



Capitalisation  
des expériences  
en promotion  
de la santé

# Fiche de capitalisation

## Commission de recrutement participative

APEDI Alsace



### Résumé

L'APEDI est une association gérante de structures dans le champ du handicap mental. Il y a 5 ans, le directeur actuel de deux structures à Saverne, alors psychologue à Schiltigheim, a créé une commission de recrutement au sein d'une structure d'accueil de jour et d'hébergement. Cette commission a la particularité d'être constituée de résidents formés au recrutement. Il y a 1 an, il a proposé aux équipes de deux structures dont il est directeur de créer une commission de recrutement des stagiaires basée sur le même modèle. La capitalisation a pour but de réaliser un point d'étape sur ce qui a permis et facilité le déploiement de ce dispositif participatif, mais aussi d'identifier les possibles freins et risques inhérents à la démarche.

## Carte d'identité de l'intervention

Intervention	Commission de recrutement participative	
Porteur	APEDI Alsace	
Thématique	Participation des personnes au fonctionnement de la structure	
Population cible	Personnes en situation de handicap mental	
Calendrier	Depuis 5 ans dans une autre structure, depuis 1 an dans la structure actuelle.	
Territoire concerné	Saverne/ Strasbourg, Alsace, Grand Est.	
Principaux partenaires	Salariés des structures	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager la prise de parole des personnes en situation de handicap relativement aux conditions d'accompagnement.</li> <li>- Transformer les relations éducatives au sein d'un établissement médico-social.</li> </ul>	
Principales stratégies	<p>Faire participer les résidents de deux foyers au recrutement des stagiaires.</p> <p>Organiser leur formation</p> <p>Organiser des temps de travail collectifs pour approfondir les points problématiques.</p>	
Thèmes saillants	Participation ; handicap ; autodétermination	
Contributeur.trice	<p>Roy</p> <p>Directeur de structure APEDI ALSACE</p> <p>Antoine Roy</p> <p><a href="http://www.aapei-saverne.fr/">http://www.aapei-saverne.fr/</a></p>	
Accompagnateur.trice	<p>Julien Aimé</p> <p>Chargé de projet en promotion de la Santé</p> <p><a href="mailto:j.aimé@ireps-grandest.fr">j.aimé@ireps-grandest.fr</a></p> <p><a href="https://www.ireps-grandest.fr/">https://www.ireps-grandest.fr/</a></p>	
Méthodologie	Fiche réalisée sur la base d'un entretien de capitalisation conduit en 2021, par visioconférence.	

# Présentation de l'intervention

## Présentation de la structure

L'Apédi Alsace est une association née en 2021 de la fusion de 3 associations, l'Aapei (Association des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés) de Strasbourg, l'Aapei de Saverne et l'association Travail et Esperance. Ces trois associations aux histoires différentes trouvent leurs origines dans le mouvement familial, interviennent dans le champ du handicap et semblent toutes s'être structurées dans la décennie 1970. Leur mission principale consiste en la gestion de structures d'accueil et d'accompagnements de toutes sortes (ESAT, FAS, FAM, SAS, etc.) pour un public d'enfants et d'adultes en situation de handicap.

Dans trois structures gérées par l'Apédi Alsace, un projet de commission de recrutement composée de personnes en situation de handicap a vu le jour. En 2017, le projet de commission a fait l'objet d'une expérimentation dans une Structure d'activités de jour et d'hébergement (SAJH) à Schiltigheim près de Strasbourg, puis, en 2020, dans un Foyer d'accueil spécialisé (FAS) et dans un Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) de Saverne. Le SAJH accueille 30 personnes pour les activités de journées, 20 résidents en internat et 12 travailleurs handicapés. Le FAS de Saverne accueille, quant à lui, 25 personnes en situation de handicap mental ayant un faible besoin d'accompagnement médical et éducatif. Le SAVS, contrairement aux autres structures, n'est pas un lieu de vie, mais un espace d'accompagnement et de soutien pour une vingtaine de personnes en situation de handicap. L'accompagnement, pour un temps donné allant de quelques mois à quelques années, est essentiellement individuel et concerne des projets personnels comme un déménagement, la recherche d'un emploi pour obtenir une aide administrative.

L'objectif de ce travail de capitalisation est de questionner la genèse du projet, de comprendre les étapes de son développement mais aussi les mécanismes qui ont contribué ou freiné son émergence et qui garantissent sa pérennité.

## Contexte

Depuis le début des années 2000 et particulièrement depuis la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, laquelle promeut l'autonomie, la participation, l'accès au droit et à la citoyenneté des personnes en situation de handicap<sup>1</sup>, les structures de santé sont encouragées à faire participer leur public à l'ensemble des décisions les concernant. Cette loi a été déclinée en guide de bonnes pratiques et en référentiels destinés aux établissements sociaux et médico-sociaux.

Si le cadre légal existe, la loi n'a pas profondément fait changer les relations entre le public accueilli dans les structures et ceux qui y travaillent. Sur le terrain, l'action éducative ne s'est pas trouvée modifiée pour autant ou seulement à la marge via la création d'instance comme les Conseils de la vie sociale.

Cet état de fait est évoqué par notre interlocuteur qui officiait au départ comme psychologue avant de devenir directeur de structure. Ce dernier raconte le sentiment de frustration qui est né de sa pratique de la psychologie en établissement au sujet de l'autodétermination, du respect de l'autonomie et de l'émancipation des personnes en situation de handicap accompagnées en structure. En effet, il lui arrivait souvent de travailler en face à face ces notions, lors de consultations individuelles, tout en ayant le sentiment que l'institution résistait au changement de paradigme et que, pour les autres professionnels, ce que disaient les psychologues relevait du « folklore », pour reprendre son expression. Qui plus est, il évoque un sentiment de dissonance entre le travail prescrit par le code de déontologie des psychologues et les logiques institutionnelles qui tendent à s'y opposer<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour plus de précision, voir le texte de loi officiel : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000215460/>

<sup>2</sup> Pour plus de précision, voir le code de déontologie 2021 : <https://www.cncdp.fr/index.php/code-de-deontologie/code-de-deontologie-2021>

## Point de départ et chronologie

### Première expérimentation

Le projet a émergé en 2016/2017 suite à des échanges avec un intervenant dans le cadre d'une formation. Cet intervenant a effectivement évoqué le cas d'un directeur d'établissement pour personnes en situation de handicap embauché directement par les résidents. A. Roy était alors accompagné de son directeur de l'époque qui lui donne « carte blanche » pour expérimenter un projet de la sorte au SAJH de Schiltigheim.

Avec sa collègue psychologue, ils créent de toute pièce un dispositif de « commission de recrutement » des salariés au sein de la structure. Ils organisent la formation de 9 résidents qui se sont portés volontaires puis mettent en place les premières commissions de recrutement.

### Reproduction de la démarche

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

En 2020, le projet est recréé sous une forme semblable au sein des structures que gère A. Roy. C'est le premier projet qu'il a soumis aux salariés, après trois années de fonction. Plutôt que de porter sur le recrutement de salariés, la commission réalise les entretiens d'embauche pour les stagiaires, ce qui permet, compte tenu de leur nombre, d'être mobilisée régulièrement.

En janvier 2021, l'association Apedi Alsace est créée et une journée d'échange entre les différentes structures ayant mis en place une commission de recrutement est envisagée par A. Roy, afin que les parties prenantes puissent approfondir leur réflexion et leur appropriation du projet.

## Objectifs

L'objectif principal des commissions de recrutement est d'amener les personnes accompagnées à formuler une critique de la posture éducative et à participer à la définition du type d'accompagnement qu'elles souhaitent. Aussi y est-il question de transformer les relations entre personnel et personnes accueillies, de repousser les limites de ce qui existait en termes de participation, mais aussi de mettre en valeur les compétences des personnes accueillies dans différentes situations.

Plus largement, le projet s'inscrit dans une réflexion au sujet de « l'éthique du care » qui souligne les capacités d'émancipation et d'individuation des relations de sollicitudes tout en critiquant les rapports de domination ou de sujétion qui existent dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Ce travail autour de « l'éthique du care » amène à une redistribution et une redéfinition globale des rôles au sein des structures mais aussi de tous les acteurs entourant les personnes en situation de handicap, qu'il s'agisse des parents, des salariés ou des cadres.



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

A. Roy, Directeur de structure pour personnes en situation de handicap mental

Plus concrètement le projet repose sur la mise en place de commissions de recrutement composées de personnes en situation de handicap qui sont formées avant d'y siéger. Deux ou trois travailleurs sociaux, dans

chaque structure, encadrent les débats, les échanges et mobilisent les commissions. Les commissions rencontrent et donnent un avis sur les personnes embauchées et notamment sur les stagiaires pour les deux établissements de Saverne.

## Principaux éléments saillants

### Principes de mise en œuvre des commissions de recrutement

Pour mener à bien le projet, plusieurs étapes ont été franchies et elles sont restituées ici.

- **La formation : La formation initiale des membres des commissions de recrutement est un élément indispensable pour aider les personnes à intérioriser leur nouveau rôle et pour permettre leur montée en compétences. Tous les personnes souhaitant participer à cette formation doivent être accueillies, quel que soit le type ou le niveau de handicap, et les programmes de formation doivent être retravaillés avec les équipes afin de correspondre au mieux aux particularités de chaque structures.** Dans le cas de l'intervention capitalisée ici, 15 personnes se sont inscrites lors de la première formation initiée en 2017, et 9 ont suivi la session en entier. Cette formation a été reprise telle qu'elle dans les structures de Saverne. Le programme de formation a été retravaillé par l'équipe, un temps a été organisé avec la psychologue du SAJH de Schiltigheim pour présenter le fonctionnement et une troupe de comédiens a été invitée au dernier jour de formation afin de réaliser des mises en situation. Ces éléments illustrent l'adaptation de la formation initiale au contexte local.
- **Le travail collectif : La participation des personnes en situation de handicap ne doit pas se limiter à leur présence lors des commissions mais doit être permanente sur l'ensemble du projet, et si possible s'inscrire dans le fonctionnement quotidien des structures.** Dans l'exemple du projet de l'Apedi Alsace, les porteurs ont dû faire face à l'opposition relative du responsable des Ressources Humaines du SAJH, lequel avait peur d'un dispositif de participation qui n'aille pas jusqu'au bout de la démarche et ne soit qu'une participation en surface. Cela a contraint les porteurs à approfondir le projet. Ils se sont alors mis à l'écoute des demandes et des craintes des personnes qui y étaient engagées, qu'il s'agisse des salariés ou des personnes accompagnées. Dans les différentes structures, le projet a été travaillé en interne, en équipe, mais aussi avec les participants qui ont construit ensemble les outils lors de temps d'échanges ou d'ateliers préparatoires. Des réunions se tiennent régulièrement avant et après les périodes de recrutement pour retravailler les outils ou aborder des questions nouvelles.
- **La mobilisation des salariés : La mise en place d'un dispositif participatif est chronophage et suppose des salariés qu'ils s'investissent dans le projet. Il semble indispensable que leur participation s'inscrive dans le cours ordinaire de la structure et soit donc incluse dans leur temps de travail.** Les commissions sont encadrées par un ou deux salariés de chaque structure lorsqu'elles se réunissent. Officiellement trois salariés par structure sont dévolus à cette tâche afin d'assurer une continuité de fonctionnement. **Par ailleurs, pour faciliter la mise en place, l'adaptation du projet et la mobilisation de tous, il peut être judicieux de détacher un salarié travaillant spécifiquement au projet.** A Saverne, un salarié en contrat de service civique a par exemple été missionné pour aider au développement du projet, à l'information et à son adaptation afin de la rendre compréhensible et accessible à tous. Les salariés engagés dans la démarche participent à la commission sur leur temps de travail.
- **Le financement : La question du financement se pose pour de nombreux projets innovants. Moins ces derniers dépendent de financements externes aux structures qui les portent et plus ils pourront s'inscrire dans le temps long et dans le quotidien des structures. En conséquence, les commissions de recrutement sont financées sur fonds propres,** ce qui au-delà de l'autonomie du dispositif, apparaît comme une illustration de l'engagement des structures.

- **La tenue des commissions** : Les commissions de recrutement sont réunies lorsqu'un processus de recrutement est lancé. Elles se réunissent tant pour analyser les candidatures que pour effectuer les entretiens d'embauche. Les commissions se réunissent aussi pour réfléchir à la stratégie de recrutement de la structure ou lorsque des situations inédites doivent être débattues. De nombreuses raisons peuvent amener à la mobilisation des commissions. Ces dernières ne doivent pas occuper un rôle secondaire, il ne s'agit pas d'une chambre d'enregistrement qui validerait des décisions prises par ailleurs mais un point de passage obligé dans le processus de recrutement. Entre 5 et 10 personnes interviennent dans les commissions qui ne sont composées que des salariés encadrants et des personnes accueillies dans les structures. L'intervention des cadres ou des membres de la direction ne doit se faire, dans l'idéal, qu'en cas de blocage ou de tension.

L'entretien de capitalisation met en exergue deux moments clés :

- Le premier moment clé, lors de la première expérimentation, a été lorsqu'une salariée s'est vue dire par une personne qu'elle accompagnait que cette dernière ne l'aurait pas embauchée si la commission avait existé plus tôt.
- Le deuxième moment clé a été lorsque la commission du FHTH de Saverne a refusé l'embauche d'un stagiaire car ses membres considéraient qu'il pouvait y avoir une atteinte à l'intimité d'une personne accueillie.

Ces deux moments ont été l'occasion d'un travail commun pour comprendre les situations, y réfléchir et en discuter à l'occasion de temps de paroles et d'échanges. Par ailleurs, si ces moments apparaissent comme structurants pour le projet c'est parce qu'ils témoignent du fait que ce dernier produit ses effets sur la capacité des personnes en situation de handicap à prendre la parole et à fournir une critique de la posture éducative, mais aussi à dire l'accompagnement qu'elles souhaitent. Ces moments témoignent également d'éléments imprévus à gérer et de la « créativité de l'agir » en œuvre dans les pratiques innovantes (Joas, 1999).



## Principaux enseignements

### Résultats observés

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

- Au SAJH de Schiltigheim, la commission est en difficulté car elle n'a que peu l'occasion de se réunir. En effet, contrairement aux stagiaires dont le taux de rotation est important, le recrutement de salariés est plus rare dans cette structure. Aussi le recours à la commission a eu tendance à diminuer et la démarche s'est arrêté faute de socle sur lequel exister.
- Le fait de faire participer les personnes en situation de handicap à la rédaction des questions puis aux entretiens d'embauche a permis de modifier la façon donc ces entretiens été réalisés et surtout la manière de formuler certaines questions, ce qui participe aussi à renouveler le regard sur la façon dont le rôle des éducateurs est vu par les personnes accompagnées dans ces structures. A. Roy a par exemple cité le cas de questions portant sur la sexualité et sur des dilemmes moraux que n'aurait pas posés un professionnel face à un autre professionnel.



*« La question que les résidents posent ça peut être : "j'ai un petit copain et je te demande de m'accompagner parce que je vais aller coucher avec quelqu'un d'autre, comment tu réagis ?" C'est des questions pratiques, simples mais fondamentales. »*

A. Roy, Directeur de structure pour personnes en situation de handicap mental

- La paire émulation et le fait que les commissions continuent d'exister est une motivation pour certaines personnes qui choisissent alors d'intégrer le dispositif et de participer, avec les autres au processus de recrutement.
- Le directeur des structures de Saverne souhaite organiser une journée d'échange entre les salariés des différentes structures et les personnes en situation de handicap qui participent aux commissions de recrutement ont été mises en place afin d'identifier collectivement les difficultés rencontrées, d'identifier et de partager les leviers permettant une inscription de la démarche dans le temps long, de dessiner les prochaines étapes et missions qui pourraient être celles des commissions, mais aussi pour mettre à plat les pratiques et participer à la réalisation d'une culture commune à ce sujet.
- Pour l'heure, le choix des commissions a toujours pu être respecté et les tensions qui sont nées de son activité ont pu être apaisées par le travail de médiation de la direction. En revanche, aucun dispositif ou procédure n'a été pensé en cas de refus ou de décision qui entrerait en contradiction avec ce que souhaiteraient la direction ou les salariés. Le directeur des structures de Saverne n'est pas inquiet qu'une situation de blocage puisse arriver car elle sera l'occasion d'une réflexion collective, comme cela a été le cas au moment où la question du respect de l'intimité a été posée lors du refus d'embaucher une personne jugée trop proche de la famille d'une personne accompagnée dans une structure.

### Freins et leviers

Plusieurs freins et leviers apparaissent à l'occasion de l'entretien de capitalisation. L'effet réel chacun d'entre eux est difficilement évaluable, mais leur évocation donne matière à penser.

- Le fait de mobiliser le terme d'innovation semble être une manière d'enrôler des acteurs au sein des structures et notamment au niveau des directions, des cadres ou des conseils d'administration. En effet, dans un contexte marqué par une concurrence entre les structures (Crespo et Laroque, 2020), labelliser une action comme « innovante » ou « expérimentale » permet de mobiliser les acteurs autour de celle-ci, d'obtenir leur aval pour sa mise en place et peut aussi faciliter l'obtention de financement.
- Le financement sur fonds propres permet de rendre pérenne un projet comme celui des commissions de recrutement qui s'inscrit dès lors dans le fonctionnement ordinaire des structures.
- La posture de la direction de structure peut être un levier comme un risque pour le projet. Il apparaît en effet que le directeur a choisi de rester à une distance relative du projet de commission à Saverne et ce pour plusieurs raisons. Rester à distance du projet permet aux salariés et aux participants en général de se l'approprier, avec le risque que le projet ne fasse pas sens pour eux et qu'il soit abandonné. La relation au directeur, si pacifique soit elle, reste insérée dans des logiques de subordination dont il est important d'avoir conscience. L'incarnation du projet et l'hyperpersonnalisation de celui-ci fait courir le risque de son abandon suite au départ de la personne centrale du projet. Les structures de Saverne en ont fait l'expérience douloureuse suite au décès de l'ancien directeur.
- Le projet capitalisé a pu bénéficier de l'existence, dans les structures de Saverne, d'un environnement favorable à la participation, d'une « culture de la participation ». Le projet capitalisé succède à une série d'action ou de projets qui portaient déjà sur les questions liées à l'autodétermination, à l'émancipation individuelle, à la subjectivation et à la participation des personnes. Un terreau favorable facilite l'émergence de tels projets.



*« Mon prédécesseur fonctionnait de manière participative et ça a largement participé à ça. Sur ces 3 établissements il avait mis en place plein de choses. On a aussi bossé sur la question de l'avancée en âge, on a fait un cycle de 3 ans sur le "Snoezelen", on a été jusqu'au bout de ce cycle de formation, il y a eu des formations personnelles aussi qui ont contribué à prendre conscience de l'importance de ça, ça a fait évolué les mentalités et la culture. »*

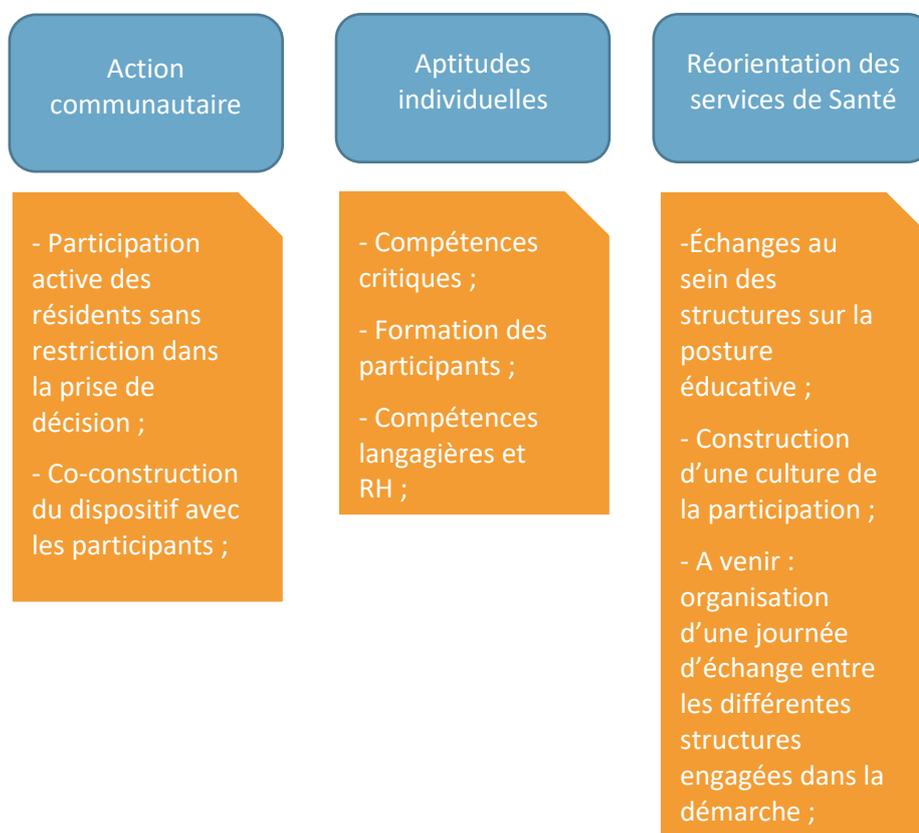
B. Roy, Directeur de structure pour personnes en situation de handicap mental

- La perte du sens d'un projet peut conduire à son abandon. Il est ici question de travailler autour des raisons d'être d'un projet, mais aussi de ses fondements théoriques et éthiques. Face aux freins et aux risques existants, perdre le sens d'un projet peut conduire à la désaffection de ceux qui le font exister et peut mener au désenchantement de ceux qui y participent.
- La conscience du temps est un facteur important pour la pérennité du dispositif et en avoir conscience peut être une manière d'éviter les freins. Le terme de « temps » peut être entendu ici de deux façons. Il est d'abord une question de durée tout d'abord puisque, un tel dispositif de commission de recrutement allonge le temps de la délibération et limite la prise de décision urgente/ Le désir d'accélérer les procédures peut conduire à l'arrêt d'un tel projet. Il est ensuite question de fréquence. Plus le rythme est important, plus le rôle de la commission sera important et plus son fonctionnement s'inscrira dans le quotidien de l'institution. Lorsque les commissions se réunissent peu, cela peut accélérer la perte de sens.

- Le type de structure et le type de public participant au projet peut être un levier comme un frein dans la mesure où le type d'accompagnement proposé peut jouer un rôle dans l'investissement des personnes. En effet, l'enjeu de l'embauche et de la posture éducative est plus important dans les structures d'hébergement. De la même manière les façons de mobiliser les publics changeront selon le type de structure puisqu'une structure d'accompagnement à la vie sociale, par exemple, accueillera plutôt des personnes en situation d'emploi et leur mobilisation ne sera possible qu'en dehors des heures de travail, en soirée ou le weekend, ce qui contraint le dispositif.
- Un projet comme celui des commissions suppose un changement dans les représentations des rôles de chacun. C'est notamment l'une des difficultés que les porteurs ont eu à dépasser en raison du sentiment d'une inversion des rôles de la part des cadres et des éducateurs. Il a fallu ainsi travailler à redéfinir collectivement la place de chacun au sein des structures, compte tenu du nouveau dispositif, et à substituer une posture d'autorité par une posture de médiation.

## Quels liens avec la promotion de la santé ?

Le projet de commission de recrutement s'inscrit dans le champ de la promotion de la Santé et plus particulièrement dans 3 des 5 axes définis dans la Charte d'Ottawa.





## Pour aller plus loin

### - Bibliographie :

CRESPO G., LAROQUE M., 2020, « Introduction », *Vie sociale*, n° 31-32, 3, p. 7-19.

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

ZIELINSKI A., 2010, « L'éthique du care », *Etudes*, Tome 413, 12, p. 631-641.

### - Sitographie :

Loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale :

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000215460/>

Code de déontologie des psychologues :

<https://www.cncdp.fr/index.php/code-de-deontologie/code-de-deontologie-2021>



Capitalisation  
des expériences  
en promotion  
de la santé

---

Retrouvez plus d'informations sur la capitalisation des expériences en promotion de la santé ainsi que les autres projets de capitalisation mis en œuvre par la SFSP sur le site [www.sfsp.fr](http://www.sfsp.fr)