

Le catalogue des repères de gouvernance à L'Arche



Sommaire

Introduction :

- Ambitions et limites de ce document
- L'objectif du travail
- Le choix de la méthode
- La composition du groupe
- Gouvernance et management
- Différencier les processus de décision et les modes opérationnels de gestion
- Mode d'emploi des fiches
- Et pour la suite

1. Sens de la gouvernance et principes fondamentaux

- 1.1. Exercer l'autorité dans un esprit de service
- 1.2. Décider au plus près de l'action à mener
- 1.3. Susciter et favoriser la participation de tous
- 1.4. Avancer en partenaires
- 1.5. Développer le sens et la pratique de la solidarité
- 1.6. Porter une responsabilité, en répondre
- 1.7. S'inscrire dans une dynamique d'inculturation

2. Bases communes d'organisation

- 2.1. Convention d'Affiliation
- 2.2. Le responsable régional
- 2.3. Le Conseil d'Administration et son président
- 2.4. Le responsable de communauté / directeur
- 2.5. Discernement et mandat
- 2.6. Conseil communautaire / Équipe de direction
- 2.7. Permanents / Assemblée des Assistants
- 2.8. Le rôle du CVS
- 2.9. Le rôle du CSE
- 2.10. Forums / Assemblées communautaires

Glossaire

Introduction

Ambitions et limites de ce document

La fédération de L'Arche en France, consciente de la richesse de son expérience communautaire et à partir des principes fondamentaux de la Constitution Internationale, a développé une manière originale de vivre le management qui constitue une expérience commune des communautés.

Le Conseil National de L'Arche en France, conscient de la diversité des pratiques de management et des spécificités propres au management des communautés, a chargé un groupe de travail de repérer les bonnes pratiques et de lui faire des préconisations de manière à mieux accompagner les diverses communautés dans un contexte de plus en plus en mouvement.

L'Arche en France, souhaite ainsi aider les Communautés à mieux se situer dans les différents enjeux managériaux nouveaux ouverts par l'évolution des attentes des nouvelles générations, par l'évolution des réglementations sociales en matière de concertation des salariés et de dialogue avec les personnes accueillies.

Ces évolutions externes ont en effet questionné le statut du bénévolat, le mode d'engagement personnel, les modes de supervision puis d'évaluation. En définitive, **chaque communauté, confrontée à ces nouveaux enjeux, cherche à inventer sa propre voie.**

Elles le font avec bonheur mais aussi parfois dans la douleur, et, grâce à la mobilisation des collectifs communautaires (Conseil d'Administration, conseil communautaire, ...) elles y trouvent de belles réponses.

Ces dernières années, les révélations sur l'histoire de L'Arche, en 2020, puis en 2023, le rapport de la commission d'étude, **sont venus apporter un éclairage nouveau sur l'histoire de la gouvernance à L'Arche et incitent chaque communauté à se saisir de sa réalité et de sa propre histoire à la lumière de l'analyse des experts sur notre histoire.**

Entre mai 2021 et juillet 2023, un groupe de travail a été constitué sur demande du Conseil National de L'Arche en France.

Ce groupe n'est pas un groupe d'experts mais est représentatif de la diversité des communautés. Il n'a pas l'ambition de donner un cap ou de réformer les pratiques mais d'en **restituer l'expérience terrain afin d'en redonner le sens et donner quelques pistes d'amélioration.**

Voici les objectifs fixés par le Conseil National à ce groupe.

L'objectif du travail

Revisiter la façon dont la gouvernance se décline au sein des communautés de L'Arche en France, en cohérence avec le cadre de la convention d'affiliation et les principes de la constitution internationale.

Ce travail aura pour objectif de **mettre à disposition des communautés un socle sur lequel construire leur propre gouvernance et les repères qui en découlent**.

Pour cela, la commission devra **construire un document qui** :

Redonne **les fondamentaux et le sens de notre gouvernance**,

Définisse **nos bases communes d'organisation**,

Propose **des repères de bonnes pratiques**

Présente **des pistes d'organisations innovantes sous forme de boîte à outils**

Le choix de la méthode :

Il est très vite apparu qu'il était vain de proposer un modèle de référence, et que ce ne serait pas respecter l'autonomie, la spécificité et en définitive la dynamique propre de chacune des communautés. **La subsidiarité doit en effet résider dans le mode de management choisi et vécu.**

Pour autant l'expérience partagée des réussites et des difficultés semble nécessaire.

C'est pourquoi une enquête sur les pratiques de gouvernance a été réalisée auprès des communautés. 19 communautés ont répondu et partagées leurs savoirs.

Les résultats de cette enquête ont été restitués en novembre 2021 à Agen devant l'ensemble des responsables de communauté.

Aux termes de nos travaux nous proposons **des fiches ressources qui permettent à chaque communauté de mieux comprendre sur quoi se basent nos expériences et nos pratiques communes** afin de pouvoir mieux se situer et analyser ses atouts, ses forces, et ses faiblesses.

Ces fiches sont regroupées **en deux parties**.

Nous avons fait le choix de revenir plus en profondeur dans un souci pédagogique sur **les 7 principes fondamentaux de la gouvernance à L'Arche** tels qu'ils sont listés dans la constitution internationale.

Puis nous proposons **10 fiches repères sur 10 rôles ou instances significatives dans L'Arche**.

Au terme de son travail, la commission prend acte qu'il manque une fiche sur « le ministre pastoral » dans les communautés. Malgré une première réunion de travail en mars 2023 sur ce thème au sein de la fédération, nous faisons le constat quelques mois après la publication du rapport de la commission d'étude que trop de sujets sont encore à explorer et à clarifier dans notre expérience commune pour pouvoir rédiger une fiche sur ce sujet.

Introduction

Composition du groupe

- Alain Verret – Membre du CA de L'Arche à Grenoble
- Bruno Vandenberghe – responsable de la communauté du Caillou Blanc
- Elisabeth Laurent et Etienne Hériard, responsables régionaux, copilotes
- Laurence Hyvernats – Attachée à la direction de L'Arche en France
- Magali Mangiapan – responsable de la communauté de L'Arche à Lyon
- Nicolas Ghesquière – Président du CA de L'Arche à Lille
- Paula Poirel Winters – responsable de la communauté de L'Arche à Ecorchebeuf

Gouvernance et management :

La notion de gouvernance : se rapporte aux processus mis en place dans une organisation pour générer de la décision.

Le management, parfois confondu avec la notion de gouvernance, est plus large, mais aussi plus flou car il se réfère aux pratiques mises en place pour gérer les moyens disponibles au bénéfice de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

A l'inventaire on trouve trois logiques fondamentales à l'œuvre dans les diverses organisations recensées à l'Arche :

Différencier les processus de décision et les modes opérationnels de gestion

Une logique Communautaire : marquée par la poursuite d'un but commun qui donne sens, l'accueil dans un style « familial » des personnes portant un handicap mental, le partage de la vie commune, la mise en avant du don propre de ces personnes.

Dans cette logique la gouvernance cherche à être « horizontale » puisque seule compte la mission poursuivie. L'implication des membres et en premier lieu des salariés est intense et cherche à faire la part entre le Dû dans le travail et le Don gratuit du bénévolat.

Une logique associative :

Les associations 1901 créées en France par l'Arche pour la gouvernance des communautés et leur gestion ont vocation à animer un réseau, à fédérer les énergies dans le but de multiplier les solidarités et recueillir des dons facilitant la réalisation de la mission, inclure le handicap mental dans la vie sociale, offrir des lieux de fraternité. A ce titre des organes d'administration de l'association caractérisent la gouvernance : Assemblée Générale ; Conseil d'Administration ; Bureau ; Présidence...

Une logique de gestion médico-sociale :

L'Association gestionnaire est à l'origine de la création des structures d'accueil, elle en est le garant auprès des autorités de tutelle et de contrôle. La gestion impose dans ce registre une exigence de rendu compte en matière de prise en charge éducative et de qualité de l'organisation. De nouvelles instances ont vu le jour le CVS, CSE, ...

Dans ces trois logiques certaines sont d'ordre public, c'est-à-dire dictées par la loi. Les responsabilités qui en découlent : la sécurité sanitaire et la sécurité incendie, la responsabilité financière,

la responsabilité sociale, la responsabilité éducative sont essentielles. Toutefois, d'autres sont inhérentes au projet associatif de l'Arche, à la vision d'un engagement au service des personnes accueillies et de ce qu'elles représentent au service d'un engagement dans la société.

Les logiques associatives et médico-sociales tendent parfois à occuper tout le champ et imposer une gouvernance descendante, verticale, cela crée incompréhensions et tensions.

Il existe, nous l'avons constaté, des voies de travail pour mettre en cohérence ces trois logiques de manière différenciée selon les caractéristiques des différentes communautés et sans les opposer.

Une communauté mono-foyer ou une communauté comptant plusieurs foyers d'hébergement, des structures de jour, des structures d'Habitat partagé...vont vivre en effet selon des modes d'appropriation managériale divers

Le modèle fréquent à l'Arche apparait généralement peu hiérarchique ; ceci prévaut dans les communautés de petite taille.

La complexité croissante des contraintes juridiques et de contrôle conduit à installer des missions centrales dans les fonctions d'appui : RH, Finances, Achats et Patrimoine, Qualité. Sans une attention particulière aux règles de délégations aux unités des maisonnées (ou des services) il y a un risque d'absorber les initiatives des acteurs de terrain dans un réseau de règles.

MODE D'EMPLOI des fiches :

Les fiches sont toutes constituées sur un même modèle.

Pour chacun des thèmes elles présentent :

Quelques éléments d'histoire, le sens, les principes fondamentaux, les applications concrètes, un retour d'expérience ou une illustration, des pistes pour aller plus loin, des astuces et des pièces à éviter.

Un glossaire aide à la compréhension et la lisibilité du document, et précise les choix de sémantique.

Et pour la suite :

Ces fiches essaient d'être le reflet fidèle de la situation des communautés en 2023. Elles ne sont ni un objectif à atteindre ni la synthèse de tout ce qui pourrait exister.

La commission recommande que ce document puisse continuer à évoluer et soit revu régulièrement par une commission gouvernance qui puisse rester active et dont la mission sera de continuer à les faire évoluer ou à les enrichir par de nouvelles.

Les communautés sont invitées à se saisir de ces fiches comme d'une base de dialogue et de travail.

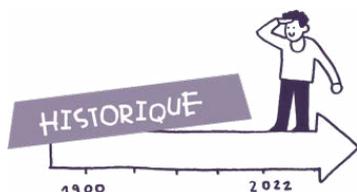
En effet, les repères de gouvernance ne sont utiles et efficaces que s'ils sont vivants. Les communautés sont donc invitées à se mettre au travail avec l'ensemble des instances communautaires pour interroger leurs pratiques et les faire évoluer à la lumière de nos principes de gouvernance.

De même, une adresse électronique est à votre disposition pour critiquer, interroger, proposer, faire évoluer le contenu de ces fiches. La commission gouvernance devra s'en saisir et continuer à faire vivre ce travail.

Merci d'adresser vos remarques, réactions, suggestions à « support.gouvernance@arche-france.org »

N°1.1

Exercer l'autorité dans un esprit de service



"**L'autorité de service**" est le premier des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale. (Atlanta 2012) :

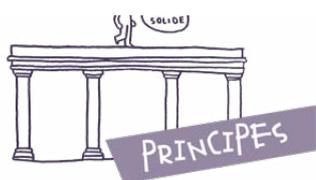
« Dans la Fédération, les fonctions et les structures sont au service de la mission. Les personnes sont appelées à la responsabilité après un processus de discernement et pour des durées limitées. Les personnes en autorité sont invitées à écouter et à prendre conseil pour décider avec le plus de sagesse possible. »

Mais ce n'est pas une invention de L'Arche. Cela a été conceptualisé aux Etats-Unis par R. Greenleaf, directeur du management chez AT&T, à partir des années 60-70 puis repris par beaucoup d'autres (L. Spears, D. Frick, J. Sipe,...) en lien avec d'autres approches du leadership et/ou du management.



Du grec « diaconos », « serviteur, servante ». **Exercer l'autorité dans un esprit de service** induit une pédagogie s'appuyant sur l'écoute et l'exemple et **une forme de détachement vis à vis de l'exercice du pouvoir**. Celui qui commande n'impose pas sa force mais est au service de ceux qui lui sont confiés pour une période donnée.

Beaucoup plus qu'une simple posture dans l'autorité, cela induit un type d'organisation et de management.



Il s'agit d'une mission confiée sur **une durée limitée** et **évaluée régulièrement**.

Elle fait l'objet d'un suivi et son exercice est régulé par l'opérationnalité des contre-pouvoirs constitués notamment par le mécanisme de la triangulation.

Une attention particulière doit être portée à l'adéquation entre les moyens employés et la fin visée. L'organisation de la gouvernance est ordonnée de manière à favoriser une culture saine de l'exercice du pouvoir.



Un leader-serviteur :

- prend des décisions éthiques et centrées sur le bien-être commun,
- aide les autres à répondre à leurs besoins de développement/croissance les plus prioritaires,
- écoute attentivement et parle efficacement
- renforce les relations, soutient la diversité et crée **une culture de collaboration et du dialogue**.



Beaucoup ont été surpris que je passe de DRH d'Airbus à responsable d'une structure d'accueil de personnes handicapées. J'ai beaucoup approfondi ma façon d'animer les équipes. Être à l'écoute, prendre des décisions plus collégiales, être dans une autorité de service plus que dans un exercice classique du pouvoir... Aujourd'hui, si je retournais en entreprise, j'exercerais mon management différemment, en étant davantage dans l'écoute, l'accompagnement et la confirmation et moins dans le contrôle et la mise sous pression, qui ne sont pas toujours gage d'efficacité. Créer les conditions pour favoriser la liberté de parole, l'autonomie et les initiatives, cela fait partie des ingrédients classiques du management. Mais ce n'est pas toujours facile à mettre en œuvre

Erik Pillet, directeur fondateur de L'Arche en Pays Toulousain. 2020.



Astuces

- Se former aux outils de management collaboratif et de co-développement.
- Évaluer régulièrement le bon fonctionnement des espaces de contre-pouvoir
- Faire appel à des ressources hors Arche pour la supervision des personnes en situation d'autorité, et pour soi-même.
- Communiquer à partir d'un cadre clair à tous les niveaux
- Lancer un baromètre social (cf L'Arche Olse en 2023)

Pièges



- Surinvestir l'idéal de service
- Mettre en avant les dons de charisme d'un ou d'une responsable, le ou la mettre à une place surplombante.

Aller + Joindre



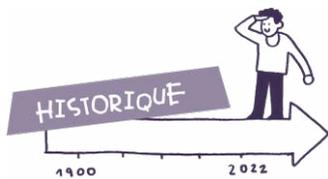
- Sources ayant pu inspirer le concept d'autorité de service à L'Arche.
 - › Ex : racines bibliques, dans l'ancien testament, Moïse, David, Isaïe ... puis dans l'Évangile Ex : Matthieu 20 (25-26).
 - › Seven Pillars of Servant Leadership de James W. Sipe et Don M. Frick
- Lire ce qui se réfère à l'exercice de l'autorité et ses dérives possibles dans le Rapport de la Commission d'étude 2023. (Chapitres 10 et 11)

ANNEXES



- Projet fédératif de L'Arche en France (2023-2028)
- « Autorité de service », Stephan Posner, 2014.
- « Évaluer l'utilité sociale de L'Arche », Elena Lasida, 2014.
- [Prezi pour les administrateurs sur la gouvernance à L'Arche](#)

Décider au plus près de l'action à mener : la subsidiarité



La subsidiarité est l'un des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale (Atlanta 2012) :

« Les questions internes à L'Arche sont traitées au niveau le plus proche des personnes concernées et ne sont posées à l'échelon supérieur que lorsqu'elles ne peuvent pas être résolues à ce niveau »

À la fondation, l'autorité était très centralisée et personnalisée à partir de Jean Vanier. La croissance à travers le monde, l'engagement et le besoin des assistants de s'impliquer et collaborer, la capacité de participation et d'interpellation des personnes en situation de handicap, ont contribué à la mise en pratique progressive du principe de subsidiarité. Ce principe appartient au socle fondamental de la Doctrine sociale de l'Église et plus largement de la pensée sociale chrétienne.



- Devenir acteur, responsable, impliqué, motivé
- Valoriser le rôle, les dons, la créativité de chacun dans un principe de confiance et de co-responsabilité
- Développer l'intelligence collective **en recherchant l'échelle la plus pertinente pour agir, et des décisions plus ajustées** pour les personnes qui devront les mettre en œuvre.
- Développer le sens à la fois de **l'autonomie** et du **collectif** (liberté et interdépendance).
- Faciliter le sentiment **d'appartenance** à un groupe et **l'engagement** dans un projet commun.



« Principe d'organisation de la vie sociale fondé sur le respect de la liberté et de la dignité de la personne humaine, **la subsidiarité consiste à donner à chaque échelon d'une organisation toute l'autonomie qu'il est en mesure d'assumer**, l'échelon supérieur n'intervenant que pour accomplir ce qui ne peut l'être par l'échelon inférieur. Autant de liberté que possible, autant d'autorité que nécessaire ». (Luigi Taparelli d'Azeglio, sj.)

La délégation de pouvoir se fait non pas du haut vers le bas, mais du bas vers le haut. Le pouvoir de proximité détient la légitimité et une grande latitude opérationnelle. Cette **liberté de décision locale** se doit d'être **reliée à un ensemble**, afin d'en garder la cohérence. Le recours d'en référer à une autorité supérieure demeure.



Au niveau fédératif, les communautés/associations sont à la fois très autonomes dans leur fonctionnement, leurs objectifs (via les mandats, CPOM, projets d'établissement) et interdépendants (convention d'affiliation, droit du travail en France...)

Exemples pratiques sur le terrain :

- Le planning des assistants en foyer est établi par chaque équipe de maisonnée.
- Chaque entité (foyer/ atelier) a une enveloppe budgétaire globale et décide de ses dépenses.
- Une organisation de la gouvernance de la communauté a été retravaillée avec une aide extérieure, en fonction de son contexte, à partir du principe de co-responsabilité, de la subsidiarité, du questionnement et de l'ajustement.



« Nous sommes entrés dans un cercle vertueux. Davantage de responsabilité et de créativité ont rendu le travail plus intéressant et suscité de l'enthousiasme et de l'engagement. Cela a simplifié l'organisation et permis une chaîne de décision plus rapide. Cette libération d'énergie s'est répercutée sur la participation et le projet des personnes accompagnées »

Témoignage d'une responsable de foyer de L'Arche Lille Métropole



ASTUCES

- Prendre l'habitude de se poser la question : « Est-ce bien à ce niveau que doit se prendre la décision si nous voulons déployer une culture de la subsidiarité ? »
- Un cadre fort pour la prise de décision : on peut décider de tout à son niveau mais jamais tout seul !
- Important de préciser le lieu de la décision ultime : **qui décide et où ?** Clarifier via une constitution, un organigramme de responsabilité ou de fonctionnement quels sont les lieux d'informations, de réflexions et de possibles décisions.
- Favoriser des espaces de paroles où les personnes se sentent **libres et en sécurité** pour s'exprimer, en posant qu'on ne cherche pas un consensus mais un consentement dans la prise de décision.

PIÈGES



- Perdre le sens du commun et privilégier... agir trop selon ses intérêts personnels ou de secteur.
- Ne pas tenir assez compte des capacités de chacun, manquer de recul.
- Considérer la subsidiarité comme une simple décentralisation, ou un principe de non intervention. C'est un principe d'intervention limitée, il n'y a **ni désengagement ni désintérêt** des responsables au niveau supérieur.



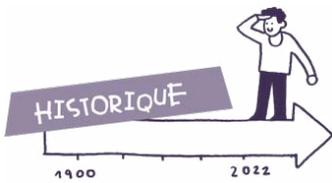
ALLER + LOIN

- Le principe de Subsidiarité. Chantal Delsol. Collection Que sais-je ?
- Ecrits de Luigi Taparelli d'Azeglio et doctrine Sociale de l'Eglise.
- [Dossier sur la subsidiarité dans la revue en sciences humaines et sociales « Cairn »](#)
- Reinventing organisations. Frédéric Laloux

ANNEXES



Constitution de L'Arche
Internationale
Projet fédératif

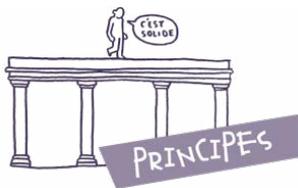


La participation est un des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale (Atlanta 2012) : « Une bonne communication est fondamentale à L'Arche. On applique les différents processus prévus qui sont annoncés et ouverts. Ils impliquent les personnes avec ou sans handicap intellectuel. »

En effet, L'Arche s'est construite sur le « vivre avec, le vivre ensemble ». La participation de tous les membres en est une valeur fondamentale ; c'est un principe actif de la vie partagée, un aspect de l'appartenance et de l'engagement, une expression de l'inclusion, un certain visage de la fraternité. La notion de participation est très large et a évolué tout au long de l'histoire de L'Arche et du regard sociétal posé sur les personnes en situation de handicap (dignité, autonomie, autodétermination...) Elle englobe tous les aspects de ce « vivre ensemble » comme partager un repas, une activité, un temps de fête, une réflexion, une décision... Elle s'est bonifiée grâce à divers outils (langage simplifié, CVS...)



La participation est **nécessaire pour susciter et créer du « commun »** entre les membres d'un groupe, ce commun est la raison d'être de la communauté. La participation est une condition indispensable pour engager un processus communautaire. Le point de départ de la participation de chacun est **l'expression libre**, la parole rendue possible. La participation consiste à permettre au plus grand nombre de prendre part aux processus de réflexion, d'élaboration ou de décisions sur la base de relations de confiance et en prenant soin de permettre à chacun de contribuer différemment en adaptant les modalités d'expression quand cela est nécessaire.



Il est essentiel de valoriser le rôle et les dons de chacun, de **permettre à une dynamique individuelle de se conjuguer avec une dynamique collective** et vice versa.

Il s'agit d'initier et développer la dimension d'appartenance à un groupe, de l'engagement dans une mission commune ; ce qui favorise une vision et une culture internes.

Cela consiste à prendre des décisions plus réfléchies et plus ajustées pour l'ensemble, à donner du sens aux orientations et aux raisons d'une décision, ce qui en facilite l'application.

C'est également **responsabiliser le plus grand nombre**, donner à chacun l'opportunité de prendre sa part, de devenir co-auteur, co-constructeur. S'appuyer sur le principe de subsidiarité, s'écouter les uns les autres.



- Bien identifier et clarifier de quel ordre la participation est sollicitée : information, réflexion, consultation, élaboration, décision ou mise en œuvre. Être précis sur le mode de participation, sur sa place dans un processus plus large et à qui revient l'éventuelle décision finale.
- Faciliter la prise de parole en sollicitant ceux qui s'expriment moins en réunion (tour de table).
- Faciliter l'accès à l'information (feuilles de nouvelles, circuits d'informations ascendants, descendants et circulaires).
- **Chaque communauté a la responsabilité de créer des espaces de participation pérennes et réguliers, d'en préciser la finalité et d'en clarifier la nature.**



Exemples :

- La pratique des discernements.
- Au niveau international et national : le processus « identité-mission », révision de la Charte, le jeu sur « l'utilité sociale » de L'Arche...
- Les lieux d'expression en communauté comme les soirées foyer, les groupes de permanents, les temps de « forum », les réunions générales, le CVS, les espaces de parole avec les familles, les tuteurs, les bénévoles...
- L'usage quotidien des outils de communication adaptés tels que le Makaton, les photolangages, la méthodologie des projets individualisés...
- Les espaces d'écoute plus larges : enquêtes de satisfaction.



Astuces

- Prendre le temps sans s'y perdre, se donner les outils pour bien informer, savoir différer la mise en œuvre d'une orientation, une prise de décision.
- Favoriser la convivialité (repas en fin d'une réunion, rappeler un anniversaire...)
- Laisser à disposition une « boîte à idées ».
- Préserver des temps d'informations et questions ouvertes (forum) dans le plus de réunions possible.

Pièges



- Vouloir aller trop vite dans une prise de décision sur un sujet qui concerne tous. Il n'y a jamais d'évidence consensuelle.
- **Confondre les différents lieux de participation : espaces d'informations, de réflexion, de consultation ou de décision.**

Aller + loin

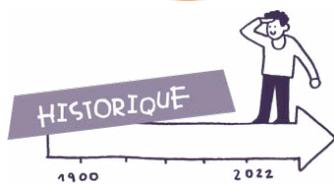


- Définition du « Larousse » : 4 aspects sur le sens du mot « participer »
« Avoir part à (être intéressé par)
Prendre part à (partager, se mêler à)
Payer sa part (collaborer)
Assumer une partie (coopérer) »
- <https://www.balotilo.org/> pour des votes en ligne pour des votes simples, des votes par classement ou des votes par approbation
- Outils d'intelligence collective : co-développement, prise de décision par consentement, sollicitation d'avis...

ANNEXES



- Document de référence de L'Arche Internationale : « Processus de participation » DI 204-02.
- Énoncé d'identité et Mission : « Ensemble... besoin les uns des autres »
- Projet fédératif des communautés de L'Arche en France (§ convictions, dimension communautaire)
- La Charte des Communautés de L'Arche



Le partenariat est un des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale (Atlanta 2012) :

« La confiance et la collaboration sont au cœur du fonctionnement de L'Arche. Les structures sont là pour favoriser cette dynamique et organiser les partenariats entre les domaines spirituel, légal, financier, et communautaire ».

Dès l'origine, L'Arche s'est structurée en entités très diverses à différents niveaux : des foyers, des ateliers ou des services au sein d'une communauté, des communautés au sein d'un même pays... Si chacune de ces entités est autonome et possède une dynamique propre, elles contribuent ensemble à une mission commune et œuvre dans un esprit de partenariat.

En lien avec son environnement, l'Arche s'est inscrite dans une dynamique de liens par obligation, par besoin ou envie. Ces liens ont évolués et se sont diversifiés : avec les autorités tarifaires, les réseaux médicaux et hospitaliers, les entreprises, les communes, les autres associations locales gérant des ESMS, les instituts de formation, les associations de tutelle, agences et organismes nationaux (volontariat...), d'autres associations dont le projet associatif est proche dans son intention de celui de L'Arche (ex Simon de Cyrène)...Même si ce n'est pas toujours une réussite, c'est aussi dans un esprit de partenariat que L'Arche a cherché à se situer.



Si chacun a son rôle, sa mission, nous agissons et œuvrons ensemble. **C'est en conjuguant nos moyens**, nos expertises, nos talents que nous pouvons être au service d'une mission commune que ce soit au sein de notre communauté, au sein de notre fédération ou au sein de notre société.

Cette culture de la posture partenariale renforce l'horizontalité de notre gouvernance puisque les différents termes s'accordent à parité, sans arbitre ou autorité coordinatrice.



Chaque partenaire est singulier et quelconque. Il peut contribuer d'une manière unique mais pas de manière plus, ou moins, importante qu'un autre.

Respecter et valoriser les rôles différents et complémentaires.

Collaborer, c'est faire confiance, c'est prendre un risque qui s'avère souvent très fructueux.

C'est la perspective commune, le sens partagé, des objectifs communs qui mobilisent ensemble des partenaires.

La qualité du partenariat repose sur la liberté des partenaires qui s'engagent par choix plus que par obligation.



L'équipe d'une maisonnée et l'équipe d'un atelier sont partenaires dans l'accompagnement d'une personne accueillie dans son projet de vie.

Une communauté et la Fondation des Amis de L'Arche sont partenaires dans la collecte de fond pour un projet de la communauté. Le plan de financement est co-coconstruit et chacune prend sa part, avec ses ressources propres pour le mettre en œuvre ensemble.

Quand les partenaires internes ne peuvent répondre aux besoins identifiés, développer des partenariats externes comme avec les services infirmiers à domicile, de soins palliatifs, HAD ou des équipes mobiles lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins médicaux d'une personne accueillie. Etablir avec les structures concernées des conventions de partenariat ou des protocoles afin de garantir la cohérence et la continuité des actions à mener. Bien identifier et préparer l'accueil d'intervenants venant d'autres établissements, services... en promouvant une culture partenariale tant au niveau institutionnel qu'interpersonnel.

Être attentif à être en lien avec les familles des personnes en situation de handicap et les inclure dans cette logique de partenariat.



Une de mes expériences la plus significative sur le partenariat est celui du fonctionnement d'une équipe d'espaces verts. Chacun a ses propres talents, moyens (dont les outils) et limites mais œuvre au sein d'une équipe avec un but commun : bien faire le travail et dans les délais. Quand c'est l'accompagnant qui morcelle tout, coordonne et donne trop de consignes, on y arrive mais ce n'est pas fluide et laisse plutôt une impression de « une chose de faite ». **Quand c'est chacun de ses membres qui se perçoit comme partenaire des autres, une dynamique très performante et qui s'adapte aux imprévus se met en place.** Les uns facilitent le travail des autres. Chacun peut prendre des initiatives selon ses capacités et envies propres mais au service du travail de l'équipe. L'impression laissée est alors une grande satisfaction personnelle et collective, l'impression d'avoir contribué ensemble à déplacer une montagne.

Matthieu Jaquemet



Astuces

- Toujours se redire explicitement le but commun avant de regarder les objectifs, moyens et contraintes de chaque partenaire.
- Se former et réfléchir avec d'autres, se donner du temps avec nos partenaires
- Savoir évaluer un partenariat et l'ajuster ou l'arrêter.

Pièges



- Rester trop cloisonné dans son périmètre par « peur » des autres et de perdre la main.
- Croire qu'il y a superposition de tous les objectifs dans un partenariat ; il y a potentiellement complémentarité mais chacun garde aussi ses objectifs propres.
- Ne pas savoir traduire ce que l'on fait, ses contraintes et ses besoins d'une manière à ce que l'autre puisse comprendre
- Lier trop fortement les partenariats à des personnes plutôt qu'à des structures et cultures.

Aller + Joindre

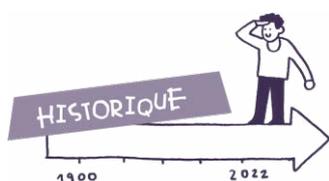


- Définition du « Larousse » : « Partenariat : Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration ».
- NB : Les partenaires sont autonomes et acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif défini ensemble.
- [RBPP HAS synthèse « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement »](#)

ANNEXES



- Enoncé d'identité / mission
- Projet fédératif des communautés de l'Arche en France 2017-2022 (dimension d'ouverture)
- « Evaluer l'utilité sociale de l'Arche » Elena Lasida



La **solidarité** est un des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale (Atlanta 2012) : « A L'Arche, nous partageons entre nous une humanité commune et une égalité fondamentale. Nous sommes responsables les uns des autres et responsables ensemble du bien commun. »

La solidarité est une des valeurs fondamentales de L'Arche ; elle est intrinsèque à son identité et existe dès l'origine de L'Arche. Plus largement c'est l'un des piliers de nos valeurs républicaines et de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique.

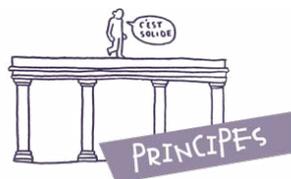
Cette expérience de solidarité s'est élargie très vite avec le développement international de L'Arche à travers l'engagement de personnes. Des jumelages plus ou moins formalisés se sont mis en place. « Ces relations sont fondées sur la reconnaissance de notre humanité commune et de notre interdépendance et se développent dans ce sens. La solidarité nous aide à vivre pleinement notre mission. » (Cf « Jumelage dans L'Arche » de L'AI)



S'appuyant sur le constat que **nous sommes interdépendants**, la solidarité invite à assurer le **soutien mutuel** des membres d'une communauté humaine. Elargir nos horizons dans une dimension **d'ouverture**.

Elle permet de **s'ouvrir à la réalité de l'autre**, aux autres cultures, à la différence, et de s'enrichir mutuellement dans le respect, la complémentarité et la réciprocité des dons.

« Que ce soit la sagesse acquise par l'expérience, l'enthousiasme et la sincérité de la jeunesse, la tradition ou la spontanéité, l'expertise ou l'improvisation, chacun donne et chacun reçoit. » (Cf « Jumelage dans L'Arche » de L'AI)



La solidarité est le rapport existant entre les personnes qui, ayant une communauté d'intérêts, **sont liées les unes aux autres**.

La solidarité est le complément de la subsidiarité et du partenariat dans la construction du bien commun dans une relation d'interdépendance.

La solidarité fait partie intégrante de l'identité et de la mission de chaque communauté de L'Arche et de chacun de ses membres : « [...] Nous affirmons la valeur unique de chaque personne et notre besoin les uns des autres [...] S'engager dans les cultures respectives et travailler ensemble à construire une société plus humaine. » (Enoncé « Identité Mission »)

La solidarité dit la qualité des relations existant entre membres et communautés de L'Arche et notre interdépendance. Elle concrétise trois valeurs essentielles du projet : **le partage** (de vie), **l'ouverture** (à l'autre différent), **l'unité** (dans la diversité).



Dans nos liens interpersonnels entre les membres de nos communautés nous expérimentons notre appartenance commune et les liens d'interdépendances qui nous unissent.

A l'intérieur de la communauté entre différents services et secteurs la solidarité nous permet d'expérimenter que **nous sommes co-responsables les uns des autres**.

Dans l'environnement direct de nos communautés, nous sommes appelés à soutenir les initiatives pour des partenariats de solidarité concrète.

La solidarité doit également s'exercer sur la vie et les besoins des autres communautés de sa région, de son pays, de L'Arche au niveau international.

La première solidarité concrète qui peut s'exercer au niveau international est la solidarité financière organisée par la fédération.

Un autre moyen concret pour s'engager dans la solidarité internationale consiste à s'engager dans des relations de jumelage en clarifiant ce que la communauté peut apporter et ce qu'elle pourrait recevoir.



Dans la communauté de la Merci, l'atelier sous-traitance de L'ESAT s'est retrouvé en difficulté pour honorer un contrat avec son principal client. L'atelier a fait appel à la solidarité communautaire et les autres secteurs y compris les équipes comptables et les bureaux ont pu venir prêter main forte à l'atelier pour l'aider à tenir ses engagements. L'ambiance lors de cette semaine particulière a été très festive et a permis de resserrer les liens entre les équipes. Ainsi une réciprocité a été rendue possible permettant à l'équipe sous-traitance de venir soutenir à son tour d'autres services. »

Robin Sykes, responsable de communauté



Astuces

- Notre habitude de s'organiser en binôme permet d'expérimenter la solidarité au quotidien
- Organiser des expériences de « visite » pour favoriser la rencontre, l'échange et la compréhension de la logique et du besoin les uns des autres (en inter-service, en inter communautés, à l'international)

Pièges



- Trop formaliser la solidarité et ainsi en faire une règle
- Trop la personnaliser et la rendre non pérenne.
- Trop insister sur le sens de la responsabilité collective au détriment de la liberté de chacun.

Aller + Joindre



- Voir les documents de L'AI sur le jumelage.
- Encyclique pape François « Laudato Si » sur l'écologie intégrale
- « Evaluer l'utilité sociale de L'Arche » (Elena Lasida)

ANNEXES



- Charte de L'Arche 2023.
- Projet fédératif de L'Arche en France (axe 4 en particulier)
- Document de L'AI « Jumelage dans L'Arche » DI-341-2 du 10 janvier 2019.

N°1.6

Porter une responsabilité, en répondre



La responsabilité est un des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale (Atlanta 2012) : « A L'Arche, chaque responsable doit rendre des comptes à ceux dont il reçoit l'autorité. Chaque responsable doit rendre des comptes à l'instance supérieure et être en lien avec elle. Il répond devant elle des conséquences de ses propres actes. »

Porter une responsabilité a longtemps été lié à l'idée « d'appel » et de réponse à cet appel par un engagement dans le temps et dans la mission de L'Arche. Cette notion d'appel est issue du référentiel d'organisation des communautés religieuses chrétiennes et a pu parfois entraîner une confusion entre une autorité « divine » et fonctionnelle.

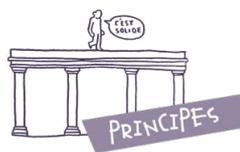
Sans présumer de l'existence d'un appel personnel propre au vécu de chacun, accéder aujourd'hui à une responsabilité dans L'Arche nécessite une démarche personnelle et libre en faisant acte de candidature dans un processus de nomination claire.



Porter une responsabilité implique de l'avoir reçue et résulte donc d'une confiance donnée. Elle nécessite également d'être capable à son tour de **faire confiance**. Chacun doit se sentir **responsable de la mission** qui lui est confiée quel que soit cette mission. Accepter une responsabilité et la porter implique d'en assumer les joies comme les défis.

C'est bénéficier **d'une certaine autonomie** sur un périmètre donné mais c'est aussi **rendre compte de ses décisions et actions**.

Porter une responsabilité nécessite un engagement personnel fort au service de cette responsabilité et des personnes qui en dépendent.



Accepter de porter une responsabilité doit résulter d'un choix libre et **cette liberté doit rester constante** pendant toute la période où s'exerce cette responsabilité.

Liberté et responsabilité sont étroitement liés.

Toute responsabilité est confiée par une personne légitime à la donner. Elle doit être **clairement définie** et **régulièrement évaluée**.

Porter une responsabilité nécessite d'accepter d'être évalué par tous ceux qui sont en relation directe avec celui qui l'exerce.

Pour que l'exercice de la responsabilité soit fécond, celui qui l'accepte doit **être soutenu par celui qui la confie** et il doit **disposer de moyens proportionnés** pour l'assumer.

L'exercice de la responsabilité est corrélé à la nécessité **d'avoir ou d'acquérir les compétences** précisées dans la procédure de nomination.

L'Arche cultive la **responsabilité partagée** en appliquant les principes de subsidiarité et de participation.



- L'autorité qui confie la responsabilité doit être légitime et pour cela émaner elle-même d'une réflexion collective comme un discernement. Elle s'appuie sur **des repères et des processus clairs** (fiches de postes, délégations, consultations diverses, pratique de la subsidiarité, ...)

- Certains responsables se voient confier des mandats pour une **durée limitée**. La rédaction du mandat doit permettre que les objectifs soient clairement définis et que la responsabilité soit partagée avec tous les acteurs de la communauté.

- La responsabilité implique de **donner du sens aux pratiques** et à leur évolution en les interrogeant régulièrement.
- Les évaluations sont un élément important du management des ressources humaines pour aider les responsables à s'appuyer sur leurs talents tout en se remettant en cause régulièrement.
- **L'évaluation doit vérifier que les responsables ont les aptitudes et compétences nécessaires pour accomplir la mission confiée**, qu'ils y trouvent vie et arrivent eux-mêmes à soutenir les autres.
- **Les formations et analyse des pratiques** avec des pairs sont nécessaires pour compléter et partager les connaissances.
- S'appuyer sur les outils partagés est également un moyen de nourrir sa pratique.



Tout jeune je jouais au football dans l'équipe de mon village. Il y a eu un moment quasi historique quand un penalty en notre faveur a été sifflé alors que nous perdions. J'entends encore l'entraîneur crier depuis le bord de la touche : Qui va tirer ? Qui va prendre ses responsabilités ? nous nous sommes regardés hésitants. Moi j'ai reculé... et je vois un gars de l'équipe, Paul y aller... Au moment du debrief du match, l'entraîneur m'a éclairé : « Vous voyez, lui Paul, il a pris ses responsabilités, il l'a fait pour toute l'équipe. C'est ce que j'attends de vous ! ». J'ai compris que prendre ses responsabilités c'est avoir le courage de se risquer, c'est sortir du rang et y aller. C'est dépasser ses peurs. En regardant Paul je voyais bien qu'il était heureux d'avoir osé... Je remercie cet entraîneur d'avoir mis plus l'accent sur oser plus que sur réussir...

Extrait de « vers des organisations vivantes » - Christophe Le Buhan p 222



Astuces

- Trouver des lieux sûrs où exprimer ses difficultés et ses joies
- Exercer une responsabilité s'est accepter d'avoir le « pouvoir de » et non entrer dans un « pouvoir sur ».
- Chercher un conseil avisé
- Apprendre à porter des questions sans réponse, à prendre du recul et à garder un équilibre de vie.
- Le crédo du bon responsable : « Faire ce que je dis » et « Dire ce que je fais »

PiÈGES



- S'appropriier une responsabilité, trop s'identifier au rôle, ce qui peut conduire à abuser du pouvoir conféré à la mission, et en oublier la dimension de « service ».
- Ne pas respecter la liberté et/ou l'intimité de ceux qui sont placés sous ma responsabilité.
- Avoir peur de choisir, de déplaire ou d'entrer en conflit et rester indécis.
- Au-delà d'être responsable, « agir » en responsable.

ALLER + JOIN



Définition du « Larousse » : 3 aspects sur le sens du mot « responsabilité »

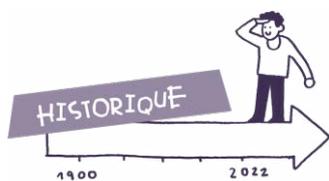
- « Obligation ou nécessité morale de répondre, de se porter garant de ses actions ou de celles des autres.
- Fait d'être responsable d'une fonction, un secteur...
- Fonction, position qui donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende compte. »

Constitution de L'AI v3 de février 2018, art 6 : « A L'Arche, chaque responsable doit rendre des comptes à ceux dont il reçoit l'autorité. Chaque responsable doit rendre des comptes à l'instance supérieure et être en lien avec elle. Il répond devant elle des conséquences de ses propres actes. »

ANNEXES



« 7 gestes professionnels à L'Arche ».



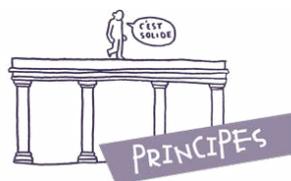
L'inculturation est l'un des 7 principes de gouvernance de la Constitution de L'Arche Internationale (Atlanta 2012) : « Les communautés de L'Arche vivent dans des cultures différentes. L'Arche intègre cette diversité tout en étant continuellement engagée vis à vis des différentes cultures dans une interaction, un souci d'adaptation et une interpellation réciproque. »

Le terme « inculturation » désigne à l'origine le processus d'évangélisation des cultures. À travers ce processus de réflexion et de dialogue, la culture est interpellée ou transformée. En même temps, la foi chrétienne est également mise au défi, approfondie et renforcée par l'expérience.

Parce que L'Arche s'est implantée très rapidement dans des cultures diverses tout en se nourrissant de convictions dont une grande partie prend sa source dans la foi chrétienne, elle a mis en œuvre consciemment ou inconsciemment une dynamique d'inculturation. Etant elle-même une culture avec de nombreuses sous-cultures, le processus d'inculturation est dirigé non seulement vers les cultures que L'Arche cherche à servir, mais aussi vers l'intérieur de la propre culture et des sous-cultures de L'Arche.



Si nous avons des valeurs, des convictions, des fondamentaux pour les formes de nos communautés et les structurations de leurs gouvernances, ces modalités ne sont pas ces fondamentaux. Elles n'en sont que l'expression à un moment donné dans une culture donnée, elle-même insérée dans une culture plus large. **C'est par une dynamique continue de dialogue que l'on rend visible l'espérance inscrite dans le projet de L'Arche** tout en renforçant notre raison d'être et d'agir.



Pour L'Arche, l'inculturation signifie **l'interaction dynamique**, réciproque et critique entre les fondamentaux de L'Arche et les cultures du pays dans lequel L'Arche est implantée. Si, par définition, la culture est quelque chose qui n'évolue que lentement, sur les 60 ans d'existence de L'Arche, les cultures dans lesquelles elle s'inscrit ont aussi changé.

Dans ce processus, la culture de la communauté, qui sous-tend sa gouvernance, est à la fois authentiquement L'Arche mais aussi propre et unique à la communauté.

Cette définition souligne que :

- l'inculturation est **un processus vivant et continu** ;
- la foi ou la quête de sens est au cœur du processus ;
- il y a des convictions intangibles dans les fondamentaux de L'Arche ;
- dans le processus, les fondamentaux de L'Arche sont-eux-mêmes enrichis et approfondis par cette interaction ;
- Ce processus est suffisamment large pour englober d'autres expériences de foi ou convictions, à condition que les principes intangibles soient acceptés.



Ce travail initié sur la gouvernance est l'exemple même d'une dynamique d'inculturation : avec d'une part la relecture des pratiques et ce qui en émerge, et, d'autre part, le laboratoire du vivant avec l'apport du cabinet Toscane. Avec un accompagnement qui ouvre à d'autres formes ou outils de gouvernance. (Entreprise libérée, holacratie, le réseau Oasis, ...), **il s'agit de faire dialoguer nos fondamentaux entre notre culture propre et la culture environnante en changement**. Il s'agit de nous transformer, et d'agir aussi sur cette culture environnante tout en approfondissant nos essentiels, nos raisons d'être et d'agir.

Pour tout sujet, réflexion et décision, veiller à distinguer et articuler ce qui est de l'ordre du **fonctionnement** et la structure, ce qui est de l'ordre de la **culture** (interne et externe, repères communs, croyances, grilles d'interprétation,) et ce qui est de l'ordre de l'élan plus profond et vital (foi, raison d'être et d'agir, sens métaphysique, ...). C'est **la conversation**, voir la confrontation, à chacun de ces niveaux mais aussi entre ces niveaux qui produira une dynamique au service du sens, de la croissance et de la mission commune.



Lors de ma participation à une cohorte du programme Foi & Culture, j'ai eu la chance de rentrer dans une démarche de questionnement réciproque entre nos cultures, celle de L'Arche et ce qui nous anime profondément. Le groupe était constitué de personnes de cultures très différentes (5 continents) et les sessions se tenaient dans différents pays. Chacun devait mener une étude de cas. Voici quelques exemples des sujets travaillés ensemble : la place de la voix des personnes accueillies dans une communauté, le rôle du représentant international entre communauté et fédération, la tension entre conseil d'administration et fédération, acculturation des nouveaux responsables de communauté, l'accompagnement, les figures symboliques de l'autorité tel que le berger... Nos échanges, un peu outillés, étaient passionnants et très éclairants car permettant une prise de conscience et un questionnement pour aller plus loin dans ce qu'est L'Arche en substance comme en essence.

Matthieu Jaquemet



Astuces

Pour toute décision importante ou évolution des structures de gouvernance, l'envisager ou la relire avec les questionnements du type : en quoi cela vient éclairer différemment nos principes fondamentaux ? En quoi ceux-ci viennent transformer nos manières d'agir, nos repères communs pour plus de vie ? Qu'en est-il de nos convictions et croyances profondes ?

Pièges



Confondre le fond et la forme, l'essentiel et le circonstanciel, la foi et la culture...

Chercher à résoudre et adapter les choses sans se donner les moyens d'une conversation et d'une réflexion en profondeur.

Aller + loin



Les études de cas du programme Foi & Culture porté par L'Arche Internationale

La dynamique des 4 territoires

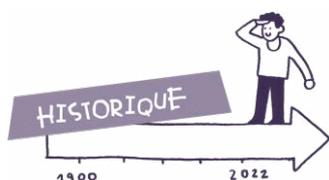
ANNEXES



Fiches de gouvernance sur les 6 autres principes fondamentaux
Charte des communautés de L'Arche

N°2.1

La convention d'affiliation



La première convention d'affiliation a vu le jour à L'Arche en France en 2003. Elle a été rédigée par Françoise Laroudie, Secrétaire générale de L'Arche en France et Dominique Balmay, Conseiller d'Etat, en s'inspirant de la constitution européenne.

En 2009-2010 une convention d'affiliation a été créée au niveau de L'Arche Internationale afin de formaliser l'affiliation de toutes les communautés à la fédération Internationale. Elle a introduit une distinction entre communauté probatoire et communauté confirmée, et la notion de droit de propriété intellectuelle. En France la convention est signée avec L'Arche en France par délégation de L'Arche Internationale

Depuis 2021, **la convention d'affiliation est tripartite entre l'association locale, L'Arche en France et la Fondation Les Amis de L'Arche.** Celle-ci est signataire du fait des obligations légales spécifiques portées respectivement par les structures.



La convention d'affiliation emporte l'adhésion à l'ensemble des textes fondamentaux de L'Arche Internationale.

Elle a pour objet de **permettre aux parties de travailler en collaboration dans un esprit d'unité pour développer l'identité et la mission de L'Arche. Elle définit les droits et devoirs des communautés et de la fédération** permettant leur application et les domaines de compétences où ils s'appliquent.



La convention permet de préciser les compétences conjointement portées mais aussi les compétences portées exclusivement par les deux structures nationales L'Arche en France et La Fondation Les Amis de L'Arche, dans un **souci de cohérence et de mise en commun de moyens.**

C'est cette convention qui détermine le contenu des droits et devoirs réciproques entre les communautés de L'Arche, la fédération et la fondation.



La convention d'affiliation liste les missions conjointes entre les communautés, la fédération et la fondation. Dans ce document l'association signataire reconnaît les compétences de la fédération et de la fondation dans différents domaines. Elle liste les conditions du partenariat et particulièrement les domaines dans lequel un support ou un soutien est apporté à l'association.

Elle décline les obligations et engagements qui en découlent de la part de l'association comme celui du règlement d'une cotisation. Enfin, elle précise les conditions dans lesquels la communauté peut communiquer au nom de L'Arche dans le respect de la charte graphique commune.

De manière très concrète **c'est le responsable régional (salarié de L'Arche en France), qui a la charge d'incarner sur le terrain la convention.**

La convention est également vécue au niveau de la Fédération de L'Arche en France à travers des événements, des groupes de travail, les formations et tous les services supports.

Enfin elle permet à la fondation de collecter des fonds pour le compte de l'association signataire et de bénéficier du support technique et de l'appui des chargés de collecte régionaux.

Chaque association affiliée participe à la Fédération de L'Arche Internationale, par exemple lors d'événements, de temps de formation, des espaces de réflexion et de conversation. Chaque communauté confirmée a voix de vote lors de l'Assemblée générale de la fédération.



La participation annuelle massive des présidents et présidentes à L'Assemblée Générale de L'Arche en France témoigne de leur investissement dans la Fédération. La rencontre des présidents / directeurs qui la suit permet de faire un point utile sur l'état des lieux du partenariat entre associations, fédération et fondation.

Mais aussi : « Dans une situation de tension dans la relation entre une association et la Fédération, se référer à la convention d'affiliation a permis de repréciser le rôle et les attendus de chacune des parties. »



Astuces

- Lire une bonne fois pour toute la [convention d'affiliation](#) pour s'imprégner des enjeux. Et y retourner régulièrement !
- Remettre systématiquement un exemplaire de la convention aux nouveaux administrateurs.
- Présenter la convention à son équipe de direction pour mieux en comprendre les enjeux.

Pièges



- Envisager la mission fédérale principalement sous l'angle du « service rendu », auquel la cotisation annuelle versée doit pouvoir être rationnellement rapportée.
- Envisager la Fédération comme un siège qui centralise le pouvoir au détriment de l'autonomie de chacune des communautés.
- Considérer La Fédération comme une entité lointaine alors que chacun des membres est interdépendant de cette fédération qui se construit ensemble.

Aller + Joindre



[Projet Fédératif de L'Arche en France](#), qui précise les missions portées au nom des associations affiliées

[Présentation Prezi sur les liens entre les fédérations de L'Arche en France](#), de L'Arche Internationale et de la Fondation des amis de L'Arche.

Prendre connaissance du [mandat de L'Arche Internationale](#) et du [mandat de L'Arche en France 2022-2027](#), qui précisent les priorités des fédérations, pour le compte de ses associations affiliées.

Prendre connaissance du mandat de L'Arche en France 2022-2027, qui précise les priorités de la fédération, pour le compte de ses associations affiliées, dans les 5 prochaines années

ANNEXES



Convention d'affiliation

[Constitution AI fr.doc \(sharepoint.com\)](#)

[Fiche de poste du responsable régional](#)

N°2.2

Le responsable régional



Le développement progressif de la fédération a engendré un découpage en plusieurs regroupements de communautés dans la fédération. Ainsi est apparue progressivement la notion de régions puis de pays avec la nomination de fonctions permettant d'articuler et de coordonner les communautés entre elles.

Après le rapport dit «Mac Kinsey» commandé par L'Arche Internationale dans les années 2010, la fédération a compris l'importance de renforcer le rôle de «contre-pouvoir» (voir glossaire) et **l'importance de la triangulation** dans la gouvernance entre les présidents et les responsables de communautés. Le terme de coordinateur a alors évolué vers celui de responsables internationaux / nationaux / régionaux.



Le responsable régional porte la triple mission d'**accompagner les communautés** de sa région, d'**animer la vie régionale** et d'**incarner les liens avec la fédération** nationale et internationale. Il est le garant de la mise en œuvre du projet de L'Arche dans les communautés de sa région et de l'application de la convention d'affiliation signée avec la fédération.



Les Responsables régionaux portent l'autorité de la Fédération dans leur région pour représenter L'Arche. Ils apportent **conseil, soutien et orientations aux communautés** et à leurs conseils d'administration. Ils ont l'autorité pour garantir la mise en œuvre :

- des conventions d'affiliation et du cadre légal.
- des règlements, orientations et procédures de la Fédération Internationale et nationale.
- des processus de nomination/discernement et d'évaluation pour les responsables de communautés.

Il doit encourager un questionnement éthique dans le respect du projet de L'Arche.

Le responsable régional est garant de l'application du principe de triangulation avec le président du CA et le directeur de la communauté.



Dans sa fiche de poste, les missions du responsable régional se déclinent ainsi :

- Accompagner les communautés et soutenir leurs responsables
- Représenter la fédération
- Développer les synergies entre les communautés et la fédération
- Contribuer à la mise en place d'une gouvernance partagée au sein de la communauté et avec le CA
- Promouvoir et développer le rayonnement de L'Arche dans la région et accompagner les projets de communauté

Pour permettre d'exercer ces missions, le responsable régional maintient un lien régulier avec les CA et les responsables de communautés. Il organise régulièrement des «visites de communauté» qui sont préparées à l'avance et qui lui permettent de connaître la réalité de ce qui se vit dans les communautés et de maintenir un lien de confiance avec leurs membres.

Il est également une ressource possible pour l'accompagnement des situations de conflits.

Le responsable régional a aussi la responsabilité d'animer les processus d'évaluation et de nomination du président et du responsable de communauté. Avec l'équipe ad hoc, il rédige la lettre de mission du CA confiée au président et le mandat de la communauté confié au responsable de communauté.



Lors d'une «visite de communauté» dont l'objet était d'aller à la rencontre de l'atelier, j'ai pu rencontrer individuellement chacun des membres de l'équipe, quelques personnes accueillies, participer à des activités et à la réunion de coordination de l'équipe. Avec la matière collectée, j'ai pu restituer à toute l'équipe en miroir un «arrêt sur image» de ce qu'ils vivent et les interpeller sur quelques pistes en relation avec le mandat de la communauté. L'équipe a ainsi pu se saisir collectivement de ce «mini-diagnostic» et initier des évolutions par exemple sur le nombre de leurs activités, le rythme de la semaine et la façon dont les personnes accueillies sont actrices de leur planning.

Étienne Hériard, responsable région Sud-Ouest



Astuces

- Le responsable régional rencontre une fois par mois le directeur et le président
- Le responsable régional fait un retour de sa visite aux équipes qu'il a rencontrées
- Le planning des visites, des évaluations et des discernements sont fixées à l'avance et connus de tous
- Le responsable régional anime des temps d'analyse ou de relecture des pratiques en conseil régional

Pièges



- Dans une décision qui relève du président ou du directeur, le responsable régional peut questionner, interpeller, donner son avis, être consulté par l'un et/ou par l'autre mais sans **se substituer** à eux.
- Le responsable régional ne doit pas prendre **uniquement en compte le point de vue du responsable** de communauté et doit chercher à croiser les points de vue.
- Le responsable régional doit jouer son rôle de médiateur entre le président et le responsable de communauté mais sans **prendre l'ascendant** sur l'un et/ou sur l'autre.

Aller + Joindre



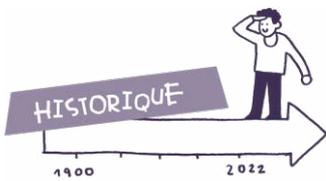
- [Le rôle du CA et du responsable régional](#)
- [Fiche emploi type du responsable régional](#)
- [Procédure de nomination du responsable de communauté](#)

ANNEXES



- [Projet Fédératif de L'Arche en France](#)
- [Manuel de L'Arche Canada sur les bilans et évaluations des communautés](#)
- [Fiche de poste du responsable régional](#)

Le Conseil d'Administration et son président



L'histoire de L'Arche montre l'importance du rôle des **conseils d'administration**. Ce rôle a évolué de façon sensible au fil des années au fur et à mesure que L'Arche elle-même se développait. Vu dans les débuts de L'Arche comme séparé et distinct de la communauté et de la mission de L'Arche, le CA en est aujourd'hui un acteur privilégié et fait partie intégrante de la structure de gouvernance.

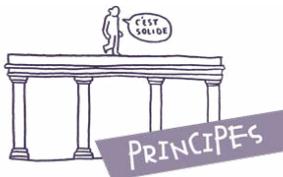


Une communauté de L'Arche s'inscrit au sein d'une entité juridique qui est une association loi 1901 dotée un conseil d'administration.

Le rôle du Conseil d'administration est fondamental. Dirigé par son Président, il porte l'autorité et la responsabilité pour :

- Aider la communauté à **mettre en œuvre son mandat** et à grandir dans les valeurs propres à L'Arche.
- **Garantir l'intégrité légale, la pérennité financière** de la communauté et la gestion de son patrimoine.
- Garantir **la crédibilité de la communauté auprès des autorités locales** et **promouvoir le message de L'Arche dans l'environnement local**.
- Contribuer au **développement et à la croissance** futurs de la communauté.

Cette responsabilité et ce pouvoir associé confié à des bénévoles, en dehors des structures opérationnelles internes de la communauté, représentent un garde-fou dans la prise de décision en procurant **une altérité et une prise de recul**.



Le Président est élu par le conseil d'administration selon une procédure de nomination animée par le Responsable régional et les statuts de l'association, pour une durée déterminée.

Une lettre de mission pour le conseil d'administration est rédigée suite à des consultations, elle est validée par le CA et confiée au Président.

Le président signe envers le directeur **le DUD (Document Unique de Délégation)**

obligatoire dans les ESMS. Il permet aux autorités de vérifier que la direction est exercée par une personne qualifiée, dans les domaines de la définition et la mise en œuvre du projet d'établissement, de la gestion et l'animation des ressources humaines, de la gestion comptable, de la coordination avec les institutions.

Le président engage sa responsabilité civile et pénale dans cette responsabilité.

- Des assurances existent pour couvrir la responsabilité civile des dirigeants,
- Concernant la responsabilité pénale, **une délégation de pouvoirs, distincte de la DUD**, permet à un délégué de se dessaisir d'une partie de ses pouvoirs en le transférant à une autre personne qui en assumera les obligations et responsabilités.

L'articulation avec la gouvernance de la fédération repose sur **un esprit de collaboration et de partenariat** entre le Président (pour le CA), le Directeur (pour la communauté) et le Responsable régional (pour la Fédération). Ce principe de triangulation est une spécificité de L'Arche et est vecteur d'équilibre dans la gouvernance permettant de traverser des tensions ou des situations complexes.



Le Président prépare et anime les réunions de conseil d'administration et l'Assemblée Générale de l'Association.

Il entretient un haut niveau de dialogue avec le directeur/responsable de communauté, par la confiance, la transparence, le respect mutuel via des rencontres régulières. Ce dernier le tient informé de l'actualité de la communauté et des sujets et enjeux traités au niveau des instances.

L'animation du conseil d'administration par le Président est clé. Il veille à mobiliser les compétences des administrateurs et à faciliter leur intégration au sein du CA, et dans la vie de la communauté en lien avec le directeur.

Afin que le Conseil d'Administration soit un tiers contributif en étant connecté aux sujets, **un bureau et des commissions thématiques** (finances, communications, RH, salaires,...) et **mixtes** (administrateurs et « salariés ») sont mis en place.

Le président est un acteur essentiel pour **la nomination et l'évaluation du directeur**. Il participe à l'entretien professionnel annuel mené par le responsable régional.



« Il est important de se parler avec le directeur avant chaque CA pour évaluer les points délicats à présenter au CA, déminer les tensions possibles et ainsi préparer la décision. Exemple d'une difficulté : le problème des non vaccinés au moment du Covid : le directeur, sous la pression du conseil communautaire souhaitait des arrangements, le Président et le CA, soucieux du respect de la loi et des financeurs, ne voulaient pas transgresser. Long dialogue et obtention d'une décision logique et acceptée. »

Benoît Bataille, Président de L'Arche du Caillou Blanc

[Le Conseil d'administration à L'Arche, la gouvernance à l'envers](#)

Témoignage de Benoît Cailliau, Membre du conseil d'administration de L'Arche le Sénévé.



Astuces

- S'intéresser au vécu des accompagnants et des personnes accompagnées. Inviter les administrateurs à être présents lors de repas, d'activités ordinaires ou d'événements.
- Respecter l'histoire de la communauté, comment elle s'est bâtie, ses fondateurs, les anciens accompagnants, etc.
- Maintenir un dialogue régulier avec le responsable régional.
- Préparer les réunions de CA avec le bureau de CA et le directeur.
- Une journée de travail en commun par an avec l'équipe de direction (ou le conseil communautaire)
- Anticiper le renouvellement des administrateurs et les fins de mandat de président.

Pièges



- Trop de présence ou se rendre indispensable.
- Trop d'effacement ou de laisser faire.
- Sur-réagir à des événements.

Aller + Joindre



- Modules de parcours des administrateurs :
 - › [2- Spécificités de la gouvernance à L'Arche](#)
 - › [8- fonctionnement asso loi 1901](#)
- Vidéo Arche Internationale : Mission de L'Arche et Rôle du CA
- [Associathèque : Quiz responsabilité civile et pénale](#)
- Rapport d'étude 2023 (chapitre 11 : L'exercice du pouvoir)

ANNEXES



- [Note sur la DUD](#)
- [Statuts types d'une association de L'Arche](#)
- [Procédure de nomination d'un président](#)
- [Le rôle du CA dans L'Arche \(AI\)](#)

Le responsable de communauté / directeur



L'Arche est née dans un désir de faire communauté avec des personnes en situation de handicap et navigue depuis l'origine à l'intérieur d'une tension entre faire vivre un établissement médico-social mené par un directeur et la nécessité d'animer dans le collectif communautaire, une vie fraternelle avec sa dimension spirituelle.

Dans ses débuts L'Arche s'est construite autour d'un responsable exerçant une autorité parfois charismatique assimilée à celle d'un "berger" d'une communauté chrétienne. Mais cette vision a changé au fil des évolutions du cadre juridique et administratif de plus en plus normé et dans un double objectif managerial de partage de la responsabilité et d'une structuration répondant de manière plus performante aux besoins.

L'arrivée de responsables recrutés depuis l'extérieur des communautés depuis 2004 en France, la politique des salaires, la mise en place des outils de la loi 2002 et une professionnalisation grandissante ont participé à cette évolution.



Le responsable de communauté/directeur porte la mission de L'Arche d'animer des lieux où vivent, travaillent et interagissent ensemble des personnes avec et sans handicap. Par l'exercice de son autorité et de sa responsabilité **il conduit la mise en oeuvre du projet commun en mobilisant la contribution de chacun pour le définir et le faire vivre**. Il entretient des espaces de conversation au sein de la communauté pour s'enrichir mutuellement des différentes fragilités, compétences, expériences et convictions, au service d'une croissance individuelle et collective.

Son rôle est de **garantir le bon fonctionnement de l'établissement et la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies**.



Le responsable de communauté /directeur est chargé d'animer la vie dans la communauté tout en l'inscrivant dans une dynamique d'ouverture vers l'extérieur.

Il anime **la vision et la réflexion** continue sur le sens et la raison d'être. Il favorise **la mise en mouvement** en lien avec le projet associatif, Il s'emploie à favoriser **des relations humaines de qualité** au sein de la communauté.

Il prend de la hauteur par rapport aux situations en gardant avec souplesse les caps choisis par la communauté.

Il veille à **garantir des espaces et des ressources pour une vie spirituelle incarnée**, discutée et nommée au sein de la communauté.

Il est **le garant vis-à-vis de la loi** pour assurer **un accueil stable et sécurisé** par la mise en oeuvre du projet associatif de L'Arche et du projet d'établissement.



Missions du responsable de communauté/directeur déclinées dans sa fiche de poste:

- **Favoriser l'unité** de la communauté en animant et régulant la vie communautaire ;
- **Assurer la bonne marche de l'établissement** médicosocial en garantissant l'accompagnement des personnes accueillies et le cadre du fonctionnement ;
- Mettre en oeuvre **une dynamique de recrutement et de ressources humaines** au service du projet commun ;
- Être **attentif aux jeunes** qui rejoignent le projet et **à la qualité de vie et de travail** de l'ensemble des membres de sa communauté ;
- Impulser et **favoriser les relations extérieures** ;
- Impulser et coordonner les projets de développement.

Le responsable de communauté/directeur met en oeuvre **l'inclusion et la citoyenneté** des personnes accueillies. Il leur permet d'être acteur de leur propre vie et leur procure l'étagage nécessaire pour cela

C'est un « **ouvreur de porte** », il fait du lien avec l'extérieur par des partenariats

C'est aussi celui qui fait du lien avec le CA, la fédération et le territoire de la communauté.



Une mission passionnante, qui m'invite toujours plus à accueillir la vie, qui est tout sauf un long fleuve tranquille : et tant mieux ! Une mission qui m'invite à être en mouvement, à me laisser bousculer par l'autre différent, en lui permettant de prendre sa place, et d'apporter sa pierre à l'édifice. Un projet qui est plus qu'un simple boulot, qui implique, qui m'invite à toujours plus m'ouvrir, devenir moi-même, à respecter mes propres espaces, mes limites et donc à devenir plus libre.

Nicolas Lopin, directeur/ responsable de communauté.



Astuces

- Oser vivre la congruence entre proximité des relations fraternelles et exercice de sa mission, de sa responsabilité.
- Prendre le temps de saluer chacun, de la rencontre, de partager des temps de fête, de partager un bon repas.
- « Dire ce que je fais » à l'avance et ensuite « Faire ce que je dis ».
- Ne pas rester seul dans sa mission : oser s'appuyer sur son équipe, son président et son responsable régional.
- Identifier des pairs parmi les responsables de communautés capable d'être une oreille attentive en cas de besoin.
- Bloquer sur son agenda un espace hebdomadaire pour la réflexion, la prise de recul et la relecture.
- Prendre régulièrement un temps « au vert », de relecture, d'introspection, de ressourcement intérieur.

Pièges

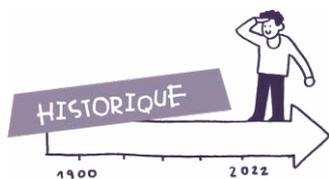


- Ne pas savoir quitter la communauté régulièrement.
- Ne pas savoir poser les espaces de vacances ou de ressourcement nécessaire à son équilibre personnel.
- Considérer le projet de L'Arche ou à l'inverse la mission de l'établissement comme une fin en soi.
- Ne pas savoir résister au « rouleau compresseur » des choses à faire.
- Ne pas revenir régulièrement aux principes de gouvernance pour vérifier qu'ils sont bien appliqués dans le concret du quotidien.
- Prendre son autorité comme un « pouvoir sur » et non un « pouvoir de »

ANNEXES



[Procédure de nomination d'un directeur](#)



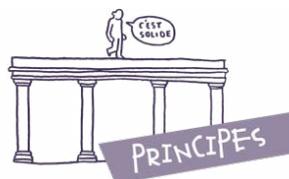
Le « **discernement** » (du grec diakrinô : séparer complètement) est la faculté de bien juger, de bien évaluer.

C'est un héritage directement issu des pratiques de certaines communautés religieuses dont L'Arche s'est inspirée.

Le mot discernement à L'Arche est hérité de la tradition jésuite. Il signifie **repérer les mouvements intérieurs qui surgissent** en nous pour distinguer ceux qui sont signes d'un surcroît de vie, de ceux qui apportent avec eux le découragement et la paralysie intérieure.



Le processus de discernement dans une communauté de L'Arche permet de se poser la question collectivement **du sens de notre mission et des priorités que l'on retient ensemble pour y parvenir**. C'est essentiel pour toute communauté humaine. Cela passe par la participation de chacun et **la co-construction d'un avenir commun**.



Le principe " autorité et esprit de service " énoncé à l'article 6 de la constitution de la Fédération Internationale des communautés de L'Arche rappelle que : « dans la Fédération, les fonctions et les structures sont au service de la mission. Ainsi, les personnes sont appelées à la responsabilité après un processus de discernement et pour des durées limitées en vertu du principe d'autorité de service. (...) Les processus de concertation et de décision sont portés à la connaissance de tous et impliquent les membres de la communauté. »

Le processus de discernement permet la participation de chacun des membres de la communauté pour décider des grands axes pour les 5 années à venir. Il permet de recueillir l'avis de tous pour **construire des orientations stratégiques** que l'on regroupe sous l'appellation « **mandat** ». Ce mandat est confié à toute la communauté. Construit à partir des contributions de chacun, il est destiné à être porté de façon collective et chacun doit se sentir impliqué dans sa réalisation. A la fin du processus de nomination, le mandat est confié plus particulièrement au responsable de la communauté **pour une durée limitée** et sa réception définitive peut faire l'objet d'une « célébration communautaire ».



Le processus de discernement est décrit dans [la procédure pour l'écriture d'un mandat de communauté](#).

Cela passe par plusieurs étapes :

- Nomination des membres de la communauté dans l'équipe de discernement
- Consultation de la communauté
- Rédaction du mandat par l'équipe de discernement
- Relecture, correction et appropriation par la communauté

Les personnes accueillies de la communauté sont consultées au même titre que les autres membres sur la base d'un processus inclusif, à l'aide d'outils adaptés et d'un langage facilité. Un soin particulier est pris afin de permettre une réelle contribution des personnes en situation de handicap. (Préparation, temps consacré, animation des rencontres).

“



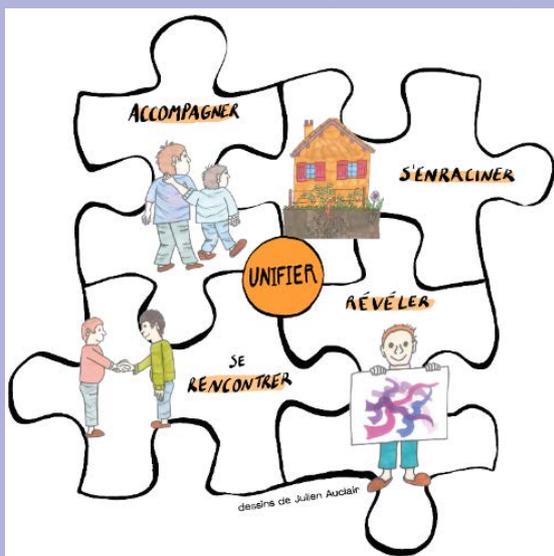
En janvier 2021, la communauté de la Merci a vécu un processus de discernement pour écrire le mandat 2021-2026. Au fur et à mesure de l'écoute l'équipe de discernement a pris conscience du faible niveau d'appropriation de ce processus par la communauté. L'équipe a donc décidé d'écrire un « projet de mandat » qui a été traduit en FALC sur des grands posters affichés dans un lieu commun. Chacun a été invité individuellement ou en équipe à réagir en collant des post-it sur les affiches pour amender, compléter et surtout s'approprier collectivement le mandat et le processus.

”



Astuces

Pour permettre son appropriation par la communauté, le mandat peut être illustré et remis à chaque personne de la communauté sous forme d'une carte (photo, dessin, puzzle,...)



Mandat de la communauté des Sapins 2020-2025

Pièges



La façon dont est nommée l'équipe de discernement doit permettre de garantir la représentativité et la liberté de parole de l'ensemble de la communauté

Il est important que le document représentatif (bilan et mandat) restitue la quintessence de ce qui a été exprimé afin que les membres de la communauté puissent s'y retrouver et valider la légitimité de l'ensemble du processus.

Aller + loin



Traditionnellement l'équipe de discernement écoute toute la communauté et se nourrit des apports de chacun. Pourquoi ne pas adopter des techniques d'intelligence collective avec une écoute plus interactive pour permettre à l'ensemble des membres de la communauté de s'enrichir de l'ensemble des apports et de laisser émerger un véritable processus de vision collective ?

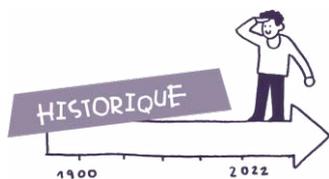
ANNEXES



Kiosque

Ressources humaines

[7. procédures mandat et discernement](#)



Le conseil communautaire est l'instance de gouvernance participative la plus ancienne et la plus répandue dans les communautés. Le rapport de la commission d'étude indépendante (2023) sur l'histoire de L'Arche, partie n°3 : «Autorité et gouvernance dans L'Arche de Jean Vanier» par Claire Vincent-Mory, détaille les logiques affichées ou cachées et les débats qui ont conduit à la création d'un conseil communautaire dans les communautés de L'Arche. Le rapport explique précisément les différentes périodes de l'histoire de L'Arche et le passage d'un conseil communautaire « tout puissant » dans les années 60-70 à une structure plus équilibrée où le conseil d'administration, le responsable régional, le cadre légal et les instances participatives de la communauté jouent également pleinement leur rôle dans la gouvernance.



Une communauté de L'Arche est une organisation vivante où cohabitent une logique de **fonctionnement d'un établissement** et **l'animation d'un collectif** qui partage « le sens d'un projet » dans ses différentes dimensions. Cela nécessite **un pilotage conjoint des questions de fond et des réalités organisationnelles** concrètes tout en veillant à la subsidiarité. Pour ce faire la majorité des communautés de L'Arche choisissent d'avoir deux instances de pilotage distinctes, le conseil communautaire et l'équipe de direction.



Le conseil communautaire a été progressivement mis en place pour permettre que le **Principe de participation** soit incarné dans une instance. Sa mission est de **porter ensemble la vision**, le pilotage et la réalité du projet communautaire. Il est garant de l'esprit, de l'unité et du bon équilibre de la communauté. Le conseil communautaire est l'instance où sont travaillées **les réflexions stratégiques** de la communauté. Le conseil communautaire est compétent pour ce qui concerne le **"projet commun"** de la communauté et non le quotidien des équipes. (Principe de subsidiarité). C'est un lieu où l'on travaille principalement sur une vision long terme. Le conseil communautaire est un espace qui permet au responsable de communauté de s'appuyer sur une équipe pour confronter les points de vue et assier ses décisions. **C'est un lieu où se vit le partage et la fraternité.**

L'équipe de direction a pour mission d'assurer le bon fonctionnement de la communauté dans un esprit de service.



Le conseil communautaire travaille en lien étroit avec l'équipe de direction d'une part et le Conseil d'Administration d'autre part. Il peut soumettre à la communauté les sujets sur lesquels il souhaite recueillir son avis et l'informe également des principales décisions prises depuis la dernière réunion.

Membres : Le plus souvent, il est composé du responsable de communauté, des responsables de secteurs et de membres élus représentatifs des membres de la communauté.

Le rôle des membres élus consiste à prendre part en « son nom propre » aux débats du conseil pour que soit pris en compte la réalité au plus proche des lieux de vie et de travail. Un membre élu n'a pas de rôle ou de pouvoir de représentation de ses pairs. C'est une mission de service pour la communauté et de conseil au directeur.

La prise de décision : Formellement les décisions prises sont de la responsabilité du directeur (qui a reçu délégation pour cela du conseil d'administration). Cependant, le conseil communautaire est le lieu par excellence qui permet que les décisions soient le fruit d'un processus participatif permettant de **faire appel à l'intelligence collective et à la responsabilité partagée.**

Rythme des réunions : Selon les tailles et situations une réunion par quinzaine semble un bon repère. Trop de réunions risque de rendre l'instance trop opérationnelle et à l'inverse pas assez de réunions peuvent vider le conseil de son sens.

L'équipe de direction est une réunion plus classique, qui a une visée très opérationnelle. Elle s'empare des questions d'organisation concrètes.

Membres : Elle est composée du responsable de communauté et des responsables de secteurs et services.



Parole d'un responsable de communauté : **le conseil communautaire, lieu du retournement.**

« Il m'est arrivé à plusieurs reprises, de démarrer un conseil communautaire avec déjà une réponse précise et argumentée sur un des sujets inscrit à l'ordre du jour. Après échange autour de la question, apparaît plus de complexité, parfois un autre enjeu que celui issu de ma seule analyse... Témoin de l'intelligence collective à l'œuvre, je me suis souvent émerveillé à la fin du conseil que la décision prise était loin de celle que j'ai projetée ! Le conseil communautaire est un outil puissant pour décider, en s'appuyant sur l'écoute et la réflexion partagée, pour le bien de la communauté. »

Bruno V.



Astuces

- Le conseil communautaire peut démarrer par un temps spirituel et/ou un temps de partage de la réalité de chacun, préparé à tour de rôle.
- L'animation est importante, elle gagne à être partagée. L'animateur peut ne pas être le responsable de communauté afin de lui laisser toute latitude pour écouter, réfléchir et décider.
- L'animateur veillera au respect du temps et de la bonne circulation de la parole. De même, la prise de note et compte rendu pourra être portée à tour de rôle. Terminer le conseil par un temps de rapide évaluation et météo intérieure de chacun.
- Diffuser un petit compte rendu synthétique de quelques lignes à tous les membres de la communauté afin d'informer des décisions et d'en donner le sens.
- Une décision est prise par le conseil communautaire que s'il a été valablement associé à cette décision.
- Une communauté a décidé de systématiser un temps annuel "gouvernance" pour questionner la question de la raison d'être et le mode de fonctionnement de chaque instance.
- Proposer une élection sans candidat pour les membres élus afin d'éviter une « campagne des egos » ou une confusion avec les instances représentatives du personnel.

Pièges



- Inclure dans l'ordre du jour des décisions directement opérationnelles ou "court terme" qui sont du domaine de l'équipe de direction.
- Toutes les décisions passent par le conseil communautaire ou inversement court-circuiter le conseil sur des décisions stratégiques.
- Un ordre du jour qui déborde systématiquement est un symptôme qui doit pousser la communauté à s'interroger sur le contenu, le rythme et le mode d'animation des réunions
- Le conseil communautaire peut devenir une sorte "d'élite" même avec en son sein des membres élus... Comment travailler ce risque ?

Aller + loin



Le conseil communautaire est le lieu idéal pour expérimenter la prise de décision par consentement. C'est un processus bien cadré qui permet de faire émerger rapidement une décision grâce à l'intelligence collective sans tomber dans les pièges d'une prise de décision par consensus.

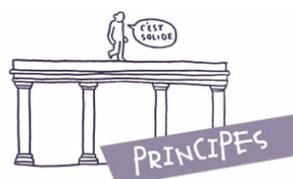


L'assemblée des permanents, parfois appelée assemblée communautaire ou assemblée des assistants, s'est constituée progressivement dans beaucoup de communautés. Elle a souvent été un **un groupe dynamique et fraternel** où il est possible d'expérimenter la force d'un véritable **corps communautaire** et où peut s'expérimenter la **participation** de tous et la **responsabilité** collective.

Le rapport de la commission d'étude indépendante sur l'histoire de L'Arche, partie n°3 : «Autorité et gouvernance dans L'Arche de Jean Vanier» par Claire Vincent-Mory, détaille les logiques affichées ou cachées et les débats qui ont conduit à la création de l'assemblée des permanents dans les communautés de L'Arche. Historiquement dans les communautés la participation à ce groupe a pu parfois être restreinte à des critères limitants et fermés formant un groupe « d'élus » trop restrictif.



Une communauté de L'Arche est composée de personnes qui choisissent de s'y investir quel que soit leur statut (salarié, volontaire, bénévole, personne accueillie, amis, ...). Il est souhaitable que les personnes qui forment la communauté aient **un espace où cet engagement est reconnu**. Cette assemblée doit permettre de **renforcer l'implication et l'engagement au niveau communautaire et dans L'Arche en général**. De même chacun des membres de la communauté doit être invité à **participer à construire le commun** à sa mesure et en fonction de ses envies et de sa disponibilité.



Cette assemblée est **le lieu qui rend l'appartenance visible** et qui vient affirmer que la communauté est plus large que les gens qui y vivent et y travaillent. C'est aussi un lieu qui peut rendre effectif le principe fondamental de la participation de tous à la construction d'un projet commun. Chaque communauté est libre de définir les principes d'organisation et la place qu'elle souhaite donner à ce type d'assemblée. Les modalités d'appartenance et de participation à ce groupe doivent être fixées par la communauté en respectant le principe suivant : **La participation à cette assemblée doit être fondamentalement ouverte, inclusive et libre**. Cependant, pour en faire une instance décisionnaire basée sur l'intelligence collective il est important d'avoir préalablement **défini collectivement le cadre et les limites de ses objectifs et de ses pouvoirs**.



Cette assemblée est un lieu qui vient concrétiser le sens de l'appartenance à un groupe et où peut se vivre **une dimension fraternelle** qui peut s'exprimer à travers différentes formes de moments partagés.

C'est un lieu où peut s'expérimenter **la force des témoignages** pour construire le commun. Une place doit être laissée aux retours d'expériences pour témoigner et/ou relire la participation à des événements, retraites, formations dans lesquels se construit l'expérience du projet de L'Arche.

La dynamique du groupe (rythme, organisation des rencontres et ordre du jour) doit résulter d'un choix collectif et peut être portée par un petit groupe nommé par ses pairs qui a en charge l'animation et les ordres du jours.

L'articulation entre ce groupe et le conseil communautaire sur des enjeux stratégiques ou projets de la communauté est souvent organisée dans les communautés et peut prendre différentes formes :

- Un espace de dialogue (avec pour seul objectif d'en débattre ensemble)
- Un espace de consultation (Un avis est requis consultatif est requis pour une décision)
- Un espace de participation (L'avis de l'assemblée sera pris en compte dans la décision)

Il est important de clarifier à l'avance, en fonction de l'objectif des rencontres, si c'est un temps de travail ou non pour les salariés.



Une communauté s'est vu offrir l'opportunité de fonder un nouveau lieu d'activité à quelques kilomètres de son lieu d'origine. Cette opportunité est vite devenue une évidence pour les uns et un risque très important pour les autres. Le conseil communautaire a alors fait le choix de faire participer l'assemblée communautaire à ce choix. Plusieurs soirées ont pu être organisées au sein de cette assemblée en utilisant des outils autour de la communication non violente et de l'intelligence collective pour que les débats soient animés dans un cadre respectueux pour chacun. Ces soirées ont permis à l'ensemble du groupe de mieux percevoir l'ensemble des risques et des opportunités liés à ce choix. Le conseil communautaire a pu ainsi prendre une décision plus éclairée et construire l'unité.



Astuces

- Rappeler et travailler ensemble régulièrement la finalité du groupe, le sens et la forme de ce qui s'y vit.
- Ne pas hésiter à interroger le nom de « Permanents » pour ce groupe et l'adhésion collective à ce nom.
- Ne pas hésiter à alterner les lieux, la taille du groupe et les créneaux horaires pour vivre les temps fraternels, les temps de témoignage et les temps de réflexion.
- **Bien définir et expliciter à chaque fois à l'avance si les sujets apportés sont traités dans une logique d'information, de consultation ou de participation.**
- Coconstruire le cadre de sécurité pour garantir la plus grande liberté de parole possible.
- Interroger régulièrement le bon créneau horaire pour rassembler un maximum de participants.
- Trouver le moyen d'inclure les personnes accueillies dans les réflexions

PiÈGES

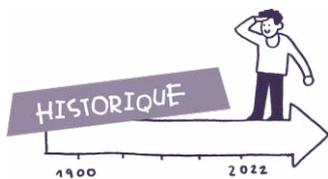


- Avoir des critères d'appartenance trop restrictifs pour éviter un « entre-soi ».
- En faire exclusivement un espace réservé aux salariés ou à l'inverse un espace inaccessible aux salariés.
- **Faire de ce temps exclusivement une réunion de travail ou à l'inverse un temps uniquement fraternel sans autre objectif.**
- En faire exclusivement un lieu d'information descendante ou à l'inverse un espace de revendication.
- Perdre de vue la bonne articulation avec d'autres instances de la communauté comme le conseil communautaire, le CVS, le CSE, ...

Aller + JoIn



La [dynamique des 4 territoires](#) est un bon outil pour clarifier qu'est-ce qui est travaillé dans ce groupe et comment la participation de chacun au collectif peut être encouragée.



Avant 2002, les établissements médico-sociaux étaient dotés d'un « conseil d'établissement ».

Le Conseil de la Vie Sociale est une instance participative obligatoire issue de la loi 2002-2, et révisée en 2022 afin d'assurer un meilleur fonctionnement et plus de transparence. Un décret en vigueur au 1er janvier 2023 élargit la composition du CVS à des personnes extérieures à l'établissement et instaure l'obligation d'un règlement intérieur.



Le CVS est une instance qui permet **de regrouper dans un même espace de dialogue** l'ensemble des parties prenantes de la communauté.

Il doit être investi de façon particulière pour **honorer chacun des membres** et particulièrement les représentants des personnes accueillies, des familles et des représentants légaux.

C'est également **un espace de dialogue ouvert aux collectivités locales** dans lesquels la communauté doit être ancrée.



Le CVS donne son avis et peut faire des propositions sur **toute question intéressant le fonctionnement** de l'établissement.

Il est associé à l'élaboration ou à la révision du projet d'établissement ou du service

Il est entendu lors de la procédure d'évaluation, est informé des résultats et associé aux mesures correctrices à mettre en place.

Il est consulté sur le plan d'organisation des transports des personnes adultes handicapées bénéficiant d'un accueil de jour.

Extraits de L'Article D311-15 du CASF



L'existence et les finalités du CVS doivent être connues de tous.

Le temps des élections (appel à candidatures, campagne électorale, organisation du vote...) doit être particulièrement soigné, préparé et accompagné pour que chacun en comprenne bien les enjeux.

La compréhension des documents utilisés doit être accompagnée.

Pour cela, la préparation des réunions est importante (diaporamas, documents imagés... ou avec le recours d'une aide si nécessaire).

La présence effective de chacun (plannings) doit être accompagnée

Il est possible, si besoin, de s'appuyer au préalable ou pendant la réunion sur des groupes d'expérience (par exemple faire travailler ensemble les personnes accueillies avec l'aide d'un médiateur).

Afin d'être attentif à traiter tous les sujets abordés, il est possible de préparer l'ordre du jour à l'avance avec le bureau (président, secrétaire, ...).

Les partenaires extérieurs (élus locaux par exemple) ont toute leur place dans cette instance. Leur invitation et leur accueil doit être soigné.

La rédaction du **compte rendu de réunion doit être concret et accessible** et diffusé à toutes les parties.



L'ensemble des personnes accueillies élues au CVS ont bénéficié d'une formation sur cette instance et ont pu ainsi mieux appréhender leur rôle spécifique et les outils pour y participer pleinement.

Une belle expérience, très symbolique : un CVS tenu dans la salle du conseil municipal et en présence du maire, réunion inoubliable !



Astuces

- Un membre du conseil d'administration siège au CVS
- Le directeur invite les uns ou les autres à prendre la parole pour présenter un sujet ou répondre à des questions.
- Utiliser toute forme d'outils pour une meilleure communication (FALC, Makaton...)
- Dans le règlement intérieur du CVS, prévoir de ne pas avoir des membres de la même famille comme élus (ex : famille et personne accueillie)
- Finir par un petit temps convivial (boisson...)

Pièges



Traiter en CVS ce qui doit être traité ailleurs (en réunion foyer, en réunion ESAT, en CSE...)

Parler de situations individuelles (garantir l'anonymat).

Laisser certains participants monopoliser la parole.

Aller + Joindre



Travailler la **mission de représentation** : « je ne parle pas en mon nom mais au nom de ceux dont je suis porte-parole »

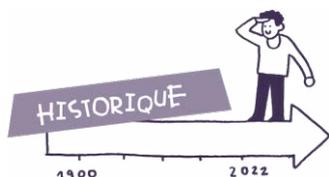
ANNEXES



[Décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles](#)

[Décret n° 2022-688 du 25 avril 2022 portant modification du conseil de la vie sociale et autres formes de participation](#)

Voir fiche « Susciter et favoriser la participation de tous »



Définition : "Le comité social et économique (CSE) est une instance unique de représentation du personnel composée de l'employeur et d'une délégation élue du personnel comportant un nombre de membres fixé en fonction de l'effectif de l'entreprise."

Le CSE est mis en place au niveau d'une association d'au moins 11 salariés. L'apparition des CE (Comité d'entreprise) ou CSE (comité social et économique) s'est imposée dans les communautés de L'Arche à la faveur de l'évolution du cadre réglementaire du code du travail.

La place du CSE dans les communautés de L'Arche est venue parfois bousculer la gouvernance et le dialogue social dans les communautés.

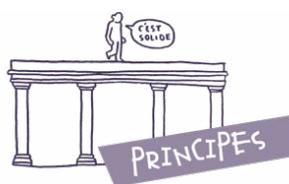
Cette instance est majoritairement présente dans les grosses associations de L'Arche en France (Oise ou Charente) mais apparaît aussi dans des communautés où les salariés se sont légitimement emparés de cet outil du dialogue social.



A l'instar des CVS pour le dialogue avec les personnes accueillies et les familles, la collaboration et le dialogue avec le CSE permet de **multiplier les lieux de parole, d'échange et d'élaboration collective**. C'est un lieu d'élaboration collectif et d'autorégulation important.

Le CSE peut aussi être un lieu d'expression voire de revendication légitime si le dialogue entre les salariés et "l'employeur" ne trouve pas d'autre espace pour s'exprimer.

Les attributions du CSE s'entrecroisent avec les autres lieux de partage d'information et d'élaboration collective de la communauté. Il est donc important d'en préserver le sens et la cohérence.



Les attributions du CSE sont définies en fonction de l'effectif de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, la délégation du personnel au CSE a pour mission de présenter à l'employeur **les réclamations individuelles ou collectives** des salariés (relatives aux salaires, à l'application du Code du travail etc.).

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le CSE a, de surcroît, pour mission d'assurer **une expression collective des salariés** permettant la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. Le CSE a également des attributions en matière **d'activités sociales et culturelles**.



Les attributions du CSE doivent être respectées et valorisées, et il convient d'être vigilant à ce que cela ne devienne pas un seul lieu de parole pour des salariés qui ne trouveraient pas d'autres espaces pour s'exprimer et participer à la vie de la communauté.

Le dialogue avec le CSE doit être une opportunité supplémentaire pour entrer en conversation avec tous les salariés (via leur représentants).

Cela doit donc rester un espace de dialogue dans un climat de confiance.



La signature entre le CSE et l'employeur d'un "accord sur le temps de travail" a permis d'ouvrir un dialogue constructif. A cette occasion il est apparu que certains salariés ne pouvaient pas identifier d'espace de parole disponibles pour exprimer leurs besoins et leurs attentes dans le système de gouvernance de la communauté. Cela a permis de prendre collectivement conscience de la nécessité d'inventer ensemble de nouveaux espaces de dialogues plus ouverts à la diversité de ses membres en plus d'acter dans cet accord de véritables avancées sur la qualité de vie au travail des salariés.



Astuces

L'association gestionnaire peut décider d'étendre le champ des prérogatives du CSE aux travailleurs ESAT par la création d'une instance mixte qui va permettre de discuter de la sécurité, l'hygiène, la qualité de vie au travail, et l'évaluation et prévention des risques professionnels. C'est une des recommandations du plan de transformation des ESAT dont le décret no 2022-1561 constitue la première étape.

Pièges

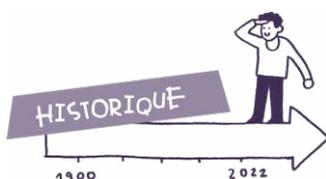


Le CSE ne peut pas remplacer les instances de dialogue et d'élaboration collective de la communauté. Il est complémentaire et il nourrit le dialogue social mais doit se limiter strictement aux champs prévus par le droit du travail.

Aller + Joindre



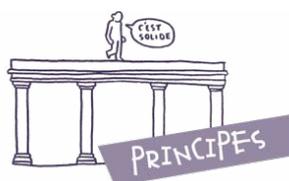
Site du ministère du travail : [Le Comité social et économique - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion \(travail-emploi.gouv.fr\)](https://travail-emploi.gouv.fr)



Depuis 2020, la pratique des forums s'est établie peu à peu dans les rencontres nationales et internationales des responsables pour permettre une parole libre et spontanée sans sujet ni ordre du jour préétabli. L'expérience positive vécue par les responsables a conduit à un essaimage de cette pratique dans les communautés.



Cet espace permet de **stimuler la liberté de parole et la créativité**. Il peut être un bon outil pour le groupe afin de permettre **la culture du dialogue** et garantir **un lieu d'échange en sécurité** afin d'éviter aux tabous ou aux non-dits de s'installer dans l'invisible du groupe.



Un forum est une pratique de groupe large qui permet une écoute et une expression collective. Ce n'est pas le lieu adapté pour travailler un sujet. Ce n'est ni un lieu de décision ni un lieu de participation à une décision. C'est un lieu où le principe n'est justement pas de maîtriser ni l'ordre du jour ni les prises de parole. La libre expression est garantie par l'absence de compte rendu. Pendant le forum le responsable doit garder une posture de recul mais peut se saisir d'un sujet pour s'engager à le traiter dans les bonnes instances.



Les participants sont disposés en cercle uniques ou multiples. Le responsable désigne un animateur qui régule en donnant la parole aux personnes qui se signalent en levant la main.

Le cadre est défini et nommé à l'avance idéalement par le groupe lui-même. Il intègre nécessairement les points suivants :

- La prise de parole peut être de plusieurs types : information, partage, question, réaction, joie, espérance mais aussi insatisfactions ou frustrations...
- **Chacun est responsable de ce qu'il amène au groupe**
- Toute prise de parole doit être bienveillante
- **Toute parole doit être respectée**
- Pas de règlement de compte ou de jugement envers des personnes en public qu'elles soient présentes ou non.
- **Les participants peuvent rebondir librement** sur la parole qui vient d'être déposée

Les invitations à participer au forum doivent être le plus large possible pour veiller à ce que des membres de la communauté (salariés, volontaires, bénévoles) n'en soient pas exclus.

La pratique du forum avec des groupes mixtes (personnes accueillies, assistants) n'est pas recommandée. Cependant la pratique du forum est recommandée également avec les personnes accueillies.

Le forum peut être un temps particulier qui s'intègre dans un temps plus large ou une instance particulière.

Le temps du forum est sur un format court (1 heure).

La pratique du forum doit être planifiée à l'avance à intervalles réguliers.



Lors d'un temps de forum pris à l'intérieur d'une assemblée des assistants, en évoquant le manque de volontaires dans nos foyers, une personne a partagé son idée d'ouvrir le volontariat aux jeunes migrants en situation régulière. La grande majorité de l'assemblée a signifié son adhésion à cette nouvelle idée après avoir permis à certains de partager leurs inquiétudes. Le responsable de communauté a proposé que le conseil communautaire se saisisse de cette nouvelle opportunité et s'est engagé à en rendre compte.



Astuces

- Quand quelqu'un partage une idée qui fait écho ou est importante pour d'autres dans la salle, les personnes concernées agitent la main pour signifier leur adhésion
- Une communauté pratique systématiquement 3/4h de forum au début de chaque assemblée des permanents
- Une liste succincte des sujets abordés permet éventuellement d'identifier les fils de discussion qui s'inscrivent dans le temps.
- Même si ce n'est pas aussi performant qu'en présentiel, ce type de discussion peut se faire en visioconférence au niveau d'une région.

Pièges



- La posture du responsable hiérarchique est essentielle pour la réussite de ce temps. Le responsable ne doit pas être dans une posture de justification ou d'argumentation. Il doit laisser les personnes se répondre librement sans forcément intervenir et ne pas être au centre des échanges.
- Cela demande une posture de « lâcher prise » importante pour l'organisateur
- Attention : Toute communauté ou groupe n'est pas suffisamment « mature » pour vivre un temps comme cela de façon harmonieuse.

ANNEXES



Exemple d'un cadre de sécurité (Université Du Nous)

Glossaire

Objectif : un vocabulaire partagé propre à la bonne compréhension de l'ensemble des fiches

- **Accompagnants** : Désigne les membres des communautés de L'Arche en situation d'accompagnement des personnes en situation de handicap.
- **Appartenance** : le terme recouvre le fait d'être membre d'une communauté de L'Arche. L'appartenance à L'Arche, c'est aussi « être lié à des personnes par une qualité d'affection et une qualité d'engagement. »¹
- **Assemblée communautaire** : voir fiche 2.10
- **Assemblée des assistants** : déclinaisons successives de l'instance nommée assemblée des permanents (cf fiche 2.7 Permanents)
- **Assistants** : désigne tous les membres de la communauté en dehors des personnes en situation de handicap quel que soit leur statut (salariés, bénévoles, administrateurs...)
- **Autorité** : à L'Arche, elle s'entend « au service de la mission » (cf Constitution de l'A.I. et fiche 1.1) : « L'exercice de l'autorité vise autre chose que de dominer, de contrôler ou d'obliger à obéir, ce qui mettrait entre parenthèse la visée de la croissance de la personne. A L'Arche, notre souci est d'éduquer à la responsabilité personnelle, source de transformation. L'exercice de l'autorité doit permettre de faire le passage de la liberté individuelle à la responsabilité personnelle. »²
- **Autorité charismatique** : traditionnellement à L'Arche l'exercice de l'autorité ne se borne pas à la dimension professionnelle, « elle touche à la fois l'écoute des personnes, le sens de la vision, le souci que chacun trouve sa terre pour grandir »³.
- **Charte** : L'écriture de la Charte à L'Arche a une valeur tant sur le plan du processus qui conduit à sa rédaction que par le document « fondée sur notre énoncé d'identité et de mission, et exprimant l'esprit qui nous unit »⁴ qui en résulte. Elle exprime ce qui nous unit.
- **Congruence** : pour Carl Rogers, ce terme recouvre correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience.⁵ A L'Arche, il désigne la capacité de la personne en responsabilité à adapter sa posture le plus finement possible à la situation rencontrée.
- **Conseil communautaire** : voir fiche 2.6
- **Contre-pouvoir** : Ce terme s'entend dans l'existence d'une altérité nécessaire dans tout exercice du pouvoir. Il ne doit pas être exercé dans le sens d'un combat ou d'une lutte mais doit permettre l'existence et la prise en compte de différentes opinions au service de la croissance du commun.

1 Anthropologie, 14 juin 2007

2 ibidem

3 ibidem

4 Guide Processus Charte

5 Wikipédia

- **Discernement** : voir fiche 2.5
- **Foyer** : désormais qualifié de « maisonnée »
- **Inclusif** :
 - À L'Arche : s'entend de la manière dont on peut faire participer les personnes à la réflexion et/ou à la réalisation d'un projet.
 - Pour le médico-social : l'inclusion procéderait d'un mouvement qui voudrait que les personnes avec un handicap aient été exclues de la société en étant cantonnées à la vie dans des établissements et voudrait rectifier cette inégalité de traitement en vertu de l'application de leurs droits fondamentaux dans toutes les dimensions de la société (habitat, culture, sport...).
- **Inculturation** : voir fiche 1.7 « Les communautés de L'Arche vivent dans différents contextes culturels. L'Arche intègre cette diversité tout en étant continuellement engagée vis à vis des différentes cultures dans une interaction, un souci d'adaptation et une interpellation réciproques. »⁶
- **Intelligence collective** : mode de travail qui consiste à faire collaborer ensemble des personnes exerçant des fonctions variées.
- **Langage facilité** : mode de communication adapté pour permettre la plus large participation possible des personnes en situation de handicap à la vie communautaire.
- **Maisonnées** : remplace progressivement le terme de « foyer » dans les Communautés.
- **Mandat** : voir fiche 2.5 Ce terme désigne à la fois le document et les orientations stratégiques elles-mêmes confiées à l'issue du processus de discernement à un responsable au service de la communauté. Il est donné pour un temps de trois ou cinq ans. Pair et appairage : désigne des personnes qui ont en commun un statut ou une fonction qui leur permettent de nouer une relation de soutien mutuel.
- **Personnes accueillies** : peut désigner les personnes en situation de handicap -dites également personnes accompagnées- présentes dans les Communautés
- **Personnes accompagnées** : peut désigner les personnes en situation de handicap -dites parfois personnes accueillies- présentes dans les Communautés.
- **Processus de nomination** : passe par une candidature qui sera suivie d'une procédure de nomination validée par le CA. Voir fiche 2.5
- **Utilité sociale** : démarche engagée à L'Arche à partir de 2013 avec une équipe pilotée par Elena Lassida pour tâcher de mesurer l'impact de L'Arche sur son environnement extérieur, la valeur de son action pour répondre aux enjeux de la société.