

DIAGNOSTIC RÉGIONAL DES GEM

LES GROUPES D'ENTRAIDE MUTUELLE EN HAUTS-DE-FRANCE :

Enjeux communs,
diversités des pratiques
et perspectives régionales.



Contexte



Les Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM) régis par les articles L. 114-1-1 et L. 114-3 du code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) ont été introduits par la loi « handicap » du 11 février 2005. Ces groupes sont organisés sous forme associative de type loi 1901 ; ils ne constituent pas des structures médico-sociales au sens de l'article L. 312-1 du même code. Ils accueillent des personnes que des troubles de santé similaires mettent en situation de fragilité. Ils ont pour objet premier, la création d'un lien social et la lutte contre l'isolement ; ainsi, ces groupes sont des lieux de rencontres, d'échanges et de soutien par et pour les adhérents. Les différentes activités organisées ensemble par les adhérents visent tant au développement personnel qu'à créer des liens avec la communauté environnante.

Ces dispositifs, bénéficiant d'un statut unique et hybride, ont de quoi déstabiliser les représentations des professionnels :

Financement public

Via les Agences régionales de santé mais leur action repose d'abord sur le bénévolat de leurs membres

Portés par des personnes présentant des "fragilités"

Ce collectif, formé de ces mêmes personnes, devrait être en mesure de produire des effets sur l'insertion sociale de ses membres (le CASF les définit comme « des structures de prévention et de compensation de la restriction de la participation à la vie en société »)

Complémentaires aux institutions médico-sociales

Ils ont vocation à s'inscrire en complément et en articulation des institutions sociales, médico-sociales, sanitaires et de droit commun du territoire, tout en se gardant eux-mêmes de devenir des institutions.

Les GEM regroupent des membres qui **partagent un savoir expérientiel en commun**. Si une majorité de GEM sont spécifiques au handicap psychique, des GEM spécifiques aux troubles du spectre autistique ont été créés plus récemment ainsi que d'autres GEM concernent les personnes ayant des troubles consécutifs à une lésion cérébrale. Enfin, à titre expérimental, quelques GEM sont composés de personnes avec une déficience intellectuelle ou sans spécificité, accueillant tous types de handicap.

L'ensemble des GEM sont soumis au respect du cahier des charges fixé par un arrêté du 27 juin 2019.

C'est le socle commun de l'ensemble des GEM, il définit les principes d'organisation, l'autodétermination et les droits de ses membres, les modalités de parrainage, les partenariats avec les acteurs extérieurs, les moyens humains dédiés et notamment la fonction d'animation mais également son articulation avec l'engagement bénévole de ses membres et les moyens matériels. Il rappelle également que le statut associatif des GEM les incite à penser leurs modalités de gouvernance, d'adhésion voire d'exclusion.

Enjeux d'un appui régional aux GEM dans les Hauts-de-France

Il existe des fédérations qui portent la mission d'accompagner les GEM sur les différents sujets et enjeux qu'ils rencontrent :

AU NIVEAU NATIONAL

- **La FIGEM (ex CNIGEM)** est le collectif national inter-GEM, créé en 2009 par les associations FNAPSY, UNAFAM et La Fédération d'Aide à la Santé Mentale Croix-Marine. Il se définit comme un « espace d'échange, de confrontation d'idées et d'entraide entre GEM de toute la France. La FiGEM est à l'écoute de tous les types de GEM » et porte des missions de formation, de représentation, d'accompagnement, de promotion ainsi que de veille sur les thématiques concernant les GEM.
- **La FéGEMA** est un réseau d'entraide des adhérents de GEM TSA TND et propose un soutien à la collaboration, la déontologie, l'équité et la représentation à travers la France.
- **SubstratGEM** est une association bitterroise dont le but est d'offrir un espace de parole, de soutien, de retour d'expérience aux professionnels des GEM et d'oeuvrer pour une meilleure reconnaissance de ce secteur.

AU NIVEAU RÉGIONAL

A ce jour, le déploiement de ces fédérations dans les régions est disparate au vu de leur dimensionnement et de leur implantation géographique. Il semble donc nécessaire qu'un acteur puisse porter et relayer ces missions, en complémentarité avec ces fédérations qui restent des ressources mobilisables pour l'ensemble des GEM.

Dans le cadre de son schéma régional de santé 2023-2028, L'Agence régionale de santé Hauts de France a produit une feuille de route relative à la santé mentale, dont l'un des grands principes est « *l'inclusion des personnes concernées dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions pour répondre aux besoins réels des populations et renforcer notre capacité à atteindre les publics les plus vulnérables* ». L'action n°10 de cette feuille de route concerne directement les GEM : « Faciliter la mise en œuvre des missions des groupes d'entraide mutuelle (GEM) par une structuration à l'échelle régionale et territoriale ».

Au-delà de cette action clairement identifiée dans la feuille de route Santé mentale, la volonté de l'Agence régionale de santé Hauts-de-France est bien d'accompagner une dynamique régionale de l'ensemble des GEM, peu importe la spécificité de handicap qui les composent.

53

GEM en
région Hauts-
de-France

Chiffre de 2026

Ces derniers vivent déjà le partage d'expériences à une échelle plutôt locale et en fonction des initiatives portées par quelques GEM. Jusqu'alors, l'appui et le soutien à la collaboration entre GEM n'était pas proposé par les pouvoirs publics.

L'un des enjeux d'un appui régional des GEM demeure de leur permettre de réfléchir à des modalités de structuration régionale et territoriale, à des fins de représentation du collectif mais aussi de création d'une dynamique de réseau inter-GEM en région en soutenant la rencontre, l'échange et le partage d'expériences.

Un groupe de travail a donc été réuni à l'initiative de l'ARS Hauts-de-France à trois reprises entre décembre 2024 et mars 2025 afin de pré-identifier les besoins d'appui régional et les compétences des acteurs pour y répondre. Les GEM ont certes en commun le principe de l'entraide mutuelle mais ont aussi leurs propres spécificités en fonction qu'ils s'adressent à des personnes en situation de handicap psychique, des personnes qui présentent un trouble du spectre de l'autisme, des personnes cérébrolésées... L'appui régional aux GEM est donc attendu sur des thématiques généralistes qui les concernent tous, en complémentarité et en orientation vers l'offre des centres ressources dédiés (Centre ressource autisme, Crehpsy; Réseau TC-AVC...).

Un questionnaire adressé à l'ensemble des GEM, parrains et organismes gestionnaires est venu compléter cette première remontée de besoins en amont du démarrage de la mission d'appui. L'analyse des réponses met en évidence des attentes globalement similaires et partagées entre les GEM, les associations marraines et les organismes gestionnaires.



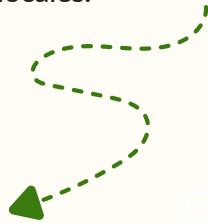
De manière générale, ce questionnaire révèle une attente d'un espace régional **d'animation, de coopération et de soutien**. Les GEM semblent attendre un dispositif facilitateur favorisant les échanges de pratiques, la montée en compétences, la mutualisation des ressources et le développement d'une culture commune, dans le respect de l'identité et l'autonomie de chaque GEM.

Les axes de coordination régionale

souhaités par les GEM (résultats enquête) :

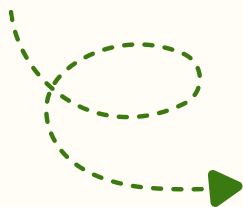
Renforcer les échanges de pratique et la mise en réseau

- L'organisation de rencontres régionales ou départementales ;
- Les échanges entre coordinateurs, animateurs et bénévoles ;
- Le partage d'expériences entre adhérents ;
- La valorisation des initiatives locales.



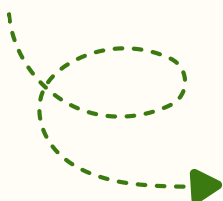
Développer l'offre de formation

- Le fonctionnement associatif ;
- Les rôles et responsabilités des membres du bureau ;
- La santé mentale et les premiers secours en santé mentale ;
- L'analyse des pratiques professionnelles ;
- L'accompagnement des adhérents et la gestion des situations difficiles.



Améliorer la circulation de l'information

- Une meilleure visibilité des ressources disponibles ;
- Une diffusion régulière des informations réglementaires et des attendus ;
- Un soutien et portage des actions régionales ;
- Une animation du réseau favorisant les coopérations entre territoires.



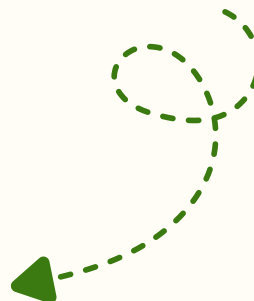
Disposer d'un appui méthodologique et technique

- L'interprétation du cahier des charges des GEM ;
- L'accompagnement des situations de crise ou de conflit ;
- Le soutien à la gouvernance associative ;
- La clarification des rôles entre le GEM, l'association marraine et l'organisme gestionnaire.



Partager les ressources et outils

- Des documents de référence ;
- Des outils de gestion et d'animation ;
- Des supports d'information ;
- Des ressources pédagogiques et méthodologiques.



Contribuer à la représentation des GEM

- Porter les préoccupations mutuelles ;
- Contribuer à l'évolution des pratiques ;
- Promouvoir le modèle des GEM auprès des partenaires et du grand public.

La structuration de l'appui régional par le CREAL HDF

En réponse aux enjeux évoqués par l'ARS, aux attentes formulés par les GEM au travers du groupe de travail dédié et du questionnaire précité, le CREAL propose de porter la mission d'appui régional aux GEM et de décliner un plan d'actions en trois phases :

1

La phase diagnostic régional des GEM dont le présent document en constitue la restitution

2

Le pilotage d'une dynamique régionale par l'instauration d'une instance de pilotage.

3

L'animation du réseau régional des GEM conformément aux attentes et besoins identifiés dans la phase diagnostic.



Objectifs du diagnostic

L'objectif du présent diagnostic est de comprendre le fonctionnement des GEM en Hauts de France, leurs forces, difficultés et perspectives d'évolution, afin de constituer une base de travail commune dans le cadre de la structuration d'un appui régional.

La démarche entreprise par le CREAL n'a aucune vocation évaluative ni contrôlante.



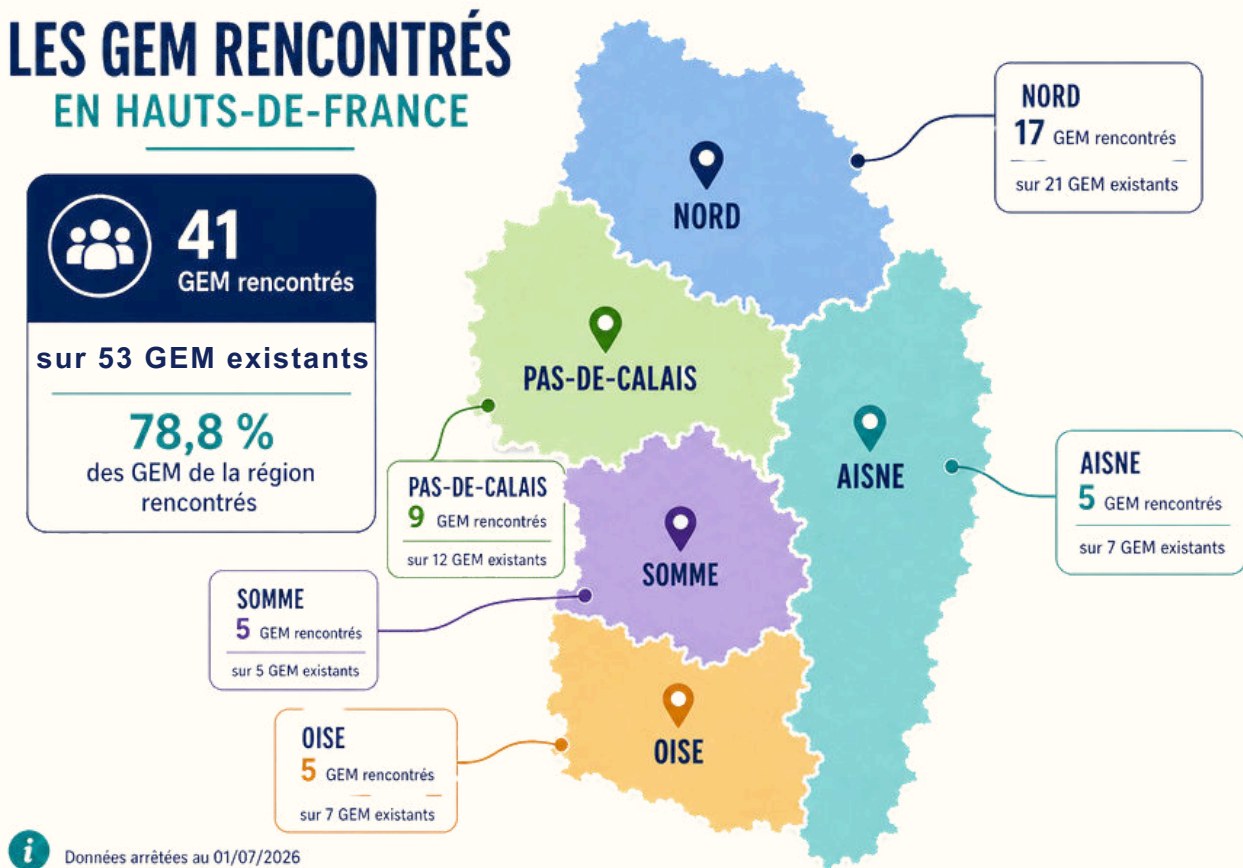
Méthodologie de réalisation du diagnostic



Afin de réaliser un diagnostic précis, de favoriser la prise de connaissance entre le CREAL et les GEM, le choix a été fait de rencontrer :

L'ensemble des GEM des Hauts de France : permettant de découvrir leur fonctionnement, leur identité et de mieux cerner le paysage local et régional des GEM. Ces rencontres, sur proposition du CREAL, ont été réalisées au sein des GEM avec les acteurs mobilisables sur le temps fixé (adhérents, professionnels, gouvernance selon les possibilités). Afin de garantir une homogénéité des données recueillies pour permettre leur analyse, une grille d'entretien semi-directif a été construite et utilisée.

LES GEM RENCONTRÉS EN HAUTS-DE-FRANCE



Données arrêtées au 01/07/2026

Des associations marraines : pour découvrir la réalité du rôle de parrain et la vision de celui-ci au-delà de sa présentation théorique. L'exhaustivité n'a pas été recherchée dans les rencontres auprès des parrains. Néanmoins, les rencontres avec quelques associations telles que l'UNAFAM, l'AFEJI, l'AFAPEI du Calaisais ainsi que la Vie active ont permis de cerner les enjeux en lien avec le parrainage et les besoins des associations marraines ainsi que des GEM dans le soutien à l'articulation de leur collaboration.

Des organismes gestionnaires : les GEM peuvent exercer leurs missions en totale autonomie ou avec l'appui de prestations de services extérieures, voire de gestion sur des volets spécifiques (RH, comptabilité...). Il y a donc des organismes gestionnaires qui au moyen d'une convention de gestion exercent des missions de gestion cadrées auprès des GEM.

Des partenaires impliqués dans la vie des GEM : ils participent à la vie, au développement des GEM au quotidien et soutiennent l'expression de la voix des personnes concernées. Ils constituent en cela des ressources mobilisables pour les GEM (URIOPSS, CREHPSY, coordination de PTSM, CLSM...)

Le présent diagnostic propose une analyse transversale et régionale de la situation des GEM en Hauts-de-France à travers les différents thèmes identifiés par ses membres.



A l'issue de ces rencontres, une visioconférence a été proposée à l'ensemble des GEM le 29 juin 2026 afin de valider ensemble les thématiques repérées sur lesquelles des actions sont amenées et qui seront reprises dans cette restitution.

Cette démarche permet au CREAL Hauts-de-France de **présenter un état des lieux coconstruit et partagé par les GEM de la région.**

PARTIE 1

LES GEM EN HAUTS-DE-FRANCE :

Richesse et diversité
d'un modèle d'entraide

Département du Nord - 22 GEM

Troubles psychiques

JUSTE ENSEMBLE	Armentières
LA DETENTE	Cambrai
LE REBOND	Douai
MAIN DANS LA MAIN	Fourmies
ATOUT COEUR	Grande Synthe
LA BELLE JOURNEE	Lille
LA MAIN TENDUE	Maubeuge
PAUSE CAFE	Merville
LES CH'TITS BONHEUR	Ronchin
LA PAUSE	Roubaix
REVIVRE	Tourcoing
FRATERNATIVE	Tourcoing
LA RENOUÉE	Valenciennes
AMITIE ET PARTAGE	Villeneuve d'Ascq

Troubles du spectre de l'autisme

GEMsA	Lille
GEMsA	Anzin (antenne)

Toute lésion cérébrale acquise

LE MAILLON DE SIMON	Marcq-en-Baroeul
WEPPEs R'EVEIL	La Bassée
LA CH'TITE BOUSSOLE	Templeuve en Pévèle
CLUB REVEIL	Valenciennes
ACTIV REVEIL	Wasquehal

Déficiences intellectuelles

Unis ensemble pour avancer	Dunkerque
----------------------------	-----------

Listing des GEM de la Région Hauts de France

Département de la Somme - 5 GEM

Troubles psychiques

L'INTERLUDE	Abeville
LE PASSAGE	Amiens
L'ENTRAIDE DU SANTERRE	Peronne

Toute lésion cérébrale acquise

GEM TC CAP HORTUS	Amiens
-------------------	--------

Troubles du spectre de l'autisme

CAMELEON 80	Amiens
-------------	--------

Département de l'Oise - 7 GEM

Troubles psychiques

LE CLUB BEAUVAISIEN	Beauvais
LE CLUB DE MARGNY	Margny
LE RENOUVEAU (ANTENNE)	Senlis
LE RENOUVEAU	Clermont
OISIS	Nogent sur Oise

Toute lésion cérébrale acquise

AU FIL DE L'AVELON	Beauvais
--------------------	----------

Troubles du spectre de l'autisme

AUTISME OISE ODYSSEE	Compiègne
----------------------	-----------

Département de l'Aisne - 7 GEM

Troubles psychiques

LE HERISSON	Chateau Thierry
L'INSTANT PRESENT	Laon
BB ECOLO	Soissons
ARC EN CIEL	Saint Quentin

Troubles du spectre de l'autisme

OxyGEM	Laon
GEM AU COEUR	Saint Quentin

Toute lésion cérébrale acquise

L'AVENIR	Saint Quentin
----------	---------------

Département du Pas-de-Calais - 12 GEM

Troubles psychiques

L'EMBARCADERE	Arras
L'ETINCELLE D'OPALE	Berck sur Mer
LE BEL ENVOL	Boulogne sur Mer
BONNE MINES ET SOURIRES	Bruay la buissière
GEM DU DRAGON	Calais
L'ESPOIR	Henin Beaumont
L'ANCRE BLEUE	Liévin
LES COMPAGNONS DE LA BONNE	Béthune
HUMEUR	

Tout type de handicap

L'AVIS	Arras
--------	-------

Troubles du spectre de l'autisme

GEM TSA DE L'AUDOMAROIS	Saint Omer
SOURIRES D'AUTISTES	Saint Venant

Toute lésion cérébrale acquise

ARTOIS REVEIL	Lievion
---------------	---------



La diversité des GEM ne repose pas uniquement sur les profils des personnes accueillies mais également sur leur taille, leur ancienneté, leur ancrage territorial, leurs modalités de fonctionnement et de gestion. Toutefois, les GEM partagent la même ambition : proposer un espace de rencontre, d'entraide mutuelle et de participation à la vie sociale, dans lequel les personnes concernées occupent la place centrale.

La diversité du public accueilli

Historiquement, les Groupes d'Entraide Mutuelle ont été créés pour répondre aux besoins des personnes vivant avec un trouble psychique. C'est ce qui explique la représentation importante de ces derniers au sein de la région.

Puis le dispositif a progressivement évolué afin d'accompagner d'autres publics, conduisant à la création de GEM dédiés aux personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme (TSA), aux personnes cérébrolésées ou présentant des troubles cognitifs, puis plus récemment à l'émergence de GEM accueillant des personnes présentant une déficience intellectuelle ou proposant des projets plus inclusifs, ouverts à différents types de handicap.

L'offre régionale est donc diversifiée, dans laquelle chaque GEM développe progressivement une identité propre, en lien avec son projet associatif, son histoire et les attentes de ses adhérents.

Au-delà de cette diversité « théorique » des publics, les GEM mettent également en évidence une grande variété dans les profils accueillis au sein d'une même catégorie de GEM : personnes en recherche d'un premier espace de socialisation, d'autres plus avancées dans leur parcours faisant face à l'isolement, personnes fréquentant le GEM depuis de nombreuses années, pour lesquelles celui-ci constitue un lieu d'appartenance durable.

Les habitudes de fréquentation des GEM sont également variées : certains adhérents sont présents quotidiennement, d'autres en fonction du planning d'activité proposé, des besoins du moment ou de la nature des liens qu'ils ont tissé avec d'autres.

C'est la plus-value de la liberté offerte aux adhérents dans leur participation à la vie du GEM qui constitue également un défi organisationnel. En effet, la structuration de l'association, fondée sur le principe du « *par et pour les personnes concernées* », suppose et encourage l'implication des adhérents dans la vie collective, l'organisation des activités et la gouvernance associative. Toutefois, cette implication ne peut être pensée comme une obligation : chaque personne conserve la liberté de fréquenter le GEM selon ses envies, ses besoins, ses disponibilités et ses capacités d'investissement. Le défi, fréquent dans le secteur associatif, consiste ainsi à faire vivre collectivement une association qui repose sur l'engagement de ses adhérents, tout en préservant la liberté de chacun de s'y investir, de manière ponctuelle ou durable.

A la question du public accueilli s'ajoute celle de l'accueil des visiteurs (personnes intéressées par le GEM n'étant pas encore adhérentes). Plusieurs professionnels et gouvernances évoquent une difficulté dans ce cadre en ce qui leur appartient de prendre la décision d'accueillir ou non un nouvel adhérent au sein du GEM et qu'objectiver cette décision n'est pas toujours évident. Contrairement aux établissements et services médico-sociaux, les GEM ne s'appuient pas sur un dossier composé d'éléments administratifs et médicaux pour prendre la décision d'accueillir. Les questionnements en présence portent moins sur la nature du handicap que sur la capacité de la personne à trouver sa place au sein du collectif existant, à adhérer au projet associatif du GEM et à bénéficier du fonctionnement proposé. Il n'en reste pas moins que les GEM doivent veiller à la cohérence du groupe afin de remplir la mission de l'entraide mutuelle.



Le regard du CREAI

L'évolution progressive des publics accueillis illustre la capacité du dispositif GEM à s'adapter aux transformations des besoins exprimés par les personnes concernées. De façon générale, on peut observer une évolution des publics qui fréquentent les GEM, notamment les GEM "historiques" destinés aux personnes présentant une fragilité psychique. Ces derniers sont composés d'adhérents qui vivent également la grande précarité et/ou l'exclusion. Cette évolution peut avoir un impact significatif sur le fonctionnement du modèle et la vie quotidienne des GEM.

Néanmoins, la question de l'accueil des personnes concernées au sein des GEM ne semble pas se poser prioritairement et uniquement en termes de diagnostic ou de catégorie de handicap, mais davantage en termes d'**adéquation entre une personne, un collectif et un projet associatif**.

Le fonctionnement des GEM repose sur une logique centrée sur la rencontre, l'entraide entre pairs et la capacité d'une personne à trouver sa place dans une dynamique collective. Ceci explique le fait que certains GEM accueillent des personnes dont le diagnostic ne correspond pas strictement à la typologie initiale, lorsque le projet associatif apparaît pertinent au regard de leur situation. On constate que certains adhérents choisissent de fréquenter plusieurs GEM, chacun répondant à des attentes différentes au cours de leur parcours. Il n'existe donc pas d'enjeu spécifique de concurrence entre les GEM, bien que cela puisse parfois être craint comme tel.

Cette diversité renforce néanmoins un **enjeu de lisibilité de l'offre régionale** : pour que les acteurs (personnes concernées, professionnels, partenaires, proches, aidants...) puissent identifier le GEM le plus adapté à leurs attentes, ils doivent disposer d'une connaissance de l'existence des GEM, de leur mode de fonctionnement et des identités propres à chacun.

Enfin, cette diversité des publics interroge également l'organisation des dynamiques régionales, et notamment dans le cadre de la mission d'appui portée par le CREAI. Si de nombreux sujets concernent l'ensemble des GEM, certaines problématiques demeurent étroitement liées aux spécificités des publics accueillis. L'animation régionale doit veiller à articuler des espaces de réflexion transversaux, favorisant le partage d'une culture commune des GEM, avec des temps d'échanges plus ciblés permettant d'aborder les enjeux propres à certains publics ou territoires.

La diversité des âges et des parcours de vie

Les GEM accueillent des personnes majeures, sans limite d'âge supérieure. Les rencontres réalisées montrent ainsi une importante diversité générationnelle au sein des structures, où peuvent cohabiter de jeunes adultes récemment entrés dans la vie adulte et des adhérents plus âgés fréquentant le GEM depuis de nombreuses années.

Dans l'ensemble, **cette diversité est largement perçue comme une richesse**. Les adhérents comme les professionnels soulignent les bénéfices des échanges intergénérationnels, qui favorisent la transmission d'expériences, l'entraide et le partage de savoirs issus des parcours de vie de chacun. Plusieurs GEM mettent en avant l'intérêt de cette mixité, qui contribue à créer des relations de solidarité dépassant les seules questions d'âge ou de handicap.

La composition générationnelle des GEM influence néanmoins sa dynamique : les activités proposées, les projets développés ou encore les modalités de participation évoluent naturellement en fonction des attentes exprimées par les adhérents. Les programmes d'activités reflètent ainsi les centres d'intérêt du collectif à un moment donné et sont régulièrement adaptés.

Les échanges font également émerger une réflexion particulière autour de la place des jeunes adultes. Plusieurs GEM évoquent les besoins spécifiques des personnes qui vont accéder à la majorité, notamment lorsqu'elles quittent un dispositif pour enfants ou adolescents et doivent construire de nouveaux repères dans leur vie d'adulte. Cette période de transition soulève des questionnements autour de la citoyenneté, de la vie sociale, de l'autonomie, de l'insertion professionnelle ou encore de l'accès aux loisirs. Plusieurs professionnels, face aux demandes croissantes concernant les jeunes adultes mineurs identifient le GEM comme un espace qui pourrait accompagner cette transition vers l'âge adulte, en proposant un collectif dans lequel les jeunes peuvent progressivement expérimenter de nouvelles responsabilités et développer leur participation sociale.

La diversité territoriale des GEM

Le cahier des charges auquel est soumis un GEM précise quelques modalités générales d'implantation d'un GEM sur son territoire : *« le GEM doit disposer d'un local suffisamment grand et aussi accessible que possible pour les personnes qui souhaitent le fréquenter. A cet effet, les implantations en centre-ville et, de préférence, en rez-de-chaussée voire, à défaut, sur un site d'accès aisé pour tous, doivent être privilégiées »*.

Compte tenu des réalités locales et des opportunités locatives en matière de logement, beaucoup de GEM sont situés en centre-ville, à proximité immédiate des transports en commun et principaux services facilitant l'accès au GEM.

Les locaux utilisés par les GEM **revêtent une importance puisqu'ils constituent davantage qu'un simple lieu d'accueil en ce qu'ils participent pleinement à l'identité du GEM** et conditionnent en partie les activités proposées, le nombre de personnes accueillies, les possibilités de rencontres informelles et l'appropriation des espaces par les adhérents.

Du fait des modalités précisées dans le cahier des charge mentionnées ci-dessus, les GEM sont donc de façon générale plus éloignés du milieu rural. Ceci peut poser difficultés aux personnes souhaitant intégrer un GEM qui n'en dispose pas en proximité et où les transports en commun manquent pour en faciliter l'accès. En réponse à ces enjeux, certains GEM ont développé des organisations permettant de s'adapter aux réalités de leur territoire : **mise en place d'antennes ou d'itinérance, destinées à élargir la couverture du GEM et d'en permettre l'intégration à un public plus éloigné.**

Les locaux utilisés par les GEM constituent un autre enjeu en ce qu'ils peuvent représenter une partie significative de la consommation de la subvention versée par l'Agence régionale de Santé.

La diversité des vies associatives

L'ensemble des GEM s'appuie sur un fonctionnement associatif, conformément aux principes fondateurs du dispositif.

La majorité des GEM de la région Hauts-de-France ont fait le choix d'une gouvernance plutôt classique composée : d'un bureau (président, trésorier et secrétaire) et d'un conseil d'administration.

Il existe néanmoins, quelques modes de gouvernance différents tel que l'élection d'un collectif de représentants, le « doublage » des postes... **La possibilité d'adaptation des modalités de la gouvernance reste toutefois, de façon générale, peu connue par les GEM.**

Tous les GEM promeuvent et organisent la participation des personnes concernées dans la vie associative du GEM puisque ceci constitue l'essence même du dispositif. Pour y parvenir, chaque GEM met en place des modalités qui lui sont propres et prenant en compte les possibilités et besoins spécifiques des adhérents qu'il accueille : réunions d'adhérents, groupes d'expression...

La diversité des vies associatives se trouve moins dans la structuration de la gouvernance que dans la façon de la faire vivre au quotidien.

Les GEM n'échappent pas aux constats réalisés dans bon nombres d'associations : la mobilisation des bénévoles et notamment dans la prise de responsabilité associative connaît des fluctuations au gré de la composition de l'association. Le temps et l'investissement demandés par ces missions peuvent limiter les souhaits de participation. La situation de fragilité des personnes faisant vivre le GEM et les conséquences que celle-ci provoquent dans la vie des personnes concernées sont vécues comme facteurs exacerbant ce constat.

La diversité des modèles de fonctionnement

Les rencontres réalisées mettent en évidence une coexistence de plusieurs modèles d'organisation au sein des GEM des Hauts-de-France.

Le territoire régional compte des GEM fonctionnant :

EN "AUTO-GESTION"

Le GEM assume directement l'ensemble de ses responsabilités associatives : gestion administrative, financière et des ressources humaines (avec le soutien d'un cabinet comptable).

AVEC UN ORGANISME GESTIONNAIRE

Le GEM est également une association à part entière ET soutenue par un organisme dont une convention de gestion décrit les modalités d'intervention auprès de l'association.

Dans ces deux configurations, certains GEM ont également recours à des formes d'appui plus ponctuelles, notamment par l'intermédiaire de cabinets comptables ou de prestations spécialisées pour la gestion de la paie, des ressources humaines ou autres fonctions supports.

Au-delà de cette diversité organisationnelle, la question du mode de gestion apparaît comme l'un des sujets les plus débattus.

Les GEM mettent en évidence des perceptions contrastées du soutien des organismes gestionnaires :

Ils sont décrits comme partenaires facilitateurs : lorsqu'ils sont identifiés comme un appui technique permettant de sécuriser les fonctions administratives ou de soutenir les gouvernances dans l'exercice de leurs missions sans les en déposséder.

À l'inverse, lorsque leur intervention est vécue comme une transposition des logiques médico-sociales au fonctionnement des GEM ou comme une limitation de la capacité décisionnelle des adhérents, des tensions peuvent apparaître.

Les échanges montrent ainsi que les attentes des GEM portent moins sur le choix d'un modèle unique que sur la capacité à préserver l'identité associative et autonome.



Le regard du CREAI

Il serait inadéquat de conclure à l'efficacité supérieure d'un modèle d'organisation sur un autre. Les situations observées montrent que les GEM en autogestion comme les GEM accompagnés par un organisme gestionnaire peuvent développer des fonctionnements stables, tout comme rencontrer des difficultés. **Le véritable enjeu semble résider dans la qualité de l'articulation entre les différents acteurs qui accompagnent le GEM.** Le fait que les organismes gestionnaires soient des structures porteuses d'établissements et services sociaux et médico-sociaux peut renforcer la frilosité de GEM à y avoir recours par crainte qu'ils soient contraint à fonctionner comme ces derniers.

Les organisations qui se sentent les plus équilibrées sont celles où les responsabilités de chacun sont clairement identifiées, où la philosophie du « par et pour » est pleinement comprise et respectée, et où les fonctions d'appui viennent sécuriser le fonctionnement de l'association sans se substituer au pouvoir d'agir des adhérents.

Dans cette perspective, l'autonomie associative, qui constitue un principe fondateur des GEM, n'apparaît pas incompatible avec l'existence d'un accompagnement technique ou administratif. Celui-ci peut prendre des formes variées dès lors qu'il contribue à renforcer les capacités de l'association sans remettre en cause sa gouvernance.

Le fonctionnement des GEM ne doit pas opposer autonomie et sécurisation mais bien rechercher un équilibre entre les deux permettant un fonctionnement sain pour tous les acteurs concernés.

La diversité des projets et activités proposées

Quel que soit le territoire, la typologie de public accueilli ou le mode d'organisation des GEM, ces derniers poursuivent et remplissent tous une fonction commune : **offrir un espace dans lequel les personnes peuvent recréer des liens sociaux, retrouver une place au sein d'un collectif et rompre avec l'isolement.**

Le GEM n'est pas qu'un lieu d'activités : il représente un espace dans lequel chacun peut venir librement, selon ses besoins, son rythme ou ses envies. Le GEM est régulièrement perçu par les adhérents comme une « *deuxième famille* », un lieu où les personnes concernées se sentent accueillies sans jugement, reconnues dans leur singularité et entourées de personnes partageant des expériences de vie similaires.

Cette dimension relationnelle apparaît comme un élément central du fonctionnement des GEM. Les adhérents évoquent la possibilité de venir simplement partager un café, discuter, demander un conseil, participer à une activité ou, parfois, simplement être présents auprès du groupe sans obligation particulière.

Les GEM constituent également des espaces dans lesquels les personnes peuvent progressivement reprendre confiance dans leurs capacités relationnelles, retrouver des habitudes de vie sociale et réinvestir des projets personnels ou collectifs.

Les professionnels soulignent que certaines personnes arrivent après plusieurs années d'isolement, avec une faible confiance en elles et des interactions sociales limitées. L'intégration progressive au sein du collectif favorise alors la création de nouveaux repères, la reprise d'initiatives et, pour certains, l'engagement dans la vie associative du GEM.

La diversité des activités proposées constitue l'une des caractéristiques communes des GEM rencontrés.

Les programmes sont construits avec les adhérents et couvrent des domaines très variés : activités culturelles, créatives, physiques, activités extérieures, séjours, moments d'échanges, participation à la vie et aux événements locaux... Toutefois, les activités ne constituent pas une finalité en elles-mêmes en ce que le GEM ne doit pas être perçu et investi comme un lieu d'accueil de jour, un centre occupationnel ou de loisirs. Les activités sont toutes des supports permettant de favoriser la rencontre, les échanges entre pairs, l'entraide et la participation collective.

L'intégralité des GEM (rencontrés) de la région construisent leur programmation conformément aux attentes des adhérents, aux ressources locales et aux compétences présentes au sein du groupe. Plusieurs activités sont ainsi proposées ou animées directement par les adhérents eux-mêmes, soutenues par les professionnels, illustrant pleinement le principe du « par et pour ».



Le regard du CREA

L'un des apports du GEM pour une personne concernée réside dans la qualité des relations qui se construisent et se développent grâce aux moments partagés. Par essence, c'est un lieu de partage des savoirs expérientiels où les temps d'activités peuvent constituer un outil de médiation ou d'expression de la pair-aidance.

La perception du GEM comme une « famille » témoigne du fort investissement relationnel de l'ensemble des adhérents. **Cet investissement, riche et indicateur fort du bien-être au sein du GEM peut également constituer un point de vigilance.** Lorsqu'un collectif devient un espace de vie important pour la personne concernée, les relations qui s'y développent prennent une intensité particulière. Les désaccords, les conflits interpersonnels ou encore les liens d'attachement peuvent alors entraîner des répercussions importantes, non seulement sur les personnes concernées, mais également et surtout sur la dynamique du groupe.

Les professionnels des GEM sont régulièrement amenés à devoir accompagner ces situations, à soutenir les adhérents dans la gestion des émotions, des désaccords ou conflits. **Ce point met en exergue la nécessité pour les GEM et leur bon fonctionnement de savoir mobiliser des compétences psychosociales importantes.**

Le collectif est donc la principale ressource du GEM : ce sont les relations entre les personnes, la possibilité de contribuer à la vie du groupe, de recevoir autant que d'apporter de l'aide, qui semblent produire les effets les plus significatifs sur le parcours des adhérents. C'est en cela que la qualité du collectif constitue une condition essentielle à l'exercice serein des missions du GEM.

Si l'ensemble des personnes rencontrées soulignent le bénéfice des relations construites au sein du GEM dans la reprise des relations sociales, l'impact du partage des savoirs expérientiels entre adhérents bien qu'existant est moins évoqué. Ceci peut constituer une piste de collaboration des GEM avec le pôle participation du CREA Hauts-de-France.



Sur le sujet, les GEM de la région ont testé ...

- Dans la Somme : un GEM expérimente l'utilisation d'une ligne téléphonique dédiée à la pair-aidance en dehors des heures d'ouverture du GEM. La ligne d'écoute est tenue par les adhérents volontaires.
- Dans l'Aisne : des GEM proposent des groupes de paroles thématiques pour que les adhérents volontaires puissent partager leurs expériences sur des sujets qui les intéressent.

Les adhésions : entre renouvellement et équilibre du collectif

La thématique du nombre d'adhérents est évoquée dans le cahier des charges des GEM. Il n'y a pas de seuil fixé si ce n'est un nombre "pas trop faible" justifiant l'utilisation de la subvention octroyée par l'Agence régionale de Santé, ainsi qu'un seuil maximum défini lui, par la capacité des locaux occupés par le GEM.

Le nombre d'adhérents est donc variable selon le GEM et dépend de la capacité d'accueil des locaux du GEM, du nombre de GEM à proximité, du projet associatif et du dynamisme du GEM sur son territoire... Ainsi, deux GEM accueillant un nombre similaire d'adhérents peuvent connaître des réalités de fonctionnement très différentes. Lorsqu'un GEM comprend un nombre important d'adhérents, celui-ci est contraint de le prendre en compte dans la gestion des activités et des collectifs afin qu'il puisse poursuivre la réalisation de ses missions de façon cohérente (ex : mise en place d'inscriptions avec liste d'attente pour certaines activités etc...). En moyenn

Au-delà du nombre d'adhérents, les pratiques en termes de fréquentation du GEM peuvent varier en fonction des attentes des adhérents et de la philosophie du GEM. Certains adhérents viennent très régulièrement, voire quotidiennement, peu importe le planning d'activités proposé pour passer un moment de convivialité et d'échanges avec d'autres tandis que certains adoptent plutôt une approche à l'activité, en fonction de la programmation du GEM. Ces spécificités sont à prendre en compte, notamment pour les professionnels dans leur gestion des flux, étant garant du bien-être du collectif et d'un déroulé serein des activités.

La pratique de gestion des adhésions est globalement similaire à l'ensemble des GEM : toute personne concernée intéressée par le GEM le découvre en tant que visiteur, dans des conditions fixées par les statuts de l'association, puis à l'issue de cette phase, la personne concernée peut, si la période s'avère concluante pour elle et pour le GEM, rejoindre le GEM en tant qu'adhérente. Cette période permet la découverte mutuelle, l'évaluation de l'adéquation des attentes et besoins de la personne avec le projet associatif ainsi que l'intégration progressive au sein d'un collectif constitué.

La vie d'un GEM est donc marquée par un mouvement d'entrées, de départs et parfois de retours. Les situations de mouvements sont décrites comme très diverses : arrivée de nouveaux adhérents, départs liés à une reprise d'activité, à une évolution du parcours de vie, mais aussi périodes d'absence liées à des difficultés de santé ou pour des motifs intrinsèques au GEM (conflits...)



Le regard du CREAI

La question du nombre d'adhérents ne constitue pas, à elle seule, un indicateur fiable du bon fonctionnement d'un GEM. Les situations rencontrées illustrent qu'un GEM peut fonctionner de manière satisfaisante avec un nombre restreint d'adhérents, tandis qu'un nombre plus important peut rencontrer des enjeux d'animation ou de cohésion. À l'inverse, un effectif réduit peut également fragiliser la dynamique associative lorsqu'il repose sur un nombre limité de personnes très investies. **La dynamique collective peut donc constituer un indicateur plus qualitatif et adéquat que le volume.**

La gestion du collectif semble être une préoccupation récurrente des professionnels et des gouvernances : maintenir un collectif suffisamment vivant pour favoriser les rencontres et l'investissement dans les projets, tout en préservant des relations de proximité entre les adhérents. L'enjeu réside certes dans l'accueil de nouveaux adhérents, mais également dans la manière dont ceux-ci trouvent progressivement leur place au sein du groupe et contribuent à la vie collective, afin de limiter les fréquentations décrites comme exclusivement « consommatrices » du GEM. Un collectif trop restreint peut conduire à une concentration des responsabilités sur quelques personnes, limiter la diversité des échanges ou rendre le fonctionnement plus vulnérable lors du départ ou de l'absence d'un adhérent particulièrement investi. À l'inverse, un collectif très important peut rendre plus difficile l'accueil individualisé des nouveaux adhérents, complexifier les relations interpersonnelles, réduire les possibilités de participation ou encore nécessiter une organisation plus structurée afin de préserver la qualité des échanges.

La question centrale n'est donc pas celle de la capacité d'accueil en termes numériques, mais celle de la capacité du collectif à rester un espace d'entraide mutuelle et de participation. La capacité d'accueil des GEM serait donc plutôt une « capacité relationnelle » : une limite au-delà de laquelle il devient complexe de maintenir ce qui fait leur spécificité.

La rencontre des GEM des Hauts-de-France met avant tout en lumière la richesse et la vitalité du modèle.

Derrière une appellation et un cadre commun, les GEM rencontrés présentent des réalités, des organisations et des fonctionnements particulièrement diversifiés. Cette diversité s'exprime tant dans les publics accueillis que dans les modes de gouvernance, les modalités de gestion, les ressources mobilisées, les activités proposées ou encore les partenariats développés sur les territoires.

Les GEM témoignent également de la place importante qu'ils occupent dans le parcours de leurs adhérents : espaces de rencontre, de lien social, d'expérimentation, d'engagement et parfois de réassurance, ils constituent pour de nombreuses personnes un point d'ancrage essentiel à la vie quotidienne.

Cette diversité des modèles met toutefois en exergue des intérêts communs ainsi que des préoccupations partagées par et pour les GEM.

PARTIE 2

LES THEMATIQUES ET PERSPECTIVES DE TRAVAIL IDENTIFIEES EN HAUTS-DE-FRANCE

La rencontre des GEM de la région et de leurs partenaires a permis de mettre en exergue des thématiques qui semblent être aujourd'hui des sujets nécessitant une réflexion et un travail partagé à l'échelle régionale. Les enjeux évoqués dans le cadre de ces thématiques sont évoqués comme prioritaires.

Les constats :

- ✱ **Les professionnels exerçant au sein des GEM sont polyvalents et amenés à devoir mobiliser des compétences diverses** : animation d'activités, coordination de groupes et de projets, soutien à la gestion administrative, gestion de situation de crise, d'urgence ou de conflits, soutien à l'exercice des fonctions de gouvernance, soutien à l'exercice des fonctions RH, animations de réunions, de groupes de paroles, communication, développement des partenariats, sensibilisation au handicap et aux besoins spécifiques des adhérents...
- ✱ **Les équipes professionnelles sont petites** (1 à 2 personnes -environ 1.5 ETP) au regard de la charge de travail actuelle et des missions demandées : les professionnels sont seuls ou 2 (à temps partiel) provoquant un sentiment de solitude dans l'exercice des missions.
- ✱ Les deux points évoqués ci-dessus nécessitent une grande autonomie du/des professionnels dans l'exercice de leurs fonctions et des compétences multiples qui dépassent le champ de l'animation stricte.
- ✱ Les professionnels expriment le **besoin d'échanger autour de situations vécues au sein des GEM** et de questionnements ou projets communs. Il y a quelques initiatives locales/départementales d'échange de pratiques mais celui-ci se fait aussi de façon informelle entre quelques animateurs.
- ✱ Leur positionnement peut s'avérer parfois difficile : notamment dans le cadre des GEM où la gouvernance est également l'employeur, la structuration du GEM pouvant rendre la relation hiérarchique complexe. Les professionnels sont alors en position de subordination mais également de soutien à leur employeur dans l'exercice de leurs fonctions.

Besoins/propositions :

- ↳ **Soutenir et développer** les initiatives de partages d'expériences et d'échanges entre les professionnels de GEM en s'appuyant sur la structuration des initiatives déjà existantes et le développement de nouveaux espaces.
- ↳ **Penser** le partage de pratiques à plusieurs niveaux et échelles appropriées aux GEM et au territoire :
 - Temps d'échanges ponctuels à l'échelle régionale (journée régionale, journée thématique etc...)
 - Temps de partages de pratiques plus réguliers et par type de GEM : temps d'échange entre GEM TSA de la région, idem GEM TC, pour GEM psy par département. Pour les GEM handicap psychique, un découpage départemental semble trouver sa pertinence vu le nombre de GEM concernés. Pour les GEM TC, et GEM TSA, une structuration de ces groupes en format régional pourrait convenir.
- ↳ **Accompagner** la formation et le développement des compétences des animateurs et coordinateurs : prendre en compte les spécificités d'un GEM pour préciser les attendus auprès des professionnels qui doivent disposer ou développer des expertises diverses pour remplir l'ensemble de leurs missions : soutenir le pouvoir d'agir, sensibilisation au handicap concerné, les fondamentaux de la gestion associative...

- ↳ **Sécuriser la position des salariés** (au regard du droit du travail et des risques professionnels) en menant une réflexion sur la gestion des ressources humaines au sein des GEM et la fonction employeur : explorer les pistes de travail possibles permettant la montée en compétences des GEM employeurs sur la thématique RH ou le soutien/délégation de la mission RH à un autre organisme
- ↳ **Identifier les risques psychosociaux** propres à l'exercice de l'activité professionnelle au sein des GEM et les modalités collectives et individuelles pour pouvoir les prévenir.
- ↳ **Faciliter le partage d'outils, de ressources** pour les professionnels de GEM (plateforme collaborative, journées thématiques départementales, régionales...)
- ↳ Travailler en collaboration avec SUBSTRAT GEM, association d'appui aux salariés des GEM
- ↳ Mener une réflexion sur **le nombre d'ETP approprié** compte tenu des activités du GEM et des possibilités financières des associations
- ↳ Structurer la réponse au besoin d'écoute psychologique des salariés : la réponse est à ce jour apportée individuellement et de façon différente selon les GEM mais demeure un besoin collectif. L'enjeu est de réfléchir à des modalités de réponses collectives : financement, psychologue dédié, ...



Le regard du CREA

La spécificité du profil de l'animateur et/ou coordinateur est une composante forte du fonctionnement des GEM. Cela présente un intérêt en termes de diversité des missions offertes par la fonction, néanmoins cela nécessite dans le cadre du recrutement de trouver des profils bien spécifiques, permettant de répondre à l'intégralité des missions. **La position du professionnel du GEM est particulière en ce que pour la majorité de ses fonctions, il lui est demandé d'accompagner à, plutôt que de faire.** Le professionnel doit donc garder en ligne directrice de son travail quotidien, le soutien à l'autodétermination et au pouvoir d'agir des membres du GEM. Or, c'est un véritable défi car selon le profil, l'implication et la fréquentation des adhérents du GEM ou de ceux qui composent sa gouvernance, force est de constater que le professionnel est contraint de se placer en « compensateur » des missions qui ne peuvent pas toujours être réalisées, selon les circonstances par les adhérents seuls.

Un point de vigilance particulier semble nécessaire d'être souligné, particulièrement pour les GEM qui fonctionnent en autogestion et ne délèguent pas la fonction employeur. Dans la grande majorité des GEM concernés rencontrés, le professionnel assure donc une mission de soutien à son employeur sur des sujets RH qui le concernent directement (gestion administrative du personnel, suivi des horaires, des congés etc...) Ce fonctionnement est identifié comme un risque significatif tant pour les salariés que pour les employeurs (confusion des rôles, difficultés de postures, pouvant conduire à des situations de tensions, de mal-être ou d'abus).

Le fonctionnement actuel des GEM peut rendre difficile l'exercice et le respect strict du Droit du travail. C'est en ce sens que la sécurisation de la relation de travail (tant pour l'employeur que l'employé) semble constituer une priorité de réflexion.



Sur le sujet, les GEM de la région ont testé ...

- Dans le Pas-de-Calais : les professionnels de GEM Handicap psychique se réunissent pour partager leurs pratiques et réfléchir autour de thématiques communes. Le groupe est animé par l'URIOPSS Hauts-de-France, l'accueil du groupe est tournant (au sein de chaque GEM participant), une intervenante extérieure (psychologue) intervient sur la demi-journée. Le financement de cette journée est tournant également.
- Dans l'Oise : les GEM Handicap psychique ont créé un groupe WhatsApp départemental leur permettant d'échanger entre professionnels sur des sujets, des informations etc...
- Quelques GEM TSA de la région se regroupent à fréquence régulière pour des temps d'analyse de pratiques, ils financent collectivement un intervenant extérieur pour animer ces journées.
- Certains organismes gestionnaires qui portent la gestion de plusieurs GEM (notamment dans l'Aisne) proposent à l'ensemble des professionnels de ces derniers des temps d'échanges et de partage des pratiques.
- Certains organismes gestionnaires et/ou parrains proposent aux GEM qu'ils accompagnent l'intervention d'une psychologue pour des temps d'écoute, et de supervision à destination des professionnels.

Les constats :

- ✱ **Les GEM sont attachés au modèle associatif** et à l'affirmation du dispositif comme complémentaire à l'offre médico-sociale sans en faire partie. L'autonomie, la liberté permise par cette structuration est importante pour les GEM, constitue leur ADN et ces derniers souhaitent que ceci soit conservé comme tel.
- ✱ Les GEM sont perçus généralement par les adhérents comme des espaces pour créer du lien, souffler, remettre le pied à l'étrier de la vie sociale, allant jusqu'au ressenti d'"une deuxième famille" : si ce constat témoigne de la plus-value certaine du dispositif pour ses adhérents, le corollaire est que des difficultés persistent à mobiliser des adhérents pour prendre des responsabilités au sein de la gouvernance et renouveler les postes. L'investissement demandé par les missions de gouvernance étant important et générateur de fatigue, il arrive que les personnes concernées prennent la décision de prendre de la distance avec le GEM, quitter leur poste voire le GEM.
- ✱ **Les fonctions et missions concrètes des membres de la gouvernance associative sont parfois méconnues** ou vécues comme "lourdes" ou "anxiogènes » par ces derniers.
- ✱ **La gestion associative demande des compétences diverses** : administratives, juridiques, financières, voire managériales. Cette gestion est facilitée lorsque les membres de la gouvernance et/ou les adhérents disposent d'expertises internes/externes directement mobilisables (comptabilité, ressources humaines...).
- ✱ **Les GEM qui emploient directement les professionnels disposent d'un statut d'employeur difficile à exercer au quotidien** : ceci demande un investissement, une expertise en droit du travail et une posture hiérarchique parfois complexe à appliquer dans le cadre de la relation de proximité qui peut exister entre les salariés et les adhérents.

Besoins/propositions :

- ↳ Accompagner la montée en compétence des gouvernances par la formation et les échanges entre pairs (formation gestion associative, formation RH...)
- ↳ Mener une réflexion sur la plus-value de la fonction employeur pour les GEM et des alternatives/actions éventuelles permettant tant la sécurisation des salariés et l'application du droit du travail que le soulagement des gouvernances dans l'exercice de leurs missions.
- ↳ Soutenir les groupes d'échanges de pratiques entre les gouvernances de GEM.
- ↳ Faciliter le partage d'outils, de ressources pour les gouvernances de GEM (plateforme collaborative, journées thématiques départementales, régionales...)

- ↳ Réfléchir à des temps de formation multi-GEM permettant la montée en compétence, la rencontre avec les autres GEM et un coût optimisé. Un point de vigilance est exprimé sur les propositions de temps de formation en collectif : ceci peut constituer une plus-value dans le cadre de l'interconnaissance mais les besoins des gouvernances peuvent être différents tant sur le fond que sur la forme des formations.
- ↳ Penser les actions de formations en adéquation avec les besoins du public : adaptation des contenus aux spécificités des GEM, adaptation de la durée et du format de la formation etc...



Le regard du CREA

Le principe fondateur des GEM vise à favoriser le pouvoir d'agir des personnes concernées. Or, plus les responsabilités administratives augmentent, plus elles peuvent devenir un frein à l'engagement.

L'enjeu apparaît donc moins comme celui d'une remise en question de l'autogestion que comme **celui d'un accompagnement renforcé des fonctions associatives et/ou de la fonction employeur afin de sécuriser leur exercice tout en préservant l'autonomie des GEM.**

La structuration du GEM pensée par et pour les personnes concernées pourrait trouver sa limite dans le fait de générer auprès des adhérents investis dans la gouvernance anxiété, surcharge et préoccupation telle que cela provoque des prises de distances voire des départs du GEM. Cette limite, a un impact important et contraire à l'objectif initial.

La réflexion pourrait se trouver dans une recherche d'équilibre entre investissement important des membres dans la vie associative et posture de consommateur des adhérents du GEM. Les principes d'autonomie, de pouvoir d'agir et de favorisation de la prise de décision au maximum par les adhérents du GEM et ses représentants ne semblent pas être forcément remise en question dans le cas où ce dernier fait le choix d'avoir recours à des soutiens spécifiques (organismes gestionnaires, prestataires extérieurs, aidants, bénévoles...)



Sur le sujet, les GEM de la région ont testé ...

-Des formats de gouvernance spécifiques sous forme de collectif décisionnel en lieu et place d'un bureau plus classique.

-La pratique de binôme au sein de la gouvernance : soit par le doublage des postes (Président et VP, trésorier et vice-trésorier...) soit par le binôme personne concernée-personne non concernée (aidant, bénévole...).

Ces pratiques sont perçues comme des leviers de sécurisation de la gouvernance pouvant constituer une première réponse aux risques évoqués ci-dessus (possibilité de prise de relai, de partage des tâches, prévention de « l'omnipotence »).

Les constats :

- ✱ **Le rôle et l'implication du parrain est hétérogène.** Les différents acteurs remontent globalement un besoin de clarification et d'articulation des missions entre le GEM, l'éventuel organisme gestionnaire et le parrain afin que chacun y trouve sa place et que l'on sache qui mobiliser quand et pourquoi.
- ✱ **Les missions dédiées au parrain au sein du cahier des charges demandent du temps** (médiation, gestion de conflits...) : le temps alloué par les parrains est bénévole et peut constituer un frein à son plein investissement sur la mission.
- ✱ **Les attendus des GEM envers les parrains peuvent être variés** : certains GEM ne souhaitent pas de hausse de l'investissement des parrains, voire en perçoivent un intérêt limité si ce n'est de respecter l'obligation posée par le cahier des charges. D'autres GEM souhaiteraient voir leur parrain davantage et qu'il prenne part à la vie de l'association.

Besoins/propositions :

- ↳ Créer des espaces (rencontres, formations...) permettant aux GEM et aux parrains de réfléchir à l'articulation de leurs missions, la place souhaitée pour chacun, partager un langage et un fonctionnement commun.
- ↳ Proposer des temps ponctuels d'échanges et de partages d'expériences entre parrains (visio ou rencontres régionales)
- ↳ Réfléchir autour de la relation de parrainage : valoriser davantage les expertises des GEM auprès des associations marraines (savoirs expérientiels, participation des personnes concernées...), clarifier et valoriser l'expertise et le temps dédié par le parrain à l'accompagnement des GEM.
- ↳ Accompagner les parrains qui identifient le besoin à monter en compétence sur leur mission principale qu'est la médiation et la résolution de conflits.



Le regard du CREAI

Les parrains des GEM sont des structures, services, associations qui confient à l'un de leurs professionnels les missions attribuées aux parrains qui sont évoquées dans le cahier des charges. Ces missions sont généralistes et doivent être adaptées aux particularités de collaboration des uns et des autres. Il semble qu'un équilibre reste à trouver entre investissement du parrain et intervention uniquement sur demande du GEM ainsi qu'entre besoin de précision sur le cadre d'intervention et souplesse.

Il est intéressant de se questionner sur l'adéquation entre les attendus initiaux et objectifs visés par l'instauration du parrainage auprès des GEM et son mode de fonctionnement. Il pourrait être intéressant de voir si des évolutions sont souhaitées/possibles pour répondre à des besoins évoqués au sein des thématiques précédentes.

La majorité des parrains exercent déjà des missions professionnelles spécifiques au sein de leur propre organisation. Le temps alloué au GEM est donc bénévole et résiduel et ne permet pas de remplir des missions qui demandent du temps telles que la gestion de conflit ou le soutien renforcé en cas de besoin et/ou de crise.

En parallèle, on note un souhait des parrains de respecter l'autonomie des GEM et se positionner plutôt en partenaire silencieux tandis que les demandes de soutien ne sont pas toujours ou parfois peu formalisées auprès d'eux par les GEM.

Enfin, lorsque le GEM est accompagné par un éventuel organisme assurant des missions de gestion, le rôle et la complémentarité du parrain est parfois difficilement identifiable. Ce qui amène à se questionner si les attendus du parrainage peuvent/doivent-ils être pensés différemment selon qu'il s'agisse d'un GEM en totale autogestion ou accompagné par un organisme gestionnaire ?



Sur le sujet, les GEM de la région ont testé ...

- Des groupes d'échanges des pratiques financés, organisés ou soutenus par le parrain ;
- Le soutien spécifique du parrain dans la gestion des transitions (gestion associative, carence de gouvernance, de professionnels de GEM...)
- Le soutien ponctuel des GEM sur des thématiques spécifiques telles que la fonction RH (recrutement...)

Les constats :

- ✱ **Les GEM rencontrés entretiennent, dans leur grande majorité, des partenariats nombreux avec les acteurs de leur territoire.** Les collaborations concernent principalement les centres médico-psychologiques (CMP), les centres d'accueil thérapeutiques à temps partiel (CATTP), les établissements sanitaires, les services médico-sociaux, les collectivités territoriales, les associations locales ainsi que différents acteurs culturels ou sportifs.
- ✱ **Les partenariats constituent un levier essentiel** pour favoriser l'orientation des personnes vers le GEM, construire des projets communs, développer les activités proposées aux adhérents, inscrire le GEM dans la vie locale. Toutefois, leur niveau de développement et les modalités de ces partenariats restent très hétérogènes selon les territoires.
- ✱ **Les GEM implantés depuis plusieurs années bénéficient souvent d'un réseau partenarial solide** et d'une bonne identification par les acteurs locaux, tandis que d'autres expriment encore un manque de visibilité ou rencontrent des difficultés à faire reconnaître leurs spécificités et leurs missions. Plusieurs GEM évoquent notamment des relations parfois des difficultés avec des partenaires qui ne perçoivent pas avec exactitude ce qu'est un GEM et orientent du public qui n'est pas toujours cohérent avec le fonctionnement d'un GEM.
- ✱ De façon générale, l'ensemble des GEM sont invités à participer aux multiples instances territoriales (CLSM/PTSM [pour le handicap psychique], commissions locales...). L'intérêt d'investir ces dernières suscite des avis contrastés. **Ces espaces sont reconnus comme utiles pour développer les liens institutionnels, beaucoup de GEM soulignent qu'ils restent difficilement accessibles aux personnes concernées** (compréhension des informations échangées, espaces et modalités de prise de parole...). Leur présence est ressentie comme davantage symbolique que réellement prise en compte. Par conséquent, en majeure partie les GEM qui s'y rendaient n'y vont plus ne percevant pas ou peu d'intérêt direct pour la vie du GEM.
- ✱ La mobilisation des GEM est plus significative concernant leur participation à des événements très locaux : semaines d'information sur la santé mentale, forum...

Besoins/propositions :

- ↳ Travailler avec les instances concernées sur les leviers pouvant permettre l'accessibilité aux personnes concernées et l'expression de leur voix.
- ↳ Solliciter les GEM sur des projets/ sujets concrets permettant de trouver un intérêt mutuel à la mobilisation de temps pour ces instances.



Le regard du CREAL

Les GEM occupent aujourd'hui une place singulière dans les territoires, ils sont progressivement devenus des interlocuteurs identifiés des politiques publiques en santé mentale, handicap et inclusion sociale. Ils sont des acteurs de proximité qui peuvent identifier et intervenir autour de situations d'isolement, soutenir la participation sociale, contribuer à une étape du parcours des personnes et apporter un savoir expérientiel au profit des réflexions territoriales et politiques de la ville. Les GEM expriment un intérêt réel pour les démarches partenariales et les espaces de concertation, à condition que ceux-ci demeurent accessibles, utiles et en cohérence avec leur identité associative. **Le diagnostic invite ainsi à promouvoir une représentation qui ne soit pas seulement institutionnelle, mais véritablement participative, permettant aux personnes concernées d'apporter leur expertise d'usage dans des conditions adaptées.**

Les difficultés d'accessibilité des instances constituent une limite à la réalisation de ces objectifs.

Cette évolution interroge néanmoins les conditions de leur participation. **L'enjeu se trouve dans l'amélioration des modalités de représentation des GEM afin que leur expertise puisse réellement être écoutée, entendue et utilisée.**

Les partenariats demeurent un facteur important de pérennité des GEM en ce qu'ils favorisent leur visibilité, permettent une plus grande capacité à porter des projets spécifiques.

La représentation des GEM ne s'entend pas uniquement par leur implantation sur le territoire et le partenariat mais également par les modalités de représentation et d'expression de la voix des GEM. Si l'activité et l'ampleur des missions des GEM n'ont pas ou peu permis aux GEM jusqu'à aujourd'hui d'investir le sujet, il semble intéressant de s'interroger sur la pertinence et le souhait des GEM de penser des modalités de représentation de leur voix au niveau régional. La mission d'appui régionale pourra accompagner cette réflexion.

Les constats :

- ✱ Le soutien financier de l'Agence régionale de santé au GEM est indispensable car c'est pour la majeure partie des GEM, le seul financement pérenne dont ils bénéficient.
- ✱ Plusieurs associations expriment le besoin de disposer de repères explicites concernant certains sujets financiers ou réglementaires, notamment en matière de gestion de la trésorerie, de mobilisation des crédits, de reports, ou encore de validation préalable de certains projets ou investissements.
- ✱ Les GEM soulignent des difficultés dans l'utilisation du logiciel destiné à la gestion financière, ce qui peut empêcher l'envoi/réception des documents demandés par l'ARS.
- ✱ La gestion financière des GEM et le dialogue de gestion nécessite des compétences spécifiques, du temps et peut représenter une charge conséquente (voire anxiogène) pour les gouvernances associatives. Ces fonctions doivent fréquemment être soutenues par des professionnels internes ou externes au GEM afin d'en assurer la régularité.

Besoins/propositions :

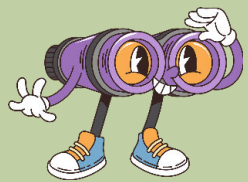
- ↳ Proposer des modalités de réponses au fil des questions récurrentes posées par les GEM à l'ARS afin de partager un cadre de référence (webinaire, FAQ, fiches synthétiques, tutoriels...). Proposer le soutien de la mission d'appui régional pour se faire relai de ces outils et informations auprès des GEM.
- ↳ Sensibiliser et accompagner l'utilisation des outils destinés aux dialogues de gestion (STARTSFIR)
- ↳ Clarifier les points nécessaires dans le cadre de la gestion financière : élaboration d'un document régional précisant les principales règles de gestion financière des GEM (trésorerie, investissements, reports de crédits, conventions...)
- ↳ Identifier les acteurs pouvant être un levier et un soutien des GEM dans la réponse aux attendus de l'ARS dans le cadre du dialogue de gestion.



Le regard du CREAL

Les GEM ne sont pas des établissements ou services médico-sociaux mais bénéficient de financements publics. Ils doivent donc, dans le cadre du dialogue de gestion avec l'Agence régionale de santé communiquer des éléments de gestion financière. Ceci peut présenter des difficultés à plusieurs égards : les demandes de justification de l'utilisation des fonds, impliquent la production de documents, le respect de procédures et la mobilisation de compétences administratives et techniques spécifiques. Or, ces exigences peuvent se heurter aux réalités de gouvernance des GEM, et à des modalités d'organisation associatives qui ne disposent pas toujours de ces mêmes ressources ou compétences techniques. Les GEM peuvent, et sont parfois accompagnés sur ces questions (soutien des professionnels, mobilisation de cabinets comptables etc...). Toutefois, cet accompagnement suppose lui-même du temps, une compréhension réciproque des attentes et la capacité à articuler des temporalités parfois différentes. Des décalages peuvent alors apparaître dans les attendus et la compréhension des réalités de chacun (envoi de documents nécessaires pour l'ARS, réponses à des questions techniques et pratiques des GEM...).

Ces deux logiques de fonctionnement peuvent parfois avoir des difficultés à s'articuler : d'une part, une logique administrative, d'autre part, une logique associative et participative, qui doit préserver la place centrale, la liberté et le pouvoir d'agir des personnes concernées. L'enjeu est de soutenir les conditions d'une compréhension mutuelle et d'un dialogue adapté aux spécificités des GEM.



Perspectives de la mission d'appui régionale

Le présent diagnostic constitue une première étape dans la structuration de la mission d'appui régionale aux GEM des Hauts-de-France. Les échanges menés ont permis d'identifier des réalités diverses, des enjeux partagés, mais également de nombreuses ressources et initiatives sur lesquelles la dynamique régionale pourra s'appuyer.

1 CONSTITUTION D'UN COMITÉ DE PILOTAGE DE LA MISSION D'APPUI

La mise en place d'un comité de pilotage permettra de définir collectivement les orientations de la mission d'appui. Il aura vocation à constituer un espace de dialogue et de réflexion associant les différents acteurs concernés, afin de prioriser les actions à engager et d'en assurer un suivi dans le temps.

Le comité de pilotage veillera à ce que les orientations retenues répondent aux besoins identifiés sur le terrain, tout en tenant compte de la diversité des GEM, de leurs publics et des réalités territoriales.

ÊTRE UN SOUTIEN DANS LA DÉCLINAISON DES ACTIONS IDENTIFIÉES

2

La mission d'appui aura vocation à accompagner la mise en œuvre progressive des actions qui seront retenues collectivement au regard des thématiques et besoins identifiés.

Ce soutien pourra notamment prendre différentes formes : mise en réseau des acteurs, organisation de temps d'échanges et de rencontres, partage et mutualisation d'outils et de ressources, appui méthodologique, contribution au développement des compétences ou encore valorisation des initiatives et expériences locales.

La mission n'a pas vocation à se substituer aux GEM ou aux acteurs qui les accompagnent, ni à proposer un modèle unique de fonctionnement. Elle devra chercher à créer les conditions permettant aux GEM de trouver les ressources et les appuis nécessaires pour répondre aux enjeux qu'ils rencontrent.



Conclusion :

Préserver le modèle des GEM et accompagner son évolution

Vingt et un ans après leur création, les Groupes d'Entraide Mutuelle demeurent un dispositif singulier dans le paysage des politiques publiques du handicap et de la santé.

La rencontre des GEM sur l'ensemble du territoire des Hauts-de-France a permis de mesurer toute la richesse et la plus-value de ce modèle. Derrière un cadre réglementaire commun se dessinent des réalités très diverses : diversité des publics accueillis, des territoires, des organisations, des partenariats, des activités, des gouvernances et des modes de fonctionnement.

Cette diversité révèle en parallèle une empreinte et des valeurs communes mais également des enjeux partagés. Si les principes d'autodétermination, d'entraide mutuelle et de lutte contre l'isolement sont incarnés par l'ensemble des associations, il n'en reste pas moins que les GEM font face quotidiennement à des défis pour pouvoir faire vivre ces principes : gouvernance associative, gestion des ressources humaines, développement des partenariats, participation aux dynamiques locales.

L'équilibre ainsi recherché entre liberté associative, soutien aux personnes et exigences de fonctionnement invite à :

- ↳ préserver l'autonomie des associations tout en les sécurisant dans l'exercice de leurs responsabilités,
- ↳ renforcer les compétences nécessaires au déploiement des GEM sans remettre en cause leur spécificité,
- ↳ soutenir l'engagement des adhérents, bénévoles et professionnels afin de préserver les dynamiques collectives, essentielles au fonctionnement du GEM.

Ces défis ne remettent pas en cause la pertinence, la plus-value et la nécessité du modèle. Ils invitent en revanche à s'interroger sur les modalités permettant de préserver les principes fondateurs du GEM, en soutenant et accompagnant les personnes qui s'y investissent à titre personnel ou professionnel afin de garantir son bon fonctionnement dans la durée.

Dans ce contexte, la structuration d'un appui régional constitue une opportunité de soutenir les GEM dans les défis qu'ils rencontrent, de favoriser les échanges entre pairs, de partager des ressources, de renforcer les compétences et de contribuer à une culture commune respectueuse de la diversité des projets associatifs.



Contacter l'appui régional aux GEM



Elise AGBOLO - CREAL Hauts-de-France

eagbolo@creaihdf.org

06.01.46.35.50

54 Bd Montebello

BP 92009

59011 Lille cedex