
ADAPEI 23
PAROLE À 3 VOIX

ANTOINE COLONNA D'ISTRIA - 2022



***GOVERNANCE PARTICIPATIVE
EN MILIEU MÉDICO-SOCIAL***

La Fonda
fabrique
associative

REVUE DE LITTÉRATURE

REVUE DE LITTÉRATURE INSPIRÉE DE LA PAROLE À 3 VOIX

Antoine Colonna d'Istria (la Fonda) - 2022

Un dispositif porté par l'ADAPEI de la Creuse



RÉSUMÉ

L'ADAPEI 23 a développé depuis plusieurs années une pratique innovante inscrite dans son projet associatif et appelée « Parole à 3 voix », pour favoriser « une éthique de la discussion entre les parties prenantes ; afin que les choix soient inventés à partir de l'intelligence des échanges, principalement entre les “3 voix” de l'association que sont les professionnels salariés, les personnes en situation de handicap, et les parents et amis bénévoles ».

Ce texte s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action menée au premier semestre 2022 pour étudier la gouvernance participative de l'ADAPEI 23 et le concept de parole à 3 voix. Cette recherche-action se structure en deux temps. Le premier temps a été un accompagnement de terrain visant à permettre l'amélioration continue de la gouvernance de l'association ADAPEI 23 en s'interrogeant notamment sur les notions de pouvoir d'agir, de démocratie et de participation des personnes en situation de handicap (PSH). Le second temps était une prise de recul pour formaliser les questionnements et les pistes de solution trouvés via l'accompagnement. Cette revue de littérature clôt le premier temps de la recherche-action et pose les bases pour le second.

Ce texte émane d'une revue de littérature de plus de 30 textes académiques ou de textes tirés de notes d'experts du secteur associatif, parus essentiellement à partir des années 2000. Il aborde des enjeux autour du concept de « gouvernance participative » en général, et les applications particulières de ce concept au sein du secteur médico-social associatif.

Le texte recense des travaux théoriques, des expériences et des outils utiles pour bâtir des gouvernances participatives à vocation inclusive telle que celle de l'ADAPEI 23. Il a été conçu pour éclairer la réflexion des dirigeants d'organisations, en particulier dans le champ associatif du secteur médico-social, en quête de la mise en œuvre d'une société et d'organisations inclusives.

En résumé, le texte montre que, si les enjeux du concept de « gouvernance » sont bien compris désormais avec une logique « hybride » de la gouvernance en association, les approches visant à modéliser ou à normaliser la structuration des gouvernances se heurtent à des limites fortes, tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue pratique. Cette difficulté à modéliser, à évaluer, à comparer les gouvernances est particulièrement prégnante dans le cas des gouvernances participatives et/ou à vocation inclusive.

Malgré ce défi d'adaptation locale des théories et outils sur la gouvernance, la formalisation des pratiques et la simplicité des explications et outils produits reste un enjeu clef pour partager le pouvoir – particulièrement avec des personnes en situation de capacités réduites, et pour conduire collectivement des processus d'innovation permettant de répondre aux besoins des personnes bénéficiaires de l'action associative.

« L'inclusivité ne se décrète pas, elle se construit patiemment par un travail sur la capacitation, l'accompagnement et la médiation. » Ainsi, les outils existent, cependant instaurer la gouvernance participative en milieu médico-social nécessite une approche patiente, au cas par cas, au sein d'un collectif qui accepte de faire évoluer les rôles de chacun, et aussi de prendre des risques et de les partager, afin de faire primer la personne sur la norme. 🛠️

SOMMAIRE

CADRE THÉORIQUE ET TERMES CLEFS

A. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE AU CROISEMENT DE LA DÉMOCRATIE ET DU MANAGEMENT	
1. L'histoire récente du concept de gouvernance.....	6
2. L'hybridation, ou la spécificité de la gouvernance des associations.....	7
3. <i>Management</i> et gouvernance, enjeux de frontières.....	9
B. DÉMOCRATIE ET PARTICIPATION : POUVOIR D'AGIR ET FAIRE ENSEMBLE	
1. Qui est le peuple en association ? L'émergence des « parties prenantes ».....	11
2. Un pouvoir à identifier, à localiser, à partager et à faire croître.....	13
C. LA PARTICIPATION, CONDITION DE LA DÉMOCRATIE ET DU DÉVELOPPEMENT DE SOI	
1. Les formes démocratiques de la participation.....	17
2. Les échelles de la participation et de l' <i>empowerment</i>	19

PANORAMA DE LA RECHERCHE SUR LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

A. PERSPECTIVES CONCEPTUELLES SUR LA GOUVERNANCE	
1. La gouvernance participative à vocation inclusive.....	22
2. L'engagement dans les instances de gouvernance.....	25
B. PERSPECTIVES ET LIMITES DE LA MODÉLISATION	
1. La diversité des conventions de qualité et les défis de la « cité de l'inclusion horizontale ».....	29
2. L'existence de normes pour les motivations à la participation.....	31
3. La gouvernance associative et ses métamorphoses dans la marche du monde.....	32
C. L'ENJEU DE LA FORMALISATION ET DES DÉMARCHES D'INNOVATION DANS LA PARTICIPATION	

FOCUS SUR DES APPROCHES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ÉVALUATION DES GOUVERNANCES

A. QUELQUES OUTILS D'ANALYSE DES GOUVERNANCES	
1. Les typologies de modèles de gouvernance.....	36
2. Les outils de diagnostic et d'autodiagnostic.....	36
3. Les outils d'accompagnement et de mise en œuvre de la participation.....	38
B. ÉTUDES DE CAS ET SPÉCIFICITÉS DU MILIEU MÉDICO-SOCIAL	
1. Spécificités des associations du médico-social.....	39
2. Spécificités des ADAPEI et du réseau des UNAPEI.....	39
3. Études de cas.....	40
BIBLIOGRAPHIE	43

CADRE THÉORIQUE ET TERMES CLEFS

A. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE AU CROISEMENT DE LA DÉMOCRATIE ET DU MANAGEMENT.....6

1. L'histoire récente du concept de gouvernance.....6
2. L'hybridation,
ou la spécificité de la gouvernance des associations.....7
3. *Management* et gouvernance, enjeux de frontières.....9

B. DÉMOCRATIE ET PARTICIPATION : POUVOIR D'AGIR ET FAIRE ENSEMBLE.....11

1. Qui est le peuple en association ?
L'émergence des « parties prenantes ».....11
2. Un pouvoir à identifier,
à localiser, à partager et à faire croître.....13

C. LA PARTICIPATION, CONDITION DE LA DÉMOCRATIE ET DU DÉVELOPPEMENT DE SOI17

1. Les formes démocratiques de la participation.....17
2. Les échelles de la participation et de l'*empowerment*.....19

2014
15/16

ACRONYMES FRÉQUENTS :

CA – Conseil d'Administration

AG – Assemblée générale



A. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE AU CROISEMENT DE LA DÉMOCRATIE ET DU MANAGEMENT

1. L'histoire récente du concept de gouvernance

Gouverner signifie diriger ou encore exercer le pouvoir, et vient du verbe grec *kubernân* (piloter un navire ou un char).

Tombé en désuétude, le concept de « gouvernance » réapparaît surtout au *xx^e* siècle dans le contexte anglo-saxon de l'entreprise, pour souligner l'existence d'un « système de parties prenantes » et sa prise en compte dans la manière dont un domaine d'activités est gouverné ; avant d'être mobilisé dans le contexte des organisations publiques.

La gouvernance se distingue ici du gouvernement en tant qu'institution. La gouvernance est ainsi plutôt un processus, elle repose sur l'approche systémique puisqu'elle se décline en un « système de gouvernance », impliquant ainsi une structure de gouvernance et un dynamisme de système (processus de gouvernance, activités de gestion, etc.) composé de « parties prenantes ».

Il y a dans la littérature deux justifications principales à la gouvernance en tant que mode particulier de gouvernement : la complexité des sociétés actuelles, et la nécessité de rendre le pouvoir à la société civile¹.

La notion de gouvernance s'est ainsi développée comme une nouvelle méthode de gouvernement pour résoudre la perte d'efficacité de nos institutions (privées ou publiques) et retrouver de la « performance » par le consensus d'acteurs ayant des expertises complémentaires (approche managériale dans le secteur privé), et d'autre part comme une réponse à un affaiblissement de la démocratie dû à la captation du pouvoir par un petit nombre (approche démocratique dans le secteur public).

Ainsi, pour certains auteurs, des différences fondamentales existent entre la tradition démocratique volontariste de la gouvernance fondée sur une vision de l'intérêt général qui transcende les intérêts particuliers, et une autre vision de la gouvernance qui ne voit dans l'intérêt commun que la somme des intérêts particuliers (et notamment des intérêts des groupes), revenant à la tradition démocratique utilitariste. ✍

¹ Robert Joumard, *Le concept de gouvernance*, 2009.

2. L'hybridation, ou la spécificité de la gouvernance des associations

Le monde associatif est le lieu par excellence d'hybridation entre l'approche managériale et l'approche démocratique de la gouvernance². Il combine une culture « privée » qui le rapproche des entreprises privées et l'éloigne de l'État et du secteur public, et une culture de « l'intérêt général » qui le rapproche du secteur public et l'éloigne des entreprises lucratives.

La loi du 1er juillet 1901 laisse toute latitude aux associations pour fixer leur fonctionnement. La nature et le rôle des instances, ainsi que le mode de nomination des dirigeants sont librement organisés dans les statuts et, le cas échéant, le règlement intérieur.

L'organisation la plus courante s'articule autour de trois organes : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. Il est à noter que rien n'oblige à adopter cette structure habituelle, mais qu'elle est ancrée dans les faits et qu'elle résulte aussi pour partie des attentes des financeurs, notamment publics (besoin d'un président interlocuteur identifié, demande de comptes rendus des instances statutaires...).

La gouvernance associative peut ainsi « pour une part, se caler sur la gouvernance d'entreprise et chercher à renforcer le pouvoir de son conseil d'administration (CA).

Cela passe par une réflexion sur la nature et la qualité des informations transmises aux membres du CA. L'enjeu, dans ce cas, est d'éviter que celui-ci se comporte comme une simple chambre d'enregistrement, afin notamment de prévenir des actions illicites ou non conformes.

À l'instar de l'entreprise, il est attendu d'une bonne gouvernance d'association un contrôle exercé par les membres du CA sur les dirigeants. Face à la technicité des informations à traiter, elle se donne pour tâche de former ses administrateurs ou d'inviter des experts reconnus pour leurs compétences.

La gouvernance des associations peut aussi, pour une autre part, se positionner face à celle des organisations publiques. Elle vise alors une approche plus politique et cherche à décentraliser et à partager la décision. Dans une telle vision, le cadre démocratique de l'action peut être pris en considération dans une analogie avec les organisations publiques.

C'est ainsi que l'article premier de la loi sur l'ESS met en exergue la nécessité d'une « gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés et parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

En distinguant la gouvernance des entreprises classiques de celle des organisations de l'ESS, la loi exprime la possibilité d'un espace différent pour envisager la gouvernance des associations, sans cependant préciser comment celle-ci peut se traduire par l'alignement de l'organisation sur le projet associatif (Hoarau et Laville, 2008).³

² Yannick Blanc (la Fonda), « La gouvernance des associations : une approche pragmatique », 2013.

³ Philippe Eynaud, « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECEMA* n° 351, 2019.

Selon Yannick Blanc, « Contrairement à une croyance largement répandue, la démocratie ne fait nullement partie de l'ADN de l'association selon la loi de 1901. Cette dernière rattache le droit des associations aux principes du droit civil et non à ceux du droit public et encore moins du droit constitutionnel. Le mouvement associatif s'est cependant développé en se référant aux idéaux démocratiques même si les associations s'en sont parfois écartées en pratique.

L'exigence d'un fonctionnement démocratique adressée aux associations par les pouvoirs publics exprime en fait celle d'un fonctionnement régulier des instances statutaires : réunions périodiques des assemblées, élection des dirigeants, compte rendu de leur mandat devant l'assemblée générale.

Il s'agit avant tout d'un formalisme démocratique qui a pour seul effet utile de permettre un certain contrôle de l'activité des dirigeants agissant comme mandataires de l'association.

Selon la taille, l'objet et les moyens d'action de l'association, la consistance du fonctionnement démocratique peut connaître toutes les variations imaginables. L'assemblée générale peut valider un compte rendu d'activité, être consultée de manière plus ou moins ouverte sur les choix stratégiques ou être un véritable forum de délibération collective.

Mais quelle que soit la position du curseur, le fonctionnement régulier des instances statutaires renvoie à un principe commun.

Une association est un groupement de personnes qui se donnent un but à atteindre, un projet et qui décident d'agir collectivement en vertu de règles qu'elles établissent librement.

On peut déduire de ce principe les trois règles élémentaires de la démocratie associative :

- ☑ Vérifier régulièrement la **pertinence** et la **permanence** du projet ;
- ☑ S'assurer que l'action menée est **conforme au projet**, en mesurer l'impact ;
- ☑ Conduire l'action conformément aux **règles établies en commun**.

On observera qu'en l'état actuel de notre droit, seule la troisième règle est réellement opposable, y compris devant un juge civil, que la deuxième est au cœur des dispositifs de contrôle administratif et que seule la première relève d'une sorte de souveraineté associative.»⁴

Sur son site web, l'AVISE propose « 3 piliers de la gouvernance démocratique » différents, que sont la « Transparence », la « Participation » et la « Collaboration ». De nombreux autres acteurs et auteurs ont pu proposer des « piliers » ou des « bonnes pratiques » de gouvernance associative.

Après avoir vu, en seconde partie, la limite des approches « normatives » ou des « modélisation », nous étudierons en 3e partie les approches « pratiques ». Nous nous focalisons d'abord ici sur la question « démocratique » au sein de la gouvernance de manière théorique. 🔑

⁴. Yannick Blanc (la Fonda), *ibid*.

3. Management et gouvernance, enjeux de frontières

Dans le milieu associatif qui se donne le défi de l'hybridation, il est parfois très difficile de délimiter clairement ce qui relève de la « démocratie » interne à l'association et ce qui relève du « *management* ».

La littérature classique sur le monde associatif présente souvent un « sablier », ou « double pyramide inversée » qui oppose d'un côté, en haut, les instances dites de gouvernance ou de démocratie interne (CA, Bureau, AG) et de l'autre les instances dites de *management* (Direction générale, Directions de pôles, Directions d'établissements, Équipes salariées...).



Ce modèle simple permet de poser des frontières claires et de mettre en évidence certains enjeux – tel que le rôle « central » des professionnels qui peuvent être en « tampon » entre les dirigeants de l'association et les bénéficiaires. Cependant, dans la réalité ces frontières sont plus mouvantes que dans le modèle et doivent être constamment interrogées.

Cette complexité à distinguer gouvernance et *management* vient de plusieurs facteurs. L'un des facteurs est le fait que, dans le cas des associations employeuses, la mise en œuvre des décisions de gouvernance est effectuée sous la responsabilité du *management*.

Ainsi, les actions du *management* sont souvent beaucoup plus visibles – et donc beaucoup plus faciles à apprécier et à critiquer – pour les bénéficiaires surtout lorsque ceux-ci n'ont pas la capacité de s'investir facilement dans la gouvernance. Lorsqu'on demande aux bénéficiaires ce qui peut être amélioré dans la gouvernance, on obtient souvent des retours sur le *management*.

Un autre facteur est la possibilité de déléguer des pouvoirs traditionnellement acquis aux instances de gouvernance (représentation, fonction employeur, signatures engageant l'association, etc.) à des représentants du *management*. En premier lieu, à la Direction générale, qui par suite délègue à son tour. Ces délégations ont par ailleurs des conséquences sur le fonctionnement des gouvernances, le directeur prenant alors souvent un rôle clef dans la préparation et la tenue des réunions des instances.



Dans le secteur sanitaire et social, les associations gestionnaires sont soumises à l'obligation d'élaborer un Document unique de délégation, qui précise les compétences et les missions confiées par délégation au directeur.

Comme le note Hubert Pénicaud⁵ dans son mémoire consacré au couple gouvernance-*management*, « Cette clarification bien qu'indispensable porte en elle le risque "du parapluie" qui pousse chacun à se protéger derrière sa délégation, tant vis-à-vis des tiers de l'association que dans ses relations internes.

Cette évolution et les pratiques associées nécessitent un bon usage de la délégation, et notamment une régularité du "rendre compte", au risque que chaque partie ne s'enferme dans les limites de son domaine de compétences, son territoire.

En matière de responsabilité, et de donc de partage des pouvoirs, s'il est essentiel de renforcer leur formalisation, il est au moins aussi important de développer des pratiques qui entretiennent la confiance, parce que là où agissent des bénévoles, la confiance sera toujours plus durable que le contrat. » 

⁵ Hubert Pénicaud, *Entre gouvernance et management, une histoire de couples*, 2007.

La Parole à 3 voix au sein de la gouvernance de l'ADAPEI 23

L'accompagnement mené par la Fonda a été orienté par les dirigeants de l'ADAPEI 23 sur « les enjeux d'amélioration continue de la gouvernance de l'ADAPEI 23, pour étudier les pratiques internes et externes et en tirer des enseignements utiles et activables ».

La littérature montre que le concept de gouvernance en association est hybride et qu'il associe « démocratie » (ce qui concerne notamment le projet collectif, les instances, les décisions, les règlements internes...) et « *management* » (ce qui concerne l'organisation, la gestion, les activités quotidiennes, etc.) La frontière entre *management* et démocratie est elle-même un enjeu, donc mouvante.

La Parole à 3 voix est une pratique développée à l'ADAPEI 23 dans le but de progresser vers une société plus inclusive des personnes en situation de handicap. À ce titre, elle s'inscrit dans une démarche « démocratique » et « participative » ; qui cependant pour prendre vie peut s'appliquer aussi bien au niveau des instances « traditionnelles » de l'association (CA, AG) qu'au niveau des décisions du quotidien, plus liées au *management*, et plus facilement visibles et concrètes.



B. DÉMOCRATIE ET PARTICIPATION : POUVOIR ET FAIRE ENSEMBLE

1. Qui est le peuple en association ? L'émergence des « parties prenantes »

La démocratie, étymologiquement le « pouvoir du peuple », fait l'objet d'une littérature ample et de théories diverses et parfois antithétiques sur sa définition et sa mise en œuvre, notamment celles mentionnées plus haut entre les écoles volontaristes et utilitaristes.

Selon le dictionnaire *Le Robert*, elle serait la « forme de gouvernement dans laquelle la souveraineté appartient au peuple ». Dans la suite du texte, nous utiliserons le terme de « pouvoir » pour désigner indifféremment le pouvoir et la souveraineté, les deux notions étant très proches.

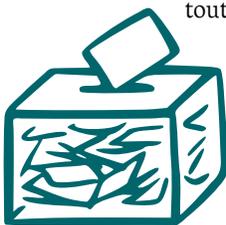
Si l'on s'attache d'abord à la notion de « peuple », le dictionnaire *Larousse* le définit comme un « ensemble de personnes vivant en société sur un même territoire et unies par des liens culturels, des institutions politiques ».

Une définition par extension très large est proposée par le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) : « ensemble de personnes qui, n'habitant pas un même territoire, mais ayant une même origine ethnique ou une même religion, ont le sentiment d'appartenir à une même communauté ».

Ces définitions restent vagues, et avant de parler de « démocratie » au sein d'une association, il convient de définir qui est le peuple de l'association.

Ainsi que l'explique Yannick Blanc, « la question des dirigeants associatifs est sans doute celle dans laquelle s'imbriquent le plus étroitement l'approche démocratique et l'approche managériale.

Le dirigeant doit être élu, même si l'élection n'est en réalité qu'un vote d'approbation. Il exerce de réels pouvoirs, notamment celui de représenter l'association, au sens juridique comme au sens politique du terme, ainsi que le pouvoir hiérarchique sur les salariés, à tout le moins sur le directeur ou les cadres salariés. [...]





Se pose [aussi et désormais] la question [...] des parties prenantes : partenaires, donateurs, financeurs, bénéficiaires, etc. C'est la question la plus politique car elle dynamite la fiction juridique de l'association comme contrat civil.

En effet, dès lors que le projet de l'association est d'intérêt général, c'est-à-dire qu'il ne se limite pas à l'intérêt mutuel de ses membres, les trois règles élémentaires énoncées plus haut ne sont pas seulement opposables aux membres statutaires, mais aussi aux parties prenantes, ce qui suppose que celles-ci aient été, à un moment quelconque, en mesure d'approuver lesdites règles. L'association doit alors être considérée en tant que bien commun à l'ensemble de ses parties prenantes. »

Dans le cas de l'ADAPEI 23, le « peuple » de l'association est défini essentiellement par les « 3 voix » c'est-à-dire :

- ☑ Les personnes en situation de handicap;
- ☑ Les bénévoles, parents et amis;
- ☑ Les professionnels accompagnants.

Cette définition des trois voix dépasse les stricts « adhérents », tout en se restreignant à certaines parties prenantes et en n'incluant pas certaines parties prenantes « externes » telles que les partenaires publics ou financiers. 🛠

2. Un pouvoir à identifier, à localiser, à partager et à faire croître

Si l'on souhaite renforcer l'aspect démocratique d'une gouvernance associative, c'est-à-dire viser à ce que le « peuple » d'une association ait « plus de pouvoir » ; alors une fois qu'on a défini les contours du « peuple », il convient d'étudier :

- ☑ ce qu'est le pouvoir,
- ☑ où il se situe
- ☑ de travailler à la fois à une croissance globale du « pouvoir disponible » et à une meilleure répartition de ce « pouvoir disponible » entre les composantes du peuple (ou « parties prenantes »).

i. Nature et partage du pouvoir en association

Le pouvoir est toujours pouvoir « de ou sur quelque chose » ; il peut s'agir du pouvoir de décider, de commander, de celui de contrôler, d'exécuter, de mesurer, de s'exprimer, de voter, etc.

Le pouvoir désigne la possibilité de faire quelque chose, « d'agir ». Cette possibilité peut être soit de l'ordre du « droit » ou de la « légitimité » de faire quelque chose ; soit de l'ordre de la « force » ou de la « capacité » de faire quelque chose.



Dans la tradition philosophique, les approches démocratiques visent généralement à limiter au maximum le recours à la force et à généraliser l'usage du « droit », afin de définir les conditions qui rendent l'exercice du pouvoir légitime – par exemple, dans le cadre d'un contrat social.

Ainsi, distribuer le pouvoir en association, c'est essentiellement faire en sorte de reconnaître la légitimité de toutes et tous et leur fournir les moyens de jouer pleinement leur rôle de « parties prenantes », c'est-à-dire de participer.

Pour cela, l'association pourra notamment :

- ☑ **identifier les différents types de pouvoirs en jeu**, en fonction par exemple de domaines d'activités : définir le projet associatif, représenter l'association, décider de l'allocation des budgets, déterminer la stratégie, élaborer ou signer tel ou tel type de document, etc.
- ☑ accorder des droits à ses parties prenantes, et/ou trouver d'autres manières de **reconnaître leur légitimité à agir**, décider, contrôler, sanctionner, etc. selon les types de pouvoirs ou champs de compétences définis
- ☑ promouvoir l'**exercice concret des pouvoirs** par les parties prenantes : faire en sorte que le pouvoir s'exprime par le fait, au-delà de la possibilité non saisie.

ii. *La croissance du pouvoir : l'empowerment*

La question de savoir « où se situe » le pouvoir et « comment il se développe » et se partage est clef pour les analystes. Cette question est également source de nombreuses divergences de point de vue dans la littérature et dans les conceptions politiques traditionnelles du monde, entre les tenants de la « responsabilité individuelle » et ceux de la « responsabilité collective ». Pour dépasser cette opposition, la notion d'*empowerment* est apparue dans le monde anglo-saxon.

« L'expression "développement du pouvoir d'agir (des personnes et des collectivités)" est privilégiée pour circonscrire la notion d'"*empowerment*" qui réfère à "la possibilité pour les personnes ou les communautés de mieux contrôler leur vie" (Rappaport, 1987), ou, de façon plus spécifique, à un processus caractérisé par l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté.

En appréhendant la notion de développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités, les psychologues communautaires tendent à dépasser les deux archétypes du changement sur lesquels repose l'ensemble des pratiques sociales en Occident.

⁶ Bernard Vallerie et Yann Le Bossé, « Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle* n°39, 2006, pp. 87-100.

Une conception mécanique du changement, fondée sur une logique d'adaptation individuelle unilatérale et ponctuelle, d'une part, une conception strictement structurelle du changement, les difficultés d'adaptation des personnes étant perçues comme les conséquences directes des forces macro-économiques qui façonnent les conditions de vie de chacun, d'autre part.

Dans le premier cas, qualifié d'"hypothèse des carences", l'adoption d'une conception strictement individuelle du changement conduit à définir les problèmes sociaux comme la conséquence des carences individuelles ; les intervenants concentrent leurs efforts sur l'identification et la correction de "déficits" ponctuels ou récurrents et n'attribuent pas un impact déterminant à l'influence potentielle des forces macro-sociales.

Dans le second cas, l'"hypothèse du grand soir", le changement individuel n'est considéré que comme un épiphénomène s'il ne s'inscrit pas dans une logique de changement social ; l'amélioration des difficultés rencontrées par les personnes aidées repose sur l'avènement d'un système plus équitable d'organisation des forces macro-économiques.

L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités articule ces deux grandes conceptions du changement. Elle conduit à s'intéresser à l'ensemble des conditions individuelles et structurelles qui confinent les personnes en difficulté dans une situation d'impuissance. »⁶

iii. Les conditions individuelles du pouvoir : l'autodétermination

Au niveau individuel, la théorie de l'autodétermination (*Self-determination theory*) a été proposée par Deci et Ryan durant les années 1980 à la suite de nombreuses études menées par plusieurs chercheurs sur les théories de comportements et de motivation (Decharms 19687, Maslow 1943, Vroom 1964, d'Herzberg, 1971).

Plusieurs études ont conduit à l'émergence de la TAD dans les années 1970 et en particulier les recherches sur l'existence de plusieurs types de motivation. Deux grands types de motivations viennent se démarquer dans la théorie de la motivation, à savoir la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

La définition retenue par l'UNAPEI pour l'autodétermination est celle de Barbara Fontana Lana de l'université de Fribourg, fondée sur la notion d'agent causal (Wehmeyer, 1992, 2005). Elle se résume ainsi : l'autodétermination est « la possibilité de faire des choix et prendre des décisions en accord avec ses préférences, valeurs et objectifs, sans interférences externes non justifiées, pour déterminer le degré de contrôle qu'une personne souhaite avoir sur sa propre vie et en garder ou en augmenter la qualité de vie »⁷.

Autrement dit, développer l'autodétermination est donner à un individu une possibilité accrue de faire des choix. Cela peut notamment se faire par un renforcement des capacités de cet individu.

⁷ Barbara Fontana Lana, *Former la personne avec une déficience intellectuelle à l'autodétermination et à la participation citoyenne*, Département de psychologie spécialisée Université de Fribourg (Suisse), 2018.

En lui donnant accès à plus de moyens et de savoirs pour effectuer des choix éclairés. Les droits de cet individu peuvent aussi être renforcés, en renforçant par exemple la légitimité de ses choix et leur prise en compte au sein d'un système.

L'autodétermination est ainsi le cœur de l'approche retenue pour le développement du pouvoir au niveau individuel dans le milieu du handicap. Développer le pouvoir individuel est évidemment une condition pour la participation effective aux décisions collectives, puisque le fait de participer requiert qu'un individu dispose d'un certain nombre de pouvoirs, dont celui de s'exprimer.

iv. Les conditions collectives du pouvoir : la gouvernance

Si l'autodétermination est le terme utilisé par l'UNAPEI pour s'interroger et avancer sur les conditions individuelles du pouvoir, la gouvernance est celui qui est utilisé dans le champ associatif pour s'interroger et avancer sur les conditions collectives du pouvoir, c'est-à-dire essentiellement la capacité à se doter de règles communes et d'instances visant au respect de ces règles.

Comme l'explique Yannick Blanc en 2013, dès lors que l'association se pose la question de ses parties prenantes et cherche à les intégrer à sa gouvernance, « elle dynamite la fiction juridique de l'association comme contrat civil. En effet, dès lors que le projet de l'association est d'intérêt général, c'est-à-dire qu'il ne se limite pas à l'intérêt mutuel de ses membres, les [...] règles élémentaires [...] ne sont pas seulement opposables aux membres statutaires, mais aussi aux parties prenantes, ce qui suppose que celles-ci aient été, à un moment quelconque, en mesure d'approuver lesdites règles.

L'association doit alors être considérée en tant que bien commun à l'ensemble de ses parties prenantes. Ses relations avec celles-ci ne peuvent donc pas être considérées, à l'instar de relations commerciales ou d'une délégation de service public, comme étant de nature purement contractuelle.

Elles relèvent davantage d'un système d'engagements et d'obligations : engagements réciproques dans la mesure où l'on s'engage les uns à l'égard des autres, obligations dans la mesure où l'on s'engage en vue d'un projet commun.

Ce système d'engagements et d'obligations va bien au-delà de la convention fondatrice de l'association et il abolit la notion de limite entre l'intérieur et l'extérieur de l'association. C'est la capacité collective et celle de chacun des membres et partenaires de l'association à faire vivre ce système et à le traduire en action mesurable qui peut définir l'objet de la gouvernance associative. »

Autrement dit, et en résumé de ce qui précède jusqu'ici, la gouvernance est un système d'acteurs ayant des logiques et des pouvoirs propres entre lesquels il est parfois difficile de poser des frontières claires et définitives.

In fine, la question de l'inclusion peut aussi se poser à titre collectif : comment, pour une association, faire accepter sa différence et protéger ses particularités dans la société au sens large ? 

La Parole à 3 voix, une éthique de la discussion pour créer du collectif

La Parole à 3 voix consiste à faire discuter entre elles les « parties prenantes » de l'ADAPEI 23, c'est-à-dire prioritairement les personnes en situation de handicap, les professionnels, et les parents et amis bénévoles. La pratique de la parole à trois voix permet, en principe, plusieurs pas vers une organisation respectueuse de chacun et plus inclusive.

D'abord, la notion de Parole à trois voix met en lumière les parties prenantes, et permet ainsi de valoriser la « communauté » qui est constituée par l'association. Ensuite, l'expérience de parole à trois voix permet aux individus de se rencontrer et de mieux se comprendre ; ce qui leur permet par la suite de mieux coopérer et de résoudre les problèmes ensemble. Enfin, la parole à trois voix peut être une opportunité d'exercice partagé du pouvoir. Ainsi, la parole à trois voix est une pratique qui contribue à une forme de démocratie participative.

Cependant, la pratique de la parole à trois voix ne suffit pas seule pour dire qu'une association est démocratique. En effet, le pouvoir d'une association s'inscrit dans une société plus large, et l'approche par les « parties prenantes » d'une association peut être considérée comme une réduction de la notion de « peuple ». La « souveraineté » d'une association est limitée, dans la mesure où elle s'inscrit dans un contexte régi par un droit (national et international) sur lequel le « peuple » de l'association n'a pas de pouvoir, en tout cas pas de pouvoir direct.

Ainsi, la Parole à 3 voix à l'avantage de valoriser la communauté interne de l'association et peut permettre l'*empowerment* de ses acteurs. Cependant, l'association doit aussi créer des liens avec son environnement afin que sa gouvernance puisse, par ses liens, augmenter son influence et à terme, renforcer le pouvoir et la liberté des membres de l'association vis-à-vis de l'extérieur.

On pourrait imaginer de développer une « Parole de toutes les voix » au-delà de la Parole à 3 voix, ce que font les « gouvernances multi acteurs », et ce qui est déjà partiellement fait à l'ADAPEI 23 via notamment la représentation de partenaires publics au Conseil d'Administration.

La Parole à 3 voix

La Parole à 3 voix

C. LA PARTICIPATION, CONDITION DE LA DÉMOCRATIE ET DU DÉVELOPPEMENT DE SOI

1. Les formes démocratiques de la participation

Dans son livre *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation* paru en 2011, Joëlle Zask essaie de montrer qu’« en politique, ce qui est problématique, c’est de faire croire à la participation. Quand participer se borne en définitive à “faire figure” de participant dans un dispositif qui n’a en rien été choisi, dont les enjeux nous échappent et dont les finalités ne sont pas les nôtres, il vaudrait mieux utiliser un autre terme. [...]»

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. [...] Si l’homme est, selon Aristote, un “animal politique”, c’est parce qu’il se réalise comme humain à partir du moment où il discute avec les autres des conditions de leur vie commune».

Pour mieux comprendre l’enjeu, Joëlle Zask propose une décomposition de la participation en trois types d’expérience : « prendre part, apporter une part, et recevoir une part. Ces trois expériences correspondent aux acceptions les plus communes du terme : participer signifie en effet prendre part, comme un convive participe à un dîner, un étudiant à un cours, un citoyen à une commission ; cela signifie aussi contribuer, comme dans l’expression « participer à un cadeau ». Finalement, cela signifie bénéficier, comme dans l’expression “participer aux bénéfiques” d’une entreprise [...]

La distinction entre ces trois aspects de la participation correspond à une séparation réellement existante que nous constatons de toutes parts. Il est rare en effet qu’ils soient combinés et équilibrés.

Certains, que nous appelons par exemple des profiteurs, des voleurs ou des exploités, bénéficient des ressources communes sans contribuer ; d’autres à l’inverse, comme les “exploités”, contribuent et ne reçoivent rien, ou pas grand-chose, en échange.

De même, ceux qui sont méprisés, considérés comme superflu, “jetables”, interchangeables, font partie de ces masses de gens privées du bénéfice de la “reconnaissance” de la part de la majorité. D’autres encore ne prennent part à aucune forme de vie sociale. Se sont les “laissés pour compte”, les “exclus”, les “désaffiliés”, les marginaux.»

Joëlle Zask considère que les conditions d’une bonne participation à la démocratie reposent sur une « étroite combinaison entre prendre part, bénéficier et contribuer ». Elle propose de considérer que leur désunion est la source de toutes les injustices, que leur réciprocité est un idéal dont la participation est l’emblème, et que ce qu’on appelle démocratie est cette « forme de vie » tantôt sociale, tantôt culturelle, tantôt politique, qui garantit, protège et restaure en diverses circonstances leur réciprocité, car tel est son office.

Plus précisément : « prendre part est distingué de “faire partie” et introduit au phénomène social dont Simmel a affirmé qu’il s’agit d’un “un fait social pur”, la sociabilité. Le plaisir pris à la compagnie d’autrui se révèle un facteur d’association puissant et joue un rôle irremplaçable. Même s’il ne donne lieu qu’à des unions éphémères et fragiles, il s’insinue dans d’autres sortes d’union plus stables et y introduit une coloration particulière qui est celle du “bien vivre”, distinct du “simplement vivre”, dans l’éthique d’Aristote [...] Contribuer [n’est] pas inclus dans la participation au premier sens du terme. En effet, je peux prendre part à une conférence, au sens où j’y assiste, sans y participer au sens où j’interviens activement.

Afin d’y contribuer, plusieurs conditions doivent être respectées : il convient d’abord que j’articule mon apport aux questions abordées par le conférencier. Si mon intervention portait sur tout autre chose, on ne pourrait dire qu’elle est une contribution. Il faut en outre que mon apport soit personnel (et non individuel), c’est-à-dire qu’il comporte au minimum la marque de mon intérêt et mon effort d’établir un échange. Enfin il est nécessaire que mon apport produise une réaction dans l’assistance, faute de quoi on ne pourrait pas non plus le considérer comme une contribution.

La contribution apparaît donc comme un événement profondément interactif dont la caractéristique essentielle est qu’elle intègre le contributeur dans une histoire commune, ce qui est là encore fondamental pour le développement de soi. [...] Il existe autant de façons de définir les bénéfices que de conceptions de la démocratie. S’agit-il de la propriété comme pour Locke ? Des “biens premiers” comme pour Rawls ? Des opportunités ou des “capabilités” comme pour Amartya Sen ? [...]

La proposition qui est faite [par Joëlle Zask] est de considérer que les bénéfices consistent en la mise à disposition d’opportunités d’individuation dans une société donnée : ces opportunités sont nécessairement contextuelles, de même que le sont les idées que nous nous faisons des manières d’être heureux et de développer nos activités ; ce dont les individus ont besoin pour se réaliser varie d’une époque et d’une culture à l’autre.

Or, si le contenu de nos projets de vie est relatif à notre socialisation, il est alors “normal” que la société dans laquelle nous vivons nous procure les moyens de les réaliser. Les notions d’“environnement suffisamment bon” et de “culture véritable” qui se trouvent respectivement chez le psychanalyste britannique Winnicott et l’anthropologue américain Sapir, viendront préciser la nature du bénéfice de l’individuation.

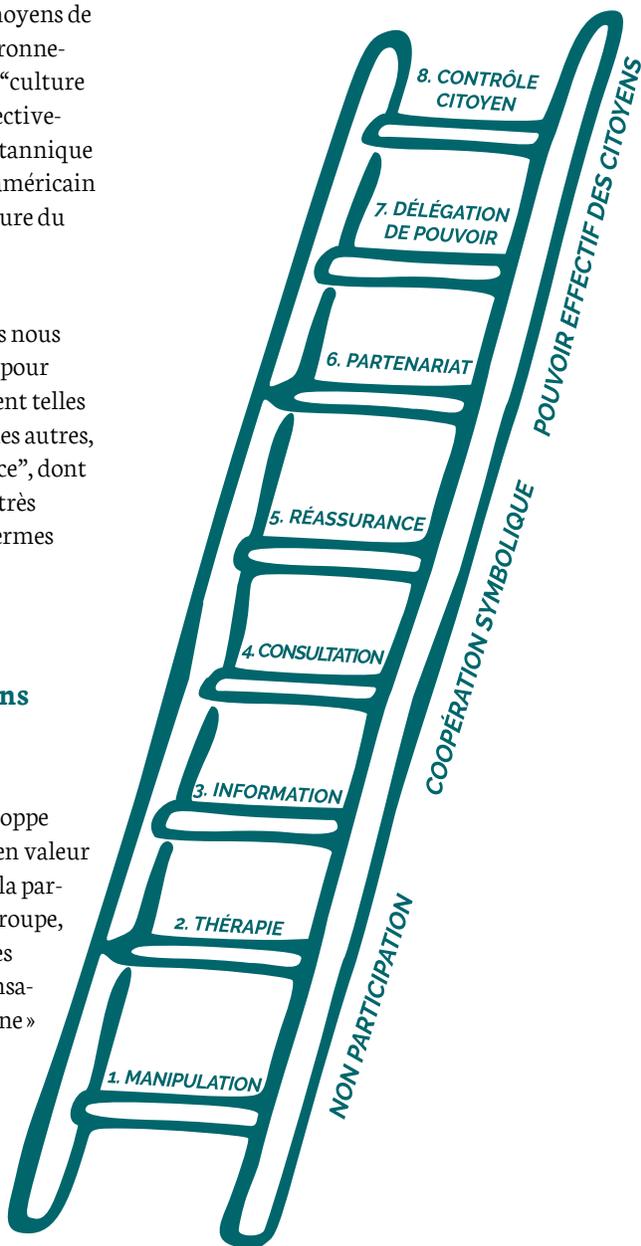
Enfin, dans la mesure où nos contributions, grâce auxquelles nous avons le sentiment de compter pour quelque chose, ne sont réellement telles que si elles sont reconnues par les autres, la question de la “reconnaissance”, dont la théorisation est aujourd’hui très intense, sera abordée dans les termes d’un bénéfice fondamental. »⁸

2. Les échelles de la participation des citoyens et de l’empowerment

La littérature américaine développe plusieurs échelles qui mettent en valeur l’évolution que peut connaître la participation d’un individu à un groupe, nous reprenons ici deux échelles majeures dans la littérature consacrée à la participation « citoyenne » et à l’empowerment.

⁸. Sherry Arnstein, *A Ladder of Citizen Participation*, 1969.

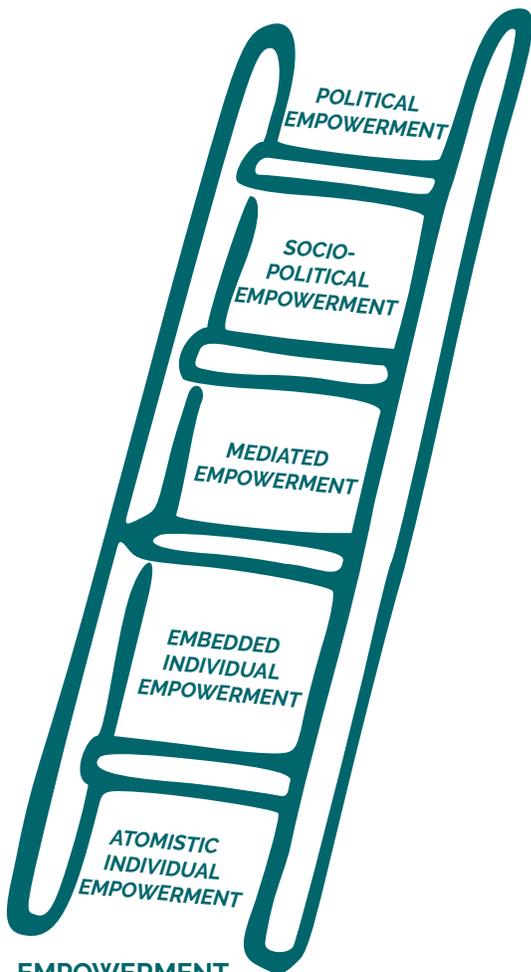
La première échelle, ci-dessous, est celle développée de la participation citoyenne par Sherry Arnstein⁸.



La seconde échelle est celle de l'**empowerment** par Elizabeth Rocha⁹.

⁹ Elizabeth Rocha, *Journal of Planning Education and Research*, 1997.

EMPOWERMENT DE LA COMMUNAUTÉ



EMPOWERMENT DE L'INDIVIDU

La Parole à 3 voix, un outil d'empowerment et de participation

La Parole à 3 voix, en tant qu'elle est une pratique de participation citoyenne au sein d'un collectif associatif, peut être un puissant facteur d'individuation, c'est-à-dire qu'elle peut permettre à ceux qui la pratiquent de se réaliser en tant qu'humains. Pour atteindre cet objectif, cette participation doit être selon Joëlle Zask une étroite combinaison entre prendre part, bénéficier et contribuer.

L'idée de Parole à 3 voix possède un lien clair avec la notion d'**empowerment** des personnes en situation de handicap, qui fait du chemin ces dernières années dans la société et spécifiquement dans le contexte des établissements médico-sociaux prenant en charge le handicap en s'appuyant notamment sur le concept d'autodétermination.

D'un certain point de vue, en s'appuyant notamment sur les échelles et critères de la participation citoyenne développés dans la littérature, la Parole à 3 voix vient « compléter » la notion d'autodétermination dans le cadre de l'**empowerment** des personnes en situation de handicap. Schématiquement, si l'autodétermination est à la « base » de l'**empowerment** des personnes en situation de handicap, leur pleine participation à la vie du collectif via la parole à trois voix pourrait être située à un niveau plus avancé d'**empowerment**.

Sur l'échelle de l'**empowerment** d'Elizabeth Rocha, l'autodétermination correspondrait plutôt au niveau 1 (*Atomistic individual empowerment*) ou 2, tandis que la Parole à 3 voix pourrait être située au niveau 3 (*Mediated empowerment*) ou 4 (*Socio-political empowerment*) voire 5.

Sur l'échelle de l'engagement citoyen de Sherry Arnstein, l'autodétermination est ce qui permet de sortir d'une pure approche « thérapeutique » du traitement du handicap (niveau 2) pour passer à une approche participative niveau 3 ou 4, voire 5 ; tandis que la parole à 3 voix se situerait probablement plus au niveau 5 voire 6 (partenariat entre les parties prenantes).

La Parole à 3 voix

La Parole à 3 voix

PANORAMA DE LA RECHERCHE SUR LA GOUVERNANCE

A. PERSPECTIVES CONCEPTUELLES SUR LA GOUVERNANCE.....	22
1. La gouvernance participative à vocation inclusive.....	22
2. L'engagement dans les instances de gouvernance.....	25
B. PERSPECTIVES ET LIMITES DE LA MODÉLISATION....	29
1. La diversité des conventions de qualité et les défis de la « cité de l'inclusion horizontale ».....	29
2. L'existence de normes pour les motivations à la participation...	31
3. La gouvernance associative et ses métamorphoses dans la marche du monde.....	32
C. L'ENJEU DE LA FORMALISATION ET DES DÉMARCHES D'INNOVATION DANS LA PARTICIPATION	33



A. PERSPECTIVES CONCEPTUELLES SUR LA GOUVERNANCE

1. La gouvernance participative à vocation inclusive

Philippe Eynaud propose « un positionnement distancié et critique par rapport aux modèles de gouvernance d'entreprise et des institutions publiques » ; afin de « penser la gouvernance des associations comme un espace à part dotés d'une logique propre, et d'inaugurer ainsi un nouveau champ de recherche »¹⁰.

Il distingue trois perspectives présentes dans la littérature sur le champ associatif. Les deux premières – la gouvernance multiacteurs et la gouvernance inclusive – ont pour objet la question de l'ouverture ; la troisième – la gouvernance des communs – est plus centrée sur les ressources partagées et l'auto-organisation.

La gouvernance multiacteurs et la gouvernance des communs sont développées dans l'article de Philippe Eynaud et peuvent inspirer la démarche d'une institution médico-sociale telle que l'ADAPEI23, cependant elles ne sont pas la direction initiale choisie par notre recherche-action, aussi nous ne les développons pas ici et nous invitons à lire l'article de Philippe Eynaud pour approfondir ces sujets.

La « gouvernance participative à vocation inclusive » est la perspective qui est le plus proche des questionnements de l'ADAPEI23 qui ont conduit à la recherche-action donnant lieu à cette revue de littérature.

Aussi, nous recopions sur la page suivante un extrait de l'article de Philippe Eynaud sur ce point, en commentant lorsque cela est utile ; car ce texte est le meilleur résumé des enjeux que nous avons trouvé pour

la mise en œuvre des
gouvernances
participatives
à vocation
inclusive.

¹⁰ Philippe Eynaud, « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECMA* n° 351, pages 45 à 55, janvier 2019.



EXTRAIT DE PHILIPPE EYNAUD, « LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS »

« Les personnes éloignées de l'action publique peuvent être rebutées par le formalisme que requiert un dispositif de gouvernance. Pour dépasser cette difficulté, il est nécessaire de développer un accueil spécifique pour ces personnes.¹¹ Cela suppose de se donner l'inclusivité pour horizon d'action et de réflexion.

L'inclusivité ne se décrète pas, elle se construit patiemment par un travail sur la capacitation, l'accompagnement et la médiation. Visant l'égalisation des conditions (Supiot, 2015), elle ne peut donc être réduite à une démarche de charité, qui risquerait de séparer des acteurs supposés travailler ensemble. Il s'agit d'éviter de diviser le monde entre "ceux qui donnent sans recevoir et ceux qui reçoivent sans rien donner" (*ibid.*, p. 12).

En invitant chaque citoyen à contribuer selon ses moyens et à recevoir selon ses besoins, une solidarité active peut s'exprimer dans une réciprocité à vocation égalitaire. Le problème est alors de pouvoir "passer de cette solidarité sociale en quelque sorte naturelle à une solidarité organisée et effective, sans pour autant perdre l'essentiel de l'élan initial" (Laborde, 2015, p. 112).

Ainsi, les compétences sont au cœur de la question de l'inclusivité. Pour participer à la prise de décisions, il faut partager les connaissances, échanger avec les autres membres du collectif, faire des choix. Tout cela n'a rien d'évident dès lors que l'on cherche à impliquer des acteurs socialement marginalisés. Il faut s'interroger, comme Zask (2011) nous y invite, sur la possibilité de trois moments importants : prendre part, bénéficier et contribuer.

La convivialité est sans doute un mot-clé pour habilitier ces différents moments. Le principe de base du convivialisme consiste en effet dans "l'affirmation de la commune humanité et de la commune socialité de tous les êtres humains" (Caillé et al., 2011, p. 21). Mais il ne suffit pas pour répondre à la question de la compétence et de l'expertise qui la sous-tend. Le débat qui a opposé Dewey à Lippman nous donne les clefs du problème (Dewey, 2010).

Lippmann pensait la présence et la médiation de l'expert indispensables pour rendre visibles les problèmes aux yeux des citoyens et leur donner des éléments de compréhension : sans expert, le problème ne pourrait être ni appréhendé ni résolu.

Dewey pense au contraire que la présence d'un expert est à proscrire, car celui-ci serait porteur d'intérêts privés catégoriels l'empêchant de se mettre pleinement au service de l'intérêt public. Par ailleurs, cet auteur refuse le constat d'incompétence du citoyen. Il propose de construire et de faire grandir l'expérience de chacun par un dispositif collectif qu'il nomme "l'enquête sociale" (Dewey, 1967). Pour lui, seule une démarche de démocratie radicale est à même de répondre aux problèmes de compétences des personnes socialement marginalisées.

Ces démarches d'enquête d'animation collective peuvent se jouer dans des espaces publics de proximité (Gardin et Laville, 2017). Tout l'enjeu est de savoir comment organiser ces actions. Cela suppose une approche critique et réflexive sur les dispositifs de gestion. Il s'agit de pouvoir déceler et prévenir leurs effets potentiellement excluants et de favoriser ceux qui procèdent d'une "démocratie technique" au sens de Callon, Lascoumes et Barthe (2001), c'est-à-dire une démocratie dialogique où la technique se met au service de la résolution des oppositions.

La question de l'inclusivité pousse alors la gouvernance à se réformer et à améliorer sa capacité à accueillir et à mobiliser les acteurs concernés par le projet. Il s'agit notamment d'analyser le degré d'ouverture des instances et d'observer comment les acteurs bénéficiaires de l'action peuvent être impliqués dans l'organisation des services qui leur sont destinés. Deux modèles d'action "*bottom-up*" sont disponibles (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005).

Le premier est fondé sur une démarche d'*empowerment* des groupes populaires et des minorités. Il cherche le consensus communautaire pour asseoir un pouvoir décisionnaire. Le collectif dispose d'une forte autonomie pour se donner des règles dont la portée est à l'échelle microlocale. Dans ce cas, on ne cherche pas à jouer sur l'élargissement du périmètre des acteurs, on vise plutôt à améliorer l'inclusion des membres déjà présents, ce travail étant favorisé par un effectif faible.

Le second ressort d'une démocratie participative est le partage de la décision avec les responsables publics locaux (Blondiaux, 2008). La procédure mise en place vise à résoudre le conflit par l'organisation d'une discussion collective autour de l'intérêt général. Les règles produites sont codécidées et cogérées avec les autorités locales. Il y a, dans ce modèle, une forte dimension politique et l'affirmation d'une gouvernance démocratique.»

¹¹ Il s'agit exactement ici des problématiques rencontrées par les personnes en situation de handicap



Les deux principaux ressorts de la mise en œuvre d'une « gouvernance participative à vocation inclusive » semblent donc être :

- ☑ La mise en œuvre de décisions collectives sur le mode du consensus ; visant à légitimer la décision au sein d'un cercle réduit d'acteurs que veut inclure « entièrement ».

Par certains aspects, cette dynamique de « recherche de consensus » qui est celle poursuivie par l'ADAPEI 23 dans le cadre de la « Parole à 3 voix » s'oppose à la dynamique qui prévaut dans la « gouvernance multi acteurs » puisqu'elle « restreint » relativement les participants à la gouvernance tandis que la gouvernance multi acteurs cherche à les multiplier

- ☑ Le partage de la décision avec les responsables publics locaux via l'organisation d'une discussion collective sur l'intérêt général, produisant des règles codécidées et cogérées. Dans le cas de l'ADAPEI 23 ce dialogue s'effectue notamment par la participation de responsables publics locaux aux séances du Conseil d'Administration et par la signature des Conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM)

Dans la *Tribune Fonda* n° 252, Pierre-Suc Mella écrit que « L'approche inclusive, inscrite dans le droit, mais pas encore dans les faits, est une [...] démarche qui implique en réalité un renversement théorique : le fait que la société s'adapte aussi aux individus et non plus seulement que les individus s'adaptent à la norme.

Cela signifie qu'on ne pense pas tout de suite à une réponse « à part » pour des personnes à l'écart de la norme. C'est au contraire parce qu'on se retrouverait de côté que tout doit être fait pour ne pas être mis « à part ». La place de l'élève doit ainsi être dans l'école de son quartier, quelle que soit sa situation, sauf si ce mode de scolarisation ne permet pas de répondre à des besoins de sécurité suffisants.

On mesure alors la véritable révolution que nécessite l'approche inclusive : ce n'est pas seulement l'individu qui doit s'adapter à ce que nous faisons, mais nous devons aussi nous préoccuper d'adapter tout ce que nous faisons à chaque individu. Cela peut être vertigineux si l'on comprend bien ce que cela signifie en termes d'adaptation. »¹²

Cet extrait nous montre que la question de la norme et de sa définition sont des enjeux clefs quand on réfléchit collectivement en termes d'inclusion, le but étant que, si une norme peut être définie (notamment pour des besoins pratiques de mise en commun), elle ne soit pas utilisée pour exclure certaines populations. La pratique de la norme est donc à risque, et nous verrons plus loin qu'en matière de gouvernance, même la partie théorique de la définition des normes pose problème. 🔑

¹² Pierre-Suc-Mella, « L'approche inclusive : un nouveau modèle de société », *Tribune Fonda* n°252, Décembre 2021.

2. L'engagement dans les instances de gouvernance

Après des recherches ayant déjà donné lieu à publication¹³, Christophe Dansac, Véronique Bordes, Patricia Gontier et Cécile Vachée ont mené une étude pour la CPCA Midi Pyrénées sur le renouvellement et le rajeunissement des instances dirigeantes, en se posant notamment les questions suivantes :

- 📌 Comment évoluent les **instances dirigeantes** ?
- 📌 Comment se développent les associations et comment, avec ce développement, évoluent les **modes d'engagement des individus** ?
- 📌 Comment définir la **participation des individus** dans les associations ?

Cette étude amène les auteurs à définir plusieurs schémas intéressants, dans la recherche d'éléments de modélisation de la participation des parties prenantes.

Parmi ces schémas, le schéma du cycle de vie d'une association (cf. page suivante) est intéressant pour comprendre les mécanismes de structuration et leur impact sur l'évolution du projet associatif.

Les auteurs font notamment figurer une phase nommée « dérive managériale » qui mène à la fin de vie du projet initial. Les auteurs l'expliquent « en confiant un rôle sans cesse plus important aux associations, la société les amène à avoir besoin de toujours plus de compétences, ce qui passe par la professionnalisation et souvent par une augmentation de la technicité.

Ce rôle important, dans un contexte de pression sur les moyens, pousse à une recherche d'efficacité à court terme qui laisse moins de marge pour le débat sur les valeurs. Ceci remet en cause le modèle démocratique et égalitaire que l'on prête habituellement a priori au monde associatif, qui est à ses fondements, et qui se construit autour du lien fondamental entre l'individu et le collectif. »

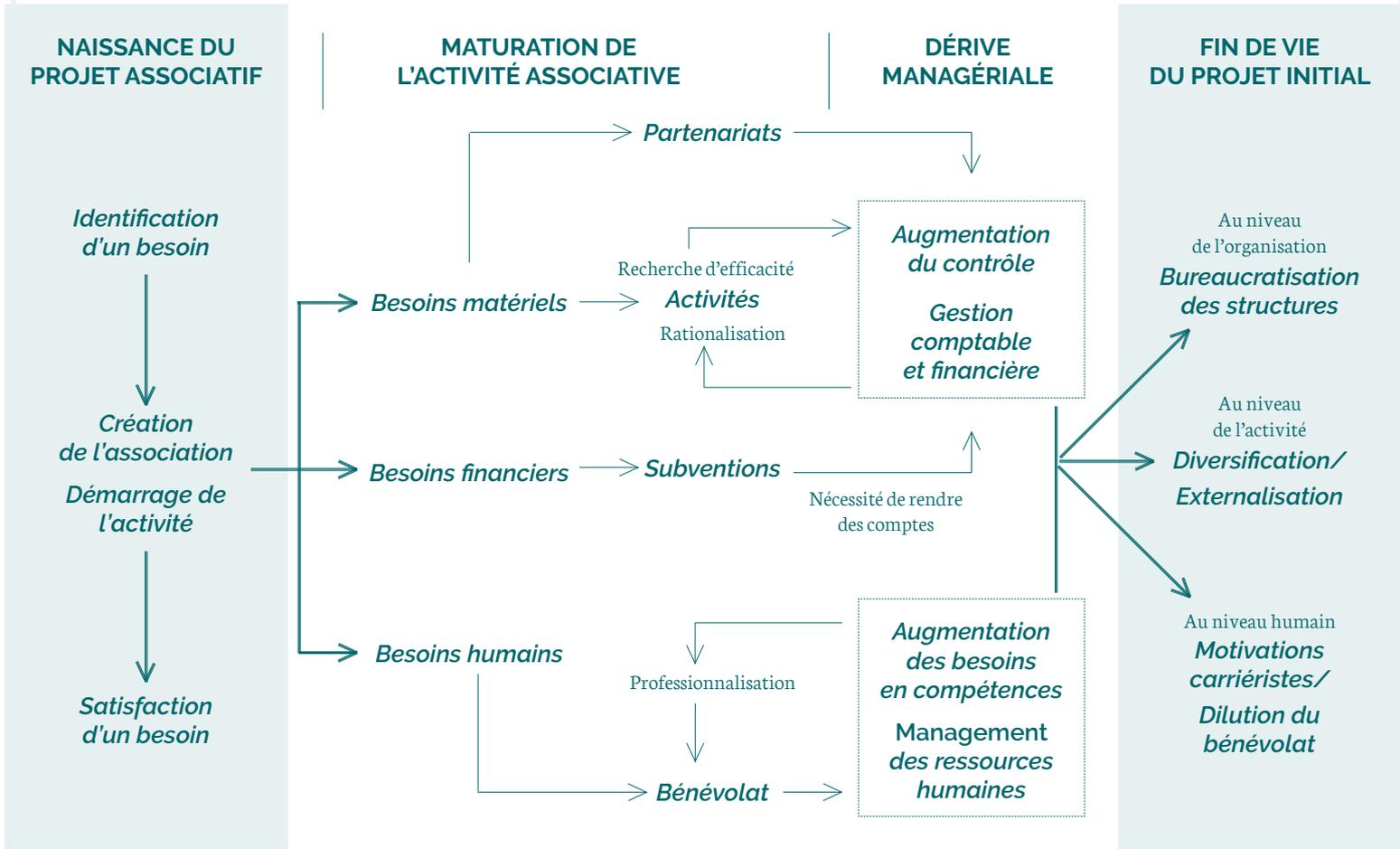
Il faut cependant noter qu'on peut considérer que la « fin de vie du projet initial » n'est pas forcément un mal en soi, et qu'elle peut être nécessaire dans le cadre de la dynamique de groupe ; ou dans le cadre de l'adaptation du projet associatif aux évolutions de son environnement et des besoins de ses parties prenantes.

Il est aussi à noter que les études de cas menées par les auteurs portent essentiellement sur des associations de petite et moyenne taille et que leur applicabilité à des associations de plus grande taille peut être limitée, surtout concernant ce cycle de vie.



¹³. Christophe Dansac, Véronique Bordes, Cécile Vachée, et Patricia Gontier, *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, 2013.

EXTRAIT DE CHRISTOPHE DANSAC, CÉCILE VACHÉE, ET PATRICIA GONTIER,
DU BÉNÉVOLE MILITANT À L'USAGER CONSOMMATEUR.

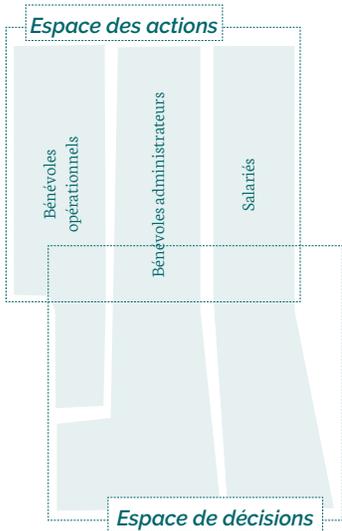


Dans cette même étude, d'autres schémas repris ci-dessous distinguent l'implication des bénévoles et des salariés entre des « espaces de décision » et des « espaces d'action » – ce qui rappelle la question du « pouvoir » : le pouvoir d'agir et le pouvoir de décider sont deux choses différentes.

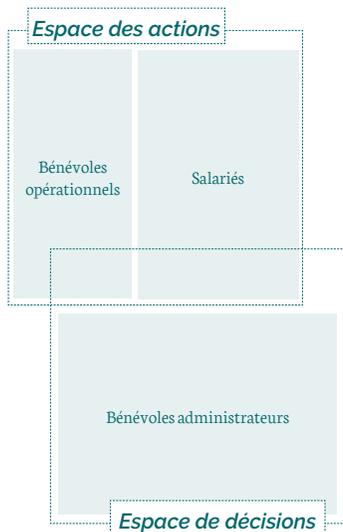
Ces schémas montrent que la répartition de ces espaces entre les acteurs mène à des modèles associatifs différents, aisément reconnaissables. ¹

EXTRAIT DE CHRISTOPHE DANSAC, CÉCILE VACHÉE, ET PATRICIA GONTIER, DU BÉNÉVOLE MILITANT À L'USAGER CONSOMMATEUR.

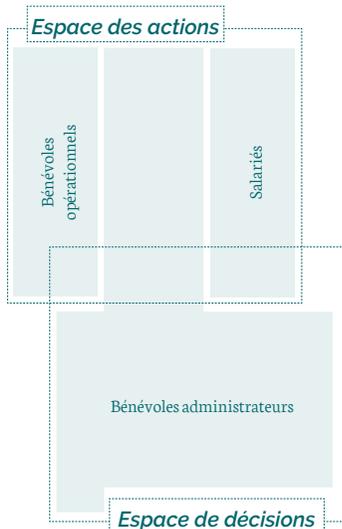
Configuration 1
L'association « idéale »



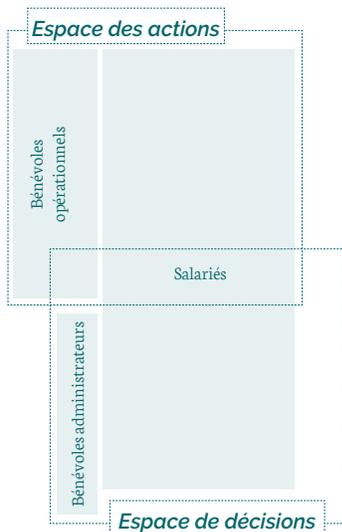
Configuration 3
La séparation du pouvoir



Configuration 2
Les fondateurs au pouvoir



Configuration 4
L'association gestionnaire



La Parole à 3 voix, dans la pluralité des gouvernances bénévoles

Il existe de nombreux modèles de gouvernance différents. Ceux-ci peuvent être basés sur des facteurs divers : qu'il s'agisse du projet politique de l'association (l'inclusion de tous, dans le cas des ADAPEI) ou de sa vision économique (les « communs ») ; mais aussi, et c'est un facteur clef, de l'histoire des associations et des différentes étapes de leur structuration.

Les ADAPEI sont initialement des associations créées par les parents des personnes en situation de handicap (à l'époque, « PEI » a pu signifier « parents d'enfants inadaptés ») pour pourvoir aux besoins de ces personnes alors que l'État et les autres instances sociales ne le faisaient pas. Elles s'inscrivent très clairement dans la perspective de la « gouvernance participative à vocation inclusive ».

De ce mouvement citoyen initial des ADAPEI, autonome, décentralisé, sont nés des établissements qui ont grandi et qui ont, particulièrement depuis les années 1990, été fortement réglementés, de plus en plus. Ces établissements sont passés d'un modèle où le bénévolat était essentiel (configuration 1 ou 2 dans les figures proposées par Dansac) à un modèle où les bénévoles participent moins aux actions pour se concentrer sur les décisions, et où les salariés ont pris une place croissante.

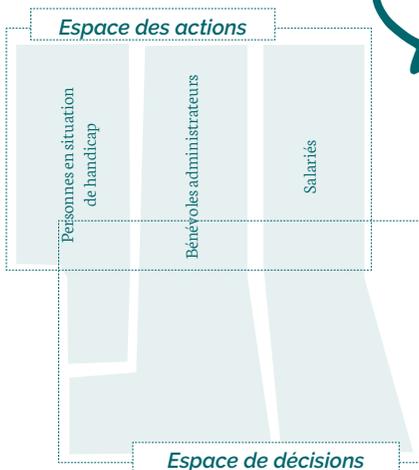
Dans certains cas, les bénévoles ont conservé un pouvoir essentiel, voire unique, sur les décisions en laissant les salariés plutôt en charge des actions/opérations (configuration 3). Dans d'autres cas, les salariés ont pris aussi une très large partie des décisions, et les bénévoles se sont concentrés sur une partie plus restreinte des décisions, partagée avec les salariés (configuration 4).

Dans le cas de l'ADAPEI 23, il semble que la configuration 3 ait prévalu au moins jusqu'en 2010 ; et que depuis lors il y ait eu des alternances entre configuration 3 et 4 — les avis divergent sur le sujet et sur la configuration actuelle, certains pensant que le pouvoir est bien partagé entre salariés et bénévoles tandis que d'autres considèrent que la hiérarchie est forte et les circuits de décisions encore très descendants depuis le Bureau.

Une spécificité de l'ADAPEI 23 est qu'il n'y a pas, ou pratiquement pas de bénévoles opérationnels, ce qui est un choix délibéré de la gouvernance, et avec lequel les professionnels semblent plutôt en accord.

La Parole à 3 voix est une pratique qui ne s'inscrit pas totalement dans les modèles développés par Dansac, du fait de l'absence de bénévoles opérationnels. Ces modèles ont leurs limites, particulièrement pour les associations à gouvernance participatives à vocation inclusive. Cependant, si on remplace ces « bénévoles opérationnels » par les personnes en situation de handicap, les modèles de Dansac redeviennent très éclairants ; et alors la Parole à 3 voix peut être vue comme un outil qui aurait le potentiel de sortir de l'association gestionnaire et/ou de l'association en « séparation des pouvoirs », pour se rapprocher à nouveau de la configuration que Dansac appelle « l'association idéale ».

Configuration de l'association « idéale » adaptée à la Parole à 3 Voix



B. PERSPECTIVES ET LIMITES DE LA MODÉLISATION DES GOUVERNANCES

Une fois posés les concepts (cadre théorique) et les enjeux clés de la mise en œuvre de gouvernance participative, on pourrait espérer bâtir de modèles testables dont l'utilité pourrait être vérifiable par des méthodes expérimentales.

Cependant, la complexité des sujets liés à la gouvernance associative est profonde, et toute approche normative ou de modélisation des gouvernances comporte des limites importantes qui poussent à une approche au cas par cas.

Avant de passer au dernier chapitre qui étudiera certaines approches pratiques, nous reprenons ci-dessous plusieurs éléments qui viennent limiter la possibilité de modéliser l'accompagnement de la gouvernance d'une association.

¹⁴ Diane Rodet, *L'économie solidaire et ses qualités : diversité d'un secteur analysé au regard de ses dispositifs de qualité*, 2015.

1. La diversité des conventions de qualité et les défis de la «cité de l'inclusion horizontale»

L'approche par la qualité permet de définir certaines conditions des « jugements » qui peuvent être posés au sein d'une organisation, et donc orienter les choix faits à titre individuel ou collectif.

Elle peut avoir pour but d'harmoniser, au sens positif du terme, la manière dont réfléchissent les parties prenantes d'une organisation, et elle peut donc être très utile à une gouvernance associative. Dans cette optique, on pourrait se demander « comment définir une gouvernance de qualité ? »

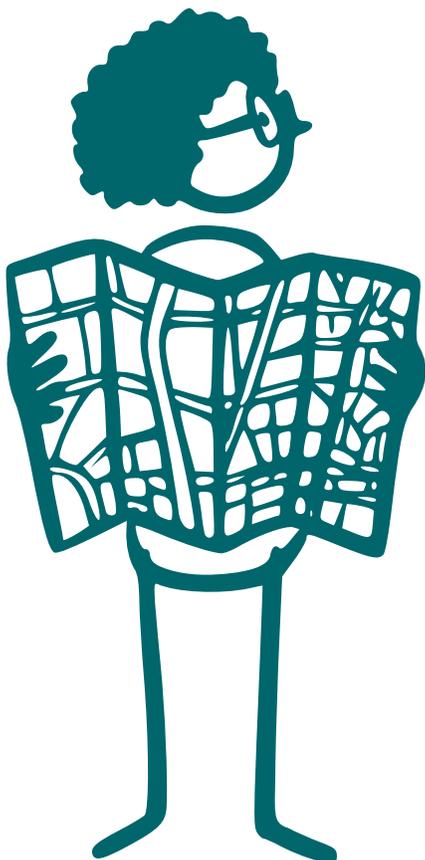
Les recherches sur la qualification des biens, des services ou du travail en entreprise indiquent quatre conventions de qualité : industrielle, marchande, domestique et de réseau. Diane Rodet relève, à travers une analyse textuelle de supports de plusieurs acteurs de l'ESS, que cette typologie est mise à l'épreuve dans le cas de l'économie solidaire¹⁴.

D'après elle, « l'économie solidaire est traversée par plusieurs conventions de qualité. Les textes liés aux dispositifs de qualité d'une douzaine de réseaux de ce secteur sont à ce titre éclairants.

Les classes de discours relevées évoquent sept conventions.

La mobilisation des conventions industrielle et marchande confirme le constat déjà effectué d'un secteur qui ne se construit pas en opposition à ces logiques, mais plutôt dans leur articulation.

La convention domestique apparaît également à travers ces dispositifs.



Des conventions plus inédites sont relevées. La première, civique, correspond à l'évaluation de la qualité par un collectif, la deuxième, liée à l'opinion informée, à l'évaluation par tous de la qualité à l'aide de l'information la plus transparente possible.

Ces cinq conventions divisent les réseaux analysés. Les deux dernières sont plus consensuelles : l'une fait écho à la cité "verte", l'autre, à une "cité de l'inclusion horizontale" qui évalue les biens, services ou projets selon leur capacité d'intégration sociale et économique des personnes dans le respect de leur autonomie. Elles présentent la même difficulté pratique de ne pas se traduire par des outils de coordination.»¹⁵

Autrement dit, les conventions qui peuvent être passées au sein des organisations sont de nature multiple, et parmi ces conventions si l'on admet qu'il en existe une qui est spécifiquement liée à la question de l'inclusion ; celle-ci en particulier est mise en défi par la formalisation relative aux enjeux de coordination. 🔑

¹⁵. Diane Rodet. *Ibid.*

2. L'existence de normes pour les motivations à la participation

Au cours de l'étude de Dansac, Vachée et Gontier¹⁶, les auteurs ont essayé de mesurer l'influence des motivations sur l'engagement, via une approche fonctionnaliste d'exploration des différentes motivations possibles :

- 📌 **Motivation par les valeurs :**
il s'agit d'exprimer des croyances ou d'agir en fonction de croyances qu'on considère importante
- 📌 **Motivation à la compréhension :**
vouloir en apprendre plus sur le monde ou exercer des habiletés
- 📌 **Motivation à la promotion du soi (« enhancement ») :**
se développer psychologiquement, conforter son image de soi
- 📌 **Motivation carriériste :**
acquérir de l'expérience en relation avec ses projets professionnels
- 📌 **Motivation sociale :**
entretenir ou agrandir son réseau de relations sociales ;
- 📌 **Motivation à la protection du soi :** diminuer des sentiments négatifs, résoudre ses problèmes personnels.

Les auteurs ont pu mettre en évidence qu'il existait des normes quant aux motivations au bénévolat, et que dès lors que des normes existent, un biais de désirabilité sociale peut altérer la qualité de la mesure, rendant ainsi l'étude fragile.

Au regard des jeunes que les auteurs ont sondé, toutes les motivations ne se valent pas pour ce qui est de faire du bénévolat. Il en existerait de plus nobles (celles liées aux valeurs, celles liées à l'envie de découvrir et de comprendre le monde), d'autres moins recevables (celles liées à la volonté de se protéger, ou de se promouvoir à ses propres yeux). Les motivations carriéristes sont vues plutôt négativement.

On peut donc envisager que les acteurs ont des normes qui ne sont pas forcément les mêmes, et que ces normes vont peuvent être à l'origine de conflits vis-à-vis d'individus qui ne les partagent pas. Ces normes, comme l'ont montré les travaux sur la dynamique des groupes, peuvent être des freins à l'intégration voire la cause de l'exclusion d'individus au sein de groupes et donc d'associations. 🗑️

¹⁶ Christophe Dansac, Cécile Vachée et Patricia Gontier, *Du bénévole militant à l'usager consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. L'éducation populaire au tournant du XXI^e siècle*, 2011.

3. La gouvernance associative et ses métamorphoses dans la marche du monde

Toujours dans cette étude sur le renouvellement des instances dirigeantes associatives, les auteurs notent en conclusion que « lorsqu'on interroge le fonctionnement d'une association et notamment son aspect démocratique, on retombe rapidement sur des questions qui se posent dans la société dans son ensemble. À savoir des questions de mixité générationnelle, de mixité de genre, ou encore de brassage des catégories socioprofessionnelles, des questions de distribution du pouvoir et de participation. »¹⁷

On pourrait ajouter bien d'autres questions à ces questions de société qui viennent interroger la gouvernance associative, par exemple la question de la place des outils numériques, la question de la finitude des ressources, etc.

De manière plus large, la littérature montre que, si l'on peut « penser la gouvernance associative comme un espace à part doté d'une logique propre » selon la formule de Philippe Eynaud, nous sommes néanmoins contraints de constater que cet espace certes « à part », n'est pas pour autant « isolé ». Bien plus que cela, il est en constante prise avec les enjeux de son temps et de son territoire.

La gouvernance associative s'inscrit donc dans un contexte mouvant. Les mots qui lui sont chers (engagement, participation, démocratie, etc.) sont sujets de controverses, de normes, et portent des connotations qui évoluent au fil du temps, selon les générations, les territoires, et les catégories socioprofessionnelles.

Avant de passer à la pratique, que cela soit en milieu médico-social ou ailleurs, il est donc essentiel de garder en tête que les pratiques d'accompagnement des gouvernances doivent évoluer et que l'application d'un modèle uniforme semble peu pertinent d'une association à une autre. 🗨️

¹⁷. Christophe Dansac, Véronique Bordes, Cécile Vachée et Patricia Gontier, *Ibid.*

La Parole à 3 voix, un horizon qui dépasse les modèles

La gouvernance de l'ADAPEI 23 s'inscrit dans le courant de la « gouvernance participative à vocation inclusive » de Philippe Eynaud, et s'approche de la convention de la « cité de l'inclusion horizontale » décrite par Diane Rodet.

Cependant, ce cadre théorique ne suffit pas à décrire et à positionner la Parole à 3 voix ou la gouvernance de l'ADAPEI 23. De fait, les modèles de gouvernance sont, comme tous les modèles, des réductions de la réalité qui ne peuvent en saisir (autrement dit, en inclure) qu'une partie.

Cette tendance à la réduction des modèles vient s'opposer frontalement à la volonté même d'inclusion affichée par les courants inclusifs dans lesquels la pensée des ADAPEI s'inscrit.

Conséquemment, il n'apparaît pas pertinent de vouloir « modéliser » la Parole à 3 voix, c'est-à-dire qu'il n'apparaît pas pertinent de s'attacher à une définition figée et rigide de ce qu'elle est ou n'est pas. L'institutionnalisation de la Parole à 3 voix est confrontée au risque d'en faire un outil technocratique.

Il semble bien plus pertinent, pour progresser vers la société inclusive, de « mettre en pratique » la Parole à 3 voix même en ayant des compréhensions différentes de ce qu'elle est entre les parties prenantes. Il s'agira ensuite de « l'observer », c'est-à-dire de voir comment elle fonctionne et les effets qu'elle peut avoir, afin de pouvoir la « favoriser » par exemple créant les espaces d'expression ou en renforçant les capacités des parties prenantes.

La Parole à 3 voix

La Parole à 3 voix

C. L'ENJEU DE LA FORMALISATION ET DES DÉMARCHES D'INNOVATION DANS LA PARTICIPATION

L'absence de modèle universel directement transposable d'une gouvernance associative à une autre, avec de légères adaptations, ne doit pas décourager les membres d'une association dans leur volonté de renforcer la participation à la gouvernance ; et ne doit pas faire penser que toute formalisation est vaine, au contraire. La clarté et la permanence de l'information au sein d'une organisation est une condition centrale de la bonne participation, comme cela est relevé par Joëlle Zask, par Hubert Pénicaut ou par de nombreux auteurs.

Dansac définit le pouvoir comme « la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts » et explique que le pouvoir d'un individu réside dans :

- ☑ Sa capacité à **jouer avec les « flous organisationnels »**
- ☑ Sa capacité à **mobiliser ses ressources** et à les rendre cruciales dans le fonctionnement de l'association, dans la façon de mener la régulation et les négociations entre les acteurs

D'après Dansac, l'asymétrie informationnelle peut être utilisée comme stratégie pour renforcer cette confiscation du pouvoir car la rétention d'informations ou la diffusion parcimonieuse de celles-ci en garantissent la pérennité et la légitimité.

On peut émettre l'hypothèse selon laquelle ne rien proposer en termes de méthodes innovantes pour engager et impliquer les individus dans les affaires de l'association relève de stratégies qui viseraient à maintenir l'ordre en place.

Ainsi, le fait d'émettre (ou de « faire remonter ») de manière régulière des propositions et des idées visant à améliorer une gouvernance, et d'assurer un suivi clair et précis de ces propositions semble être un bon indice de la capacité d'inclusion d'une gouvernance. 🔑



*La Parole à 3 voix,
une exigence de capitalisation continue et
de transparence sur le long terme pour
permettre l'appropriation par toutes
les parties prenantes*

Le concept/notion, ou encore la pratique de la Parole à 3 voix (puisque une définition stricte et définitive ne sera pas posée ici) peut avoir une utilité dans le sens où cette formule permet de poser des mots sur la question de la participation et du dialogue entre les parties prenantes au sein des ADAPEI 23 ; et ainsi, il nous semble, de poser un « idéal » de participation vers lequel tendre.

La Parole à 3 voix trouve son utilité dans le fait qu'elle peut être l'objet d'une démarche d'amélioration continue, qui repose sur une capitalisation systématique des savoirs acquis sur l'objet concerné.

La symétrie informationnelle (concept relativement proche de la « transparence » de l'information) et le suivi régulier des propositions effectuées par les parties prenantes sont des éléments relevés par tous les auteurs comme fondamentaux pour s'assurer qu'une gouvernance est inclusive et s'améliore continuellement.

Bâtir cette transparence ne peut se faire sans une formalisation des savoirs, des expériences, et sans une communication adéquate aux parties prenantes de l'association. Bâtir un suivi régulier des propositions qui « remontent » se fait notamment, pour une gouvernance, en donnant de la visibilité sur ce qui a été fait des propositions et sur le calendrier et la manière avec lesquelles elles sont étudiées.

Concernant la Parole à 3 voix, l'appropriation du concept par chacun pourra être considérée comme un aboutissement et un succès – ce n'est pas encore le cas à l'ADAPEI 23, malgré des progrès notables. Dans ce cas spécifique, l'incarnation forte du concept (que cela soit par une gouvernance ou par un dirigeant) est plutôt un risque qu'une opportunité.

Si le concept est porté « à bout de bras » par quelques personnes et très incarné, l'appropriation de ce concept par les autres parties prenantes ne pourra pas se faire – notamment car il n'y a pas ou peu d'identification entre les dirigeants/gouvernants associatifs et le reste des parties prenantes de l'ADAPEI 23.

La Parole à 3 voix

FOCUS SUR DES APPROCHES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ÉVALUATION DES GOUVERNANCES

A. QUELQUES OUTILS D'ANALYSE DES GOUVERNANCES	36
1. Les typologies de modèles de gouvernance.....	36
2. Les outils de diagnostic et d'autodiagnostic.....	36
3. Les outils d'accompagnement et de mise en œuvre de la participation.....	38
B. ÉTUDES DE CAS ET SPÉCIFICITÉS DU MILIEU MÉDICO-SOCIAL	39
1. Spécificités des associations du médico-social.....	39
2. Spécificités des ADAPEI et du réseau des UNAPEI.....	39
3. Études de cas.....	40
BIBLIOGRAPHIE	43



A. QUELQUES OUTILS D'ANALYSE DES GOUVERNANCES

1. Les typologies de modèles de gouvernance

De nombreux acteurs proposent des typologies des modèles de gouvernance, comme dans l'étude Dansac citée précédemment. Certaines de ces typologies ont été présentées par le Mouvement associatif dans l'étude « La gouvernance des associations en pratique » en 2014. Voici notamment une figure centrale de ce document¹⁸.

¹⁸ Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Joseph Haeringer (le Mouvement Associatif), « La gouvernance des associations en pratique », 2014.

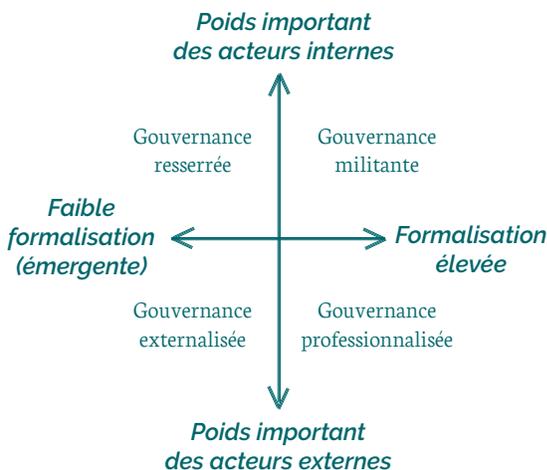
¹⁹ Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, *Guide des bonnes pratiques de l'Économie sociale et solidaire (ESS)*, 2016.

2. Les bonnes pratiques et les outils de diagnostic et d'autodiagnostic de gouvernance

De nombreux outils de diagnostic sont proposés aux associations pour évaluer leurs actions. Certains de ces outils se sont focalisés sur les questions de gouvernance tandis que d'autres abordent la gouvernance dans un contexte, IDEAS et le Comité de la Charte notamment.

Tous les outils spécialisés présentent l'avantage de poser un ensemble de questions qui permettent de détecter des axes potentiels de progrès pour une gouvernance. En général, ces questions sont regroupées en catégorie et les outils constituent alors des « référentiels », utiles pour organiser la formalisation du travail sur la gouvernance.

Au niveau public, le Conseil Supérieur de l'Économie sociale et solidaire a adopté, le mardi 14 juin 2016, le guide des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Celui-ci présente les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire, avec un thème consacré à la « gouvernance démocratique », dont les sous-thèmes sont les suivantes : Exercice du pouvoir, Culture de la démocratie, Composition des instances statutaires, Séparation et équilibre des pouvoirs, Transparence¹⁹.



Au sein du monde associatif, on pourra notamment voir la boîte à outils conçue par l'Uniopss qui contient notamment une fiche de questionnaire d'autodiagnostic²⁰. D'autres acteurs comme La Fonda ont aussi développé leur propre outil d'autodiagnostic de la gouvernance d'une association²¹.

Au sein du monde universitaire, l'ESSEC a développé l'outil « Bonnes Pratiques et Transparence Associative »²² qui a été testé sur plusieurs associations.

À un niveau encore plus ambitieux en matière de modélisation et de normalisation, des acteurs comme Bleu Social ont pu mettre à disposition un outil de « cotation » de la gouvernance associative ; montrant ainsi l'envie d'aller jusqu'à une évaluation notée de la gouvernance²³.

Cette dernière approche, comme toutes les approches qui permettent de donner une « évaluation chiffrée » des gouvernances, semble plus managériale que démocratique, le concept de « performance » s'éloignant relativement de l'approche démocratique. Ainsi, Joëlle Zask explique « le *performer* n'est ni un acteur ni un participant. Contrairement à l'acteur, il croit en son rôle ; l'idée qu'il a de lui-même en dépend ; mais contrairement à un participant, il ne contribue pas à le créer.

Or, ce qui donne un sens distinctif à la démocratie libérale, ce en quoi une société est libre, ce au nom de quoi les injonctions à participer sont officiellement faites, c'est que les individus exercent réellement une influence sur les conditions qui les affectent »²⁴.

Bien souvent, la « normalisation à l'extrême » de l'évaluation des gouvernances (ou d'autres sujets) via des notations, cotations ou indicateurs est écartée par les gouvernances associatives – et particulièrement par celles pour lesquelles l'inclusion est un enjeu important.

Cependant, la capacité d'une personne à prendre en compte une analyse quantitative ou qualitative complexe peut être limitée. Ainsi, on peut aussi considérer que les approches de type évaluatives par notation ou par cotation permettent une meilleure clarté de l'information donc une participation plus équitable entre les différentes parties prenantes. Tout le monde n'est pas en capacité de lire des monographies évaluatives complexes et d'en tirer une conscience plus éclairée pour participer aux décisions.

Aussi, et surtout dans le cas où la définition de l'approche « évaluative » a elle-même fait l'objet d'une participation démocratique, les approches d'inspiration managériale qui vont jusqu'à quantifier et poser des indicateurs pour évaluer la qualité d'une gouvernance démocratique ne sont pas totalement à écarter ; car ils peuvent faciliter la compréhension de publics disposant de capacités réduites. 🗨️

²⁰. Uniopss, *Gouvernance des associations de Solidarité - Boîte à outils*, 2018.

²¹. La Fonda, *Gouvernance associative, ça se passe comment chez vous ?*, 2011.

²². ESSEC, *Bonnes pratiques et transparence associative. Livrable final Wikimedia France*, 2015.

²³. Bleu Social, *Un référentiel de gouvernance associative*, 2018.

²⁴. Joëlle Zask, *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, 2011.

3. Les outils d'accompagnement et de mise en œuvre de la participation

De nombreux acteurs ont développé des outils et des pratiques visant à faciliter la mise en œuvre de la participation au sein d'une organisation. Ils sont facilement identifiables en France et listés pour une partie ci-dessus, aussi nous nous concentrons ici sur les acteurs étrangers.

La typologie des approches participatives de la Fondation Roi Baudouin est probablement le document le plus complet et le plus détaillé proposant une typologie des méthodes participatives et analysant leurs enjeux. Quoique ce document soit centré sur la décision en contexte public, les réflexions qui y sont partagées peuvent être très inspirantes pour le secteur associatif²⁵.

Nous signalons aussi le site Bridgespan.org aux États-Unis qui publie fréquemment des contenus destinés aux gouvernances des « non profit » américaines. Sur le sujet qui nous intéresse, en janvier 2022, le site a publié un article nommé « *Five Ways that Nonprofits Can Make Decision Making More Inclusive— and More Effective* »²⁶, dont voici les cinq points clefs (traduits):

- 📌 **Cartographier les rôles** pour les décisions clefs et assurez-vous d'entendre l'éventail complet des points de vue.
- 📌 Pousser la décision au **bon niveau de l'organisation**.
- 📌 Mettre en place de **nouveaux décideurs** pour le succès.
- 📌 Améliorer le système avec des **contributions authentiques**.
- 📌 Examiner explicitement les **implications des décisions** sur l'équité et la structure du pouvoir. 🗑️

²⁵ Niki Slocum, Janice Elliott, Sara Heesterbeek et Carolyn J. Lukensmeyer (Fondation Roi Baudouin), *Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur*, 2005.

²⁶ Mike Ciccarone, Preeti Nayak, Yonatan Araia et Bradley Seeman, « Five Ways that Nonprofits Can Make Decision Making More Inclusive – and More Effective », 2022.

La Parole à 3 voix

La Parole à 3 voix, défis et impacts pour la gouvernance

Les défis pour une gouvernance qui souhaite progresser vers une société inclusive, et pour cela mettre en œuvre une Parole à 3 voix, sont nombreux. On peut notamment citer :

- 📌 Garder perpétuellement une ouverture aux récits, points de vue, idées différentes;
- 📌 Expliciter autant que possible, via une communication transparente, la manière dont l'organisation fonctionne, les circuits de prise de décision, la répartition des pouvoirs;
- 📌 Faire l'effort de capitaliser en permanence sur les apprentissages.

Pour faire cela, la gouvernance participative à vocation inclusive est soumise à une tension entre deux pôles. D'un côté, elle est essentiellement orientée vers la poursuite d'un idéal qui se situe au-delà des modèles, aussi elle doit absolument éviter de calquer un modèle d'organisation en s'appuyant sur un argumentaire technique ou gestionnaire — elle deviendrait alors technocratique et non démocratique.

De l'autre, elle est dans une quasi-obligation de se référer à des modèles pour fournir une information transparente, compréhensible, et avoir des grilles de lectures de ses apprentissages et pouvoir organiser la capitalisation de ses expériences. Le dépassement de cette tension se fait par une *praxis* quotidienne dont l'autodétermination et la Parole à 3 voix peuvent être des éléments clefs.

La Parole à 3 voix

B. ÉTUDES DE CAS ET SPÉCIFICITÉS DU MILIEU MÉDICO-SOCIAL

1. Spécificités des associations du médico-social

Le médico-social est un secteur hautement professionnalisé. Les associations médico-sociales ont la souplesse de fonctionnement et de gouvernance prévue par la loi de 1901, mais elles sont tenues de respecter les prescriptions de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Aussi se sont-elles professionnalisées, afin de répondre à la demande institutionnelle de technicité, et afin de garantir aux usagers la compétence des personnes responsables de leur accueil. Elles sont dirigées par « des professionnels dont le niveau de qualification est fixé par décret » (art. L.312-1 du CASF). Les instances purement associatives sont complétées par l'adjonction d'un directeur salarié, placé sous l'autorité du conseil d'administration²⁷.

Comme nous l'avons vu plus haut, les associations du secteur médico-social sont en général des acteurs professionnalisés et donc chez lesquels la formalisation est forte. On trouve donc plutôt des gouvernances « professionnalisées » et des gouvernances « militantes » au sein des acteurs du secteur. 🔑

2. Spécificités des ADAPEI et du réseau des UNAPEI

L'histoire des ADAPEI, en tant qu'associations de parents, les place plutôt du côté des gouvernances « militantes » au sens de l'étude du Mouvement associatif. La tension qui peut être ressentie par certains responsables associatifs est due pour une grande partie aux injonctions des acteurs externes et notamment publics, via les conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens qui les poussent à toujours « professionnaliser » leur action. Elles tendent donc vers des gouvernances « professionnalisées », toujours au sens du Mouvement associatif, ou au modèle des associations gestionnaires telles que schématisées plus haut par Dansac ; alors que le modèle « idéal » serait celui auquel elles aspirent.

Dans ce cadre, dans le cas de l'ADAPEI 23, il a été décidé que le DG serait étudié comme faisant pleinement partie la gouvernance et ne faisant pas seulement partie du *management*, ce qui est un enjeu important, cf. la question des frontières évoquée en partie I.A.c. Si l'on reprend les typologies présentées ci-dessus, ce choix montre que le modèle de l'ADAPEI23 admet être probablement plus proche de celui d'une association gestionnaire à gouvernance professionnalisée — qui est devenu le modèle le plus répandu de toutes les associations du secteur de l'action sociale. 🔑

²⁷ Nathalie Levray, « 10 questions sur la gouvernance des associations médico-sociales », *La Gazette des communes - Club Santé Social*, 8 avril 2013.

3. Études de cas

La Fonda a rédigé une série de 18 études de cas suite à une journée thématique sur la gouvernance associative, organisée en partenariat avec le Mouvement associatif, à Paris le 14 avril 2015. Ces études de cas sont en téléchargement sur son site²⁸.

Par ailleurs, la Fonda a réalisé en décembre 2021 le dossier « L'inclusion comme horizon »²⁹ dans la *Tribune Fonda* n° 252 avec des textes spécifiques d'experts et d'acteurs du secteur dont certains sur les grandes lois de l'inclusion des personnes handicapées, l'assistance au projet de vie, ou l'approche inclusive comme modèle de société.

Coralie Sarrazin a soutenu le 20 août 2020 une thèse titrée « L'organisation sociale de l'autodétermination des adultes présentant une déficience intellectuelle : enquête au sein d'associations parentales françaises »³⁰. Cette thèse l'a notamment amenée à intervenir en tant que chercheuse et formatrice à l'Adapei 23, l'Adapei-Aria et les Papillons-Blancs Roubaix-Tourchoing.

Comme elle l'écrit, cette thèse s'inscrit dans une démarche d'*empowerment* des intervenants afin de favoriser l'autodétermination des personnes accompagnées. Elle cherche ainsi notamment à comprendre comment des mécanismes collectifs tels que la gouvernance peuvent avoir un effet positif sur l'autodétermination des personnes.

Cette thèse est fondée sur une enquête en ethnographie institutionnelle c'est-à-dire une méthode d'investigation du social, qui prend comme point de départ l'expérience quotidienne des personnes. Cette approche postule que les expériences de vie, dont celle du travail, sont socialement organisées et structurées à distance par des relations de régulation construites et diffusées par les institutions.

L'ethnographie institutionnelle cherche donc à décrire les processus institutionnels qui influencent les pratiques des individus afin de créer des connaissances utiles pour les personnes dont les activités quotidiennes sont organisées sans tenir compte de, voire en opposition à, leurs propres intérêts.

Coralie Sarrazin explique que « l'autodétermination pour les personnes présentant une DI est souvent réduite aux notions de choix et d'autonomie surtout lorsque les équipes d'intervenants, les parents et les personnes ayant une DI ne saisissent pas bien ce concept d'une grande importance dans la construction d'une meilleure qualité de vie. Cette réduction est à la fois présente dans les perceptions des intervenants, dans celles des familles et des administrateurs ».

²⁸. La Fonda, *Bonnes pratiques de gouvernance : focus sur dix-huit structures*, juillet 2015.

²⁹. La Fonda, « L'inclusion comme horizon », *Tribune Fonda* n°258, décembre 2021.

³⁰. Coralie Sarrazin, *L'organisation sociale de l'autodétermination des adultes présentant une déficience intellectuelle : enquête au sein d'associations parentales françaises*, 2020.

À travers sa thèse, Carole Sarrazin souligne que, dans le cas des associations parentales françaises, la plupart des parties prenantes partagent massivement l'idée selon laquelle la responsabilité de développer l'autodétermination incombe aux professionnels de l'accompagnement (p.123) – ci-dessous appelés « intervenants ».

Elle montre que, outre les facteurs classiques à la bonne gestion d'une activité (par exemple, la présence de moyens adéquats et de directions suffisantes) certains facteurs issus de l'environnement collectif spécifique aux associations parentales viennent limiter la capacité des intervenants à renforcer l'autodétermination des personnes en situation de handicap.

La gestion du risque est notamment très présente dans les discours. « Pour les familles principalement, il semble que ce soit autour de cette notion [de risque] que tourne leur compréhension de l'autodétermination » et « la notion de risque imprègne tous les discours et constitue, en quelques sortes, le ciment de l'immobilisme organisationnel ». La responsabilité de la sécurité des personnes incombe aux intervenants selon eux et ils ont la crainte de perdre leur poste s'ils prennent des risques liés à l'accompagnement à l'autodétermination



Des injonctions contradictoires peuvent exister entre les personnes accompagnées, leurs familles, et les autres parties prenantes (secteur public, administrateurs...), et qui peuvent être difficiles à prendre en compte pour les intervenants

Les intervenants peuvent aussi être amenés à vouloir avancer plus vite pour le collectif, au détriment de la prise en compte des besoins individuels et des avis de chacun.

Ce passage de la thèse (p.25-25) donne une illustration synthétique de ces trois enjeux : « pour les professionnels de l'accompagnement, il est difficile de favoriser le développement de l'autodétermination dans un environnement collectif. En effet, ce travail prend du temps et il y a parfois la tentation chez les accompagnateurs d'aller au plus efficace et donc au plus rapide.

Par exemple, j'avais été invitée à participer à un repas avec toutes les personnes d'un milieu de vie, lorsqu'une personne ayant une DI s'est approchée de moi afin de me servir de l'eau, un professionnel est arrivé pour lui prendre la bouteille des mains et me servir à sa place. Il s'agissait quasiment d'un réflexe chez ce professionnel qui anticipait probablement un dégât à gérer alors que le moment du repas est déjà un moment stressant et chargé. Enfin, ils doivent accompagner les personnes accueillies tout en accompagnant également les familles et répondre aux demandes de chacun même si celles-ci sont en opposition. »

Plus précisément, sur l'environnement public, Carole Sarrazin considère que « le mandat de “répondre à la demande” établi par les relations de régulation, qui reposent sur des documents institutionnels qui cadrent la pratique des intervenants, est une entrave directe nourrie par des contradictions vis-à-vis de l'autodétermination des personnes accompagnées. Les confusions entre la notion de capacité des personnes présentant une DI et celle d'autorisation donnée par les intervenants et les familles, entre le “pouvoir faire” et le “avoir le droit de faire”. »

La recherche d'une divergence entre les intérêts du collectif et les intérêts des individus est au cœur de la méthode d'ethnographie institutionnelle utilisée par Carole Sarrazin, qui l'illustre ainsi sur la question du risque : « Dans les logiques institutionnelles, l'existence de l'ensemble de ces risques doit amener une réponse de protection. Alors que dans la logique de l'autodétermination, la présence effective de ces risques devrait amener à un apprentissage, celui d'assurer sa sécurité. »

On retrouve aussi chez Carole Sarrazin une critique des outils « normés », pas tant sur l'aspect théorique qui les fonde, mais sur leurs conséquences dans la pratique. Ainsi (p.150) « L'organisation institutionnelle, devant composer avec le collectif, a tendance à imposer un traitement standardisé de situations individuelles. L'utilisation des outils, tels que le projet personnalisé, est révélatrice de cette organisation.

En effet, le projet personnalisé au lieu de “mettre la personne au centre” a plutôt tendance à imposer à la PSH la temporalité de l'institution et à effacer la personne, puisqu'elle n'est même pas présente à la réunion la concernant. »

Il est à noter que l'étude de Carole Sarrazin a été publiée en 2020 et que le secteur de l'accompagnement des personnes en situation de handicap est en mouvement constant et rapide depuis plusieurs années. En 2022 certains faits relatés par l'étude ne sont plus d'actualité – par exemple dans le cas de l'ADAPEI 23, les réunions sur le projet personnalisé de la personne se font en sa présence. Toutefois, l'étude reste globalement pertinente et actuelle.



Carole Sarrazin propose deux pistes d'actions clés pour améliorer la mise en œuvre de l'autodétermination dans les associations concernées.

La première piste est l'utilisation de modèles d'intervention et d'outils cliniques adéquats qui permettraient une prise en compte de l'environnement plus efficiente dans la mise en place de pratiques favorisant l'autodétermination.

La seconde piste est une meilleure gestion des risques passant par une bonne définition des rôles de chacun afin notamment « que les acteurs dans la vie des personnes présentant une déficience intellectuelle intègrent dans leur compréhension et leurs interventions le principe de la dignité du risque afin de contribuer au développement personnel et à la qualité de vie des PSH.

La dignité du risque et le droit à l'échec (Ibrahim, et Davis, 2014 ; Perske, 1972 ; Schloss, Alper, et Jayne, 1993) sont des concepts qui ont été décrits pour la première fois par les personnes ayant un handicap physique et qui a depuis été adapté aux personnes vivant avec des déficits cognitifs (Parsons, 2007) » et qui sont indispensables aux processus d'apprentissage et donc d'autodétermination.

Aux États-Unis, de nombreuses organisations ont travaillé sur le concept de « prise de décision soutenue » (*supported decision-making*) dans le cadre de la promotion de l'autodétermination (*self-determination*). De nombreux guides de bonnes pratiques existent, et un large panel de ressources et d'études de cas est présenté sur le site supporteddecisions.org. 

La Parole à 3 voix

La Parole à 3 voix, faire participer les personnes en situation de handicap, les bénévoles et les professionnels aux décisions au sein du secteur médico-social associatif, afin de progresser vers l'idéal d'une société inclusive

La Parole à 3 voix incarne l'idée de participation démocratique à la construction d'une société inclusive dans le cadre des ADAPEI, c'est-à-dire d'établissements médico-sociaux associatifs fondés par des parents pour favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap.

La Parole à 3 voix désigne l'expression des trois principales parties prenantes de ces établissements, à savoir les personnes en situation de handicap, les professionnels du médico-social, et les parents et amis des personnes en situation de handicap, qui sont à l'origine des associations dans le cas des ADAPEI.

La Parole à 3 voix s'inscrit dans un contexte d'*empowerment* (renforcement des pouvoirs) individuel et collectif des personnes en situation de handicap, dans lequel d'autres concepts tels que l'autodétermination interviennent.

L'idéal de la Parole à 3 voix est que l'expression des trois parties prenantes soit prise en compte dans toutes les décisions au sein de l'association, afin que l'idéal de l'autodétermination des personnes (idéal d'autonomie et de liberté individuelle) et l'idéal de la gouvernance démocratique (idéal de solidarité et de pouvoir collectifs) puissent coïncider ; en mettant la participation citoyenne associative au cœur de la poursuite d'une société inclusive.

En ce sens, la Parole à 3 voix n'est pas un concept entièrement objectivable. Il serait contreproductif de définir des normes strictes et formelles de la parole à 3 voix ; car cette production normative créerait de l'exclusion. En revanche, on peut faire l'expérience de la Parole à 3 voix, observer son application dans des contextes spécifiques, et étudier comment elle permet de progresser vers l'inclusion.

La Parole à 3 voix

BIBLIOGRAPHIE

- Sherry Arnstein, *A Ladder of Citizen Participation*, 1969.
- Bleu Social, *Un référentiel de gouvernance associative*, 2018.
- Yannick Blanc (le Fonda), « La gouvernance des associations : une approche pragmatique », 2013.
- Yannick Blanc (le Fonda), « Associativité, citoyenneté et société de l'engagement. Points de repère pour une approche prospective », 2022.
- Brigitte Bouquet, « L'inclusion : approche socio-sémantique », *Vie sociale* n°11, 2015.
- Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Joseph Haeringer (le Mouvement associatif), « La gouvernance des associations en pratiques », 2014.
- Mike Ciccarone, Preeta Nayak, Yonatan Araia et Bradley Seeman, « Five Ways that Nonprofits Can Make Decision Making More Inclusive – and More Effective », 2022.
- Antoine Colonna d'Istria, *Politiques publiques et engagement citoyen. Articuler l'action de l'État, des groupes et des individus pour co-créer le bien public*, 2013.
- Conseil Supérieur de l'Économie sociale et solidaire, *Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS)*, 2016.
- Christophe Dansac, Cécile Vachée et Patricia Gontier, *Du bénévole militant à l'usager consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. L'éducation populaire au tournant du XXI^e siècle*, 2011.
- Christophe Dansac, Véronique Bordes, Cécile Vachée, et Patricia Gontier, *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, 2013.
- Philippe Eynaud, « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECMA* n° 351, 2019.
- ESSEC, *Bonnes pratiques et transparence associative. Livrable final Wikimedia France*, 2015.
- La Fonda, *Gouvernance associative, ça se passe comment chez vous ?*, 2011.
- La Fonda, *Bonnes pratiques de gouvernance : focus sur dix-huit structures*, juillet 2015.
- La Fonda, « L'inclusion comme horizon », *Tribune Fonda* n°252, décembre 2021.
- Barbara Fontana Lana, *Former la personne avec une déficience intellectuelle à l'autodétermination et à la participation citoyenne*, Département de psychologie spécialisée Université de Fribourg (Suisse), 2018.
- Robert Joumard, *Le concept de gouvernance*, 2009.
- National Disability Services, *People with Disability and Supported Decision-Making. A guide for NDIS providers in NSW*, 2019.
- Hubert Pénicaud, *Entre gouvernance et management, une histoire de couples*, 2007.
- Denis Piveteau, *Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change*, 2022.
- Elizabeth Rocha, *Journal of Planning Education and Research*, 1997.
- Diane Rodet, *L'économie solidaire et ses qualités : diversité d'un secteur analysé au regard de ses dispositifs de qualité*, 2015.
- Coralie Sarrazin, *L'organisation sociale de l'autodétermination des adultes présentant une déficience intellectuelle : enquête au sein d'associations parentales françaises*, 2020.
- Pierre Suc-Mella, « L'approche inclusive : un nouveau modèle de sociétés », *Tribune Fonda* n°252, Décembre 2021.
- Niki Slocum, Janice Elliott, Sara Heesterbeek et Carolyn J. Lukensmeyer (Fondation Roi Baudouin), *Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur*, 2005.
- Uniopss, *Gouvernance des associations de Solidarité - Boite à outils*, 2018.
- Bernard Vallerie et Yann Le Bossé, « Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle* n°39, 2006, pp. 87-100.
- Joëlle Zask, *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, 2011.
- Eric-Alain Zoukhoua, *La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?*, 2005.

OURS



Cette revue de littérature a été rendue possible grâce au travail de toute une équipe. Nous tenons à les en remercier.

Rédaction : Antoine Colonna d'Istria.

Relecture (La Fonda) : Yannick Blanc, Charlotte Debray et Bastien Engelbach.

Mise en page : Anna Maheu.

La Fonda, novembre 2022

Mise à jour octobre 2023.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🌐 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🌐 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



REVUE DE LITTÉRATURE
GOVERNANCE PARTICIPATIVE
EN MILIEU MÉDICO-SOCIAL



La Fonda
fabrique
associative

Inspirée de la Parole à 3 voix, un dispositif porté par :

 Adapei 23