins des usagers. En effet, permettre la participation des personnes directement concernées par le projet associatif permet « *de réduire la part d'interprétation afin de mieux connaître et comprendre le public, dynamiser l'action collective et enrichir le sens de l'action.* »²⁰ Cela amène à améliorer la qualité de la réponse aux besoins et de la rendre plus efficace par une meilleure anticipation de ces derniers ainsi que de leur

¹⁹ BOUQUET B. et al. (2009), « Penser la participation en économie sociale et en action sociale », Dunod, Paris

²⁰ ANSEM (2008), Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale, ANSEM, Paris

évolution. En effet une des solutions d'amélioration de l'économie sociale et solidaire est de renforcer le lien avec les usagers en mettant en place un processus participatif. Selon le conseil supérieur de l'ESS « *la participation de l'ensemble des parties prenantes au sein des structures est un facteur essentiel de la pertinence et de l'amélioration des biens/services.* »²¹ Par ailleurs, l'Uniopss ainsi que de nombreux réseaux associatifs ont comme défis de construire des réponses aux besoins avec les usagers grâce au principe de participation et cherchent également à favoriser la participation de l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, ils ont pour objectif de remobiliser les acteurs autour du projet social pour participer à son pilotage au niveau politique, ainsi qu'à rendre plus transparentes et accessibles les instances décisionnelles. La participation des usagers permet également d'avoir une meilleure cohérence avec le projet social en incluant les parties prenantes concernées directement par ce dernier. Enfin, pour les associations, la participation des usagers suscitée par le principe de double qualité permet une meilleure analyse des situations et de ce fait une meilleure définition des enjeux, ce qui amène une meilleure réponse aux réalités territoriales. Ainsi, il est nécessaire d'impliquer les parties prenantes et notamment les usagers tout au long du processus, c'est-à-dire de l'identification des besoins à l'élaboration des réponses pour enfin permettre le déploiement.

C'est ainsi, que la participation des usagers aux prises de décisions permet de les rendre acteurs de leur vie, des décisions qui les concernent et, en conséquence, respecter la dignité de chacun en leur reconnaissant une capacité à agir. La participation des usagers aux prises de décisions dans les associations est « *une démarche de réhabilitation des personnes dans leur dignité.* »²² De ce fait, la double qualité, en suscitant la participation des usagers aux prises de décisions, permet de les rendre acteurs dans le développement de l'association et de mettre fin à la passivité souvent induite par la solidarité au sens de la charité. Cela amène les associations à ne pas être dans une logique d'assistantat ou d'en sortir, si c'est le cas. En effet, la double qualité permet de considérer les usagers comme des parties prenantes à part entière et dans ce sens de leur faire place au sein de la gouvernance des associations, ce qui les amène à détenir des responsabilités. Cela conduit à confronter et mêler les savoirs d'expérience, savoirs profanes aux savoirs professionnels. Par ailleurs, cela entraîne un gain de confiance dans les capacités à agir et un renforcement des compétences de chacun. De ce fait, cela participe au développement de l'empowerment, du pouvoir d'agir ou encore de l'encapacitation. Toutes ces notions font

²¹ CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2017), *Guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, ESSPACE, Paris

²² CNLE (2011), *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à l'élaboration, à la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques*, Editions CNLE, Paris

référence à la position d'acteurs des personnes par la reconnaissance de leurs compétences ainsi que de leurs connaissances et expertises. Ces modèles ont tous pour but premier de développer les capacités de chacun, de leur permettre de s'émanciper et de gagner en autonomie. En effet, Yann Le Bossé définit l'empowerment comme « *la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent.* »²³ Par ailleurs, Marie-Hélène Bacqué renforce cette analyse en précisant « *La notion d'empowerment indique le processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper* » et précise que la notion d'empowerment inclue deux dimensions celle du pouvoir et du processus d'apprentissage.²⁴ Enfin, le CNLE définit l'empowerment 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.* »²⁵ Ce mouvement a pour but de renforcer le pouvoir d'agir de chacun et leur permettant de détenir une influence sur les décisions qui les concernent et de s'émanciper par l'apprentissage et le développement de capacité d'action. Permettre la prise de responsabilités et la reconnaissance des usagers en tant qu'acteurs favorise le gain de confiance en soi et le développement de compétences. En effet, les personnes améliorent leurs capacités à prendre des décisions en fonction des différents enjeux. De plus, l'empowerment permet également la conscientisation, au sens de Paulo Freire, des individus, c'est-à-dire « *permettre aux opprimés de prendre conscience de leurs problèmes, leur condition personnelle tout en leur offrant les instruments qui leur permettront de faire de choix* » ce qui favorise par la suite la politisation de ces derniers.²⁶ Ainsi, la participation des usagers aux prises de décisions dans les associations les amène à mobiliser individuellement et collectivement des ressources nécessaires afin d'agir dans la réponse à leurs besoins. Cela permet plus d'autonomie et d'émancipation. En effet, la participation des usagers aux prises de décisions leur permet d'atteindre un pouvoir d'agir élevé par l'affranchissement d'une situation de minorité et le gain d'influence sur les décisions. Cela permet de développer la prise de conscience des différents enjeux de l'association et, par l'apprentissage que cela développe, d'élargir le champ d'action possible fixé de manière individuelle et collective. Pour cela, les usagers doivent être mis en confiance notamment dans le fait que leur action aura un impact. Il faut considérer que les actions entreprises par les

²³ LE BOSSE Y. (2003), De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales* : p.31

²⁴ BACQUE M-H., Empowerment et politiques urbaines aux Etats-Unis. *Géographie, économie société* : p.108

²⁵ CNLE (2011), *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à l'élaboration, à la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques*, Editions CNLE, Paris

²⁶ JAEGER M. (2011) *Usagers ou citoyens ? De l'usage des catégories en action sociale et médicosociale*, Dunod, Paris

usagers sont effectivement réalisables. Ainsi, grâce à la loi 2002-2 au sein des institutions sociales et médico-sociales, la participation des usagers à la vie des institutions a renversé les modalités de construction et de diffusion des solidarités en apportant des politiques « *d'activation de la personne* » selon Isabelle Astier. Bien que cette loi ait du mal à se mettre effectivement en place, elle modifie considérablement la place de l'utilisateur qui est désormais un acteur beaucoup plus central et déterminant dans la construction des solidarités. Cette loi apporte ainsi une reconnaissance de la capacité d'action des usagers.²⁷

De plus, cette participation des usagers au sein des associations et le fait de les associer aux prises de décisions entraîne une meilleure fidélisation et implication de ces derniers au projet social et aux activités de l'association. Par exemple, le Planning familial, une association loi de 1901, féministe et d'éducation populaire, est un acteur innovant au niveau de la participation des usagers au sein des structures. En effet, en 2016, le mouvement au niveau national a voté pour « *une inclusion plus active et transversale des jeunes* ». En effet, le Planning souhaite davantage intégrer les jeunes, principaux visiteurs et consommateurs des services, dans la construction de projets qui leur sont donc dédiés. Ainsi, depuis 2016, des actions ont été entreprises afin de favoriser la participation et l'implication de la jeunesse. Cela a entraîné une augmentation des demandes de formation des jeunes adhérents et de leur volonté de rejoindre l'association. Ce projet reflète ainsi une réelle volonté de la part des usagers de participer à la vie de l'association et à sa gouvernance. Les efforts de cette association pour donner une place importante à ces personnes, les associer aux prises de décisions ainsi qu'au développement du projet social ont permis une plus grande implication de ces derniers ainsi qu'un rajeunissement des pratiques démocratiques, ce qui a entraîné de nombreux effets positifs sur les usagers et l'association. Le Planning familial a réussi à instaurer une confiance envers la jeunesse et une liberté d'organisation ce qui leur a permis une plus forte implication et une meilleure cohérence dans la réponse aux besoins. En effet, au sein du conseil d'administration national, 15 % des membres ont moins de 35 ans. Par ailleurs, un collectif a mené un plaidoyer qui a permis de voter en faveur de la représentation de deux membres de leur groupe au sein du conseil d'administration national et une représentation au niveau du bureau national.²⁸

²⁷ HEIJBOER C. (2019), la participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la solidarité. Sociographe n°68 : 13-23

²⁸ INJEP (2019), *L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement*, cahiers de l'action n°53, INJEP, Paris

Ensuite, la double qualité en association permet un meilleur partage des pouvoirs ainsi que l'enrichissement du caractère démocratique de ces structures. En effet, le fait d'ouvrir les instances de gouvernance aux usagers et de prendre en compte leurs savoirs permet de nourrir la démocratie et de réellement considérer la voix de chacun. Comme nous l'avons vu précédemment le but principal des structures de l'ESS est d'allier démocratie politique et économique. Ainsi, il est plus que nécessaire aujourd'hui de renforcer ce principe démocratique au sein des structures, car ces dernières font face à une double problématique : la perte de sens de la gouvernance qui est amenée à devenir de plus en plus technocratique plutôt que militante et les difficultés à faire participer les personnes, les usagers dans la vie associative. Selon l'enquête réalisée par le mouvement associatif en 2010, les usagers font partie des acteurs les moins influents au sein du conseil d'administration.²⁹ Pourtant, la participation des usagers à la gouvernance favorise le renforcement du caractère démocratique des associations. Par ailleurs, selon Philippe Frémeaux, la démocratie permet de renforcer la légitimité des associations, d'améliorer leur rapport de force face aux pouvoirs publics et de créer un modèle de démocratie économique.³⁰ De plus, Michel Chauvière défend également le fait que favoriser la participation concourt au renforcement de la démocratie : *« C'est une avancée démocratique puisqu'il s'agit d'intégrer, dans la recherche de solutions, son point de vue et celui de l'usager. [...] Donner des droits à ceux qui sont bénéficiaires de prestations spécialisées d'origine publique, mais aussi à ceux qui sont victimes des incuries de la solidarité organisée, c'est toujours nourrir la démocratie. »* C'est pourquoi, les associations doivent se saisir du principe de double qualité afin de motiver et favoriser la participation des usagers aux prises de décisions et ainsi regagner leur caractère démocratique d'origine. D'autre part, le fait d'intégrer les usagers aux prises de décisions et de ce fait d'ouvrir les instances de gouvernance à ces derniers permet de mettre en place un meilleur partage des pouvoirs au sein des associations. En effet, aujourd'hui, les instances de gouvernance des associations ont du mal à se renouveler et il y a très peu de mixité sociale ce qui entraîne différentes problématiques, notamment le fait que le pouvoir est souvent concentré au sein d'un noyau d'administrateurs qui sont peu représentatifs de l'ensemble des parties prenantes. Cela entraîne un risque de perte de cohérence vis-à-vis du projet social des associations. La Fonda, a relevé ces différentes problématiques lors de son atelier « Associations et gouvernance » organisé lors de l'université de prospective de novembre 2011 :

²⁹ HAUT CONSEIL DE LA VIE ASSOCIATIVE (2015), « Bilan de la vie associative 2012-2014 », Vie publique [en ligne], [154000766.pdf \(vie-publique.fr\)](#), consulté le 24/06/2021

³⁰ Interview de Philippe Frémeaux (2012), Gouvernance se conformer ou inventer ? *La vie associative* : p.24 [lva_17.pdf \(lemouvementassociatif.org\)](#), consulté le 24/06/2021

« La faiblesse de la parité et de la diversité sociale et culturelle au sein de la gouvernance associative est criante et se traduit par des symptômes bien connus : manque de renouvellement des dirigeants, choc des générations, décalage avec les attentes des jeunes et, dans certains cas, des modalités insuffisantes d'implication des usagers dans la gouvernance des associations. »³¹

Enfin, la double qualité est un moyen de replacer les associations comme des biens communs au sens d'Elinor Ostrom. En effet, la théorie des communs repose sur un droit d'usage collectif qui implique la gestion partagée d'une ressource par une communauté. Cela entraîne une co-responsabilité collective et nécessite une autogouvernance, d'auto-organisation.³² Ainsi, Elinor Ostrom a démontré que le marché et l'Etat ne sont pas les seules formes possibles d'organisation des rapports économiques. Elle démontre notamment pour la gestion des « *common pool resources* » qu'il est plus intéressant et judicieux de laisser les individus s'organiser eux-mêmes. Elle nous propose un modèle fondé sur le principe de subsidiarité où la gestion et la régulation des biens collectifs sont réalisées par les personnes concernées par l'utilisation de ces ressources. Ainsi, cela fait écho avec le mode d'organisation des structures de l'ESS et plus précisément des associations qui sont à l'origine issues de l'auto-organisation des individus pour répondre à leurs besoins selon le principe de double qualité. Elinor Ostrom met donc en relief le lien entre l'individu et le collectif dans cette gestion des biens communs. Selon elle, il est nécessaire que les individus instaurent un climat de confiance entre eux dans la gestion de ces ressources : « *Les individus doivent communiquer et interagir de manière répétée dans un environnement physique localisé.... Ils possèdent alors un capital social qui les aide à mettre en place des dispositifs institutionnels pour résoudre leurs problèmes de ressources communes.* »³³ De ce fait, cette gestion des biens communs par l'auto-organisation permet aux individus de créer du lien social, de la confiance ainsi que de développer leur capital social. Par ailleurs, cela permet une meilleure gestion des ressources. C'est ainsi que les associations se doivent de renforcer le principe de double qualité afin de renforcer la gestion en communs des ressources par les usagers afin de construire une coresponsabilité collective entre

³¹ FONDA (2012) « Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations de demain ? » Tribunes Fonda n°214 [en ligne] [Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? \(fonda.asso.fr\)](https://www.fonda.asso.fr/associations-et-gouvernance-quel-equilibre-des-pouvoirs-dans-les-associations-demain/) consulté le 13/07/2021

³² INJEP (2019), *L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement*, cahiers de l'action n°53, INJEP, Paris

³³ PEREZ R. et al. (2013) Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor Ostrom à l'économie sociale et solidaire. *Management & Avenir* N°65 [en ligne] [Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir/2013_65_p11-24.htm) consulté le 28/06/2021

les usagers, mais également les différentes parties prenantes. Cela permet de renforcer la notion de droit d'usage collectif sur les ressources en favorisant la coopération et l'implication de tous.

Les associations prennent ainsi conscience de l'importance du principe de double qualité et que ce-dernier passe par la participation des usagers aux prises de décisions. En effet, après avoir interrogé une dizaine d'associations du territoire grenoblois, toutes ont exprimé l'importance pour elles que les usagers participent à la vie de l'association mais également aux prises de décisions. Ainsi, à la question « *selon-vous quels sont les apports de la participation des usagers aux prises de décisions en association ?* », nous pouvons retrouver chez les associations interrogées les différents avantages développés ci-dessus : « *permet de faire confronter la vision de terrain et la vision professionnelle* », « *ne pas penser à la place de l'autre* », « *permet aux usagers de prendre des responsabilités, de gagner en compétences* », « *les usagers se réapproprient le pouvoir* », « *le fait de faire participer les usagers permet de les valoriser, de leur donner un sentiment de réussite* », « *la participation des usagers permet la co-construction du projet* », « *permet plus de transparence* ». Cependant, malgré le fait que ces associations prennent conscience de l'importance de la double qualité et des apports tant pour l'organisation que pour les usagers, elles ont toutes exprimé leur difficulté plus ou moins grande à faire participer les usagers au sein des instances décisionnelles.

Cette première partie nous a permis de comprendre le concept de participation, d'analyser ses différentes formes pour finalement en déduire que la double qualité fait partie des niveaux les plus élevés de participation et que les associations sont des lieux privilégiés pour la faire vivre. Nous avons pu constater que la participation est une notion de plus en plus abordée au sein de la sphère publique car elle est considérée comme un outil afin de raviver la démocratie et redonner leur place aux citoyens. Elle a été reconnue au cours du XXème siècle à travers les mouvements d'économie sociale, d'éducation populaire mais également au niveau politique à travers la législation. Par le développement de cet enjeu participatif nous pouvons constater que c'est un concept large et complexe à définir car il est dépendant de l'interprétation de chacun. De manière générale, cela signifie le fait de prendre part à une action mais l'on peut constater différents niveaux allant de la simple consultation à de la co-construction. Par ailleurs, l'importance de faire participer les personnes en situation de pauvreté, d'exclusion a également été démontrée. En effet, leurs savoirs et expériences sont essentiels afin de produire des politiques, des solutions en cohérence avec leurs besoins. Nous pouvons finalement constater que c'est un concept multiforme qu'Arnstein a représenté à travers son échelle de la

participation. Ensuite, nous avons eu l'occasion d'étudier le principe de double qualité qui apparaît être le niveau ultime de la participation des usagers. C'est un principe fondateur au sein des structures de l'ESS et notamment des associations qui sont nées de valeurs démocratiques fortes au sein des mouvements ouvriers qui se sont auto-organisés pour répondre à leurs besoins et à l'intérêt général. Les organisations de l'ESS en tant que groupement de personnes fonctionnent selon le principe de double qualité qui induit que les destinataires de biens et services produits en soient également à l'origine et donc participent aux décisions. C'est un principe essentiel, car il permet de mettre en place la démocratie au sein des structures, répondre de façon plus juste aux besoins en considérant que ce sont les personnes directement concernées qui en sont les plus aptes et cela permet également l'émancipation de ces personnes. Pour ce faire, il est nécessaire d'associer les usagers à l'administration des structures et donc de leur permettre de participer aux prises de décisions. Nous pouvons ainsi considérer que la participation est consubstantielle au principe de double qualité, ce qui induit que la double qualité peut être effective grâce aux niveaux les plus élevés de participation selon l'échelle d'Arnsteirn. Les associations sont donc depuis toujours, de par leur principe, des lieux essentiels pour faire vivre la double qualité. Par ailleurs, nous avons pu découvrir que la double qualité est bénéfique tant pour les associations que pour les usagers, ce qui renforce la nécessité de mettre en œuvre ce principe. Tout d'abord, elle permet de prendre en compte l'intérêt général afin d'apporter une meilleure réponse aux besoins des usagers. Ensuite, elle entraîne l'émancipation des personnes et d'ainsi mettre fin à la logique d'assistanat. En effet, la participation des personnes aux prises de décisions permet de respecter leur dignité et renforcer leur capacité d'agir. Par ailleurs, le développement de la double qualité renforce la fidélité, le sentiment d'appartenance et l'implication des usagers envers le projet social de l'association. Cela apporte également une meilleure répartition du pouvoir par le fait d'ouvrir les instances de gouvernance aux usagers et de réellement considérer leurs voix. Enfin, la double qualité permet de replacer les associations comme des biens communs au sens d'Elinor Ostrom. Ainsi, la gestion des biens collectifs par les personnes directement concernées permet aux individus de créer du lien social, de la confiance et de mieux gérer les ressources en créant de la coresponsabilité collective par l'implication de tous dans la gestion des biens et services. Enfin, nous avons pu constater que les associations sont généralement conscientes de l'importance de la double qualité et cherchent à favoriser la participation ainsi que l'implication des usagers dans l'administration des structures. Cependant, le modèle associatif fait encore face à certaines difficultés aussi bien internes qu'externes qui vont à l'encontre de la mise en place de ce principe.

Partie 2 : Les freins à la mise en place de la double qualité en association

Au cours de la partie précédente, nous avons pu constater que la double qualité est un principe fondateur et essentiel au sein de l'ESS qui est présent de manière automatique et grâce à leur statut au sein des coopératives et mutuelles, mais pas au niveau des associations. C'est pourquoi je me suis plus particulièrement intéressée à l'analyse au sein du modèle associatif. Ainsi, nous avons eu l'occasion de révéler les apports de la double qualité aussi bien pour les usagers que pour les associations. Cela nous a permis de démontrer son importance et la nécessité de la mettre en œuvre. Or, malgré le fait que les associations sont conscientes que la double qualité par la participation des usagers aux prises de décisions est un axe nécessaire à développer et favoriser au sein de leurs structures, elles ont souvent du mal à le rendre effectif. En effet, les taux de participation aux assemblées générales sont globalement faibles. Pourtant, c'est le premier lieu qui permet normalement de mettre en pratique la double qualité et de décider des orientations stratégiques. Finalement, cela peut questionner sur la réalité de l'aspect démocratique des structures de l'ESS et ici plus précisément des associations, car la prise en compte des usagers ne paraît pas être à la hauteur de ces enjeux démocratiques. Certaines causes peuvent expliquer ces difficultés à mettre en œuvre la double qualité. En effet, il existe des freins structurels, internes et externes au sein du modèle associatif. Pourtant, si les associations continuent à passer à côté de ce principe de double qualité, elles risquent de perdre un de leurs objectifs politique d'origine qui est l'émancipation des membres.

Les mutuelles et coopératives peuvent faire face aux mêmes difficultés que les associations, mais elles échappent de par leur statut à certains freins notamment du fait que les sociétaires sont par nature les usagers. C'est pourquoi, au cours de cette partie nous analyserons les freins à la mise en place de la double qualité du point de vue du modèle associatif.

I. L'organisation de la gouvernance des associations : un frein à la double qualité

Tout d'abord, l'organisation de la gouvernance des associations semble être un frein à la double qualité. En effet, au sein de ces structures, la répartition du pouvoir entre les acteurs est opaque, car les rôles et les responsabilités ne sont parfois pas assez clairement définis, ce qui en complique la compréhension. De plus, l'accès à la gouvernance des associations est parfois limité car les individus ne sont pas forcément conscients de leur droit et devoir ou parce que

des inégalités d'accès aux instances décisionnelles persistent. De ce fait, cela va à l'encontre des principes démocratiques. Enfin, les instances de gouvernance manquent généralement d'attractivité et de convivialité ce qui peut freiner la volonté d'engagement de la part des parties prenantes.

A. Une répartition du pouvoir opaque

L'organisation actuelle des associations tend à les faire perdre leur objectif politique de base qui est d'allier démocratie et économie et nuit donc à l'émancipation des personnes qui est normalement recherchée à travers le principe de double qualité. En effet, la gouvernance associative tend parfois à se rapprocher des pratiques du secteur lucratif. Hoarau et Laville critiquent justement le modèle de gouvernance associative qui, selon eux, est fondé sur « *des principes de gouvernance d'entreprise basée sur des théories micro-économiques.* » Or, cela amène les associations à ignorer leur héritage institutionnaliste qui est de contribuer à la démocratie.³⁴

Pourtant, les associations disposent d'une large liberté sur l'organisation de leur gouvernance. En effet, la loi 1901 ne définit pas les instances administratives d'une association, chacune est donc libre de définir ses instances de fonctionnement ainsi que les niveaux de pouvoirs. De ce fait, mise à part l'assemblée générale qui permet d'élire les administrateurs aucune autre instance comme le bureau ou le conseil d'administration n'est imposée aux associations.³⁵ Cette liberté d'organisation permet à la fois de nombreux avantages, mais crée également une répartition du pouvoir trop opaque et peu lisible. Ainsi, association et démocratie ont toujours été associées alors que les fonctionnements associatifs sont généralement opaques et ce, souvent plus qu'en entreprise où les questions de pouvoirs apparaissent de manière plus lisible à travers les rapports entre les acteurs. Cependant, ce modèle d'entreprise bien que permettant une répartition du pouvoir plus claire entraîne également une plus forte hiérarchie. Le fait qu'en association la répartition du pouvoir entre bénévoles et salariés soit peu explicitée peut entraîner des rapports de force, ce qui est à éviter.³⁶ En effet, les usagers ne se sentent pas toujours légitimes à intervenir pour différentes raisons et les autres membres qui ont davantage confiance ont tendance à prendre plus de place. Selon l'étude réalisée en 2010 par le Mouvement Associatif et le CNAM, les usagers et bénéficiaires font partie des acteurs les moins influents

³⁴ LAVILLE J-L et al. (2013), *La gouvernance des associations*, Eres, Paris

³⁵ SERVICE PUBLIC (2020), « Instances dirigeantes d'une association », *Service Public*, [en ligne] [Instances dirigeantes d'une association - associations | service-public.fr](https://www.service-public.fr/instances-dirigeantes-d-une-association-associations). Consulté le 19/07/2020

³⁶ LAVILLE J-L et al. (2001), *Association, démocratie et société civile*, La découverte, Paris.

dans le conseil d'administration.³⁷ De ce fait, si les pouvoirs ne sont pas clairement répartis et définis, cela entraîne une concentration des décisions autour des acteurs expérimentés, professionnalisés. Pourtant, à l'origine, les modalités d'organisation du travail entre les bénévoles et les salariés ainsi que les modalités de participation des usagers se déterminent par des orientations collectives afin d'être en accord avec le projet politique de l'association. Cependant, les associations n'échappent pas à la crise de la représentation démocratique qui se reflète par la distance entre les décideurs et les opérateurs et ainsi entre l'association et les usagers. En effet, les salariés opérateurs sont les personnes les plus proches des usagers et ces derniers n'ont que très peu d'accès aux instances décisionnelles. C'est ainsi que l'organisation de la gouvernance en association peut être un frein à la mise en place effective de la double qualité par le fait que la répartition du pouvoir est trop opaque.

B. Un accès limité aux instances de gouvernance

Par ailleurs, au niveau de l'ensemble des structures de l'ESS une problématique persiste, les individus ignorent appartenir à ce secteur spécifique. Il est fréquent qu'ils n'utilisent pas leur droit et devoir de participation aux élections du conseil d'administration de la structure, ce qui empêche la réelle mise en place de la double qualité. Dans les associations, les usagers ne sont pas forcément adhérents, ce qui ne leur donne pas un accès direct aux instances décisionnelles et notamment à l'assemblée générale qui est normalement le premier lieu pouvant faire vivre la double qualité. Il est donc plus fréquent de ne pas trouver de lien entre usagers et sociétaires en associations, notamment dans le secteur caritatif ou de l'aide sociale. Pourtant, le principe de double qualité induit de faire participer les usagers à l'administration de l'organisation et d'ainsi leur transmettre le droit et devoir d'élire et d'être membre de l'assemblée générale. Au sein des coopératives et des mutuelles les usagers ont un accès plus direct à ce droit, car ils sont toujours membres de la structure : dans une coopérative de production, les salariés sont les sociétaires, dans une coopérative de consommation, les consommateurs sont associés et enfin dans une mutuelle, les mutualistes sont assurés et également assureurs. De ce fait, en 2014 en France, les mutuelles de santé regroupent 40 millions d'adhérents, les mutuelles d'assurance 20 millions, les coopératives 26 millions de sociétaires³⁸ et les associations regroupent seulement 21 millions d'adhérents³⁹ bien qu'elles soient largement supérieures en nombre de structures.

³⁷ LA VIE ASSOCIATIVE (2012), « Gouvernance se conformer ou inventer ? », Le mouvement associatif, [En ligne], [lva_17.pdf \(lemouvementassociatif.org\)](#). Consulté le 20/07/2021

³⁸ DEMOUSTIER D et al. (2017), *Atlas commenté de l'économie social et solidaire*, Juris, Paris

³⁹ INJEP (2019), *Les chiffres clés de la vie associative*, Editions INJEP, Paris

Par ailleurs, en analysant les associations grâce au quadrilatère de Desroche repris ensuite par Y. Cariou, nous pouvons constater que les usagers n'ont pas toujours accès à la double qualité, dû parfois à un manque d'inclusion des associations. Ainsi, Desroche a réalisé en 1976 un quadrilatère permettant de symboliser et d'analyser l'organisation de l'entreprise coopérative et sa dynamique interne (**Annexe 3**). Cariou propose une analyse intéressante de ce quadrilatère en considérant que les quatre populations présentes peuvent être considérées comme des « *pupitres d'un orchestre coopératif* » et qu'il est donc nécessaire d'harmoniser et d'équilibrer les relations entre ces quatre acteurs afin d'obtenir une réelle démocratie coopérative. Il fait ainsi l'hypothèse que cette vision du quadrilatère permet une meilleure compréhension des structures de l'ESS et de leur fonctionnement. Il a adapté et transposé ce quadrilatère aux différentes organisations de l'ESS afin d'en analyser les spécificités. Concernant les associations, il propose une analyse sous forme de parallélogramme (**Annexe 4**) mettant en relief une situation dans laquelle ces organisations sont souvent amenées à se retrouver. En effet, il fait le constat qu'il y a beaucoup de cas où les adhérents n'ont pas ou plus accès à la double qualité et deviennent alors de simples bénéficiaires de services fournis par l'association. Il explique que cela peut être dû à deux situations : la première étant dans certaines associations caritatives où les bénéficiaires ne sont pas appelés à être associés et la seconde est liée à la minorité des personnes au niveau physique, social, économique qui empêche ou ralentit l'accès à l'administration des associations. De ce fait, il relève un frein potentiel à la double qualité qui peut être le manque d'inclusion des instances décisionnelles. Il est vrai que si les associations ne prennent pas le temps et ne mettent pas en place les moyens nécessaires au sein de leur instance pour susciter la participation de tous aux décisions, elles perdent ainsi leur caractère démocratique et ne sont plus tout à fait dans une démarche de « par et pour ». Ainsi, Cariou explique que si les associations ont pour réelle volonté principale la mise en place de la double qualité, elles pourraient donc développer l'éducation populaire, la participation ainsi que le pouvoir d'agir des usagers au sein de leur organisation. Les associations ont donc les moyens de mettre en place des actions afin de favoriser la participation des usagers aux prises de décisions ce qui permettra de retrouver l'idéal coopératif selon le quadrilatère de Desroche.

D'autre part, au sein de la gouvernance des associations sont parfois reproduites les inégalités de la société et il arrive souvent que l'accès aux instances décisionnelles soit entravé. En effet, beaucoup d'associations font face à un renouvellement insuffisant des mandats d'administrateurs lié parfois au fait que ces personnes ont été à l'origine de la création de l'association et ont du mal à s'en détacher, mais cela est également dû à la difficulté de trouver

des candidats pour succéder aux dirigeants, car cela demande beaucoup de disponibilité et que les instances sont souvent peu attractives. Par ailleurs, les instances décisionnelles en associations manquent souvent de parité et de mixité sociale. En effet, les postes d'administrateurs sont souvent occupés par des hommes ainsi que des personnes de catégorie socio-professionnelle moyenne ou supérieure. En effet, selon l'étude réalisée par V. Tchernonog, la présidence des associations est occupée à 62 % par des hommes, 60 % ont plus de 55 ans et sont plus généralement issus de catégories moyennes et supérieures.⁴⁰ De ce fait, ce manque d'ouverture et de diversité au sein de la gouvernance des associations empêche l'inclusion et freine la mise en place de la double qualité. En effet, les usagers ne rentrent pas toujours dans les prérequis ou dans les exigences actuelles pour les postes d'administrateurs ce qui empêche leur participation aux prises de décisions. Ainsi, les associations font face au phénomène « *d'entropie démocratique* »⁴¹, c'est-à-dire le fait que le fonctionnement démocratique se dégrade notamment par la faible participation ou représentation des parties prenantes qui est liée à différents facteurs. Il y a donc un décalage entre l'idéal démocratique et la réalité sur la mise en place de la démocratie en association.

C. Le manque d'attractivité des instances décisionnelles

Enfin, un autre frein à la double qualité qui peut être soulevé au sein de l'organisation de la gouvernance des associations est le fait que les instances décisionnelles manquent souvent d'attractivité. Cela peut être en partie lié au manque de renouvellement de ces dernières, mais pas seulement. En effet, lors de mes entretiens avec les associations de l'agglomération grenobloise cela a beaucoup été révélé. Une structure en particulier a mis en relief le fait qu'un engagement dans une association est bénévole et militant, il est donc primordial de conserver cette attractivité afin de donner envie aux personnes de participer et leur permettre de passer un moment convivial et pas trop formel. De plus, presque la moitié des associations interrogées ont relevé l'importance de rendre les temps de décisions plus conviviaux, moins formels, attractifs et sur la base de la co-construction afin que le manque d'attractivité et le formalisme des instances ne soient pas des freins à la participation des usagers. Par ailleurs, les associations constatent que les personnes sont également intéressées par des missions opérationnelles. Or, les instances décisionnelles développent généralement davantage des actions stratégiques. Elles

⁴⁰ DEMOUSTIER D et al. (2017), *Atlas commenté de l'économie social et solidaire*, Juris, Paris

⁴¹ DE BROQUEVILLE G. (2010), « Les associations, vecteurs et lieux de démocratie participative », Passerelles, [en ligne] [Les associations, vecteurs et lieux de démocratie participative | \(passerelles-web.info\)](http://passerelles-web.info). Consulté le 20/07/2021

font donc remonter un frein potentiel à la participation qui pourrait être de proposer trop de missions stratégiques, formelles et pas assez opérationnelles. Il est donc important de trouver le juste équilibre et les associations interrogées soulèvent également l'importance de préparer les décisions à prendre en amont. De plus, les entretiens réalisés ont également permis de montrer que la faible décentralisation des instances de gouvernance pour les associations ayant une portée nationale pouvait également être un frein à la mise en place de la double qualité. Par exemple, concernant l'organisation d'une association interrogée, les décisions sur les orientations stratégiques de l'association se font au niveau national, ce qui laisse que très peu de marge de manœuvre sur les prises de décisions stratégiques pour les membres des antennes locales qui sont ainsi chargés seulement de la partie opérationnelle. Ainsi, dans ce cas, le fait de proposer des missions seulement opérationnelles et de ne pas participer à la définition des décisions stratégiques entraîne une perte de sens et moins d'adhésion des personnes au projet politique, car elles se sentent moins concernées et trop éloignées des décisions importantes. Elles sont sollicitées seulement pour s'impliquer dans la mise en place d'actions, d'activités. C'est pourquoi, il est important de trouver un juste équilibre entre l'opérationnel et le stratégique en permettant aux usagers de participer aux deux niveaux. Enfin, j'ai eu l'occasion de participer durant mon stage aux instances de gouvernance, ce qui m'a permis d'identifier certains freins potentiels à la faible participation des usagers aux prises de décisions. Tout d'abord, la durée des instances est parfois trop longue et l'horaire n'est pas toujours adéquat pour toucher une diversité d'usagers. Par exemple, le conseil d'administration se déroule un vendredi après-midi ce qui ne permet pas aux jeunes ou encore aux actifs d'être présents. De plus, la durée de ce conseil est de 3 heures, ce qui est un gros frein à l'attractivité de cette instance. Ainsi, de nombreuses difficultés se font ressentir concernant la participation des parties prenantes et plus largement des usagers au sein de cette instance : faible renouvellement des administrateurs, difficulté à recruter de nouveaux administrateurs, difficulté à recruter des jeunes et enfin une très faible représentativité des usagers. De ce fait, pour palier à cela, l'association a mis en place des groupes de travail sur différentes thématiques concernant le développement, mais là encore très peu d'usagers participent.

II. Les idées reçues sur la participation des usagers aux instances décisionnelles

Nous avons pu constater que l'organisation de la gouvernance des associations peut être un frein à l'effectivité de la double qualité dans ces structures. Par ailleurs, il existe également des

facteurs et des réticences venant des associations ou des usagers qui peuvent expliquer la faible participation de ces derniers aux prises de décisions.

A. Des réticences qui proviennent des associations

Nous pouvons identifier trois freins principaux découlant directement des associations concernant le développement de la participation des usagers. Tout d'abord, la peur du changement et de la prise de pouvoir des usagers. En effet, des craintes de la part des professionnels et/ou des administrateurs se font ressentir concernant les changements sur les relations que cela peut engendrer notamment dans le cas de structures hiérarchisées, ainsi que sur le pouvoir que peuvent prendre les usagers lors de ces instances et l'influence qu'ils peuvent développer sur les décisions. Ensuite, certaines associations considèrent que cela demande du temps et des moyens trop importants afin d'adapter les instances si nécessaire, de changer l'organisation ou encore les modes d'animations de ces instances. Enfin, certaines structures considèrent que les usagers ne sont pas capables et ne détiennent pas les ressources nécessaires afin de participer et de prendre des décisions.

Le comité régional du travail social de Bretagne a réalisé une étude révélant certains freins à la participation des usagers des structures sociales et parmi eux, nous pouvons retrouver des réticences de la part des salariés, notamment depuis la loi 2002-2 qui donne une place plus importante aux usagers. En effet, les professionnels craignent que cela leur ajoute un certain nombre de devoirs envers les usagers, notamment que ces derniers prennent plus de pouvoir et réclament des services d'une plus grande qualité ainsi qu'un traitement au meilleur rapport qualité/prix. Les professionnels craignent de ne plus être dans une relation de discussion avec les usagers où la recherche de consensus est possible et ils ont ainsi peur d'entrer dans une judiciarisation, au sens de Warin, du rapport usager et professionnel. Cela signifie entrer dans une relation de contrôle des usagers envers les professionnels et que ces derniers puissent mettre en cause judiciairement les professionnels pour non-respect de leurs droits. Or, selon Laurent Barbe, les usagers qui sont généralement en situation de fragilité sociale ou économique disposent pourtant de peu de ressources et de moyens afin de mettre en œuvre des recours contre les institutions. Par ailleurs, la participation des usagers est parfois considérée comme impossible au sein des structures qui pensent que les personnes, en étant dans une situation de fragilité, ne seront pas capables d'exprimer leur point de vue. Cela découle des pratiques professionnelles plutôt traditionnelles qui ont tendance à voir les personnes accompagnées seulement à travers leurs difficultés. De plus, comme l'explique Loïc Blondiaux, cela pose la

question de la réelle égalité normalement induite par la démocratie, car « *l'identité politique des acteurs qui ont un droit et devoir à participer est finalement toujours négociée.* »⁴² De ce fait, les professionnels considèrent que le développement de la participation ne serait qu'une perte supplémentaire de temps et d'énergie.⁴³ Ainsi, ce sont finalement les associations qui ne sont peut-être pas capables de mettre en œuvre les espaces de participation adaptés à l'ensemble des parties prenantes, y compris les usagers qui peuvent être en situation de fragilité. Ensuite, c'est un axe qui n'est pas intégré comme un objectif de l'accompagnement et ce n'est donc pas une priorité pour les structures sociales bien que, comme vu précédemment, la mise en place de la double qualité a de nombreux bénéfices pour le développement et l'émancipation des individus. Enfin, la participation peut également être considérée comme « *une source de désordre gênante ou une perte de temps nuisant au bon fonctionnement de la routine hiérarchique administrative.* » (Conseil de l'Europe, 2007). De ce fait, nous pouvons constater que le développement de la participation des usagers est souvent vu comme une contrainte au sein des structures qui ont peur du changement et des conflits que cela peut engendrer ainsi que du temps que cela nécessite. Cela révèle que la participation n'est pas au centre des objectifs des organisations et que son développement est soumis à de nombreux a priori et contraintes du point de vue des associations.

Par ailleurs, France Bénévolat a réalisé une étude sur « La place des bénéficiaires dans le projet associatif » qui met en relief un certain nombre de freins à l'implication des usagers au niveau politique. Tout d'abord, au niveau des associations interrogées, ce qui ressort est la crainte des administrateurs vis-à-vis de la participation des usagers aux instances décisionnelles par peur que cela crée un lobbying ou que des décisions leur soient imposées. Nous pouvons constater dans ce cas que ce sont des personnes qui ont du mal à lâcher l'association, possiblement parce qu'ils font partie des membres fondateurs. Ainsi, ces personnes s'approprient fortement la structure qui est pourtant, rappelons-le, un bien collectif. De plus, l'étude révèle qu'il n'est pas toujours simple de mélanger des parties prenantes avec des intérêts divers au sein des associations. Par exemple, certains administrateurs vont avoir comme ligne de conduite la rentabilité financière de l'association, afin de pouvoir répondre aux attentes des financeurs alors que d'autres vont préférer privilégier le développement de la démocratie. Cela peut compliquer la prise de décisions, mais pourtant, il est nécessaire de trouver justement un équilibre entre les

⁴² BLONDIAUX L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie*, La République des idées, Paris

⁴³ CRTS BRETAGNE (2013), *Le pari de la participation : promouvoir la culture participative comme vecteur de transformation sociale*, CRTS, [en ligne] [Groupe de travail « Participation » \(crtb-bretagne.fr\)](http://crtb-bretagne.fr). Consulté le 22/07/2021

différents intérêts des parties prenantes. Enfin, certaines associations considèrent que la participation des usagers aux prises de décisions et donc la mise en place effective de la double qualité ne fait pas partie leurs objectifs, ne correspond pas à leur projet politique. Or, cela devrait être l'essence même de toutes les associations. Par exemple, d'après une observation réalisée au sein d'une antenne du Secours Catholique, les menaces identifiées par la structure concernant le développement de la participation des personnes accueillies sont dans un premier temps le fait que l'association est perçue comme de l'aide d'urgence et non de l'accompagnement, ce qui pourrait donc changer la perception des publics externes. Ensuite, l'association considère qu'elle manque de temps et de budgets afin de faire participer.⁴⁴ De ce fait, ce que nous pouvons observer de cet exemple est que la participation des usagers aux prises de décisions et donc la double qualité n'est pas une priorité dans les objectifs politiques de l'association. En effet, cette dernière considère que cela peut avoir un impact sur son image bien que son but premier devrait justement être l'émancipation des usagers, ce que permet la participation et par ailleurs elle n'est pas prête à engager du temps et des moyens pour développer cet axe. D'autre part, au sein d'une association de lutte contre l'isolement des personnes âgées que j'ai eu l'occasion d'interroger, la participation des usagers à la vie de l'association et aux prises décisions est proscrit, car la structure considère que les personnes sont dans une situation de fragilité et de précarité et donc ne sont pas à même de s'exprimer et de participer au développement de l'association. Dans ce cas-ci, l'adhésion à l'association n'est pas développée ce qui ferme en partie la possibilité de participer aux instances décisionnelles.

Au sein des associations d'aide et de solidarité, nous pouvons constater qu'un frein important au développement de la participation des usagers est la hiérarchie présente dans les relations entre les parties prenantes. En effet, les usagers généralement en situation de fragilité sociale et/ou économique sont perçus comme faibles et ne disposant pas des ressources nécessaires pour exprimer leur point de vue, prendre des décisions. C'est ainsi, que beaucoup d'associations ont tendance à se positionner dans une relation d'assistantat en ne reconnaissant pas les capacités des personnes et en recherchant la meilleure efficacité possible pour apporter de l'aide, car la participation est vue comme un axe énergivore en temps et moyens. En effet, les associations de manière générale considèrent que la participation demande du temps et des moyens qu'elles ne sont pas forcément prêtes à accorder, car cet axe n'est pas au cœur de leur objectif.

⁴⁴ HUGLO B. (2013), « L'association de solidarité, lieu de participation et d'expression citoyenne des personnes en situation de précarité ? » *Mémoire de stage* [en ligne], [MEMOIRE-BLANDINE-HUGLO-BADGE-2013.pdf \(management-associatif.org\)](#). Consulté le 21/07/2021

B. Des réticences de la part des usagers

Il apparaît également des réticences du point de vue des usagers qui sont un frein au bon développement de leur participation aux prises de décisions et de leur implication au niveau politique au sein des associations. Tout d'abord, le rapport du CRTS révèle que bien souvent les usagers font face au sentiment de ne pas être capable ou de ne pas être légitime. Cela correspond à l'idée d'auto-censure expliquée par Loïc Blondiaux dans le cadre de la démocratie. En effet, selon lui, même si on cherche à désacraliser l'expertise et reconnaître la capacité du citoyen à mettre ses capacités individuelles au service du projet collectif, ce phénomène d'auto-censure pourra toujours être présent et persister. Ainsi, une des raisons qui pourrait expliquer le manque de confiance et de légitimité ressenti par les usagers en association pourrait être le fait que ces personnes n'ont pas eu d'expériences de participation antérieures qui leur aurait permis de prendre confiance et n'ont pas été habituées à participer. Il est vrai que pour pouvoir participer, il est nécessaire de détenir une capacité à s'exprimer, à oser dévoiler son point de vue en public, à s'affirmer, mais il est également nécessaire d'avoir une capacité de compréhension et tout cela se développe au fil des expériences de participation. En effet, une des associations interrogées (café associatif en quartier politique de la ville) relève le fait que le public en situation de fragilité et/ou précarité ne se sent pas à sa place et pas légitime dans les instances décisionnelles, des craintes se font ressentir. Par ailleurs, cette même association fait remonter l'idée que la participation des usagers et notamment des personnes en situation de précarité, fragilité est un axe à développer de manière générale au sein de la société, car ces personnes ne sont pas habituées à ce qu'on leur demande leur avis et donc ne sont pas préparées.

Ensuite, les associations interrogées lors des entretiens ont bien relevé l'importance de ne pas considérer que tous les usagers ont forcément envie de participer. Notamment pour les personnes en situation de fragilité, de précarité, elles sont face à d'autres problématiques qui peuvent prendre le dessus sur la question de leur participation au sein des structures qui les accompagne. En effet, Yann Le Bossé explique que certaines populations exclues se sentent parfois dans l'incapacité d'agir, et ce, à cause de la situation dans laquelle elles se trouvent, mais également dans laquelle on les place. Il est vrai que parfois, on a tendance à victimiser les individus en situation de fragilité par « *de la double victimisation, de la stigmatisation ou encore de l'infantilisation* » ce qui est finalement contre-productif. De ce fait, les individus ne peuvent pas participer à l'amélioration de leur condition à cause de cet ancrage et de l'image

qu'ils ont d'eux-mêmes.⁴⁵ Ainsi, une association de lutte contre la pauvreté explique que « *ce n'est pas parce que nous vivons la misère, que nous voulons forcément participer* » et une association épicerie collaborative explique que « *tout le monde n'a pas forcément le temps et l'envie de participer, de s'impliquer.* » Il est important de ne pas tomber dans une injonction à participer pour ne pas que les usagers se sentent forcés. De plus, les usagers ont parfois une vision très formelle, technique et administrative des instances décisionnelles, ce qui ne motive pas leur participation à ces dernières, nous retrouvons là encore la problématique du manque d'attractivité. Enfin, un des freins à la participation qui découle des usagers est parfois le manque de temps. En effet, certaines associations interrogées font remonter l'idée que les usagers ne sont pas toujours prêts et ne disposent pas du temps nécessaire pour s'impliquer au niveau politique de l'association. De plus, pour certaines associations, nous pouvons constater des cas où les usagers agissent en tant que consommateurs, c'est-à-dire qu'ils sont présents pour bénéficier du service, mais ne considèrent pas comme nécessaire de participer à la prise de décisions au niveau des grandes orientations de l'association.

D'autre part, les usagers expriment également un certain scepticisme vis-à-vis des retombées de leur intervention. En effet, ces derniers ont peur que leur expérience de participation n'ait pas d'influence sur les décisions, ne participe pas au changement. Il est important pour les usagers de sentir l'utilité et l'impact de leur intervention. Il faut donc que la participation aux prises de décisions prenne la forme de co-construction plutôt que de simple consultation.

Ainsi, nous pouvons constater que les réticences de la part des associations ainsi que des usagers sont un frein à la mise en place de la double qualité. En effet, des deux côtés, apparaissent des craintes et des appréhensions qui empêchent le développement de la participation des usagers à l'administration des structures. Les associations ont des craintes concernant les changements que cela peut engendrer, tant au niveau de leur pratique, que des relations entre les parties prenantes ou encore de la prise de pouvoir des usagers. En ce qui concerne les usagers, les freins sont liés au manque de confiance et de légitimité à agir et s'exprimer. Par ailleurs, ils peuvent ne pas avoir la volonté ou le temps de participer ou encore être sceptiques vis-à-vis des retombées et de l'utilité de leur intervention.

⁴⁵ LE BOSSE Y. (2003), « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales* vol 16 : p.31

III. Des évolutions sociétales à l'origine du déficit de participation des usagers

Les évolutions de la société et les changements que cela entraîne pour les associations peuvent parfois empêcher le bon développement de la double qualité au sein de ces structures. Tout d'abord, certaines évolutions culturelles provoquant des changements dans les modes d'agir, dans les centres d'intérêt des individus ont un impact sur l'engagement associatif. Ensuite, les attentes de l'Etat ou des financeurs évoluent, ce qui entraîne des mutations au sein de l'environnement associatif notamment révélées par une augmentation des contrôles, une exigence à la performance ainsi qu'une mise en concurrence des associations plus importante.

A. La montée de l'individualisme contre l'engagement associatif

La société fait face à des changements culturels importants. En effet, aujourd'hui il y a une montée des comportements individualistes, consuméristes et hédonistes des personnes. Les anciens modes d'agir collectifs sont remis en cause par l'individu qui cherche davantage à réaliser ses projets personnels et à s'épanouir. Les besoins individuels prennent le dessus sur l'intérêt collectif et cela affecte les formes d'engagement. De ce fait, cela a un impact fort sur l'engagement des individus au sein des associations, car ce sont désormais les aspirations et les projets personnels qui déterminent l'implication et non plus le projet social, les valeurs ou encore la finalité de l'association.⁴⁶ C'est ainsi, que l'on peut observer une stagnation voire même une diminution des personnes qui font partie d'associations militantes contre une part élevée de personnes qui adhèrent au sein d'associations « *centrées sur l'accomplissement personnel, sur l'épanouissement individuel dans des activités récréatives* »⁴⁷ telles que les associations sportives ou culturelles. Cela crée un phénomène de « *nomadisme associatif* »⁴⁷, c'est-à-dire que le projet associatif intéresse moins les individus qui recherchent davantage les résultats directs de l'action qui découlent de leur engagement. Les personnes ont tendance à vouloir s'investir davantage dans l'action, l'opérationnel et moins dans le développement de l'association et les questions stratégiques. L'engagement associatif fonctionne davantage selon une logique utilitariste et consumériste qui se développe. En effet, les individus tendent plus à être des clients particuliers, plutôt que des membres d'un projet collectif. Ils sont plus volatiles dans leur participation au sein des associations, car ils vont chercher à satisfaire et à développer

⁴⁶ LAVILLE J-L., et al. (2001) *Association, démocratie, société civile*, La Découverte, Paris

⁴⁷ ROUDET B. (2021), Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif, *Liens sociales et politiques, Erudit* [en ligne] [Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif \(erudit.org\)](https://www.erudit.org/fr/revue/lsp/2021-01-01/6082121.pdf) consulté le 24/08/2021

leur projet personnel, plutôt que l'association en elle-même, ce qui crée une instabilité et une difficulté à les fidéliser. Nous pouvons donc constater une diminution de l'engagement régulier des bénévoles (quelques heures par mois ou plus) et une augmentation de l'engagement occasionnel c'est-à-dire l'idée de s'engager seulement pour un événement ou une période donnée. En effet, selon l'étude réalisée par France Bénévolat, en 2019, 29% des bénévoles répondants à l'enquête s'engagent seulement pour « une période précise de l'année ou à l'occasion d'un événement, quelques heures ou quelques jours par an, et pas tout au long de l'année » contre 20% en 2010. Par ailleurs, en 2010, 62% des personnes interrogées s'engageaient « quelques heures chaque semaine ou chaque mois, tout au long de l'année » contre 54% en 2019.⁴⁸ De ce fait, cette augmentation de l'engagement occasionnel peut être liée à la montée de l'individualisme car les personnes s'investissent davantage aux périodes où c'est bénéfique pour eux, pour leurs projets. Ainsi, ces changements de comportement affectent donc grandement les associations car ces structures « tirent leur vitalité, pour ne pas dire leur existence même, de la capacité des individus à se constituer volontairement en collectifs organisés. »⁴⁹ En effet, la gouvernance des associations nécessite la participation des différentes parties prenantes à l'élaboration et au développement du projet associatif, afin de maintenir le sens de l'action collective et la cohérence avec les actions menées.

B. L'institutionnalisation et la professionnalisation des associations comme freins à la participation

Depuis quelques années, les associations doivent faire face à des mutations importantes de leur environnement notamment un contrôle plus important de la part de l'Etat, l'impératif de la performance ainsi qu'une mise en concurrence plus importante. De ce fait, comme l'explique le mouvement associatif, aujourd'hui, les organisations sont souvent confrontées au « *risque de décalage entre l'héritage transmis de la génération militante qui a fondé la structure sur des principes et des valeurs précises à un autre fonctionnement adapté à la société actuelle qui se fonde sur d'autres méthodes de gouvernance.* »⁵⁰ Ainsi, les nouvelles exigences et pressions subies par les associations entraînent des phénomènes d'institutionnalisation et de professionnalisation de ces dernières. Dans certains cas, ces phénomènes ont permis de

⁴⁸ FRANCE BENEVOLAT (2019), L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019, France Bénévolat / IFOP, Paris.

⁴⁹ BLANC Y. (2011), Les associations face à la reconfiguration des individus, *Tribune Fonda N°211* [en ligne] [Les associations face à la reconfiguration des individus \(fonda.asso.fr\)](http://fonda.asso.fr), consulté le 24/08/2021

⁵⁰ BUCOLO E. et al. (2014), *La gouvernance des associations en pratiques*, Le mouvement associatif, Paris, [en ligne] [ma- la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf \(associations.gouv.fr\)](http://ma-la-gouvernance-en-pratique-mep_1_.pdf)

favoriser la participation en instaurant un cadre d'expression et en formalisant la participation des parties prenantes aux instances décisionnelles, mais bien souvent cela va être à l'origine du déficit de participation. Cependant, cela amène également les associations à adopter des mesures de management et des pratiques se rapprochant du secteur lucratif. Les associations ont pourtant longtemps accordé une place secondaire au dispositif de gestion, mais pour répondre aux exigences de performance et de transparence de la part des financeurs et également des usagers et afin de faire face à la mise en concurrence, elles doivent faire évoluer leur gouvernance, leur organisation. C'est ainsi qu'apparaît les phénomènes de professionnalisation et d'institutionnalisation. La gouvernance est aujourd'hui considérée comme un élément permettant de répondre aux différentes exigences, d'assurer la pérennité financière et d'évaluer plus efficacement la qualité des structures.⁵¹ Selon Hoarau et Laville, les associations sont face à un isomorphisme institutionnel qui est à la fois coercitif et mimétique, c'est-à-dire qu'il est dû en partie à l'influence des institutions étatiques à travers les lois ainsi qu'à la tendance à se nourrir des techniques de gouvernance et de gestion des entreprises lucratives.⁵² En effet, on attend aujourd'hui des associations qu'elles soient performantes, c'est-à-dire qu'elles soient efficaces et efficientes. Cependant, ces critères de performances en oublient la réflexion sur les objectifs et sur la finalité de l'action qui sont des points essentiels à prendre en compte afin d'évaluer les associations. En effet, elles ne peuvent être évaluées sur des simples critères de performances tirées des entreprises lucratives, car elles ont justement des spécificités qui leur sont propres notamment l'alliance entre démocratie et économie, ainsi que l'émancipation des personnes. La mesure de la performance centrée seulement sur des critères quantitatifs et économiques ne fait pas sens au sein des associations, car elles sont à l'origine de nombreuses externalités positives au sein de la société qui ne sont pas forcément mesurables. Ainsi, afin de mesurer la performance des associations, il est également nécessaire de prendre en compte l'impact de leur action sur la société et leur cohérence avec le projet social, les valeurs. Cependant aujourd'hui cette injonction de performance autour de critères principalement économiques pousse les associations à intégrer des dispositifs de gestion même au sein de leur gouvernance ce qui en transforme l'organisation et les éloignent de leurs principes et valeurs.⁵³ Cela a donc une influence forte sur la

⁵¹ CHATELAIN-PONROY S. et al. (2015), La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. *HAL archives ouvertes* [en ligne] [La gouvernance associative : entre diversité et normalisation \(archives-ouvertes.fr\)](https://hal.archives-ouvertes.fr/). Consulté le 26/07/2021

⁵² LAVILLE J-L, et al. (2013), *La gouvernance des associations*, Eres, Paris

⁵³ LA VIE ASSOCIATIVE (2012), Gouvernance : se conformer ou inventer ? La vie associative n°17 [En ligne] [lva_17.pdf \(lemouvementassociatif.org\)](https://www.lemouvementassociatif.org/). Consulté le 26/07/2021

gouvernance des organisations ainsi que sur la structuration des rapports entre les parties prenantes autour des projets associatifs. En effet, la professionnalisation ajoute une certaine technicité au sein de la gouvernance associative et demande davantage de compétences. De ce fait, cela influence l'implication et l'investissement des parties prenantes dans les instances de gouvernance. En effet, les salariés pour répondre à ce besoin de compétences sont amenés à prendre en charge davantage d'activités et de tâches qui étaient auparavant réalisées par les administrateurs, ce qui peut entraîner une concentration du pouvoir de la part des gestionnaires. Alors qu'à l'origine, les salariés doivent assurer seulement l'opérationnalisation des décisions politiques administrées par les membres élus dans le cadre de la gouvernance démocratique. Cependant, ce n'est plus le cas aujourd'hui, ils tendent à avoir de plus en plus de poids dans les décisions politiques et les administrateurs, en étant davantage éloignés du terrain, se laissent de plus en plus influencer dans leurs décisions. Ces derniers perdent du pouvoir et l'engagement associatif va être davantage tourné en fonction des compétences plutôt que militant. De plus, les administrateurs bénévoles vont également être sélectionnés en fonction de leurs compétences plus que pour leur intérêt pour le projet politique et les valeurs de l'association. Ainsi, la gouvernance des associations tend à être limitée seulement aux intérêts gestionnaires. Par ailleurs, cela entraîne des difficultés entre salariés, administrateurs, usagers et institutions qui ont beaucoup de mal à établir des relations de coopération et d'équilibre des pouvoirs. Cet aspect gestionnaire de la gouvernance des associations en réduit l'intérêt pour les parties prenantes qui s'engagent à l'origine de façon militante. Ces évolutions au sein de l'ESS et plus particulièrement du milieu associatif ont donc un impact fort sur l'organisation de la gouvernance : « *Toute organisation tend à se bureaucratiser en grossissant et en rationalisant ses dispositifs internes de prise de décision, l'activité de ses membres, le traitement d'un public devenu extrinsèque.* »⁵⁴ Nous pouvons constater que les instances de gouvernance sont davantage technocratiques que militantes et que cela entraîne une sélection à l'entrée en fonction des compétences de chacun et non pas en fonction de l'intérêt porté pour l'association. De ce fait, c'est un frein important pour la mise en place de la double qualité, car les usagers ont de moins en moins de place au sein de la gouvernance. De plus, les associations en ayant une vision court-termiste face à toutes ces évolutions en oublient les principes fondamentaux et notamment l'émancipation des usagers par la double qualité. La professionnalisation des

⁵⁴ DANSAC C. et al. (2014), Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. *HAL archives ouvertes* [en ligne] [Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur: transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association \(archives-ouvertes.fr\)](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01111111). Consulté le 26/07/2021

associations pourrait pourtant, dans une vision plus positive, être le développement de la montée en compétence des bénévoles et donc des usagers, mais l'on peut constater que ce n'est que très peu le cas. En effet, Yolande François a réalisé une étude sur une période de 10 ans auprès de plusieurs associations, afin d'identifier les impacts organisationnels liés à la professionnalisation. Nous pouvons constater que face à la professionnalisation, les associations ont tendance à développer la formation auprès de leurs parties prenantes : pour 89 % des associations interrogées, la formation et un outil de développement des compétences et d'investissement. La formation est l'un des premiers axes développés lors de transformation structurelle et environnementale, car elle est considérée comme un moyen pour résoudre les dysfonctionnements. De plus, 49 % des associations interrogées affirment que la formation des ressources humaines apporte une valeur supplémentaire et stratégique à l'organisation. Cependant, très peu d'associations ont développé une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les ressources humaines : 10 % pour les salariés et seulement 8 % pour les bénévoles. Par ailleurs, seulement la moitié des associations interrogées réalisent un entretien annuel pour les salariés et pour les bénévoles, il est presque inexistant (0,5 %).⁵⁵ Ainsi, nous pouvons constater que dans le cadre de la professionnalisation les associations ont pris conscience de l'importance de former leurs parties prenantes mais ne sont pas encore passées à l'acte. Alors que cela permettrait de renforcer le principe de double qualité et de faire face aux impacts négatifs de ces nouvelles exigences afin de permettre l'implication des usagers à la gouvernance et aux prises de décisions.

Ces phénomènes de professionnalisation et d'institutionnalisation amènent des évolutions au sein des structures qui vont entraîner des impacts généralement négatifs pour la participation des usagers à la gouvernance. En effet, selon la typologie sur la participation dans l'entreprise d'économie sociale réalisé par J.F. Draperi, les structures peuvent être dans différentes positions qui vont à l'encontre du principe démocratique et donc de la participation effective des usagers aux prises de décisions (**Annexe 5**). Tout d'abord, le niveau le plus extrême est la banalisation qui est liée au fait que la structure ne fonctionne plus selon ses valeurs, principes et règles de l'ESS, ce qui engendre des pratiques démocratiques défectueuses, ainsi qu'à l'absence de participation effective. Ensuite, l'isomorphisme, c'est l'organisation qui arrive à respecter les

⁵⁵ FRANÇOIS Y. (2015), La professionnalisation des associations par les pratiques de gestions des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? *Recherche en sciences de gestion N°106* : p. 113 à 133 [en ligne] [La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? | Cairn.info](#). Consulté le 26/07/2021

formes de l'ESS, mais qui adopte des fonctionnements proches de ceux des sociétés concurrentes sur le marché ou proches des pouvoirs publics, notamment pour les associations qui sont très en lien avec eux. Par ailleurs, les associations peuvent être dans une situation de disjonction quand le projet de l'entreprise n'est pas en lien avec le sociétariat et qu'il est donc souvent dépassé. Enfin, il y a la situation de formalisme où la participation n'est qu'apparente et ne touche pas la réalité du pouvoir.⁵⁶ C'est une des situations les plus répandues au sein des structures de l'ESS et qui n'est pourtant pas perçue comme dangereuse pour l'organisation, alors que cela peut très facilement engendrer la banalisation, la participation contestataire ou encore la disjonction. Ainsi, nous pouvons constater que face aux évolutions de la société et aux aléas externes aux structures, les associations peuvent facilement être amenées à passer outre leurs valeurs et principes fondateurs notamment dans le cadre de la double qualité.

Au cours de cette seconde partie, nous avons pu analyser différents freins à la fois structurels, internes, mais aussi externes aux associations qui empêchent la mise en place effective de la double qualité. Tout d'abord, l'organisation de la gouvernance associative semble comporter des failles qui impactent la participation des usagers à l'administration de la structure. En effet, le mode d'organisation actuel des associations ne permet pas d'identifier clairement la répartition du pouvoir et des responsabilités entre les parties prenantes. Cela peut entraîner des rapports de force entre les individus ainsi qu'une concentration et une appropriation du pouvoir de décision autour de acteurs les plus charismatiques et expérimentés. Ensuite, l'accès aux instances décisionnelles est parfois limité et pas assez ouvert. Cela peut être dû au faible sentiment d'appartenance des individus et au manque d'information concernant leurs droits et devoirs. Par ailleurs, la gouvernance associative fait face à un manque de mixité sociale et parfois même d'inclusion. En effet, les postes d'administrateurs sont souvent occupés par des hommes de catégorie socio-professionnelle supérieure. Cela est en partie dû au fait que la gouvernance a tendance à se professionnaliser, que les usagers ne rentrent pas forcément dans le prérequis, mais cela est également dû au manque de moyens et de temps accordés pour la mobilisation des personnes. D'autre part, les instances de gouvernance manquent parfois d'attractivité ce qui peut freiner l'implication des personnes. En effet, les individus par leur engagement recherchent l'échange, le partage, la convivialité. Cependant, les instances sont parfois trop techniques et formelles ce qui donne moins envie de s'impliquer. Ensuite, les difficultés à mettre en place la double qualité peuvent tenir de certaines réticences et idées

⁵⁶ BOUQUET B. et al. (2009), *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris

reçues qui viennent à la fois des associations, mais également des usagers. En effet, au sein des associations, les salariés ou administrateurs ont parfois peur du changement et notamment que les usagers finissent par détenir trop de pouvoir et d'influence sur les décisions. De plus, les structures ne sont pas toujours prêtes à engager le temps et les moyens pour développer la participation des usagers aux instances décisionnelles. Par ailleurs, les associations considèrent parfois que les usagers ne sont pas capables de participer et ne détiennent pas les ressources nécessaires. D'autre part, les usagers émettent également des réticences à participer aux instances décisionnelles. En effet, il peut arriver qu'ils ne sentent pas légitimes ou pas capables et vont avoir dans ce cas tendance à s'auto-censurer. Ensuite, il est important de considérer que les personnes n'ont pas toutes le temps et l'envie de participer, il est nécessaire de ne pas penser à la place des usagers. Pour finir, nous avons pu constater qu'il existe également des évolutions sociétales qui sont à l'origine de la faible participation des usagers à l'administration des associations. Tout d'abord, les changements culturels actuels ont entraîné une montée de l'individualisme. Cela a un impact sur l'engagement associatif, car ce sont les aspirations personnelles qui vont déterminer l'implication des personnes dans une association et non pas le projet social ainsi que les valeurs des structures. Ensuite, les associations font également face à de nouvelles pressions et exigences de la part de l'Etat, des financeurs et parfois même des usagers qui vont attendre un service de meilleure qualité. On attend désormais des structures qu'elles soient performantes au regard généralement de critère quantitatif et économique et ces dernières subissent également une pression concurrentielle plus importante. Cela amène donc les associations à se professionnaliser et s'institutionnaliser en adaptant leur modèle de gouvernance et de gestion afin de répondre à ces nouvelles exigences. Ainsi, la gouvernance associative devient plus technique et les administrateurs sont recrutés davantage en fonction de leurs compétences plutôt que de leur engagement. De ce fait, cela réduit l'ouverture de la gouvernance pour l'ensemble des parties prenantes et l'aspect gestionnaire réduit également l'intérêt des parties prenantes à s'engager. Il est donc nécessaire que les associations agissent pour régler ces problématiques en trouvant des solutions et en se réadaptant afin de permettre la mise en place effective de la double qualité.

Partie 3 : Des pistes de solutions afin de rendre effective la double qualité en association

Nous avons pu voir au cours des parties précédentes à la fois l'importance de la double qualité au sein des associations, mais également la difficulté pour ces dernières de mettre en place ce principe. En effet, elles font face à des freins internes et externes qui empêchent le développement de la participation des usagers aux prises de décisions au sein des instances de gouvernance. Pourtant, c'est un axe primordial afin de permettre l'émancipation des personnes, de rester en cohérence avec le projet social et politique et de réellement proposer une gouvernance démocratique. C'est pourquoi, il est nécessaire de redonner leur place aux usagers afin qu'ils soient porteurs du projet associatif c'est-à-dire réellement acteurs et parties prenantes des décisions prises au sein des associations. Pour cela, différentes pistes de solutions sont à expérimenter afin de remettre la double qualité au centre des associations et rester en lien avec les principes et les valeurs de l'ESS. Ainsi, j'ai pu analyser et étudier au cours de ce mémoire les changements que les associations peuvent apporter au niveau organisationnel, fonctionnel mais également structurel afin de faire vivre le principe de double qualité en favorisant la participation des usagers aux instances de gouvernance.

I. Des pistes d'amélioration au niveau fonctionnel

Afin de faire vivre la double qualité, il est nécessaire pour les associations de réfléchir à des pistes d'amélioration à apporter au niveau de leur fonctionnement. En effet, nous avons pu constater que certaines parties organisationnelles des associations freinent la participation des usagers aux instances décisionnelles. De ce fait, dans un premier temps, elles peuvent remettre le principe de double qualité au cœur de leurs objectifs et employer du temps et des moyens pour le développer. Ensuite, elles doivent renforcer l'attractivité de leurs instances de gouvernance.

A. Recentrer la double qualité comme objectif principal des associations

La mise en place effective de la double qualité nécessite dans un premier temps de replacer ce principe comme finalité et objectif principal des associations. En effet, il doit être mis au cœur des projets sociaux. Comme le rappelle Philippe Frémeaux : « *La gouvernance démocratique des organisations de l'économie sociale et solidaire a d'abord pour objet d'assurer la*

reproduction du groupe qui porte le projet. »⁵⁷ Ainsi, il pourrait être envisagé de renforcer ce principe dans les statuts des associations en ajoutant la nécessité de donner accès aux usagers à un droit de participer à l'administration des structures. De ce fait, associer les usagers à la gouvernance de l'association permet une participation réelle et directe aux décisions stratégiques ainsi qu'au développement du projet associatif, ce qui crée une vraie démarche de co-construction. Il serait intéressant pour cela de s'inspirer des pratiques de l'éducation populaire où la participation est à la fois un moyen et une finalité. Comme l'explique ce mouvement, il est important que les associations pensent la participation des usagers comme outil d'insertion et d'émancipation plutôt que de travailler l'insertion puis seulement ensuite de proposer la participation.⁵⁸ Par exemple, ATD Quart Monde, fait de la participation des personnes en situation de pauvreté le fondement de ses pratiques et de ses actions. Pour cela, le principe majeur de l'association est de « *penser et agir avec les personnes en situation de grande pauvreté.* »⁵⁹ Toutes les pratiques sont pensées et construites avec les personnes concernées afin de rompre avec la logique d'assistanat. Ainsi, afin de permettre la participation des usagers à l'administration de l'organisation, les associations doivent ouvrir ce droit à tout usager sans nécessité d'adhérer à l'association ou avec un système d'adhésion adapté. En effet, nous l'avons constaté au sein de nombreuses associations, les usagers ne sont pas forcément adhérents. Les associations doivent donc se fixer comme objectif politique la participation des usagers à l'administration de la structure, c'est-à-dire, dans un premier temps, leur droit et devoir d'être membre de l'assemblée générale. Cela induit donc qu'il y ait une part représentative d'usagers à l'assemblée générale pour que cet objectif soit atteint. De plus, les associations peuvent également aller plus loin en favorisant la participation des usagers aux autres instances décisionnelles telles que le conseil d'administration, le bureau ou encore les commissions dans le cadre de gouvernance collégiale. Par exemple, l'association des paralysés de France assure une place aux usagers et à leur famille au sein de la gouvernance. De ce fait, sur les 24 membres du conseil d'administration qui est en charge de mettre en œuvre le projet associatif, 20 places sont réservées aux personnes en situation de handicap, 2 pour les proches et 2 pour les autres membres. Par ailleurs, plus récemment l'association a décidé d'aller plus

⁵⁷ FREMEAUX P. (2011), *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris.

⁵⁸ DE LEPINAY A. (2018), « Empowerment, pouvoir d'agir et participation », *Education populaire* [en ligne] [Empowerment, pouvoir d'agir et participation \(education-populaire.fr\)](https://education-populaire.fr/empowerment-pouvoir-dagir-et-participation) (education-populaire.fr), consulté le 04/08/2021

⁵⁹ ATD QUART MONDE « *Présentation d'ATD Quart Monde* », ATD Quart Monde [en ligne] [Présentation d'ATD Quart Monde - ATD \(Agir Tous pour la Dignité\) Quart Monde \(atd-quartmonde.fr\)](https://atd-quartmonde.fr/actualites/2018/05/08/05-08-2018-présentation-d-atd-quart-monde) consulté le 05/08/2021

loin et d'intégrer les usagers aux conseils départementaux et régionaux, en réservant 60 % des sièges à ces derniers. Cette association a donc su adapter ses instances et créer les conditions pour que les personnes puissent s'exprimer. Ainsi, elle retire un bilan positif de ces expériences qui permettent « *une grande vitalité des instances de gouvernance* » et constate que « *de plus en plus d'adhérents osent présenter leur candidature et faire entendre leur voix en votant.* »⁶⁰

De ce fait, il est nécessaire d'accorder du temps et des moyens aussi bien financiers, humains qu'organisationnels pour le développement de la participation des usagers aux prises de décision qui rendra effectif le principe de double qualité. Ainsi, une fois l'importance de ce principe reconnue par les associations et placé comme une priorité, elles sont plus enclines à en accorder du temps et des moyens. En effet, aujourd'hui au sein des associations la place laissée aux usagers pour qu'ils s'expriment, qu'ils participent aux décisions prises, est insuffisante. Par ailleurs, ces derniers n'ont pas forcément les codes et les connaissances de l'organisation nécessaires pour agir. C'est pourquoi, afin de sortir de la logique d'assistantat et de leur permettre de prendre réellement part à l'administration de l'association, il faut accepter d'engager des ressources et d'adapter l'organisation. Dans un premier temps, il est primordial d'allouer des moyens pour l'information et la formation des usagers, mais également des associations. Nous l'avons vu précédemment, tous les individus ne se sentent pas forcément légitimes et à l'aise avec l'idée de participer du fait notamment qu'ils n'ont que très peu d'expérience de participation ou qu'ils ne pensent pas pouvoir accéder à cela. Par ailleurs, les salariés ont tendance à prendre de plus en plus de pouvoir au sein des associations et certains administrateurs les plus impliqués dans le projet ont tendance à se l'approprier. Ainsi, cela laisse peu de place aux usagers et ne leur permet pas de s'exprimer librement. Afin de pallier à ces problématiques, il serait intéressant de mettre en place des formations pour les usagers autour des droits et devoirs dont ils bénéficient, mais également sur le fonctionnement des instances de gouvernance sur la fonction d'administrateur et enfin sur les différents rôles qu'ils peuvent avoir au sein de la structure et ce que cela implique. Il est nécessaire qu'ils puissent comprendre le fonctionnement des différentes instances et le niveau de décisions prises au sein de chacune. De plus, il est également important de mettre en place un accompagnement pour les usagers voulant participer aux instances décisionnelles, mais dans un but final d'autonomisation. Il faut être vigilant à ce que l'accompagnateur ne soit pas trop présent et soit neutre afin que les usagers se sentent libres de s'exprimer. En effet, selon le rapport réalisé par le CNLE, dans le cadre des

⁶⁰ FRANCE BENEVOLAT (2014), *La place des bénéficiaires dans le projet associatif*, France Bénévolat, Paris.

instances de participation, « *les personnes en situation de pauvreté ne se sentent pas forcément libres de dire tous ce qu'elles veulent si elles le font devant une personne qui les accompagne, par peur d'une sanction ou d'une réprobation.* »⁶¹ Ainsi, il est nécessaire de ne pas créer des rôles d'aidant - aidé et de bien d'adapter l'accompagnement en fonction des attentes et besoins des usagers, dans l'idée de favoriser leur pouvoir d'agir et leur autonomie afin que leur participation à l'administration de l'association puisse être effective. Cela leur permettrait de s'affranchir de cette situation de minorité et de prendre réellement part aux décisions. L'objectif ici est de prendre le temps d'informer et d'accompagner les individus dans leur parcours de participation au sein de la structure. Cela passe dans un premier temps par une communication et une information large auprès des usagers sur leurs droits et devoirs et également sur l'importance pour eux ainsi que pour l'association qu'ils participent à l'administration de cette dernière. Le but premier est qu'ils participent à l'assemblée générale, premier lieu faisant vivre la double qualité, afin d'élire les administrateurs. Ensuite, il est nécessaire de favoriser leur intégration et leur participation au sein des autres instances de gouvernance où sont prises les décisions stratégiques mais également opérationnelles. Par exemple, l'association pour les personnes en situation de handicap évoquée plus haut a su développer et mettre en place les moyens nécessaires afin de permettre aux personnes accompagnées de s'auto-représenter au sein des instances décisionnelles. En effet, les usagers sont majoritairement présents au sein de la gouvernance : sur les 24 administrateurs, 20 sont des personnes en situation de handicap. Pour cela, l'association a mis en place des aides afin de faciliter leur participation notamment un accompagnement pour la prise de note ou encore pour la communication si besoin. Cependant, l'organisation est vigilante à ce que cet accompagnement favorise l'autonomisation et serve seulement à valoriser et à rassurer ces personnes.⁶² De plus, une des associations que j'ai pu interroger au cours de mes entretiens, base son organisation autour du community organizing c'est-à-dire qu'elle cherche à « *favoriser l'organisation collective de groupes sociaux dominés de manière à permettre à ceux-ci de s'exprimer et défendre leurs intérêts dans le jeu démocratique.* »⁶³ Pour cela elle met donc en place différentes formations afin que les personnes puissent monter en compétences sur différents sujets et gagner en confiance. Par ailleurs, cette association prend réellement le temps d'aller au plus proche des citoyens afin de

⁶¹ CNLE (2011), « *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion* », CNLE, Paris.

⁶² CONSEIL SUPERIEUR DE L'ESS (2017), *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS*, ESSPACE, [en ligne] [Livret2.pdf \(esspace.fr\)](#) Consulté le 05/08/2021

⁶³ EDUCATION POPULAIRE « *Empowerment, pouvoir d'agir et participation* », Education populaire [en ligne] [Empowerment, pouvoir d'agir et participation \(education-populaire.fr\)](#) consulté

recueillir leurs avis et leur proposer d'intégrer des campagnes pouvant défendre leurs intérêts. Ensuite, au sein des campagnes, chaque individu est invité s'il le souhaite à s'impliquer davantage au sein des autres instances décisionnelles plus globales à l'ensemble de l'association. De ce fait, au sein des assemblées de syndicats, ce sont environ 30-40 adhérents qui participent et l'association se fixe un seuil minimum de 20 participants pour maintenir les instances. Enfin, les membres sont accompagnés par des salariés organisateurs qui sont des intermédiaires afin de mobiliser les personnes et d'assurer leur libre expression lors des assemblées des syndicats et les autres instances. Ainsi, c'est une bonne illustration de structure qui prend le temps et qui engage des moyens afin de favoriser l'autonomisation des individus ainsi que leur implication et participation au développement du projet associatif.

D'autre part, au niveau des associations, il est nécessaire de sensibiliser les parties prenantes notamment les salariés ainsi que les administrateurs à l'importance et les apports de la double qualité. Il peut également être intéressant de cibler les bénévoles qui peuvent accompagner les usagers sur le rôle d'administrateur et sur leur autonomisation. En effet, ces personnes doivent reconnaître la nécessité d'impliquer les usagers et prendre en compte leurs savoirs issus d'expérience afin de prendre les décisions au sein de la structure. Pour cela, ils doivent créer les conditions pour que ces savoirs puissent être verbalisés et émerger. Par ailleurs, les salariés et administrateurs de l'association doivent favoriser le développement du pouvoir d'agir des personnes, en leur permettant de développer des capacités et compétences. Pour ce faire, il est nécessaire de reconnaître les individus comme capables d'agir et ensuite développer une démarche de construction collective aussi bien au niveau des savoirs que des décisions.⁶⁴ En effet, comme vu précédemment la participation des usagers à l'administration des associations est bénéfique aussi bien pour les personnes que pour les structures. C'est pourquoi, il est nécessaire pour le bon développement des associations d'entrer dans une démarche de co-construction qui peut également donner lieu à différents échanges de savoirs entre les parties prenantes. Cela permettra ainsi de sortir de la logique d'assistanat et de réellement révéler le pouvoir d'agir de chacun. Par exemple, ATD Quart Monde est à l'origine de différentes expérimentations sur le croisement des savoirs et la participation des publics précaires notamment via les actions « croisement des savoirs et des pratiques » et les « universités populaires » qui ont permis de produire des méthodes de formations mutuelles entre professionnels et personnes en grande pauvreté ce qui a permis d'enrichir les connaissances de

⁶⁴ DE LEPINAY A. (2018), « Empowerment, pouvoir d'agir et participation », *Education populaire* [en ligne] [Empowerment, pouvoir d'agir et participation \(education-populaire.fr\)](http://education-populaire.fr), consulté le 04/08/2021

chacun. De ce fait, ces actions ont prouvé que les démarches de co-construction des savoirs et de co-formation fonctionnent et permettent d'apporter de nouvelles connaissances et pistes d'actions.

Enfin, afin de favoriser l'expression de tous et d'éviter les rapports de force, il est essentiel de former les personnes à l'animation de groupe ainsi qu'à l'accompagnement de nouveaux arrivants afin que chacun se sente à sa place et légitime de s'exprimer, mais également pour que l'intégration se passe au mieux. En effet, comme l'explique l'association de lutte contre la précarité, pionnière concernant les questions de participation des publics précaires, « *la manière de promouvoir la participation collective des personnes accompagnées peut résider dans la mise en place d'une formation spécifique proposée aux professionnels afin de les accompagner dans cette démarche.* »⁶⁵ De plus, le CNLE dans ses recommandations pour favoriser la participation des personnes précaires et exclues insiste sur l'importance d'avoir un tiers facilitateur en charge de l'animation et de la convivialité.⁶⁶ En effet, il est important d'avoir une personne qui soit à la fois neutre et capable d'animer un groupe afin que chacun puisse s'exprimer librement sans qu'il n'y ait d'oppression ou de rapport de force et afin que le groupe puisse prendre des décisions abouties. Ainsi, l'association grenobloise organisée autour du community organizing a insisté lors de notre entretien sur l'importance de créer un cadre favorable à l'expression de tous afin que tout le monde s'écoute et se respecte. Pour cela, cette association utilise des méthodes d'éducation populaire pour l'animation, divise les personnes en petit groupe afin d'éviter l'oppression et rappelle le cadre et les règles de vie à chaque début de rassemblement.

D'autre part, la Fédération des acteurs de la solidarité s'est lancée dans le développement de la participation des usagers au sein des structures associatives du réseau. Ainsi, cela est un bon exemple d'organisation qui a pris le temps et su engager des moyens pour développer cet axe. Cela a d'abord pris forme de « groupes d'appuis nationaux » relevant plutôt de la consultation auprès de travailleurs sociaux et personnes accompagnées. Ensuite, cela a pris la forme d'un groupe majoritairement constitué de personnes accompagnées (à 80 %) ayant pour but d'analyser les pratiques de la fédération du point de vue des usagers, afin de nourrir le positionnement de la fédération et des associations qui la compose mais également pour avoir

⁶⁵ CNAPE (2015), La participation des personnes accompagnées au sein des associations, Editions CNAPE, Paris [en ligne] https://www.cnape.fr/documents/rapport-de-la-cnape_la-participation-des-personnes-accompagnees-au-sein-des-associations/ consulté le 04/08/2021

⁶⁶ CNLE (2011), *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à l'élaboration, à la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques*, Editions CNLE, Paris

une vision des problématiques de terrain et pour outiller le réseau pour développer et accompagner la participation. Enfin, la fédération a franchi un cap important en choisissant de développer l'axe de la co-décision en instaurant un collège de « personnes accompagnées » au sein du conseil d'administration. Cela permet donc d'assurer la représentativité des usagers au sein des instances décisionnelles de la fédération et plus largement de développer la participation des personnes au sein des associations du réseau. Ce qui ressort de cette expérience est notamment la richesse que permet la participation des personnes accompagnées aux différentes instances décisionnelles et l'importance de la co-construction pour nourrir le développement du réseau et des associations adhérentes. De ce fait, pour accompagner et développer cette participation la fédération a dû mettre en œuvre des moyens et modifier son organisation. Tout d'abord, elle explique la nécessité d'informer en amont concernant le rôle de l'instance et des personnes qui y participent. Ensuite, elle relève l'importance de préparer les sujets à l'avance et donc d'informer en amont des sujets qui vont être traités pour que chacun puisse se les approprier individuellement. Par ailleurs, elle insiste sur la nécessité d'adapter l'animation des instances en favorisant la convivialité et l'expression de tous. Par ailleurs, il faut être vigilant à adapter les supports de communication. Enfin, est relevée par cette association l'importance pour les usagers de passer par les différents niveaux de participation afin de comprendre et de découvrir le processus et que l'arrivée au conseil d'administration fasse moins peur de par la technicité de cette instance.

Nous pouvons constater que pour mettre en œuvre la double qualité en favorisant la participation des usagers aux instances décisionnelles, les associations doivent nécessairement modifier leur organisation et engager des moyens. En effet, il est nécessaire de développer l'accompagnement et la formation des usagers ainsi que d'accepter de modifier les instances et de développer l'animation de ces dernières. De plus, il est nécessaire de créer un cadre favorable pour l'expression des personnes en adaptant les instances et les supports de communication en fonction des besoins. Cet investissement en temps et moyen se révèle finalement bénéfique, car il permet un échange de savoirs, une meilleure autonomisation des usagers et une meilleure réponse aux besoins. De plus, les associations peuvent se permettre dans ce cadre de demander un soutien auprès des pouvoirs publics afin de développer cet axe qu'est la participation effective des usagers. En effet, par la mise en place de la double qualité les associations participent à rendre les individus citoyens et au développement de la démocratie participative. Comme vu précédemment, elles sont considérées comme des intermédiaires permettant d'être proche des citoyens et de recueillir leur parole et de participer à l'animation sociale.

B. Rendre attractive la gouvernance des associations

Ensuite, afin de développer la double qualité, les associations peuvent également agir sur l'attractivité, l'ouverture et la transparence de leurs instances décisionnelles. En effet, aujourd'hui, ces dernières ont parfois du mal à se renouveler et manque de dynamisme. Par ailleurs, elles font face à un manque de mixité et diversité sociale et sont parfois composées d'une partie peu représentative de l'ensemble des parties prenantes. Comme l'explique Philippe Frémeaux les instances décisionnelles au sein des associations sont généralement composées d'hommes de catégories socio-professionnelles supérieures et le président détient généralement une grande partie du pouvoir : « *La démocratie au sein des organisations de l'ESS peut avoir un caractère exemplaire quand élus et dirigeants [...] associent les différentes parties prenantes au projet et en élargissent le recrutement notamment aux femmes et acceptent de compter au sein de leurs instances des administrateurs qui ne doivent pas tout au président !* »⁶⁷ Enfin, la gouvernance associative est opaque, le partage des pouvoirs ainsi que les différents rôles ne sont pas clairement identifiés. C'est pourquoi, les associations doivent chercher à renforcer l'attractivité de leurs instances et clarifier l'organisation de la gouvernance afin de donner davantage envie aux usagers de participer à ces temps forts de prise de décisions.

Une des solutions possibles afin d'améliorer l'attractivité de la gouvernance pourrait être de privilégier un mode de fonctionnement en collégiale. Cela signifie que les responsabilités ainsi que l'autorité sont partagées et distribuées entre plusieurs personnes n'ayant pas de lien hiérarchique. Ainsi, chaque personne est responsable d'une partie de l'activité de l'association et les décisions importantes sont prises avec l'ensemble des participants.⁶⁸ Ce mode de fonctionnement permet un meilleur partage des pouvoirs ainsi qu'un partage des différentes missions et rôles. Les responsabilités et l'autorité sont réparties sur un groupe plus large de personnes afin d'éviter la concentration du pouvoir sur un petit groupe de personnes et de fonctionner de manière plus horizontale et moins hiérarchique qu'avec les modes de fonctionnements classiques. Cela permet de pallier au manque de renouvellement des administrateurs en ne comptant pas seulement sur un seul président. De ce fait, chaque membre de l'équipe peut agir sur les missions, les activités qui l'intéressent davantage et la charge de

⁶⁷ FREMEAUX P. (2011), *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris.

⁶⁸ MARIN F. (2019), « La gouvernance collégiale dans une association », *Avis d'expert*, Associathèque [en ligne] [Avis d'expert – La gouvernance collégiale dans une association | Associathèque \(associatheque.fr\)](https://www.associatheque.fr/avis-d-expert-la-gouvernance-collégiale-dans-une-association) consulté le 09/08/2021

travail ainsi que les responsabilités sont mieux réparties. Ainsi, c'est un mode d'organisation qui se développe de plus en plus aujourd'hui au sein des structures. En effet, c'est une solution innovante afin de dynamiser la gouvernance. Cela permet de rendre la gestion de l'association plus conviviale et de créer de la cohésion au sein du groupe. Par ailleurs, cela amène à « *confier une part de la responsabilité de direction à des personnes qui n'ont pas le temps disponible ou pas toutes les compétences nécessaires pour assumer une présidence.* »⁶⁹ De ce fait, pour mettre en place ce type de gouvernance, les associations témoignent de la nécessité de bien définir les missions et les responsabilités de chacun, d'adopter un fonctionnement autour de la bienveillance et de la confiance et de bien communiquer, auprès de l'ensemble des parties prenantes concernées, des différentes décisions prises dans chaque collège afin de garder un lien collectif entre chaque sous-groupe.

Le rapport sur « La place des bénéficiaires dans le projet associatif » réalisé par France Bénévolat préconise que les associations définissent mieux les rôles au sein des instances décisionnelles en créant des conseils d'administration de mission, c'est-à-dire attribuer à chacun des membres une mission particulière (fonction support, commissions techniques ou missions ponctuelles) ou encore de créer des fiches de poste pour chacun des membres. Par ailleurs, le rapport suggère de « *créer des comités d'administrateurs, au sein des conseils d'administration, permanents ou ponctuels, pour permettre de préparer ou éclairer les décisions du conseil.* »⁷⁰ Nous pouvons donc constater que la définition des rôles de chaque membre ainsi qu'un meilleur partage des tâches permettent de clarifier les instances décisionnelles et de les rendre plus accessibles à tous. La gouvernance collégiale est un bon moyen pour développer la participation des usagers aux prises de décisions, car les instances sont plus accessibles, les rôles nécessitent moins de temps et le choix des missions est plus large. Cela répond donc à la fois à la problématique concernant le manque d'attractivité et la trop grande opacité des instances, mais également à l'idée de donner confiance aux usagers, de rendre plus accessible et moins impressionnante la participation à l'administration des organisations et leur permettre de se sentir légitimes

Ainsi, Spartak Lillois, une association sportive, populaire et solidaire, a adopté un mode de gouvernance collégiale afin de favoriser la démocratie à l'intérieur de la structure, être en

⁶⁹ MARIN F. (2019), « La gouvernance collégiale dans une association », *Avis d'expert*, Associathèque, [en ligne] [Avis d'expert – La gouvernance collégiale dans une association | Associathèque \(associatheque.fr\)](#) consulté le 09/08/2021

⁷⁰ FRANCE BENEVOLAT (2014), *La place des bénéficiaires dans le projet associatif*, France Bénévolat, Paris.

meilleure cohérence avec son projet social qui favorise l'action collective et afin de mieux intégrer ses parties prenantes aux décisions.⁷¹ En effet, le développement de cette association repose sur les initiatives prises par les membres c'est pour cela qu'il leur paraissait nécessaire de favoriser leur implication. Cependant, la structure était confrontée à une problématique majeure : les pratiquants étaient plus souvent consommateurs plutôt qu'acteurs engagés dans le développement de l'association et la prise de décisions stratégiques. C'est pourquoi, cette association a fait le choix d'un mode de fonctionnement collégial afin de permettre le partage des responsabilités et la diversité de missions proposées aux membres. Pour mettre en place cela, elle a attaché une attention particulière à bien informer les adhérents, par le développement de nouveaux outils, sur les réunions, les décisions, les différents rôles qu'il est possible de rejoindre. Ensuite, elle a également recentré l'assemblée générale comme organes décisionnels et sensibilisé à l'importance pour les usagers de participer à cette instance et enfin, elle a cherché à responsabiliser les membres sur les différentes tâches. Par ailleurs dans son idée de mobiliser davantage les usagers et rendre plus attractives et accessibles les instances, l'association a fait le choix d'organiser deux assemblées générales par an (une pour réfléchir aux projets et la seconde pour évaluer ce qui a été réalisé). Ainsi, les collèges ont principalement pour but d'appliquer les décisions et projets votés en assemblée générale. Les différentes commissions, groupes de travail permettent à chaque membre de choisir les champs d'action dans lesquels ils préfèrent intervenir et cela permet également un gain en temps et d'efficacité. Ce que l'association observe est que ce mode de fonctionnement permet à un plus grand nombre d'usagers de s'impliquer, car ils se sentent libres de s'exprimer, proposer et agir au sein des thématiques qu'ils ont choisies. Par ailleurs, cela a fait croître la cohésion de manière plus forte et plus large autour de l'administration de l'association et cela a permis une plus grande participation des usagers qui avait auparavant davantage le profil de consommateur.

Nous pouvons constater que l'adoption d'un mode de fonctionnement en collégiale peut permettre de dynamiser la gouvernance, de la rendre accessible à un plus grand nombre de parties prenantes, de mieux partager les responsabilités et les missions ce qui peut permettre de réduire le temps d'implication demandé aux personnes. Cependant, ce n'est pas le modèle unique que toute association doit adopter, il faut chercher à adapter son mode de fonctionnement par rapport aux besoins et attentes des parties prenantes et la cohérence avec le

⁷¹ INJEP (2019), *L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement*, INJEP, Paris [en ligne] [ca53.pdf \(injep.fr\)](#) Consulté le 07/08/2021

projet social. En effet, ce n'est pas le seul mode de fonctionnement qui permet de développer la participation des usagers. Par exemple, une des associations interrogées lors des entretiens a adopté ce mode de fonctionnement, mais constate que la mobilisation des membres reste complexe et que c'est un travail sur le long terme qu'il faut entretenir. Ainsi, cette épicerie collaborative a mis en place un conseil d'administration en collégiale autour de commissions de travail en autonomie totale. Chaque commission est représentée au conseil d'administration par des référents élus. Le conseil d'administration est composé de 12 membres dont la moitié est élue à l'intérieur des commissions et l'autre moitié tirée au sort. Cependant, malgré ce fonctionnement qui permet de favoriser la participation des parties prenantes à différentes instances, il y a peu de représentativité des usagers. En effet, sur 125 usagers de l'association seulement 25 personnes environ participent aux instances décisionnelles. De ce fait, l'association est très dépendante du noyau dur de personnes les plus impliquées et a du mal à mobiliser de nouveaux membres. Ensuite, un café associatif relève une problématique à laquelle il fait face concernant la gouvernance en collégiale, le rôle de co-président peut créer des craintes auprès des membres. Selon l'association, ils ont plus de réticences à s'engager au sein du conseil d'administration par peur d'endosser le rôle de co-président qu'ils considèrent comme ayant trop de responsabilités. Pourtant, le but recherché de la gouvernance en collégiale est justement de partager les responsabilités.

De ce fait, le mode de fonctionnement en collégiale peut s'avérer bénéfique pour favoriser la participation des usagers à la gouvernance de l'association, mais en gardant tout de même des points de vigilance. En effet, il est tout d'abord nécessaire d'identifier si c'est le mode de fonctionnement adéquat pour répondre aux attentes des usagers. Ensuite, il est nécessaire de bien définir les rôles de chacun avec la création de fiche de poste par exemple ainsi qu'informer les parties prenantes sur le fonctionnement et les différents niveaux d'implication qu'ils peuvent prendre. Cela permettra de lever les différentes craintes et de rendre plus clairs le mode d'organisation et le processus de prise de décisions. Enfin, il faut bien adapter les modes de communication afin qu'ils soient efficaces et que l'information puisse circuler entre tous les membres ainsi que plus largement entre l'ensemble des parties prenantes.

II. Des pistes d'amélioration au niveau structurel

Ensuite, afin de favoriser la participation des usagers aux instances décisionnelles, les associations peuvent se saisir de pistes de réflexion et d'amélioration au niveau structurel. En effet, cela nécessite des changements au niveau de la structuration des associations. Tout

d'abord, elles peuvent chercher à décentraliser au maximum leur gouvernance afin de la rendre plus largement accessible. Ensuite, elles peuvent s'inspirer du modèle de gouvernance des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) qui permet d'intégrer et d'impliquer un ensemble large et représentatif de parties prenantes.

A. Décentraliser au maximum la gouvernance

Certaines associations, généralement de grande taille, ont un système de gouvernance peu décentralisé. En effet, les grandes orientations stratégiques se prennent généralement au siège de l'association ainsi les plus petites antennes du territoire sont moins impliquées dans les décisions et ont moins de marge de manœuvre. De ce fait, les antennes locales vont être en charge d'appliquer de façon plus opérationnelle les décisions prises, mais elles ne seront pas toujours impliquées dans le processus décisionnel. Cela induit donc que les usagers sont encore moins impliqués dans l'administration de l'association, car ils sont plus éloignés des instances décisionnelles. Par exemple, c'est le cas d'une des associations grenobloises que j'ai eu l'occasion d'interroger, qui est pourtant affiliée à une association internationale pionnière dans la participation des publics précaires. Ainsi, sur 30 adhérents au sein de l'antenne grenobloise, il y a 15 membres actifs mais seulement 4 usagers. Le groupe local ne détient pas d'entité juridique et donc ne dispose pas d'instance décisionnelle tels qu'un conseil d'administration ou bureau. De ce fait, les décisions sur les grandes orientations de l'association sont prises au niveau national, mais chaque groupe local dispose tout de même de la liberté de définir son mode de fonctionnement notamment concernant l'organisation des réunions, leur fréquence. Cela reste donc principalement des décisions d'ordre opérationnel qui sont prises autour de l'organisation des différentes activités, la participation à des mouvements militants... Les membres et les usagers ne détiennent pas le pouvoir de participer aux décisions stratégiques et n'ont pas de réelle influence sur le projet social de l'association. Ensuite, une autre association interrogée d'envergure nationale et luttant contre l'isolement ainsi que la précarité des personnes âgées a su adapter son mode de fonctionnement afin de le décentraliser quelque peu bien que les grandes décisions restent concentrées au siège qui détient un poids important. De ce fait, l'association dispose de sièges en région qui prennent en charge une partie des décisions décentralisées telles que des décisions concernant la gestion du personnel par exemple. Par ailleurs, au niveau des groupes locaux, il y a des conseils d'équipe qui fonctionnent comme des mini conseils d'administration avec des membres élus qui sont en charge de prendre des décisions au niveau local en fonction des besoins. Ce mode de fonctionnement est intéressant, car il permet de prendre des décisions à l'échelle plus locale et de les adapter en fonction des

territoires, cela permet aux groupes locaux d'avoir plus de liberté d'action et de poids dans des décisions relevant du niveau stratégique. Cependant, les parties prenantes notamment les personnes accompagnées ou encore les salariés ne sont pas invités à participer aux autres niveaux de décisions à l'échelle régionale ou nationale. Ainsi, l'avis des parties prenantes notamment les usagers ne remonte pas jusqu'aux personnes qui prennent les grandes décisions stratégiques de l'association. Alors qu'une des associations interrogées pourtant d'envergure nationale a un fonctionnement intéressant et inspirant, car elle a réussi à organiser différents niveaux de prise de décisions au sein desquels les usagers sont toujours représentés. En effet, cette association qui fonctionne en community organizing dispose de différents niveaux d'instances décisionnelles ce qui permet aux individus d'être libres de choisir leur niveau d'implication. De ce fait, au sein de chaque campagne militante sont organisées des assemblées où le but est de réunir le plus de personnes possibles (30 à 40) et lors de cette assemblée est élu un comité composé de 5-6 personnes qui se réunit toutes les semaines afin d'appliquer les décisions prises lors des assemblées. Ensuite, au sein des comités 1 à 2 membres sont élus afin de se réunir tous les mois au sein des conseils inter-quartier qui permettent de faire le lien entre les différentes campagnes et de voter les décisions générales à l'association, transversales entre les différents syndicats. Enfin, 1 à 2 représentants de chaque conseil inter-quartier au sein de chaque région sont élus pour participer tous les mois au conseil national de l'association. Ainsi, ce mode de fonctionnement permet d'impliquer les usagers à tous les niveaux du processus décisionnel et de leur laisser la possibilité de choisir leur niveau d'implication. Dans tous les cas, ils sont représentés par des membres élus qui peuvent faire remonter leurs besoins aux plus hauts niveaux de prise de décision.

De ce fait, les associations ont tout intérêt à décentraliser au maximum leur gouvernance afin que le projet social corresponde aux besoins réels des usagers sur les différents territoires. C'est un levier important de redistribution du pouvoir afin qu'il soit détenu par les personnes directement concernées par le projet. La décentralisation des instances décisionnelles permet plus de proximité avec les parties prenantes, d'être davantage à l'écoute et en cohérence avec leurs besoins et de répondre aux enjeux locaux. Ainsi, cela répond à l'enjeu associatif de « *faire du global au local à partir du local.* »⁷²

⁷² WORMS J-P. (2005), Acte II de la décentralisation enjeux et conséquences pour les associations. La Fonda [en ligne] [Acte II de la décentralisation enjeux et conséquences pour les associations / Seconde partie \(fonda.asso.fr\)](http://fonda.asso.fr) consulté le 12/08/2021

B. S'inspirer du modèle des SCIC pour une gouvernance multi parties prenantes

Les associations peuvent également s'inspirer du modèle de gouvernance des sociétés coopérative d'intérêt collectif (SCIC) afin de renforcer le principe de double qualité. Il est vrai que ce mode de fonctionnement permet, comme dans toute coopérative, aux salariés de participer à la gestion de la structure, mais la particularité de ce statut est qu'ils peuvent le faire en lien avec d'autres associés (clients, fournisseurs, bénévoles, collectivités territoriales, associations, partenaires privés, ...). Ainsi, c'est un fonctionnement en multi-sociétariat où peuvent être associés les producteurs de biens et services, les bénéficiaires des biens et services et d'autres types d'associés physiques ou moraux qui contribuent à l'activité tels que les associations, les collectivités, les bénévoles, ...⁷³ Le statut de SCIC induit donc qu'au moins trois types de sociétaires doivent être présents et représentés à l'assemblée générale. Cela permet aux différentes parties prenantes de prendre part à la gouvernance de l'entreprise et donc de représenter les différents intérêts. Les SCIC ont ainsi pour vocation : « *la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale* » (Art. 19 quinquies, loi de 2001) Les associés sont, comme dans toute structure de l'ESS, placés sur un pied d'égalité avec le principe 1 personne = 1 voix et disposent donc d'un droit de vote égal quel que soit le capital détenu. Cela permet d'élargir la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes et de les associer au projet de l'entreprise ce qui en fait « *une société commerciale, au cœur démocratique.* »⁷⁴ Ainsi, cela amène les différentes parties prenantes notamment, usagers, salariés, collectivités locales de bénéficier du même pouvoir et à travailler en coopération et collaboration pour le développement de la structure. En effet, ce statut innovant permet de réellement tourner l'objet social de la structure vers l'intérêt collectif en prenant en compte les différents acteurs concernés et leurs attentes multiples. Par ailleurs, cela renforce la capacité à contribuer au développement local.

Comme le rappelle Philippe Frémeaux : « *La gouvernance démocratique des organisations de l'économie sociale et solidaire a d'abord pour objet d'assurer la reproduction du groupe qui porte le projet.* »⁷⁵ Or aujourd'hui les organisations de l'ESS ont tendance à n'associer que certaines parties prenantes à leur gouvernance, mais devrait pourtant se concentrer à associer les destinataires de biens et services produits et ceux qui en assurent la mise en œuvre. En effet,

⁷³ BPI FRANCE (2020) « Scic-Société coopérative d'intérêt collectif », Bpi France, [en ligne] [Scic - Société coopérative d'intérêt collectif | Bpifrance Création \(bpifrance-creation.fr\)](#) consulté le 12/08/2021

⁷⁴ CHRISTOPOL M. et al. (2019), « Regards croisés : les coopératives d'intérêt collectif, une opportunité pour les collectivités », *Actualités*, CRESSIDF, [en ligne] [Regards croisés : les Coopératives d'Intérêt Collectif, une opportunité pour les collectivités - CRESS IDF - Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Ile-de-France](#) consulté le 13/08/2021

⁷⁵ FREMEAUX P. (2011), *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris.

ce sont les personnes les plus concernées par le développement du projet social. De ce fait, il insiste sur l'importance d'élargir le cercle des parties prenantes à la gouvernance des structures de l'ESS afin de mettre réellement en œuvre la démocratie et qu'elle soit représentative. L'économie sociale et solidaire d'aujourd'hui doit répondre à un défi majeur qui est la mise en place d'une « *participation coordonnée des usagers et salariés* »⁷⁶ afin d'identifier au mieux les besoins et les enjeux auxquels font face les structures. Jean-François Draperi, relève lui aussi l'importance de s'inspirer du mode de fonctionnement des coopératives et plus particulièrement des SCIC afin de mettre en œuvre le principe de double qualité. En effet, il explique que le caractère auto-organisé de ces structures, permis par le statut de travailleurs- entrepreneurs- associés donné aux individus, entraîne la coproduction de biens et services avec l'ensemble des parties prenantes concernées et répond ainsi à l'intérêt général. Il rappelle que cette idée d'auto-organisation du travail permis par les coopératives illustre la théorie des « *common pool resource* » d'Elinor Ostrom.⁷⁷ Il est vrai que ce statut de SCIC permet aux parties prenantes de gérer en coopération et collaboration les biens et services de la structure.

Ainsi, les associations pourraient s'inspirer du modèle des SCIC en inscrivant dans leurs statuts la nécessité de réserver des postes d'administrateurs aux différentes parties prenantes (usagers, salariés ou encore collectivités territoriales) et notamment la nécessité d'avoir forcément un collègue d'usagers présents au sein des instances. De ce fait, chaque type de public concerné par le projet associatif serait représenté et disposerait d'un pouvoir de décision au sein des instances de gouvernance. Pour les usagers cela permettrait donc de faire vivre le principe de double qualité en les prenant en compte et les impliquant au sein de la gouvernance pour qu'ils soient à la fois destinataires des biens et services produits et à l'origine de ces-derniers. Le bilan de la vie associative de 2015 réalisé par le haut conseil de la vie associative avait relevé la nécessité pour faire vivre la démocratie associative de diversifier les profils présents dans les instances et avait proposé à ce titre l'idée d'inscrire dans les statuts « *une limite de cumul des mandats ou encore la recherche systématique de futurs dirigeants au sein des bénévoles, adhérents, usagers.* »⁷⁸

C'est ainsi, qu'une grande association de lutte contre la précarité, dans le but d'associer les usagers à ses instances de réflexion et de décision a choisi de construire une de ces activités

⁷⁶ BOUQUET B. et al. (2009), *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris

⁷⁷ DRAPERI J-F. et al. (2017), *S'inspirer du succès des coopératives*, RECMA N°343, [en ligne] [S'inspirer du succès des coopératives, Jean-François Draperi et Cécile Le Coroller. Dunod, 2016, 202 pages | Cairn.info](#)
Consulté le 12/08/2021

⁷⁸ HAUT CONSEIL DE LA VIE ASSOCIATIVE (2015), *Bilan de la vie associative 2012-2014*, Editions HCVA, Paris

sous forme de SCIC afin d'inclure dans le collège des usagers les personnes directement concernées pour pouvoir les associer étroitement à la réponse aux besoins.⁷⁹ Ce projet a été réfléchi en lien avec les différentes parties prenantes : salariés, bénévoles, usagers.

De ce fait, ce statut particulier de SCIC permet de participer au développement territorial de façon durable en associant les différentes parties prenantes ce qui permet à la fois de créer de la richesse économique, mais également du lien social, de la cohésion territoriale tout en répondant à l'intérêt général et à l'utilité sociale. Par ailleurs, ce statut favorise un ancrage territorial fort. Cela est donc en partie dû aux pratiques coopératives basées sur le principe de double qualité et est donc renforcé par l'idée d'associer plus largement les parties prenantes externes. C'est en cela que l'on peut affirmer que la SCIC s'apparente à « *un projet politique collectivement et démocratiquement construit.* »⁸⁰ Le modèle de gouvernance des SCIC permet donc de davantage impliquer les différentes parties prenantes afin de rester en cohérence avec le projet social. Ainsi, les associations, afin de renforcer leur principe de double qualité et prendre davantage en compte les usagers, ont tout intérêt à s'inspirer de ce mode de fonctionnement innovant. En effet, en instaurant une organisation favorisant la participation de l'ensemble des parties prenantes concernées par le projet et plus particulièrement les usagers, les associations pourront répondre aux mieux aux besoins et donc à l'intérêt général. Cela rendra leur projet social plus en cohérence avec la réalité des attentes de destinataires des biens et services ainsi que des enjeux territoriaux.

III. La double qualité comme critère d'évaluation de performance des associations

Pour finir, il serait intéressant d'intégrer la double qualité comme critère d'évaluation des performances des associations. En effet, comme nous avons pu le constater, aujourd'hui les associations sont face à la pression des financeurs qui demandent plus de transparence et de performance. De ce fait, ils vont davantage prendre en compte l'efficacité et l'efficience de la gestion des structures reflétées principalement par des critères quantitatifs et économiques. Or, cela ne permet pas de rendre compte de la finalité de l'action associative, des spécificités et des nombreuses externalités positives que ces structures entraînent au sein de la société. Ainsi, par

⁷⁹ CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2017), *Guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, ESSPACE, Paris

⁸⁰ DRAPERI J-F. et al. (2017), S'inspirer du succès des coopératives, RECMA N°343, [en ligne] [S'inspirer du succès des coopératives. Jean-François Draperi et Cécile Le Coroller. Dunod, 2016, 202 pages | Cairn.info](#) Consulté le 12/08/2021

la pression de cette performance les associations sont poussées à modifier leur structuration ce qui influence l'organisation de leur gouvernance ainsi que le lien entre les parties prenantes et le projet associatif. Les associations tendent à mettre de côté leur projet social et leurs principes fondateurs afin de répondre à ces nouvelles exigences. En effet, elles sont poussées à intégrer des dispositifs de gestion au sein de leur gouvernance et deviennent donc plus technocratiques plutôt que militantes et recherchent de plus en plus de compétences techniques.

C'est pourquoi, il est nécessaire que les associations soient évaluées sur l'atteinte de leurs objectifs et projets sociaux plus que sur leurs performances. La double qualité et notamment l'émancipation des personnes faisant partie d'un principe de base de l'économie sociale et solidaire devrait rentrer dans les critères d'évaluation. Cela permettrait de recentrer les associations sur le développement de cet objectif afin de permettre l'émancipation des personnes par leur participation à l'administration des structures. Par ailleurs, c'est un bon moyen pour évaluer l'impact de la participation des usagers ainsi que pour en prouver l'efficacité. Les associations se doivent de militer pour démontrer l'impact social de leurs actions et pour cela, il est intéressant d'utiliser des outils d'évaluation afin de mieux rendre compte.

Ainsi, le principe de double qualité pourrait être évalué à travers différents outils. Tout d'abord, évaluer ce qui a été mis en place par la structure afin de favoriser la participation des usagers ainsi que ce qui fonctionne. Il est important de chercher à comprendre si la structure se donne réellement les moyens de développer cet axe par la mise en place de nouveaux outils et l'amélioration de son mode de fonctionnement. Par ailleurs, il est important de vérifier que l'implication des usagers dans la gouvernance correspond aux plus hauts niveaux de participation et non pas seulement à de la simple information ou consultation. Pour cela, il est possible de développer des outils de mesure quantitatifs tels que le nombre d'usagers participants aux instances de gouvernance. Afin d'aller plus loin et d'évaluer de façon plus juste, il est nécessaire d'arriver à évaluer le taux de participation des usagers dans les instances décisionnelles à travers des éléments d'évaluation tels que leur taux de prise de parole durant les réunions, le poids qu'ils ont dans les décisions, le nombre de propositions, projets ou idées à leur initiative... Ensuite, il est intéressant d'utiliser des outils de mesure davantage qualitatifs afin d'évaluer la place des usagers dans le projet associatif. Pour cela, il est possible de réaliser des questionnaires auprès des personnes directement concernées afin d'identifier à quel niveau ils se sentent impliqués, écoutés et pris en compte. Par ailleurs, afin de nourrir l'évaluation de

la double qualité, il est intéressant de récolter des témoignages des usagers afin de réussir à évaluer l'avancement de leur émancipation. Ce qui est primordial est de ne pas se limiter à évaluer de façon quantitative le nombre d'usagers présents au sein des instances de gouvernance de l'association, mais d'aller chercher plus loin en observant la place qui leur est accordée au sein des associations ainsi que leur pouvoir d'agir et d'influence sur les autres membres de la structure. Cela permettra d'avoir une vision plus large et juste de la réalité participative des usagers aux prises de décisions dans les associations. De plus, il est nécessaire de réaliser cette démarche d'évaluation en coopération avec les parties prenantes notamment les usagers, salariés, bénévoles et administrateurs.

Il est donc nécessaire de travailler cette idée d'évaluation de la double qualité en association afin de rendre compte de l'importance de ce principe et de la nécessité de favoriser l'émancipation des personnes. L'insérer comme critère de performance permettrait donc à la fois de permettre aux associations de se concentrer sur le développement de cet axe, mais également de valoriser et promouvoir les structures qui proposent des solutions pour rendre effective la participation des usagers aux prises de décisions. De plus, cela permettrait de mettre en valeur auprès des différentes associations et financeurs l'importance de ce principe. Enfin, c'est un moyen pour démontrer l'impact social des associations auprès des financeurs et plus largement de l'opinion publique. Par exemple, l'agence nationale de l'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) a pour mission de développer une culture de bientraitance au sein de ces structures et oriente pour cela son action en faveur des usagers. Ainsi, elle valide et élabore des procédures et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles qui favorise le bien-être des usagers de manière générale. Par ailleurs, elle accorde dans ce cadre une importance particulière au développement de la participation des usagers. Elle a donc réalisé, suite à une étude des pratiques au sein des structures, un guide afin de valoriser, diffuser et promouvoir les actions en faveur de la participation des usagers au sein des établissements et services pour permettre aux différents acteurs de s'en saisir.

Tout au long de cette dernière partie nous avons pu constater qu'il existe différentes pistes de solutions à approfondir pour que les associations puissent rendre effectif le principe de double qualité et permettre l'émancipation des personnes. Tout d'abord, elles peuvent apporter des changements au niveau de leur organisation, de leur fonctionnement. En effet, une des premières améliorations à apporter est de reconnaître l'importance du principe de double qualité

et tout ce qu'il permet en le recentrant comme objectif principal des associations. De plus, les associations doivent accepter de prendre le temps, de modifier leur organisation et de mettre en place des moyens financiers, humains, organisationnels afin de favoriser la participation des usagers. D'autre part, les associations peuvent chercher à adapter l'organisation de leur gouvernance afin qu'elle soit davantage attractive, ouverte, transparente et que le partage des pouvoirs soit plus clair. Pour cela, il est primordial de travailler à renforcer l'information et la définition des différents rôles d'administrateurs afin de les clarifier. Par ailleurs, les associations peuvent s'inspirer du modèle de gouvernance collégiale qui permet un meilleur partage des pouvoirs et des missions ainsi qu'une répartition des responsabilités sur un groupe plus large de personnes. Ensuite, afin de renforcer la double qualité, les associations peuvent expérimenter des pistes de solutions qui entraînent des changements au niveau de leur structuration. Tout d'abord, elles peuvent chercher à décentraliser au maximum leur gouvernance afin d'être en cohérence avec les besoins réels des personnes sur les différents territoires. Elles peuvent également s'inspirer du modèle de gouvernance des SCIC car il est basé sur le multi-sociétariat c'est-à-dire le fait d'associer différentes parties prenantes à la gouvernance de la coopérative. Cela permet de représenter les intérêts des différentes personnes concernées par le projet de la structure et de réellement répondre à l'intérêt collectif. De ce fait, il serait intéressant que les associations se nourrissent de ce mode de fonctionnement afin d'intégrer de manière formelle les usagers à la gouvernance de la structure. Enfin, la dernière piste de solutions à expérimenter est l'intégration de la double qualité comme critère d'évaluation des associations. Il est vrai que cela leur permettrait de se concentrer sur le développement de ce principe, mais aussi de valoriser et promouvoir les structures qui travaillent à sa mise en œuvre. Par ailleurs cela serait un bon moyen afin de militer pour la participation des usagers à l'administration des associations, mais également d'en montrer l'importance et les bénéfices. Il serait donc intéressant d'étudier ces différentes pistes de solutions afin de favoriser la mise en place de la double qualité en association. Ce sont des idées à étudier et développer, mais surtout à adapter en fonction des enjeux de chaque structure et notamment en fonction des besoins et attentes des personnes concernées par le projet social.

Conclusion :

À travers ce mémoire, nous avons eu l'occasion d'étudier le principe de double qualité au sein des associations. Cela correspond à l'idée que les usagers d'une structure qui produit des biens ou services leurs étant destinés en soient également les membres. Bien que ce soit un principe fondateur de l'économie sociale et solidaire et malgré la volonté des associations de faire vivre la participation des usagers à l'administration des structures, elles peinent à la mettre en œuvre. Il est pourtant essentiel aussi bien pour les usagers que pour les associations de rendre la double qualité effective au sein des structures.

Au cours de la première partie, nous avons pu définir la participation ce qui nous a permis de constater que c'est une notion complexe et large. En effet, selon les approches et l'interprétation de chacun, la participation, des usagers plus particulièrement, peut prendre différentes formes et être exercée à différents niveaux. C'est ainsi que nous avons pu déduire que la double qualité correspond aux niveaux les plus élevés de participation c'est-à-dire le fait d'entrer dans une démarche de co-construction, co-décision et pour cela de réellement associer les usagers à l'administration des associations. À la suite de cela, nous avons pu définir la double qualité et comprendre en quoi elle fait partie des fondements de l'ESS et plus précisément des associations. Enfin, nous avons pu étudier les différents apports de la double qualité tant pour les associations que pour les usagers. Elle permet notamment l'émancipation des personnes par l'augmentation de l'empowerment et du pouvoir d'agir, la cohérence avec le projet social ainsi qu'une meilleure gestion des ressources en replaçant les associations comme biens collectifs. Par ailleurs, ce principe amène à renforcer le caractère démocratique des associations, à mieux partager les pouvoirs et davantage impliquer et fidéliser les usagers qui sont des parties prenantes essentielles au sein de ces structures. Les entretiens réalisés ont permis de constater que les associations sont conscientes de l'importance de susciter la participation des usagers mais qu'elles peinent à la mettre en place.

En effet, la seconde partie a permis de démontrer qu'ils existent différents freins à la mise en place de la double qualité au sein des associations. Ils sont à la fois dû à l'organisation interne des associations mais également à d'autres facteurs externes ainsi qu'à certaines évolutions de la société. Tout d'abord, l'organisation de la gouvernance associative semble pouvoir être un frein au développement de la participation des usagers. Il est vrai qu'au sein de ces structures la répartition du pouvoir est souvent plus opaque, l'accès à la gouvernance est parfois limité par manque d'information et d'ouverture auprès des usagers et les instances manquent souvent

d'attractivité car elles sont peu dynamiques et subissent un faible renouvellement des membres. Ensuite, les difficultés à mettre en place la double qualité peuvent être dû au fait que les salariés ou administrateurs ont tendance à négliger les capacités des usagers et ils ont parfois peur des changements que leur plus grande implication au sein des structures peut engendrer. Les usagers détiennent eux aussi des appréhensions qui sont dû à un manque de confiance et de légitimité mais également à un scepticisme quant aux retombées de leur engagement. De plus, ils n'ont pas forcément le temps ni l'envie de prendre part à l'administration de la structure. Enfin, certaines évolutions sociétales peuvent être à l'origine de la difficile mise en place de la double qualité. Tout d'abord, la montée de l'individualisme entraîne un engagement associatif plus volatile et ponctuel en fonction des projets individuel de chacun. Par ailleurs, la professionnalisation et l'institutionnalisation des associations impactent grandement la gouvernance des associations qui devient davantage gestionnaire, technique ce qui la rend moins attractive et ouverte.

Après avoir analysé les différents freins à la mise en place effective de la double qualité en associations nous avons pu constater qu'il existe finalement des pistes de solutions à étudier et expérimenter afin de favoriser cette participation des usagers aux prises de décisions. En effet, les associations peuvent apporter des modifications au niveau de leur fonctionnement et leur organisation. Tout d'abord, elles doivent replacer la double qualité comme objectif principal, comme finalité ce qui leur permettra d'être plus à même de modifier leur organisation et employer du temps ainsi que des moyens financier, humains afin de développer la participation des usagers à l'administration de la structure. Ensuite, elles peuvent agir sur l'ouverture et l'attractivité de leur gouvernance en rendant les rôles et le partage des pouvoirs plus lisibles ainsi qu'en favorisant une meilleure transparence. Par ailleurs, les associations peuvent apporter des changements au niveau structurel. Pour cela elles peuvent agir sur la structuration de leur gouvernance en cherchant à la décentraliser au maximum afin d'être au plus proche des besoins des personnes. Ensuite, il serait intéressant d'étudier une piste d'expérimentation qui nécessite davantage de réorganisation notamment au niveau des statuts. L'idée est de s'inspirer du modèle de gouvernance des SCIC afin d'inclure dans les statuts associatif la nécessité d'avoir différents collèges de parties prenantes représentés au sein des instances décisionnelles et notamment un collège d'usagers. Enfin, les associations peuvent chercher à agir sur la vision des financeurs et de l'opinion public en militant pour que la double qualité devienne un critère d'évaluation des structures. C'est un bon moyen afin que les associations se concentrent sur le développement de l'émancipation des personnes et pour rendre compte de l'impact de la participation réels des

usagers. De plus, cela permettrait de valoriser et promouvoir les structures qui proposent des solutions pour rendre effective la participation des usagers à l'administration des structures.

C'est ainsi, que les associations peuvent étudier, développer et expérimenter ces différentes solutions afin de rendre effective la double qualité. Comme nous avons pu le constater c'est un principe essentiel en association. C'est pourquoi, il doit être remis au cœur des structures. Certaines associations ont pris conscience de son importance et innovent afin de le remettre au centre de leurs projets en développant la participation des usagers aux instances décisionnelles mais pour beaucoup l'atteinte de cet objectif reste encore difficile. Pourtant, tant que les associations n'auront pas replacé la double qualité comme finalité, objectif principal elles ne seront pas totalement en cohérence avec les besoins réels des usagers et ne pourront pas permettre leur émancipation. Il est nécessaire de sortir de la logique d'assistantat en arrêtant de penser à la place des personnes mais au contraire en coopération avec les personnes concernées afin de co-construire les projets. Cependant, les différents entretiens réalisés ainsi que l'écriture de ce mémoire m'ont permis de prendre conscience que malgré cette importance, la double qualité est un principe théorique qu'il n'est pas toujours facile de à adapter à la réalité du monde associatif selon les structures, les usagers et les différents besoins et enjeux. C'est pourquoi, il est nécessaire d'accepter de prendre le temps afin de favoriser son développement et d'apprécier les solutions qui se rapprochent au maximum de l'idéal participatif qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour rendre effectif ce principe. Par ailleurs, il faut rester conscient que les associations ne peuvent pas seulement être gérées par les usagers, qu'il est nécessaire d'avoir des intermédiaires et que finalement l'ensemble des parties prenantes concernées par le projet doivent être représentées. De plus, il ne faut pas créer une injonction à la participation auprès des usagers et accepter que chacun est libre de participer. Le but est d'obtenir une participation qui soit représentative de l'ensemble des usagers. Enfin, certaines associations se doivent d'agir dans l'urgence pour répondre aux besoins des usagers, elles doivent répondre à une logique d'efficacité et doivent fournir des services rapidement et largement, ce qui ne permet pas toujours de prendre le temps d'inclure tout le monde dans les décisions. Dans ce cas, il serait intéressant de trouver des solutions afin de récolter la parole des usagers, de les impliquer aux mieux afin d'être au plus proche de leurs besoins réels et permettre leur émancipation.

De ce fait, replacer la double qualité au cœur des projets est un objectif qui nécessite du temps, des moyens et de la réorganisation au sein des associations. Il doit également être adapté en fonction des structures, des usagers ainsi que des enjeux et besoins. Les différentes pistes de

solutions évoquées permettent d'avoir espoir que ce principe puisse être effectif au sein des associations et plus largement qu'il le soit également au sein de l'ensemble des structures de l'ESS. Pour cela, il est nécessaire de l'intégrer comme objectif à plus long terme, d'avoir confiance envers les capacités de chacun et d'accepter d'adapter nos façons de faire.

Bibliographie

Ouvrages :

- BLONDIAUX L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie*, La République des idées, Paris
- BOUQUET B., DRAPERI J-F., JAEGER M. (2009), *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris
- DEFOURNY J. et NYSSSENS M. (2017) *Economie sociale et solidaire : socio économie du 3ème secteur*, De Boeck supérieur, Paris
- DEMOUSTIER D, DRAPERI J-F, RICHEZ-BATTESTI N. (2017), *Atlas commenté de l'économie social et solidaire*, Juris, Paris
- FREMEAUX P. (2011), *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris.
- JAEGER M. (2011) *Usagers ou citoyens ? De l'usage des catégories en action sociale et médicosociale*, Dunod, Paris
- PASSARIS S. et RAFFI G. (1984), *Les associations*, La découverte, Paris
- LAVILLE J-L., CAILLE A., CHANIAL P., DACHEUX E., EME B. et LATOUCHE S. (2001), *Association, démocratie et société civile*, La découverte, Paris.
- LAVILLE J-L, HOARAU C. (2013), *La gouvernance des associations*, Eres, Paris
- PENVEN A. (2013), *L'ingénierie sociale, expertise collective et transformation sociale*, Eres,
- ZASK J, (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Bord de l'eau, Lormont

Rapports :

- ANSEM (2008), *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale*, ANSEM, Paris
- BUCOLO E., EYNAUD P., HAERINGER J. (2014), *La gouvernance des associations en pratiques*, Le mouvement associatif, Paris, [en ligne] ma-la-gouvernance-en-pratique-mep_1_.pdf (associations.gouv.fr)
- CNLE (2011), *Recommandations pour améliorer la participation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à l'élaboration, à la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques*, Editions CNLE, Paris

- CNAPE (2015), *La participation des personnes accompagnées au sein des associations*, Editions CNAPE, Paris [en ligne] https://www.cnape.fr/documents/rapport-de-la-cnape_la-participation-des-personnes-accompagnees-au-sein-des-associations/ consulté le 04/08/2021
- CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2017), *Guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, ESSPACE, Paris
- CRTS BRETAGNE (2013), *Le pari de la participation : promouvoir la culture participative comme vecteur de transformation sociale*, CRTS, [en ligne] [Groupe de travail « Participation » \(crts-bretagne.fr\)](#).
- FRANCE BENEVOLAT (2014), *La place des bénéficiaires dans le projet associatif*, France Bénévolat, Paris.
- FRANCE BENEVOLAT (2019), *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019*, France Bénévolat / IFOP, Paris.
- HAUT CONSEIL DE LA VIE ASSOCIATIVE (2015), *Bilan de la vie associative 2012-2014*, Editions HCVA, Paris
- HUGLO B. (2013), *L'association de solidarité, lieu de participation et d'expression citoyenne des personnes en situation de précarité ?* Mémoire de stage [en ligne], [MEMOIRE-BLANDINE-HUGLO-BADGE-2013.pdf \(management-associatif.org\)](#).
- INJEP (2019), *L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement*, INJEP, Paris [en ligne] [ca53.pdf \(injep.fr\)](#)
- INJEP (2019), *Les chiffres clés de la vie associative*, Editions INJEP, Paris

Articles :

- BACQUE M-H., Empowerment et politiques urbaines aux Etats-Unis. *Géographie, économie société* : p.108
- BLANC Y. (2011), Les associations face à la reconfiguration des individus, *Tribune Fonda N°211* [en ligne] [Les associations face à la reconfiguration des individus \(fonda.asso.fr\)](#)
- CHATELAIN-PONROY S., EYNAUD P., SPONEM S. (2015), La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. *HAL archives ouvertes* [en ligne] [La gouvernance associative : entre diversité et normalisation \(archives-ouvertes.fr\)](#)

- CHRISTOPOL M., CHAMBOLLE F. (2019), Regards croisés : les coopératives d'intérêt collectif, une opportunité pour les collectivités, *Actualités*, CRESSIDF, [en ligne] [Regards croisés : les Coopératives d'Intérêt Collectif, une opportunité pour les collectivités - CRESS IDF - Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Ile-de-France](#)
- DANSAC C., VACHEE C., GONTIER P. (2014), Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. *HAL archives ouvertes* [en ligne] [Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association \(archives-ouvertes.fr\)](#)
- DE BROQUEVILLE G. (2010), « Les associations, vecteurs et lieux de démocratie participative », Passerelles, [en ligne] [Les associations, vecteurs et lieux de démocratie participative | \(passerelles-web.info\)](#)
- DRAPERI J-F., LE COROLLER C. (2017), S'inspirer du succès des coopératives, RECMA N°343, [en ligne] [S'inspirer du succès des coopératives, Jean-François Draperi et Cécile Le Coroller. Dunod, 2016, 202 pages | Cairn.info](#)
- FONDA (2012) « Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations de demain ? » Tribunes Fonda n°214 [en ligne] [Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? \(fonda.asso.fr\)](#)
- FRANÇOIS Y. (2015), La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? *Recherche en sciences de gestion N°106* : p. 113 à 133 [en ligne] [La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? | Cairn.info](#)
- HEIJBOER C. (2019), la participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la solidarité. *Sociographe n°68* : 13-23
- INJEP (2019), L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement, *cahiers de l'action n°53*, INJEP, Paris
- LA VIE ASSOCIATIVE (2012), Interview de Philippe Frémeaux, Gouvernance se conformer ou inventer ? *La vie associative* [lva_17.pdf\(lemouvementassociatif.org\)](#),
- LE BOSSE Y. (2003), De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales* : vol 16 p.31

- LE GAL J., Participation démocratique aux décisions et échelle de participation, *ICEM*, [en ligne] https://www.icem-pedagogie-freinet.org/sites/default/files/participation_democratique_aux_decisions.pdf
- LONCLE P., ROUYER A., La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale. *Revue française des affaires sociales*. [En ligne] [La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale | Cairn.info](#)
- MARIN F. (2019), « La gouvernance collégiale dans une association », *Avis d'expert*, Associathèque [en ligne] [Avis d'expert – La gouvernance collégiale dans une association | Associathèque \(associatheque.fr\)](#)
- UNIOPSS (2010), La Participation : une chance à saisir. Lançons-nous ! *Les cahiers de l'UNIOPSS* : n°21
- PEREZ R, SILVA F. (2013) Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor Ostrom à l'économie sociale et solidaire. *Management & Avenir* N°65 [en ligne] [Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire | Cairn.info](#)
- ROUDET B. (2021), Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif, *Liens sociales et politiques*, *Erudit* [en ligne] [Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif \(erudit.org\)](#)
- WORMS J-P. (2005), Acte II de la décentralisation enjeux et conséquences pour les associations, *La Fonda* [en ligne] [Acte II de la décentralisation enjeux et conséquences pour les associations / Seconde partie \(fonda.asso.fr\)](#)

Sites internet :

- ATD Quart Monde, « Présentation d'ATD Quart Monde », *ATD Quart Monde* [en ligne] [Présentation d'ATD Quart Monde - ATD \(Agir Tous pour la Dignité\) Quart Monde \(atd-quartmonde.fr\)](#)
- BPI FRANCE (2020) « Scic-Société coopérative d'intérêt collectif », *Bpi France*, [en ligne] [Scic - Société coopérative d'intérêt collectif | Bpifrance Création \(bpifrance-creation.fr\)](#)
- CNLE (2015), « Définition de la participation », *CNLE*, [en ligne], [Définition de la participation - Le site du CNLE](#)

- DE LEPINAY A. (2018), « Empowerment, pouvoir d’agir et participation », *Education populaire* [en ligne] [Empowerment, pouvoir d'agir et participation \(education-populaire.fr\)](http://education-populaire.fr) (education-populaire.fr)
- EDUCATION POPULAIRE « Empowerment, pouvoir d’agir et participation », *Education populaire* [en ligne] [Empowerment, pouvoir d'agir et participation \(education-populaire.fr\)](http://education-populaire.fr)
- HAUT CONSEIL DE LA VIE ASSOCIATIVE (2015), « Bilan de la vie associative 2012-2014 », *Vie publique* [en ligne], [154000766.pdf \(vie-publique.fr\)](http://vie-publique.fr)
- LE LABO DE L’ESS (2019), « La démocratie au sein de l’ESS », *Le labo ESS*, [en ligne] [La démocratie au sein de l'ESS | Le Mag' | Le Labo de l'économie sociale et solidaire \(lelabo-ess.org\)](http://lelabo-ess.org)
- MINISTERE DE L’ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET DE LA CONSOMMATION. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire [En ligne]. Journal Officiel Français n°0176 du 1 août 2014, page 12666 texte n° 2. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr>
- SERVICE PUBLIC (2020), « Instances dirigeantes d’une association », *Service Public*, [en ligne] [Instances dirigeantes d'une association - associations | service-public.fr](http://service-public.fr).
- VIE PUBLIQUE (2021) « Quels rôles un citoyen peut-il jouer dans la société ? », *Fiche thématique citoyenneté et société Vie Publique* [en ligne] [Quels rôles un citoyen peut-il jouer dans la société ?| Vie publique.fr \(vie-publique.fr\)](http://vie-publique.fr)

Table des annexes :

Annexe 1 : Trame entretien semi-directif.....	p.72
Annexe 2 : Synthèse entretiens.....	p.73
Annexe 3 : Quadrilatère de Desroches.....	p.76
Annexe 4 : Parallélogramme des associations de Desroches.....	p.77
Annexe 5 : Typologie de participations en économie sociale.....	p.77

Annexe 1 : Trame entretien semi-directif

- **Question 1** : Qui sont les membres / adhérents de votre association ?
- **Question 2** : Combien sont-ils ?
- **Question 3** : Est-ce qu'il y a des salariés ? Combien ?
- **Question 4** : Comment sont prises les décisions au sein de votre association ? Quelles sont les instances décisionnelles ?
- **Question 5** : Pourquoi ce modèle ?

- **Question 6** : Est-ce que les usagers prennent part aux décisions ou aux instances décisionnelles ?

- Si non :

Question 6.1 : Pourquoi ? Cela n'est pas une priorité pour l'association ? Cela ne fonctionne pas ?

Question 6.2 : Est-ce que cela a déjà été discuté ou essayé ?

- Si oui :

Question 6.3 : Quelle fréquence de participation ?

Question 6.4 : Quelle est la part d'usagers impliqués dans les décisions ?

Question 6.5 : Est-ce que cela se fait uniquement dans le cadre des instances décisionnelles ou d'autres choses sont pensées et mises en place pour leur participation effective aux décisions ?

Question 6.6 : Est-ce qu'il y a une règle, une obligation sur le nombre d'usagers dans les instances décisionnelles ?

- **Question 7** : Est-ce que, au cours de la vie de l'association, les instances décisionnelles ont connu des modifications concernant l'implication, la participation des usagers ?

- Si oui :

Question 7.1 : Ce qui a été modifié ?

Question 7.2 : Ce qui ne marchait pas ? Pourquoi ?

- **Question 8** : Évaluez-vous la pertinence de la participation des usagers à la prise de décision ?

- Si oui :

Question 8.1 : Comment ?

Question 8.2 : Qui a décidé de mettre en place l'évaluation ?

- **Question 9** : Selon-vous quels sont les apports de la participation des usagers aux prises de décisions en association ?
- **Question 10** : Selon vous, quelles sont les conditions à réunir pour que les usagers puissent réellement participer aux prises de décisions ?

Annexe 2 : Synthèse entretiens

- Association 1 : Association qui fonctionne autour du community organizing afin d'organiser le pouvoir citoyen dans les quartiers populaire

Q1	Usagers
Q2	600 adhérents
Q3	3 salariés
Q4	Assemblée générale au sein de chaque syndicat → élection de 5-6 personnes pour participer au comité qui applique les décisions de l'assemblée → Au sein du comité, 1 à 2 membres élus pour participer au conseil inter-quartier qui traite des décisions transversales aux différents syndicats → Au sein du conseil, 1 à 2 membres élus pour participer au conseil national de l'association
Q5	Afin que les premiers concernés puissent prendre les décisions et pour que les réunions soient organisées en comité plus restreint
Q6	Oui
Q6.4	30-40 personnes impliquées par assemblée générale de syndicat
Q6.5	Proposition de différentes formations, organisation de séminaire pour réunir l'ensemble des membres, réalisation d'enquête auprès des personnes concernées par les campagnes
Q6.6	Oui sur le nombre de membres dans chaque instance sauf pour les assemblées de syndicat
Q8	Evaluation informelle par observations, constats : les usagers prennent de plus en plus de responsabilités et montent en compétences
Q9	Cela permet aux usagers de prendre des responsabilités, de gagner en compétences et de participer aux réponses à leurs besoins, de participer aux décisions qui les concernent
Q10	Il faut arriver à poser le cadre au sein des réunions pour que tout le monde s'écoute, se respecte et puisse s'exprimer. Pour cela, préparer les réunions en amont et utiliser des méthodes d'éducation populaire pour l'animation

- Association 2 : Association de lutte contre la pauvreté et l'exclusion

Q1	Les alliés et les usagers
Q2	30 adhérents
Q3	0 salariés
Q4	Les décisions sur les orientations de l'association se font au niveau national. Chaque groupe local définit son mode de fonctionnement mais ne prend des décisions qu'au niveau opérationnelle sur l'organisation des actions, des activités.
Q6.3	1 fois par mois
Q6.4	4 usagers participent aux réunions sur 15 membres actifs
Q9	Permet de ne pas penser à la place de l'autre
Q10	Il est nécessaire de prendre le temps et de travailler les projets, les actions avec les personnes concernées ainsi que les alliés.

- Association 3 : Café associatif et culturel en quartier prioritaire de la ville

Q1	Usagers du café
Q2	50 adhérents
Q3	2 salariés
Q4	Organisation d'une assemblée générale 1 fois par an qui valide les grands axes de décisions. Ensuite, le conseil d'administration est en collégiale c'est-à-dire que tout le monde est co-président. Il traite les décisions opérationnelles
Q5	Favorise la participation de tout le monde et un fonctionnement plus horizontal
Q6	Oui le conseil d'administration est composé d'usagers
Q6.3	Tous les deux mois
Q6.4	4 administrateurs (2 habitants du quartier et 2 anciens salariés) sur 50 adhérents
Q6.5	Organisation de temps plus conviviaux pour prendre en compte les idées et avis de chacun + organisation de réunion par projet avec les personnes intéressées
Q7	Avant il n'y avait pas de poste coordinateur salarié, c'est donc le conseil d'administration qui avait le rôle de coordinateur, beaucoup de responsabilités pour les administrateurs, ce qui a entraîné leur épuisement et leur départ.
Q9	Faire participer les usagers permet de les valoriser, de leur donner un sentiment de réussite
Q10	Développer de manière générale au sein de la société la culture de la participation auprès des personnes précaires qui n'ont pas l'habitude qu'on leur demande leur avis. Ensuite, il faut créer de la vie associative, des moment conviviaux dans la prise de décision, ne pas créer un cadre trop formel et clarifier les missions.

- Association 4 : Epicerie collaborative

Q1	Usagers de l'épicerie
Q2	120 adhérents
Q3	0 salarié
Q4	Conseil d'administration organisé en collégiale. Les différentes commissions travaillent en autonomie totale et sont représentées au conseil d'administration par des référents élus. Le conseil d'administration est composé pour moitié de personnes élus à l'intérieur des commissions et pour l'autre moitié des personnes tirées au sort.
Q5	Volonté d'être représentatif, participatif, non hiérarchique et conviviale
Q6.4	25 personnes environ qui participent sur 120 adhérents
Q6.5	Réalisation d'un questionnaire de satisfaction avec des questions générales sur le projet
Q9	Cela permet de co-construire les projets et de confronter les visions
Q10	Créer des temps conviviaux afin de co-construire le projet, des temps de rencontre

- Association 5 : Association de lutte contre l'isolement et la précarité des personnes âgées

Q1	Pas d'adhérents mais plusieurs acteurs : les bénévoles et les personnes accompagnées
Q2	0
Q3	3 salariés

Q4	Il y a un directeur général ainsi qu'un président qui prennent les décisions au niveau national. Ensuite, il y a une direction régionale et au niveau local ce sont des équipes qui fonctionnent comme des mini-association avec un conseil d'équipe qui dirige.
Q6	Non
Q6.1	Les personnes accompagnées ne sont pas consultées dans les instances et ne prennent pas part au vote.
Q6.2	Les personnes accompagnées ont déjà essayé de participer mais ont trouvé que c'était des réunions trop administratives et techniques, elles ne se sentaient pas à leur place. Généralement, les personnes préfèrent passer un bon moment, que ça soit plus convivial.
Q6.5	Les bénévoles sont sollicités pour consulter les personnes accompagnées sur des décisions opérationnelles. Certaines prises de décisions se font de façon informelle. L'association considère qu'il est très important d'avoir un retour des personnes accompagnées.
Q7	En 2015, l'organisation des instances décisionnelles a changé : les équipes territoriales ont gagné en autonomie et en responsabilités et peuvent davantage prendre des décisions au niveau local
Q9	Cela permet de connaître l'avis des usagers et de confronter la vision de terrain et la vision professionnelle
Q10	Il est important de préparer les moments informels de prises de décisions autour de thématiques particulières, qui concernent vraiment les usagers. Il faut que les personnes y voient un intérêt pour elle et que cela soit attractif.

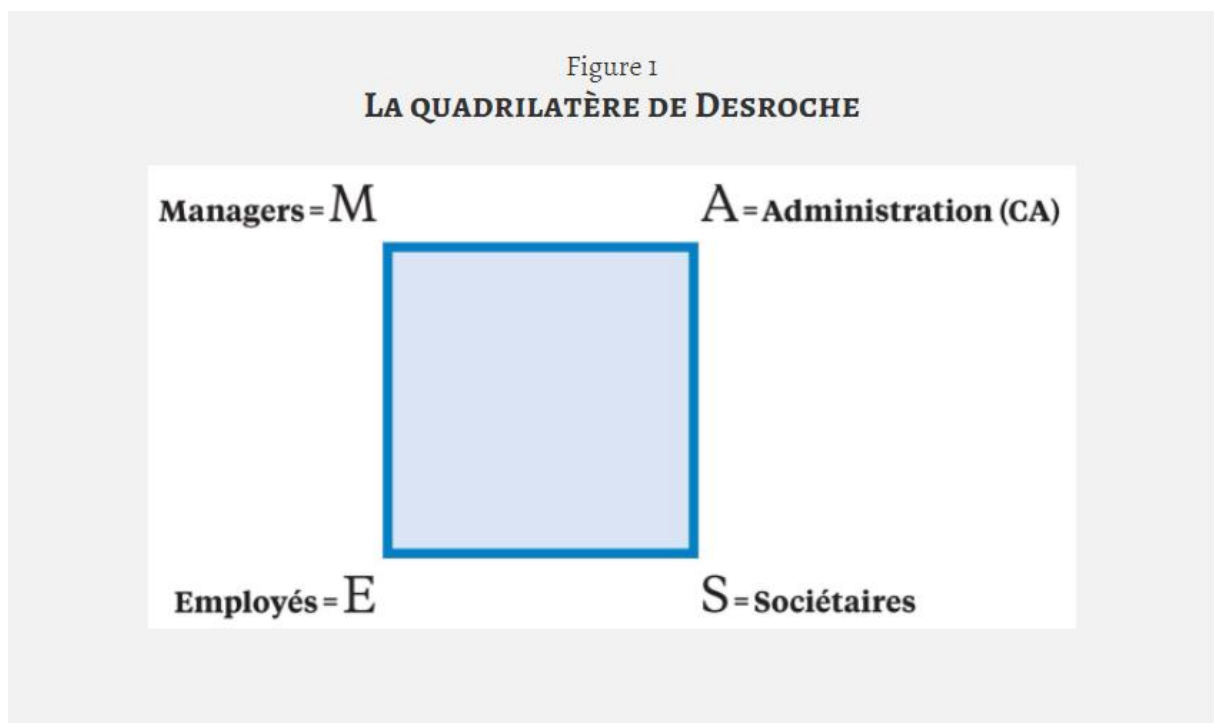
- Association 6 : Association proposant un accueil de jour, un lieu de vie et des services pour les personnes en situation de précarité sociale et/ou sans domicile fixe.

Q1	Pas d'adhérents
Q2	0
Q3	/
Q4	Les décisions sont prises par le conseil d'administration et le bureau. Beaucoup de décisions sont prises par le directeur mais il a une volonté de déléguer.
Q6	Il y a une forte participation des usagers mais qui est principalement opérationnelle et très peu stratégique. L'atelier cuisine, composé de nombreux usagers, a pris beaucoup de décisions et est très impliqué dans l'organisation à long terme de l'association notamment sur la construction des nouveaux locaux
Q6.5	Volonté de créer un collège d'accueillie pour qu'ils aient davantage accès à la gouvernance
Q9	La participation des usagers permet plus de transparence sur les décisions prises et cela leur permet également de gagner en compétences et en responsabilités.
Q10	Il est important de stopper l'asymétrie d'information qui a souvent lieu car on considère que cela prend trop de temps de donner l'information. Ensuite, il est important de permettre la montée en puissance dans l'encapacitation des usagers et de faire confiance. Enfin, il faut accepter la lenteur et l'organisation que la participation nécessite et employer des moyens et des financements pour la favoriser.

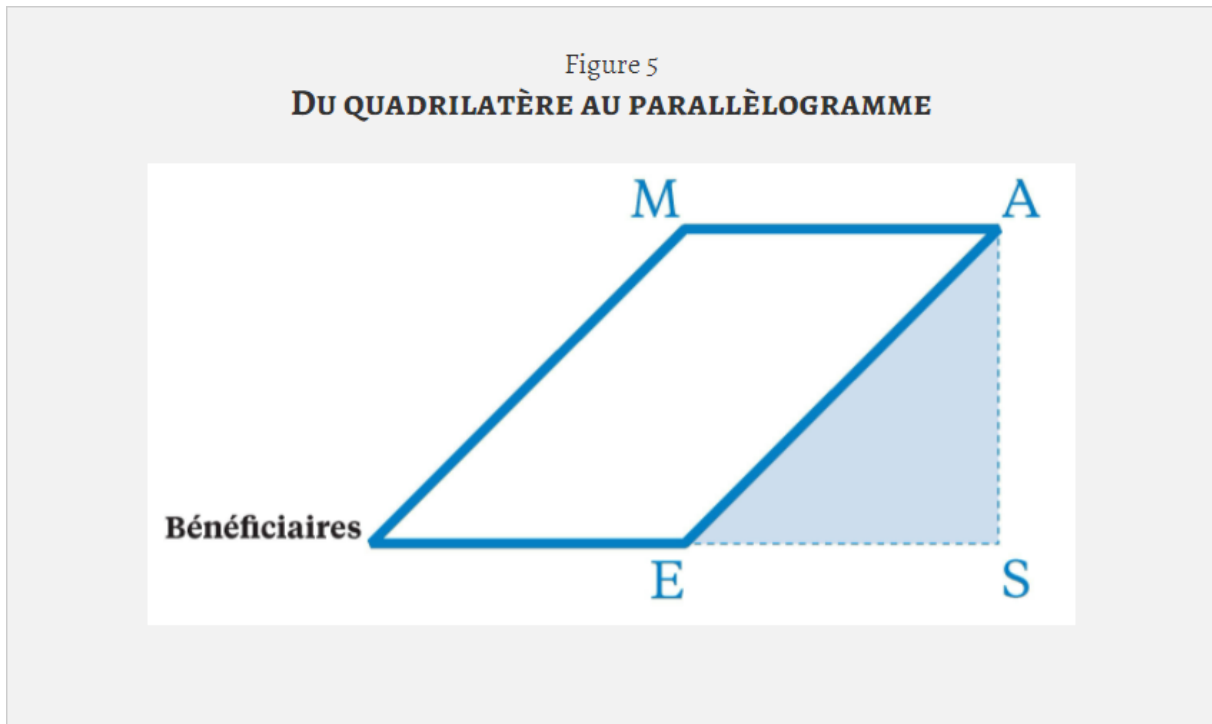
- Association 7 : Association pour promouvoir l'image et la pratique du vélo comme mode de transport quotidien

Q1	Usagers de la réparation de vélo
Q2	+ de 100 adhérents
Q3	0 salariés
Q4	Système de gouvernance collégiale, non hiérarchique et en auto-gestion.
Q6	Oui
Q6.4	Noyau dur d'usagers bénévoles (environ 5%) qui s'impliquent dans les instances décisionnelles mais les portes restent ouvertes pour plus d'implication de la part des adhérents
Q6.5	Temps spécifiques organisés afin de permettre aux bénévoles de monter en compétences et d'autres temps sont organisés afin d'essayer de mobiliser davantage d'adhérents.
Q9	La participation est importante afin de permettre aux usagers de prendre part aux décisions, de s'autonomiser et de co-construire les projets
Q10	Il est nécessaire de partager les valeurs politiques et les centres d'intérêt et il est primordial d'être attentif à ce qu'il n'y ait aucune domination entre les personnes au sein des instances décisionnelles.

Annexe 3 : Quadrilatère initial de Desroches



Annexe 4 : Parallélogramme des associations de Desroches



Annexe 5 : Typologie de participations en économie sociale

Tableau 14.1. Types de participations dans l'entreprise d'économie sociale

Au niveau de l'entreprise	Pratiques démocratiques défectueuses	Strict respect du droit	Propositions concrètes de participation
Au niveau des sociétaires	Banalisation	Isomorphisme	Disjonction
Pas de participation effective	Formalisme	Participation effective	Volontarisme
Participation légale	Participation contestataire	Participation démocratique	Démocratie dynamique

Résumé :

Le principe de double qualité au sein du modèle associatif

Ce mémoire aborde le principe de double qualité au sein du milieu associatif et les difficultés que ces structures ont à le mettre en œuvre. Pourtant, un enjeu essentiel afin de permettre la démocratie, l'émancipation des personnes et la cohérence avec le projet social des associations, ce principe peine tout de même à être développé. Nous analysons donc dans une première partie la complexité de la notion de participation des usagers qui est un élément essentiel afin de mettre en place la double qualité. Ensuite, nous abordons également les apports de ce principe pour les associations et les usagers. La seconde partie est l'occasion d'analyser les difficultés internes et externes auxquelles sont confrontées les associations afin de mettre en place la double qualité. Enfin, nous étudions différentes pistes de solutions à expérimenter au sein des associations qui nécessitent des changements au niveau de leur fonctionnement, de leur organisation ainsi que plus largement de la vision de l'opinion public. Cela nous permettra finalement de nous rendre compte que l'espoir d'une double qualité effective en association est bien présent et que la démocratie ainsi que l'émancipation des personnes peuvent être rendues possibles grâce à cela.

The principle of double quality within associative model

This brief discusses the principle of double quality within the associative sector and the difficulties that these structures have in implementing it. Although, an essential issue in order to allow democracy, emancipation of people and coherence with the social project of associations, this principle still struggling to be developed. In the first part, we analyze the complexity of the notion of user participation, which is an essential element in the implementation of the double quality. Then, we also discuss the benefits of this principle for associations and users. The second part is an opportunity to analyze the internal and external difficulties faced by associations in implementing double quality. Finally, we look different solutions to be experimented within the associations and that require changes in their functioning, their organization and more broadly in the vision of public opinion. This will finally allow us to realize that the hope of an effective double quality in associations is well present and that the democracy as well the emancipation of people can be made possible through this.