

Fiche de CAPITALISATION

Commission de recrutement participative APEDI ALSACE

L'APEDI Alsace est une association gérante de structures dans le champ du handicap mental. En 2016, le directeur actuel de deux structures à Saverne, alors psychologue à Schiltigheim, a créé une commission de recrutement au sein d'une structure d'accueil de jour et d'hébergement. Cette commission a la particularité d'être constituée de résidents formés au recrutement.

En 2020, il a proposé aux équipes de deux structures dont il est directeur de créer une commission de recrutement des stagiaires basée sur le même modèle.

La capitalisation a pour but de réaliser un point d'étape sur ce qui a permis et facilité le déploiement de ce dispositif participatif, mais aussi d'identifier les possibles freins et risques inhérents à la démarche.



Capitalisation accompagnée par Julien AIME, Ireps Grand Est.
Avec le soutien financier de l'Agence régionale de santé Grand Est
Novembre 2022-Février 2023





Carte d'identité de l'intervention

Intervention	Commission de recrutement participative
Porteur	APEDI Alsace
Thématiques	Participation des personnes au fonctionnement de la structure
Population cible	Personnes en situation de handicap mental
Dates du projet	Depuis 2016 au SAJH de Schiltigheim, depuis 2020 au FAS et au FHTH de Saverne.
Milieu d'intervention	Hébergement semi-collectif
Territoire concerné	Saverne/ Strasbourg, Alsace, Grand Est.
Principaux partenaires	Salariés des structures
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le pouvoir d'agir des résidents. • Renforcer un environnement favorable à l'expression du pouvoir d'agir. • Améliorer la prise en compte de la parole des résidents par les professionnels de la structure
Stratégies mobilisées	Empowerment ; participation ; accueil inconditionnel ; haut seuil de tolérance ; stabilisation des parcours ; réduction des risques ; expérimentation ; co-construction ; réhabilitation
Contributeurs	 <p>Kevin GUICHARD – Conseiller en Économie Sociale et Familiale – Foyer d'Hébergement pour Travailleurs Handicapés (FHTH) « Le Rennweg », Saverne Antoine ROY- DIRECTEUR – Foyer d'Accueil Spécialisé (FAS) et Foyer d'Hébergement pour Travailleurs Handicapés (FHTH), Saverne Raphaëlle VOCK – Conseillère en Économie Sociale et Familiale – Foyer d'Accueil Spécialisé (FAS) « La Licorne », Saverne http://www.aapei-saverne.fr/</p>
Accompagnatrice	 <p>AIME Julien, Chargé de projets et d'ingénierie en éducation et promotion de la Santé, Ireps Grand Est, j.aime@ireps-grandest.fr Ireps Grand Est https://www.ireps-grandest.fr</p>
Méthodologie	Fiche réalisée sur la base de deux entretiens de capitalisation conduits en 2023 , par visioconférence.

L'objectif de ce travail de capitalisation est d'interroger les rouages de la participation des résidents au fonctionnement de la structure, de rendre compte des éléments clés de la démarche participative afin d'en tirer des apprentissages pratiques.



Deux entretiens semi-directifs ont été réalisés pour réaliser cette fiche. Le premier avec le directeur de la structure, Antoine Roy, et le second avec Kevin Guichard, conseiller en économie sociale et familiale au FHTH de Saverne et Raphaëlle Vock, conseillère en économie sociale et familiale au FAS La Licorne de Saverne impliqués directement dans la démarche.

Présentation de l'intervention

Présentation de la structure

L'Apedi Alsace est une association née en 2021 de la fusion de 3 associations qui trouvent leurs origines dans le mouvement familial. Ces dernières interviennent dans le champ du handicap et se sont structurées dans la décennie 1970. Leur mission principale consiste en la gestion de structures d'accueil et d'accompagnements pour les personnes en situation de handicap. Sans rentrer dans le détail, l'association accompagne plus d'un millier de personnes et emploie 500 professionnels répartis dans 26 établissements.

Le projet de commissions de recrutement composées de personnes en situation de handicap s'est développé dans 3 structures d'hébergement et d'accueil de jour, à Schiltigheim près de Strasbourg dans la Structure d'Activités de Jour et d'Hébergement (SAJH) ainsi qu'à Saverne dans le Foyer d'accueil spécialisé (FAS) et le Foyer d'Hébergement pour Travailleurs Handicapés (FHTH). Ces 3 structures accueillent et accompagnent chacune entre trente et quarante personnes en situation de handicap mental « avec une grande diversité en termes d'autonomie ». Le FAS « La Licorne » accueille 15 internes, qui résident sur place, et 14 externes, qui sont accueillis la journée ; le FHTH « Le Rennweg » en revanche accueille 19 personnes en internes, lesquelles travaillent à l'extérieur en journée. Le SAJH est une structure mixte dans le sens où elle est composée d'un FAS et d'un FHTH. La structure FAS compte 31 places d'hébergement et 57 places d'accueil de jour, quand le FHTH accueille 12 travailleurs en situation de handicap.

Point de départ et chronologie

Première expérimentation

Le projet a émergé en 2016/2017 dans le SAJH de Schiltigheim. A l'occasion d'une formation, A. Roy et E. Bessard, respectivement psychologue et directeur du SAJH, découvrent qu'un établissement accueillant des personnes en situation de handicap a vu son directeur être embauché par les résidents eux-mêmes. Avec le soutien de sa direction, A. Roy décide d'expérimenter un projet de ce type. Avec sa collègue psychologue, C. Pédalan, ils créent de toute pièce un dispositif de « commission de recrutement » des salariés au sein de la structure. Ils organisent la formation de 9 résidents (cf. p.5) qui se sont portés volontaires puis mettent en place les premières commissions de recrutement. Ce sont ensuite 6 résidents qui participeront à la commission, d'autres ayant fait le choix de ne pas poursuivre à l'issue ou pendant la formation car n'étant finalement pas intéressés par la démarche.

Reproduction de la démarche

En 2017, A. Roy quitte ses fonctions de psychologue, suite à l'obtention d'un diplôme de direction et devient directeur de structures à Saverne.

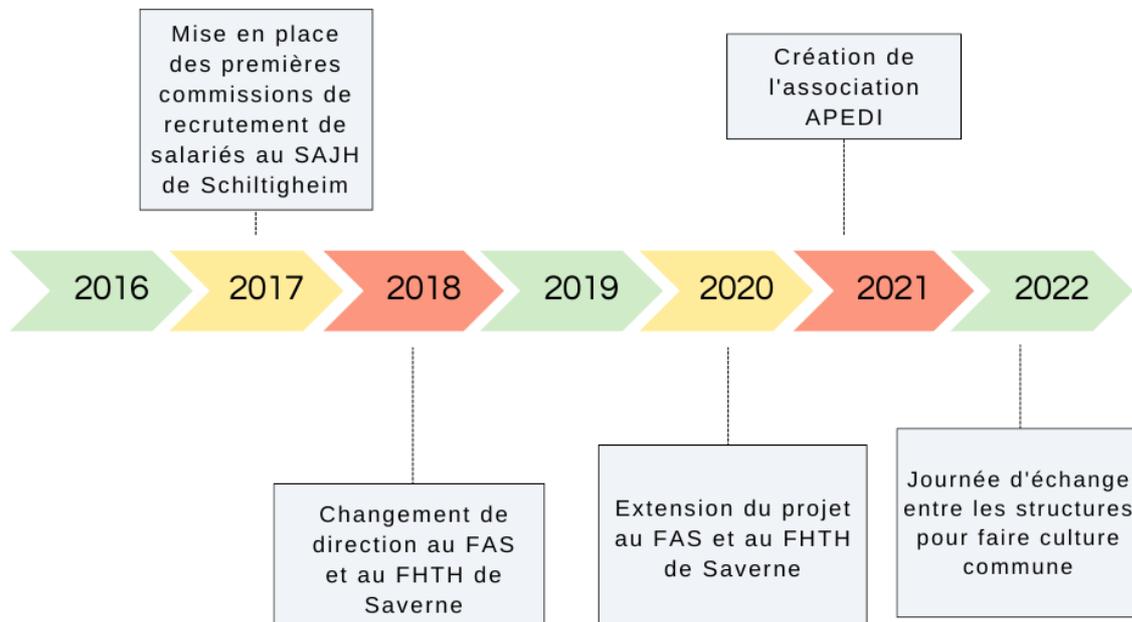
Trois années après sa prise de poste, en 2020, il soumet le projet à ses collègues qui l'acceptent. Ce projet est alors reproduit sous une forme semblable au sein des deux structures de Saverne, le FAS et le FHTH. Dans la reproduction, la démarche connaît un ajustement pratique car les modalités de fonctionnement changent et, plutôt que de porter sur le recrutement de salariés, la commission réalise les entretiens d'admission pour les stagiaires, ce qui permet, compte tenu du nombre de stagiaires présents chaque année, d'être mobilisée régulièrement et d'organiser le roulement des résidents participants. Par ailleurs, les stages donnent lieu à une évaluation à laquelle participent les résidents, ce qui relève d'une extension du rôle des résidents et assure la chronicité de la démarche.

En janvier 2021, l'association Apedi Alsace est créée. En fin d'année 2022, une journée d'échange est organisée entre les différentes structures ayant mis en place une commission de recrutement. Cette journée est l'occasion d'approfondir la culture commune du projet, son appropriation par les résidents et les professionnels mais aussi de relancer la dynamique du projet sur la structure de Schiltigheim, lequel s'est essoufflé et apparaît désormais comme une contrainte pour les professionnels. Les porteurs du projet ambitionnent aujourd'hui d'inscrire ce dispositif dans le projet d'établissement.



CHRONOLOGIE DU PROJET

Cette frise chronologique présente de façon schématique le déroulé du projet capitalisé



Fonctionnement

Le projet repose sur la participation active des résidents au recrutement du personnel (salariés à Schiltigheim ; stagiaires à Saverne) de la structure dans laquelle ils vivent, sous la forme d'une commission de recrutement.

La dimension participative du projet dépasse largement la participation de résidents aux entretiens de recrutement et toutes les étapes sont co-construites entre les professionnels et les membres de la commission mais aussi lors d'échanges, souvent informels, entre résidents. Les étapes peuvent se résumer ainsi

- Co-construction de la trame de questions et de la grille d'analyse à la suite des entretiens. Elles sont révisées régulièrement lors de travaux collectifs.
- Co-rédaction des évaluations de stage.
- Préparation collégiale de chaque session d'entretiens de sélection.
- Délibération collective à l'issue des entretiens de sélection.
- Temps informels d'échanges entre les résidents pour discuter des profils des candidats et ainsi débattre des attendues en matière de postures éducatives et d'attendues.
- Participation à la construction et à l'organisation de la Journée d'échanges.

Le fonctionnement de la commission de recrutement est sensiblement la même dans les structures étudiées :

- Dans chaque établissement, un groupe d'une dizaine de résidents volontaires est identifié et suit une formation dispensée par des membres de l'équipe et dans laquelle interviennent des comédiens pour jouer le rôle de potentiels candidats afin de mettre les participants en situation. La formation est l'occasion de développer les connaissances et les compétences des résidents. Ces connaissances sont relatives par exemple au cadre légal, à l'organisation de la structure, aux statuts des stagiaires embauchés, aux compétences requises dans le champ du travail social, du handicap ou du champ sanitaire et social, etc. Les compétences travaillées lors de la formation tiennent à la capacité à prendre la parole, à écouter, à prendre une décision, à travailler en équipe, à réagir dans des situations



inattendues, etc. Dans le même temps, quelques professionnels sont identifiés pour accompagner le groupe de résidents. Après le temps de formation, les commissions sont mises en place, rédigent une trame de questions, et se voient mobilisées en vue de chaque session de recrutement.

- La direction de la structure reçoit les demandes de stage et évalue la capacité d'accueil des stagiaires dans les établissements (selon la charge de travail, les périodes de l'année, le nombre de stagiaires déjà présents, etc.). En revanche, la direction ne se positionne pas vis-à-vis des profils ou des dossiers de candidature.
- Les dossiers des candidatures sont transmis aux salariés accompagnants les commissions qui invitent les résidents participants aux commissions pour leur soumettre les dossiers, les étudier et proposer un ensemble de questions à poser. Durant ces temps de préparations deux résidents sont collectivement désignés par les membres de la commission pour intervenir lors de l'entretien. La désignation se fait « sur la base du volontariat et des disponibilités des résidents » (Kevin Guichard, CESF, « Le Rennweg »).
- Le candidat stagiaire est convié à un entretien de sélection, il est informé que ce sont des résidents de l'établissement qui l'accueilleront et réaliseront l'entretien. Quelques jours avant ou le jour de l'entretien, les résidents qui y seront présents parcourent une dernière fois la trame des questions à poser et le dossier du candidat. Pendant l'entretien de recrutement, deux résidents sont présents ainsi que deux salariés. Généralement la session de recrutement dure 45 min à 1h selon les établissements et se divise en trois temps. Le premier temps est destiné à la trame de questions travaillées en amont et dure ¼ d'heure, 20 min. Les résidents peuvent à tout moment poser une question différente de celles prévues ou demander des approfondissements. Plusieurs exemples de questions ont été données lors de nos entretiens, certaines traduisant les attentes des résidents membres de la commission. Aussi les résidents peuvent-ils s'adresser à ceux qui les accompagneront pendant plusieurs semaines : « Est-ce que si vous proposez une activité que je n'aime pas, est-ce que je suis obligée de participer ? Est-ce que vous pouvez me raconter une blague ? » (Raphaëlle Vock, CESF, Saverne). D'autres questions renvoient à des dilemmes moraux : « J'ai un petit copain et je te demande de m'accompagner parce que je vais aller coucher avec quelqu'un d'autre, comment tu réagis ? C'est des questions pratiques, simples mais fondamentales. Et eux vont sentir s'ils sont accompagnés ou pas. Donc c'est très efficace. C'est là aussi la plus-value. Et petit à petit les personnes développent leurs compétences et contribuent largement à la construction des outils. » (Antoine Roy, Directeur, Saverne)

Le deuxième temps est consacré à la délibération et l'échange au sujet de la candidature. Les résidents et les salariés présents à la commission font alors le point sur l'entretien. Ce temps peut durer entre 10 et 15 minutes selon les débats. Il est nécessaire, compte tenu du handicap des personnes accueillies, de réaliser les échanges « à chaud », tant que la mémoire est vive. Pour réaliser cette délibération, les membres de la commission s'appuient sur une grille d'analyse qui a été co-construite en amont et qui permet de situer le candidat par rapport aux attendues. S'ouvre enfin le troisième temps, à la fin de chaque entretien et après le départ du candidat, à l'occasion duquel un cadre de la structure rejoint les membres de la commission afin d'échanger autour de leur avis, favorable ou non. C'est ensuite à la direction que revient la décision de recruter ou non une personne. Dans une bonne partie des cas, un résident appelle le stagiaire pour lui annoncer que sa candidature a été retenue.

- Les résidents sont mobilisés au milieu et à l'issue du stage afin d'évaluer le stagiaire et son travail. Les commissions se réunissent à nouveau, en reprenant les questions, les notes et les comptes rendus des sessions. Pour l'évaluation finale, la commission formalise un court texte qui sera ajouté directement sur le rapport d'évaluation, au même titre que celui du tuteur de stage.
- Entre les sessions de recrutement, les commissions se réunissent pour s'entraîner, retravailler collectivement la trame de questions ou bien réaliser les évaluations intermédiaires ou finales. Cette pratique est nécessaire, selon les professionnels interrogés, à la mobilisation des membres de la commission mais aussi à l'actualisation de leurs compétences et connaissances. En effet, en préparant les futurs entretiens, en retravaillant les grilles de questions cela permet de maintenir un intérêt pour le dispositif mais aussi de continuer à travailler sur la prise de parole, à réagir aux imprévus, à approfondir les connaissances, le travail en équipe, etc. Au FAS de Saverne, les membres de la commission se réunissent chaque semaine sur un temps dédié aux activités. Depuis la fin de l'année 2022, des rencontres mensuelles entre la direction et la commission de recrutement du FAS « La Licorne » sont organisées dans le but d'aborder les demandes des membres de la



commission, les perspectives d'évolution du dispositif ou encore pour faire le point sur la dynamique de groupe et les aspirations des membres.

Objectifs de l'action

L'objectif des commissions de recrutement est d'amener les résidents des structures à formuler une critique de la posture éducative et à participer à la définition du type d'accompagnement qu'ils souhaitent, en somme à s'affirmer comme sujets/acteurs. Aussi est-il question de repenser les relations entre personnel et personnes accueillies, de repousser les limites de ce qui existait en termes de participation, mais aussi de mettre en valeur les compétences des personnes accueillies dans différentes situations.

Le projet s'inscrit dans une réflexion globale à l'échelle des structures. Cette réflexion porte sur les capacités d'émancipation, d'autodétermination et d'individuation des résidents, lesquelles passent par une redistribution et une redéfinition des rôles au sein des structures, et conduit à repenser les relations entre les résidents mais également avec tous les acteurs entourant les personnes en situation de handicap, qu'il s'agisse des parents, des salariés ou des cadres. Plus que par la redéfinition des rôles, l'autodétermination (notion utilisée par les contributeurs) s'atteint par le développement de la capacité des personnes à élaborer un discours critique sur ce qu'ils souhaitent.



« Le levier principal que je vois c'est de tenir une posture qui est de dire que les parents ne sont pas décisionnaires, c'est-à-dire qu'on affirme que la personne est décisionnaire (...) la carrière de parent et celle d'aidant familial sont distinctes en principe et les parents ne se rendent pas compte de la différence et souvent, quand ils atteignent la limite du rôle de tuteur, il y a cette tendance à dire "j'ai l'autorité parentale". Donc tenir cette posture la et sacraliser le choix de la personne au sein de l'établissement. Si un externe dit "j'ai envie d'aller faire ça", ok, on va l'accompagner là-dedans et on ne préviendra ses parents que s'il le souhaite. »

Antoine Roy, Directeur de structure pour personnes en situation de handicap mental,
Apedi Alsace

Quels liens avec la promotion de la santé ?

La commission de recrutement de l'association Apedi Alsace relève de la promotion de la santé dans la mesure où elle agit, directement ou indirectement sur différents déterminants de la santé. Cette démarche s'inscrit donc dans les cinq axes définis par [la charte d'Ottawa](#).



APPORTS EN MATIÈRE DE PROMOTION DE LA SANTÉ

ACQUERIR DES APTITUDES PERSONNELLES

- Formation initiale et temps d'échanges tout au long de l'année pour approfondir les compétences acquises
- Renforcement des compétences du public à travers la prise de parole, l'analyse de la posture éducative et l'esprit critique
- Renforcement de l'empowerment des résidents
- Renforcement de l'affirmation de soi

RÉORIENTER LES SERVICES DE SANTÉ

- Évolution de la réflexivité des professionnels à propos de leur posture
- Temps d'échanges pour écouter les craintes et les doutes des professionnels
- Formation des professionnels sur le sujet de l'autodétermination
- Reconnaissance par les salariés de l'intérêt de la participation
- Renforcement des compétences d'écoute de la parole et des attentes des résidents par les salariés
- Renforcement de la coopération entre les différents établissements de l'association autour du dispositif participatif



ELABORATION DE POLITIQUES POUR LA SANTÉ

- Volonté politique de l'établissement de développer des démarches participatives
- Engagements concrets de l'association en faveur de la démarche (autonomie financière, espaces mis à disposition, temps de travail des salariés sanctuarisés, Journée d'échange de pratiques)

CRÉER DES MILIEUX FAVORABLES

- Articulation lieu de travail et lieu de vie
- Respect du choix des résidents

RENFORCER L'ACTION COMMUNAUTAIRE

- Participation à la prise de décision dans la structure
- Reconnaissance des résidents membres de la commission dans l'établissement
- Recueil des besoins et attentes des résidents par les résidents lors d'échanges informels
- Renforcement de la cohésion entre les salariés et les résidents
- Coconstruction de la totalité de la démarche

Mécanique de la participation

Facteurs importants

Les entretiens réalisés permettent d'entrer en détail dans la pratique de la participation et d'identifier les facteurs permettant sa réalisation.

- **La montée en compétences : La formation initiale des membres des commissions de recrutement est un élément indispensable pour aider les personnes à intérioriser leur nouveau rôle et pour permettre leur montée en compétences.** Cette étape occupe également une fonction de sélection des résidents, car certains décident, pour des raisons variées, de ne pas aller au bout de la formation. Ils en résultent que les membres de la commission savent ce qui est attendu d'eux, peuvent aussi exprimer ce qu'ils attendent. La formation initialement créée à Schiltigheim a été reprise dans les structures de Saverne et retravaillée pour s'adapter aux participants. Dans le cadre de ces formations les structures ont fait appel à des comédiens pour jouer le rôle des stagiaires et ainsi favoriser la mobilisation des compétences acquises. « Les comédiens permettent de travailler ce positionnement-là qui est de savoir dire : "Ok ça c'est cool, mais ça... ça, c'est pas acceptable, en fait... vous ne pouvez pas être là en entretien, mâcher votre chewing-gum, commencer à répondre au téléphone"... » (Kevin Guichard, CESF, Saverne)
- **La capacité d'adaptation :** Dans la première expérimentation, les porteurs ont fait face à l'opposition relative du responsable des Ressources Humaines du SAJH, lequel avait peur d'un dispositif de participation qui n'aille pas jusqu'au bout de la démarche. Cela a contraint les porteurs à approfondir le projet. Ils se sont alors mis à l'écoute des demandes et des craintes des personnes qui y étaient



engagées, qu'il s'agisse des salariés ou des personnes accompagnées. L'idée a donc émergé grâce à l'écoute des personnes et ainsi qu'à l'expérimentation. Dans les structures, le projet a été travaillé en interne, en équipe, mais aussi avec les participants qui ont construit ensemble les outils lors de temps d'échanges ou d'ateliers préparatoires. Des réunions se tiennent régulièrement avant et après les périodes de recrutement pour retravailler les outils ou aborder des questions nouvelles. Les entretiens réalisés témoignent de la capacité à s'adapter à des éléments imprévus, de la « créativité de l'agir » en œuvre dans les pratiques innovantes (Joas, 1999). Par ailleurs, le mode de fonctionnement précis des commissions, la tenue des sessions, le temps consacré chaque semaine a pu évoluer selon les structures pour s'adapter le plus possible aux aspirations des participants mais aussi aux réalités locales.

- **La capacité à coopérer** : Le fait d'appartenir à une grande association comme l'Apédi Alsace permet de créer des échanges entre des porteurs d'un projet semblable. Ainsi les structures situées à Saverne ont pu bénéficier, au lancement de leur démarche, du savoir expérientiel de C. Peladan, la psychologue du SAJH de Schiltigheim, aussi à l'origine du projet, pour présenter le fonctionnement des commissions et favoriser l'adhésion des professionnels ou des résidents. Plus récemment, la journée d'échange organisée entre les trois structures a permis de redynamiser la démarche à Schiltigheim qui peine à se maintenir. Elle a regroupé des résidents membres de la commission, des professionnels et a été l'occasion de travailler, avec une comédienne, des mises en situation.
- **La mobilisation des salariés** : Dans les trois structures, la mise en place du dispositif suppose une libération du temps pour que les salariés s'y investissent. Leur participation est comprise dans leur temps de travail. Par ailleurs, pour faciliter la mise en place, l'adaptation du projet aux contextes locaux et la mobilisation de tous, le choix a été fait de missionner un salarié travaillant au projet. A Saverne, une volontaire en contrat de service civique a par exemple été missionné pour aider au développement du projet, à l'information et à son adaptation afin de le rendre compréhensible et accessible à tous. Les salariés engagés dans la démarche participent à la commission sur leur temps de travail.
- **La maîtrise du financement** : La question du financement se pose pour de nombreux projets participatifs. Moins ces derniers dépendent de financements externes aux structures qui les portent et plus ils pourront s'inscrire dans le temps long et dans le quotidien des structures. **En conséquence, les commissions de recrutement sont financées sur fonds propres**, ce qui au-delà de l'autonomie du dispositif, apparait comme une illustration de l'engagement des structures.
- **La maîtrise du temps** : Le terme de « temps » peut être entendu ici de deux façons. Il est d'abord une **question de durée** puisque, un tel dispositif de commission de recrutement allonge le temps de la délibération et limite la prise de décision urgente en vue du recrutement de stagiaires. Le désir d'accélérer les procédures peut conduire à l'arrêt d'un tel projet. **Il est ensuite question de fréquence**. Plus le rythme est important, plus le rôle de la commission sera important et plus son fonctionnement s'inscrira dans le quotidien de l'institution. Lorsque les commissions se réunissent peu, cela peut accélérer la perte de sens. **La participation des personnes en situation de handicap ne se limite pas à leur présence lors des entretiens de sélection mais est permanente sur l'ensemble de la démarche mais aussi que dans d'autres instances participatives portées par la structure. Dans le cas étudié, la participation s'inscrit également dans le fonctionnement quotidien des structures, à travers les réunions de résidents, le Conseil de la Vie Sociale, etc.**
- **La maîtrise de l'espace** : les structures d'hébergement ont la particularité d'articuler lieux de vie et lieux de travail. En cela, elles s'approchent des « institutions totales » définies par E. Goffman. Cela permet notamment l'adéquation entre le temps de travail des salariés, les temps de vie/loisirs des résidents et les temps de participation. Par ailleurs, l'espace des structures est composé de salles de réunions, de plus ou moins grandes tailles, qui aident à la mise en place du dispositif participatif. Pouvoir organiser des réunions à plus d'une trentaine de personnes, dans un lieu de vie, sans que les « participants » n'aient à se déplacer est un avantage certain pour simplifier la **logistique de la participation**.
- **Une politique d'établissement favorable à la participation** : Même si le projet capitalisé n'est pas intégré au projet d'établissement, il a pu bénéficier de l'existence, dans les structures de Saverne, d'une « culture de la participation » depuis une dizaine d'années. Le projet capitalisé succède à une série d'actions ou de projets qui portaient déjà sur les questions liées à l'autodétermination, à l'émancipation individuelle, à la subjectivation et à la participation des personnes. C'est un terreau favorable qui semble faciliter l'émergence et la persistance d'un tel projet. Ainsi, le directeur des établissements de Saverne nous explique que les équipes se font aussi le relai de cette culture : « Ça



fait 4 ans qu'on travaille sur la question "comment on assure aux personnes le respect de leur autodétermination et comment on promeut leur autodétermination?". Et aujourd'hui c'est les collègues eux-mêmes qui me disent : "ça concerne les résidents, on devrait en parler aux résidents avant d'en parler en équipe". (Antoine Roy, Directeur, Saverne)

Éléments saillants :



La démarche participative repose sur plusieurs mécanismes importants qui s'articulent :

- La démarche bénéficie de la montée en compétence des participants par le biais d'une formation initiale et de temps d'échanges réguliers dans les structures.
- La démarche participative a avant tout une fonction éducative. Elle permet notamment de constituer les résidents comme sujets de leur existence et non comme objets de soin, la commission est un moyen pour entendre les personnes, pour les encourager à la prise de parole, pour recueillir leurs attentes et développer leur capacité d'actions dans la structure.
- Les résidents sont entièrement libres de prendre part à la démarche.
- Un engagement des professionnels et des résidents permettant la pérennisation de la démarche.
- La démarche bénéficie du travail de coopération entre les différentes structures l'ayant déployée.
- Les porteurs font preuve d'une maîtrise du temps (et notamment du temps de travail des salariés et de présence des résidents), de l'espace et du financement qui est favorable à la démarche participative.
- La démarche bénéficie d'un environnement favorable à la participation, marqué notamment par le soutien de la hiérarchie au projet et par une culture commune de la participation.
- Les différentes déclinaisons de la démarche témoignent d'une capacité des structures à s'adapter aux aléas ou aux particularités locales, ce qui est bénéfique pour mobiliser les parties prenantes au projet : professionnels, résidents mais aussi stagiaires.



Freins à la démarche participative

Plusieurs freins sont apparus à l'occasion des entretiens de capitalisation. L'effet réel de chacun d'entre eux est difficilement évaluable, mais leur évocation donne matière à penser.



« Le risque ça peut être un essoufflement, je me dis, par rapport à la commission, dans le sens où bah ça bouge aussi, au niveau du FAS. Donc il suffit qu'il y ait un, deux, trois résidents qui s'en vont... Et retrouver des personnes qui souhaitent se réinscrire là-dedans ça serait compliqué... »

Raphaëlle Vock, Conseillère en économie sociale et familiale, FAS de Saverne

- **La perte du sens d'un projet peut conduire à son abandon.** Perdre le sens d'un projet entraîne la désaffection de ceux qui le font exister et peut mener au désenchantement de ceux qui y participent. Au SAJH de Schiltigheim, la commission rencontre des difficultés car elle n'a que peu l'occasion de se réunir. En effet, contrairement aux stagiaires dont le taux de rotation est important, le recrutement de salariés est plus rare dans cette structure, les délais de recrutement sont généralement contraints par le temps et la mobilisation de la commission est sporadique au point de sembler inutile et chronophage. Ainsi le recours à la commission a eu tendance à diminuer au SAJH et la démarche a été mise sous silence en raison de l'oubli de l'objectif premier du projet à savoir le renforcement du pouvoir d'agir des résidents, le recrutement étant finalement un élément secondaire.
- Un projet comme celui des commissions suppose **un changement dans les représentations des rôles de chacun.** C'est notamment l'une des difficultés que les porteurs ont eu à dépasser en raison du sentiment d'une inversion des rôles de la part des cadres et des éducateurs. Il a fallu ainsi travailler à redéfinir collectivement la place de chacun au sein des structures, compte tenu du nouveau dispositif, et à substituer une posture d'autorité par une posture de médiation. Ce travail de redéfinition est toujours en cours dans les structures et suppose le soutien ou a minima la participation des cadres ou de la direction.
- **Un pouvoir de décision limité :** Pour l'heure, le choix des commissions a toujours pu être respecté et les tensions qui sont nées de son activité ont pu être apaisées par un travail de médiation. En revanche, aucun dispositif ou procédure n'a été pensé en cas de refus ou de décision qui entrerait frontalement en contradiction avec ce que souhaiteraient la direction ou les salariés. Toutefois, si les commissions n'ont pas de pouvoir décisionnaire, il faut rappeler que l'embauche n'est pas l'objectif premier de ce projet.
- **La posture de la direction de structure peut être un levier comme un risque pour le projet.** Il apparaît en effet que le directeur a choisi de rester à une distance relative du projet de commission à Saverne et ce pour plusieurs raisons. Rester à distance du projet permet aux salariés et aux participants en général de se l'approprier, avec le risque que le projet ne fasse pas sens pour eux et qu'il soit abandonné. La relation au directeur, si pacifique soit elle, reste insérée dans des logiques de subordination dont il est important d'avoir conscience. L'incarnation du projet et l'hyperpersonnalisation de celui-ci fait courir le risque de son abandon suite au départ de la personne centrale du projet.

Effets observés

Pour l'heure aucune évaluation des projets de commission de recrutement n'a été réalisée car il ne semblait pas pertinent pour la direction des structures de le faire et parce qu'aucune demande n'a été formulée à ce titre, que ce soit de la part des salariés ou du conseil d'administration.

Plusieurs effets ont été observés suite à la mise en place de la commission de recrutement participative.



- Le fait de faire participer les personnes en situation de handicap à la rédaction des questions puis aux entretiens d'embauche a permis de modifier la façon dont les entretiens sont réalisés et surtout la manière de formuler certaines questions, ce qui participe aussi à renouveler le regard sur la façon dont le rôle des éducateurs est vu par les personnes accompagnées dans ces structures, sur ce que les résidents jugent acceptables, légitimes ou importants, du point de vue des compétences et des qualités de l'accompagnateur. Un exemple est emblématique de cette prise de position des résidents et l'effet que cela peut produire sur la structure et les professionnels : la commission du FHTH de Saverne a refusé l'embauche d'un stagiaire, ce qui n'était pas vu comme un problème par les professionnels, car elle considérait qu'il y avait un risque d'atteinte à l'intimité d'une personne accueillie dans la mesure où ce stagiaire était un proche de sa famille. Ce refus a permis de questionner le droit à l'intimité et à l'autonomie dans la structure.
- La commission de recrutement a eu des effets sur les résidents eux-mêmes et sur leur capacité à prendre la parole pour exprimer ce qu'ils attendent des professionnels, à formuler une critique de la posture éducative, mais aussi à dire l'accompagnement qu'ils souhaitent, à exprimer clairement des demandes et des attentes. Ce fut le cas lors d'une petite altercation au SAJH de Schiltigheim à l'occasion de laquelle une salariée s'est vue dire par une résidente que cette dernière ne l'aurait pas embauchée si elle avait fait partie de la commission de recrutement. Ce moment de tension a été l'occasion d'un travail commun pour comprendre les situations, y réfléchir et en discuter à l'occasion de temps de paroles et d'échanges. Aussi la commission devient-elle un outil dans l'accompagnement vers l'autodétermination. Les contributeurs parlent de l'humilité dont ils doivent faire preuve face à une parole qui se libère et conteste des pratiques d'accompagnement. Par le biais de la commission, le langage des résidents devient performatif, il agit concrètement sur la vie des établissements.
- La participation aux commissions fournit aux résidents une forme de rétribution symbolique dans la mesure où ils sont reconnus par les autres résidents et s'en font les représentants (comme dans le cas du refus par la commission de retenir une candidature). De plus, les autres résidents leur posent des questions sur les futurs stagiaires, ils échangent au sujet des questions qui ont été abordées lors des entretiens, etc. Cette reconnaissance semble être un moteur pour les résidents membres des commissions de recrutement.



« Et on le voit petit à petit, à travers la commission, le CVS (Conseil de la vie sociale), les groupes de parole... Ils viennent petit à petit grignoter, en se positionnant devant nous en disant : "Mais moi ça je suis pas d'accord. Moi je veux faire ça. Moi j'ai envie de faire ça." Et on le voit que ça a ce bénéfice-là en fait, tout ce qui se met en place dans notre fonctionnement... Et ils arrivent à se positionner (...) C'est pas simple tous les jours, c'est vrai que des fois on se retrouve entre collègues ou entre transmissions en disant : " Ah il est venu me dire que je servais à pas grand-chose, ça pique." »

Kevin Guichard, Conseiller en économie sociale et familiale, FHTH de Saverne.



Pour aller plus loin

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE (OMS), SANTE ET BIEN-ETRE SOCIAL CANADA ASSOCIATION CANADIENNE DE SANTE PUBLIQUE, 1986, *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*, 1986, Ottawa.

GOFFMAN E., 1968, *Asiles*, Les Editions de Minuit, 452 p.

JOAS H., 1999, *La créativité de l'agir*, Ed. du Cerf, 306 p.



Cette fiche de capitalisation s'inscrit dans le cadre d'un projet financé par l'Agence régionale de santé (ARS) Grand Est sur la période 2022-2023.

Ce projet, porté par l'Ireps Grand Est, s'intéresse à la participation des populations dans des interventions contribuant à la promotion de la santé. Il vise à produire 5 fiches de capitalisation d'expériences de démarches participatives :

- Visant la définition collective des politiques publiques, c'est-à-dire avec les personnes concernées (habitants, citoyens, personnes en situation de précarité, etc.).
- Visant la co-construction et/ou l'évaluation de projets de prévention et de promotion de la santé.
- Visant l'intégration des personnes directement concernées dans le fonctionnement et la prise de décision au sein d'institutions, de structures ou d'établissements.

Les fiches seront ensuite mobilisées pour la rédaction d'une analyse transversale qui portera sur les enseignements pratiques et partageables tirés des savoirs expérientiels de ceux qui œuvrent au quotidien en faveur de démarches participatives.

La réalisation de cette fiche s'est appuyée sur la méthode de capitalisation des expériences en promotion de la santé définie dans le cadre de la démarche CAPS : www.capitalisationsante.fr