

ARTICLE

MANAGEMENT

L'ESSENTIEL

■ La gouvernance doit être considérée dans son acception la plus large.

■ Son organisation doit s'adapter pour accueillir les usagers au sein de ses instances.

SOCIAL ET
MÉDICO-SOCIAL

BONNES PRATIQUES POUR UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Un peu plus de 20 ans après la promulgation de la loi instituant un droit des usagers à participer à la vie de la structure dans laquelle ils sont accueillis ou accompagnés¹, où en est-on de la participation des personnes concernées dans la gouvernance des associations gestionnaires ? Quelques bonnes pratiques permettent aux organisations de progresser dans ce sens.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon

TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
cabinet Gain de causes

L'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) a produit plusieurs recueils de recommandations visant à organiser au mieux l'expression et la participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale et du médico-social. D'après elle, les formes de participation peuvent être regroupées autour de quatre registres :

- la démocratie représentative, notamment à travers le conseil de la vie sociale (CVS) ;
- la participation collective, à travers des groupes d'expression ouverts à tous les résidents ;
- le pouvoir d'initiative, à travers des groupes-projets qui organisent des activités internes ou externes ;
- la participation et l'expression individuelle, notamment à travers les enquêtes de satisfaction.

Ces référentiels guident les associations pour favoriser l'expression des usagers. Pour autant, quand il s'agit d'associer les personnes concernées à la gouvernance de l'association, il est nécessaire de prendre de la hauteur pour bien définir les objectifs et les moyens.

LES POINTS D'ANCRAGE DE LA PARTICIPATION

Dans un premier temps, il est intéressant d'appréhender la notion de gouvernance d'une association². Pour anticiper la participation des usagers à la gouvernance, il est conseillé de considérer le terme dans son acception la plus large. La gouvernance d'une association ne se résume pas au trio « assemblée générale, conseil d'administration, bureau ». La gouvernance regroupe bien évidemment ces instances de décision, mais elle doit aussi pouvoir garantir la prise de décision

éclairée. Pour cela, les dirigeants mettent souvent en place des dispositifs prospectifs, consultatifs, de contrôle... Autant de commissions, comités, conseils garantissant des décisions étayées et s'appuyant sur des expertises et/ou savoirs expérimentiels.

Le deuxième prérequis consiste à clarifier la signification du terme « participation ». Bien souvent, dans le secteur de l'inclusion sociale et du médico-social, on définit la participation des usagers ●●●

1. L. n° 2002-2 du 2 janv. 2002, JO du 3, JA 2013, n° 476, p. 44, étude P. Jourdy et S. Dumas ; JA 2014, n° 506, p. 8, obs S. Zouag.

2. V. dossier « Gouvernance – Du

discours à la méthode », JA 2022, n° 665, p. 15 ; JA 2020, n° 628, p. 42, étude S. Bourgeois et P. Eynaud ; dossier « Gouvernance – Un je(u) collectif », JA 2020, n° 613, p. 15.

ARTICLE

MANAGEMENT

●●● avec les termes suivants : « expression », « communication », « consultation », « concertation » ou encore « codécision ».

Quand on aborde la question de la participation des personnes concernées à la gouvernance de l'association, il est intéressant de se référer aux travaux de la philosophe Joëlle Zask³, qui a beaucoup écrit sur les formes démocratiques de la participation. Selon elle, il existe trois formes de participation : « prendre part », « apporter une part » et « recevoir une part ». Cette façon de définir la participation permet d'imaginer un panel de solutions partant d'une démocratie faible, mais existante, à une participation à part entière aux décisions stratégiques de l'association :

- prendre part : selon Joëlle Zask, le « prendre part » revêt souvent une allure informelle, ponctuelle, à géométrie variable ;
- apporter une part : la part apportée n'est pas simplement donnée, mais est de nature à créer une relation ou à modifier celle qui existe ;
- recevoir une part : pour la philosophe, « il est requis que le groupe, quelle qu'en soit la forme, auprès duquel la contribution a lieu, reconnaisse la part apportée et l'inscrive en quelque sorte dans son patrimoine commun. À défaut de cette attitude, une situation d'injustice se met en place dans laquelle l'individu contributeur peut avoir le sentiment d'avoir été superflu et sans effet sur la structure sociale et l'histoire qui sont les siennes »⁴.

Enfin, les personnes concernées sont entendues des personnes accompagnées et, plus largement, des bénéficiaires directs et indirects des associations, ce qui peut inclure l'entourage (parents, frères et sœurs, enfants, etc.) dans certaines associations.

LES BONNES PRATIQUES

Les associations ayant la volonté de faire participer les personnes accompagnées à tous les niveaux, y compris au sein de la gouvernance, l'inscrivent dans leur projet associatif et se donnent les moyens de mettre en œuvre de manière effective leur ambition.

Cette participation, outre l'impact qu'elle peut avoir sur les modalités d'accompagnement des bénéficiaires et les pratiques professionnelles, aura également un effet bénéfique sur les administrateurs. D'abord, elle est souvent la traduction opérationnelle des valeurs défendues par l'association, ce qui peut renforcer l'engagement des bénévoles. Ensuite, le fait de côtoyer plus fortement les

personnes concernées permet aux administrateurs de renforcer leur compréhension des besoins et attentes de celles-ci.

La participation des bénéficiaires vise à mobiliser leur savoir expérientiel et à susciter des propositions pour nourrir la stratégie associative. Les personnes participent aux décisions qui auront un impact direct sur elles.

Les bonnes pratiques énumérées ci-dessous ont été recensées et organisées selon les formes de participation identifiées par Joëlle Zask.

« Prendre part »

Il s'agit ici de tous les moyens mobilisables permettant aux personnes concernées d'apporter leur contribution aux sujets portés par la gouvernance. Ce sont généralement des sollicitations ponctuelles, mobilisant peu de temps, peu de technicité ou de prérequis. Il peut s'agir de questions stratégiques (élaboration du projet associatif, création d'une nouvelle activité, projet de déménagement, etc.) ou plus opérationnelles, comme l'organisation d'un événement pour lequel les modalités de participation des personnes concernées peuvent être discutées.

Les moyens à mobiliser sont multiples. Il peut s'agir de la mise en place :

- d'un comité de pilotage mixte pour un projet ou un événement (personnes concernées, salariés et élus) ;
- d'un *focus group* (pour tester un projet, une nouvelle activité, etc.) ;
- d'entretiens individuels d'un panel représentatif pour recueillir les besoins et les attentes ;
- d'enquêtes aux questions ouvertes ou fermées pour tester un projet ou recueillir des informations.

Enfin, les rencontres informelles lors d'événements entre les administrateurs et les personnes concernées contribuent à la participation de celles-ci à la gouvernance. Ces moments et échanges *off* peuvent nourrir la réflexion des élus et contribuer à la prise de décision éclairée en conseil d'administration.

« Apporter une part »

La participation des personnes concernées peut avoir pour objectif de donner les moyens au conseil d'administration de prendre des

3. J. Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, 2011.

4. J. Zask, « Participer, qu'est-ce que ça veut dire ? », Société française de prospective, déc. 2018.

décisions sur la base d'informations étayées par les savoirs expérimentaux des bénéficiaires.

Bien évidemment, la participation des administrateurs au conseil de la vie sociale est en quelque sorte un moyen pour les bénéficiaires de contribuer à la gouvernance. Par ailleurs, c'est également un acte qui incarne l'attention que portent les instances dirigeantes de l'association à la parole des personnes concernées.

Certaines associations créent une instance jouant un rôle consultatif et parfois prospectif. Cette commission peut être mobilisée par le conseil d'administration pour émettre des avis sur des sujets concernant les bénéficiaires ou pour relire des documents. Dans un rôle prospectif, l'instance peut être amenée à faire des propositions d'actions dans le cadre de la mise en œuvre du projet associatif. Généralement, cette commission est invitée une fois par an au conseil d'administration et à tous les séminaires prospectifs.

D'autres organisations choisissent de nouer un partenariat avec des associations d'autoreprésentation, qu'elles sollicitent pour recueillir des avis sur des questions stratégiques ou contribuer à des groupes de travail.

« Recevoir une part »

Les bénéficiaires siégeant au conseil d'administration de l'association qui les accompagne assurent les responsabilités d'administrateurs, comme tous les autres. Ils contribuent au projet commun et au suivi de la mise en œuvre, participent aux décisions stratégiques en apportant leur savoir expérimental. Ils sont les premiers concernés par les décisions prises.

Plusieurs moyens permettent aux associations d'intégrer les personnes concernées dans leur conseil d'administration, souvent notifiés dans les statuts :

- un collège peut être réservé aux personnes concernées (bénéficiaires, anciens bénéficiaires, non-bénéficiaires, etc.) ;
- un certain nombre de postes d'administrateurs peut être réservé à des représentants d'une association d'autoreprésentation.

Cette élection des personnes concernées au conseil d'administration est certainement le moyen le plus « démocratique ». Pour autant, il convient de réunir certaines conditions pour qu'il s'agisse d'une participation effective à la gouvernance.

LES POINTS D'ATTENTION

L'intention de faire participer les personnes concernées à la gouvernance est louable, mais elle doit être structurée afin d'être efficace et non contestable. Elle ne doit pas être un « coup de communication ». Les administrateurs concernés doivent être préparés à la prise de fonctions car cette participation ne doit pas les mettre en difficulté. Ils doivent aussi comprendre tous les enjeux et être volontaires. Que ce soit pour devenir administrateur, participer à une commission ou à un comité de pilotage, les personnes concernées doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement spécifique : formations, documents accessibles et/ou compréhensibles en fonction de leurs difficultés ou handicap – telles des fiches en facile à lire et à comprendre (FALC) –, personnels formés pour accompagner sans influencer, etc. La gouvernance aussi doit se préparer et s'adapter pour accueillir ses nouveaux membres. Les administrateurs peuvent recevoir une formation pour bien appréhender la future collaboration, voire tutorer les administrateurs concernés. L'organisation des instances peut également être repensée (réunions avec peu de points à l'ordre du jour pour favoriser l'appropriation des sujets, changement de lieu pour tenir compte des difficultés éventuelles des personnes concernées, etc.).

Autre point important : la communication interne. Lorsqu'une association propose aux bénéficiaires de participer à la gouvernance, il faut veiller à ce qu'il y ait une communication sur les résultats obtenus grâce à leur contribution ou sur l'utilisation des informations recueillies auprès d'eux. Ainsi, par exemple, les résultats d'une enquête peuvent être présentés à ceux qui y ont participé ainsi que la façon dont les enseignements ont été exploités dans un projet.

CONCLUSION

La bonne volonté ne suffit pas et la mise en œuvre de la participation des personnes concernées à la gouvernance de l'association peut être longue. L'enjeu pour les associations aujourd'hui est d'impulser une dynamique et d'avancer progressivement. L'élaboration du projet associatif est un premier pas pour de nombreuses organisations. En associant les bénéficiaires et leur entourage à chaque étape de la réflexion, les associations initient une démarche qui se construit et s'enrichit au fil du temps. ■