

Décembre 2023

1 8 1

# bis

bxl  
infos  
sociales



## CE N'EST PAS LA TAILLE QUI COMPTE (QUOIQUE...)

Bruxelles Informations Sociales, la revue annuelle du Conseil bruxellois de coordination sociopolitique

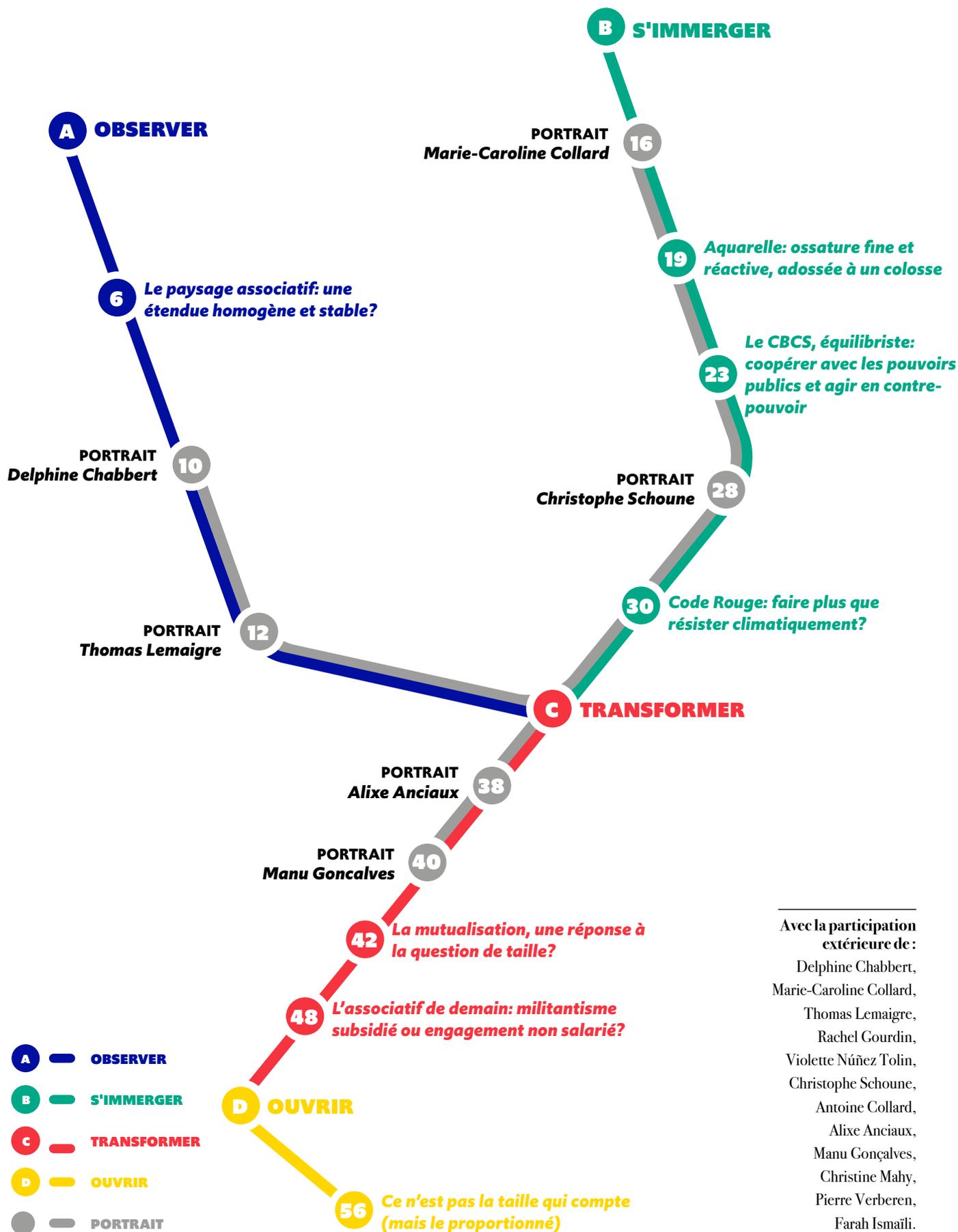
CBCS 

CONSEIL BRUXELLOIS DE  
COORDINATION SOCIOPOLITIQUE

CBCS, Rue Mercelis 27  
1050 Bruxelles

# SOMMAIRE

Dossier coordonné par Stéphanie Devlésaver, CBCS



Avec la participation extérieure de:

- Delphine Chabbert,
- Marie-Caroline Collard,
- Thomas Lemaigre,
- Rachel Gourdin,
- Violette Núñez Tolin,
- Christophe Schoune,
- Antoine Collard,
- Alix Anciaux,
- Manu Gonçalves,
- Christine Mahy,
- Pierre Verberen,
- Farah Ismaili.

# ÉDITO

## Question de taille, question de sens...

Parler de la taille des associations revient à s'intéresser aux structures et à ses habitants. Mais on se surprend bientôt à observer minutieusement la toiture, la charpente, l'aménagement intérieur. Sur le pas de la porte, on prend le temps de mesurer la rue du regard, les autres, le dehors. On tente de comprendre comment la bâtisse s'intègre au reste du paysage: omniprésente à en être presque écrasante ou harmonieusement accolée à d'autres. Ou encore isolée, pratiquement invisible. Parler de taille, c'est parler de tout ça à la fois. Parce qu'on est toujours petit ou grand par rapport à quelqu'un ou à quelque chose, se soucier de taille revient à s'interroger sur soi, sur les autres et, plus largement, sur son rapport à la société. L'associatif ne fait pas exception.

Tels des arpenteurs architectes, d'anciens directeur·ices, travailleur·euses du social livrent un portrait associatif, non pas le nez sur le guidon, mais les yeux bien braqués dans le rétroviseur. Leurs expériences sont résumées en quelques mots, tour à tour **essoufflés, vivifiants, en état d'alerte**. (Lire les portraits, p. 9.) Ils sont le reflet d'une auto-critique généralisée: l'associatif serait en bout de course, broyé par une logique de marché et de concurrence. (lire l'interview croisée, p. 48.) Il est face à une nécessité de «**radicalité**» et de «**respiration**» à tous les étages. *Qu'on soit petit ou grand, il serait temps de penser «out of the box», au risque d'être «le miroir d'une société qu'on souhaite dénoncer», nous dit-on.*

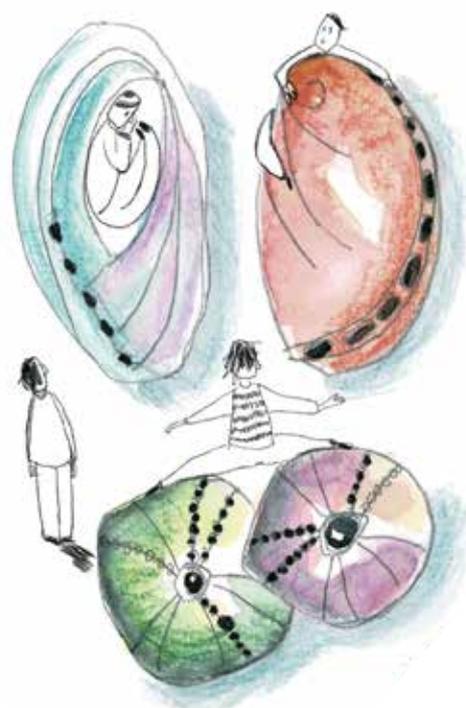
**A quelle échelle pourrait-on le mieux se renouveler ?** Peu de certitudes, si ce n'est que la question de la taille fait partie de la réponse. Les «*expériences en mode micro, uniques et résolument innovantes*» seraient celles qui «*creusent des sillons*». Aquarelle, asbl qui propose un accompagnement médico-social pour des femmes enceintes dans une grande vulnérabilité démontre qu'à **petite échelle**, on peut être à la fois au plus proche des personnes accompagnées et avant-gardiste dans

son domaine. (lire p. 19.) A travers l'exemple du CBCS, on réfléchit à **ces liens entre associatif et politique**, à ces stratégies de résistance et de coopération conflictuelle. (lire p. 23.) Dans les deux cas, rester à taille humaine permettrait de s'adapter tout en préservant le sens de l'action. A condition de pouvoir s'appuyer sur les autres: réseaux, partenaires, membres...

Et si ce n'était pas une question de taille critique, mais plutôt de **possibilité de se transformer – de changer de taille – quand le contexte et les missions le nécessitent ?** Code Rouge propose **de faire alliance** entre petites et grosses structures sous la forme d'une coalition pour porter la voix des plus petits et faire converger les luttes (lire p. 30.) Plus engageante pour les partenaires, la mutualisation ou constitution d'une «propriété commune» gérée collectivement entre partenaires (lire p. 42.) pourrait, quant à elle, «permettre de **rester petit et proche du terrain tout en grandissant** ». Mais elle n'est pas sans risque, préviennent les auteurs de l'analyse: il s'agit de questionner les pratiques professionnelles des uns et des autres pour éviter de les uniformiser ou de devenir une voix unique au lieu d'une multiplicité de voix... Parce que l'idée ne serait pas de «*faire une apologie du petit [ou du grand] en tant que tel, mais la recherche, en toutes choses, de la taille la plus appropriée à l'épanouissement et à la fécondité des existences*». (Olivier Rey, p.133)

Et si tout était plutôt une question d'ajustement?...

Stéphanie Devlésaver,  
chargée de publications, novembre 2023



### Bis n° 181 - Décembre 2023

Bruxelles Informations Sociales est la revue périodique du Conseil bruxellois de coordination sociopolitique asbl.

### Editeur responsable

M. Michel Roland  
Rue Mercelis 27, 1050 Bruxelles  
T. 02 511 89 59  
info@cbcs.irisnet.be / www.cbcs.be

### Conseil d'administration

Ballant Catherine, Kesteloot Julie, Pettiaux Michel,  
Piessens Aurélie, Roland Michel, Samii H. Yahyâ,  
Vanderputten Pascale, Wispeninckx Valérie,  
Zaitouni Fatima

### Coordination du CBCS

Alain Willaert / awillaert@cbcs.irisnet.be

### Coordination, réflexion et relectures du BIS

Stéphanie Devlésaver, Evelyne Wetz  
& Adeline Thollot

### Conception graphique, mise en page et production

Hélène Taquet / In-graphics.be

### Illustrations

Prisca Jourdain / priscajourdain.com

Stéphanie Devlésaver / sdevlaser.wixsite.com/projets

Les articles signés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs. Les articles et extraits d'article ne peuvent être reproduits qu'avec l'accord du CBCS.



# OBSERVER

**«La transformation technique du monde devrait rendre celui-ci plus accueillant, et voici qu'elle le dérègle; elle devait mettre l'humanité à l'abri des aléas, et voici qu'elle rend l'avenir plus incertain que jamais » .**

*Extrait de Olivier Rey, Une question de taille, Editions du Rocher, 2022, p. 19.*



---

# LE PAYSAGE ASSOCIATIF : UNE ÉTENDUE HOMOGENÈNE ET STABLE ?

---

*Par Adeline Thollot, journaliste, CBCS*

**Dans un rapport publié en 2019, des chercheuses de l'Université de Liège rappellent, que, loin d'être immuables, « les associations sont influencées par, ou interagissent avec, le contexte dans lequel elles opèrent »<sup>1</sup>. Au mieux, elles tentent d'orienter vers plus de justice sociale, au pire elles se retrouvent en prise avec un système néo-**

1. "Pérennité des associations dans un environnement changeant. Vers la construction d'un outil de diagnostic à 360° pour les associations", Julie Rijpens, Sybille Mertens, Centre d'Economie Sociale, HEC Liège, Université de Liège, Novembre 2019

**libéral qui génère insécurités et angoisses et marquent le secteur durablement. Dans cette quête de réduction des inégalités, les voyants sont donc loin d'être au vert : mutations politiques, économiques, sociétales, technologiques, environnementales, légales. De bien grandes missions pour pas moins des 538.857 salarié-es<sup>2</sup>, déjà sous pression ! Mais l'envie de rester au plus près des besoins des personnes reste inchangée. Pour faire face à l'urgence sociale et en changer les règles, il est cependant**

**nécessaire de comprendre le jeu dans lequel chacun-e évolue. Le temps pour repenser les actions est compté et la bataille contre l'Etat social actif est loin d'être gagnée. Avec plus d'un tour dans son sac, l'associatif se réinvente, innove pour contrer les attaques... A l'issue du combat de David contre Goliath, on connaît le vainqueur.**

2. Baromètre des associations 2022, Fondation Roi Baudouin



## Le paysage associatif, une étendue homogène et stable?

Pas du tout! Perméable à toutes les transformations de la société, elle s'en voit elle-même modifiée, ou pour le moins, en cheminement. Julie Rijpens et Sybille Mertens, chercheuses à l'Université de Liège, ont tenté d'en identifier les causes principales. Dans un climat politique anxigène, le lien de confiance entre les pouvoirs publics et le secteur associatif s'est distendu. A l'ère du **New Public Management** (nouvelles formes de financement public, dont la contractualisation ou le contrat par objectif), *l'associatif doit préserver certains de ses fondamentaux: «liberté associative, autonomie vis-à-vis de l'Etat, diversité des modèles et des modes d'action»...* Face à des **faibles taux de croissance et à la dématérialisation progressive du travail**, l'enjeu est grand de répondre aux besoins des personnes vulnérables. La concurrence entre des structures du non-marchand s'est accrue avec l'apparition de nouveaux acteurs (entreprises privées capitalistes, multinationales) dans des activités de services à la personne autrefois réservées au secteur associatif... **L'évolution des besoins sociaux** (vieillesse de la population, phénomènes migratoires, problèmes de santé publique, évolution de la structure familiale, urbanisation) **complexifie l'approche sectorielle des acteurs du non-marchand qui doit apprendre à collaborer avec de nouveaux mouvements sociaux** (collectifs citoyens, organisations militantes, ...). Les métiers se transforment et **le numérique occupe une place toujours plus importante**. Les fonctions de communication se multiplient et l'intelligence artificielle pointe le bout de son nez. Avançant au jour le jour, faute de moyens et donc de vision à long terme, le secteur doit pourtant prendre en compte l'environnement dans lequel il s'inscrit, en proie aux perturbations climatiques et à l'épuisement des ressources naturelles...

## L'ASSOCIATIF, UN PAYSAGE VARIÉ

140.188. C'est le nombre d'associations actives au quotidien en Belgique, selon le dernier baromètre des associations, et ce dernier ne cesse de croître. De l'association sportive à l'hôpital, les réalités que recouvrent les asbls sont ô combien différentes, tant dans leur objet social qu'en termes de taille. Chaque année, la Fondation Roi Baudouin les recense et dresse un aperçu de leur santé financière. **Si en nombre absolu, les subsides publics augmentent, le nombre de structures également et l'urgence sociale aussi.** La question est plutôt de savoir **comment ils sont alloués? Mal, à en croire les acteurs du secteur.** Alors que les asbls réclament des financements structurels et pérennes, elles se retrouvent bien souvent à **grappiller des miettes sous forme d'appels à projets.** Les ressources sont limitées, ce qui entraîne une véritable concurrence. 74% des associations belges ont bénéficié de subsides publics en 2022. Ces subsides représentent 58% des ressources, pour les structures qui y font appel. Si certains voient là un désengagement de certaines missions de l'État, à la différence d'autres pays, le secteur non marchand belge est en partie rémunéré pour prendre le relais. Même si les fonds accordés sont insuffisants pour assurer la pérennité des structures. Comme celles des particuliers, les finances associatives ont dû mal à se relever de la crise du Covid-19, de l'inflation et de la hausse des prix de l'énergie. Il subsiste des différences majeures en termes de stabilité économique, les grandes associations étant plus en mesure de disposer de réserves que les plus petites. A cet égard, les associations néerlandophones sont plus susceptibles de disposer de réserves financières, car il existe moins de (très) grandes associations du côté francophone. Pour financer leurs missions, **les asbls n'ont d'autres choix que de diversifier leurs ressources** en faisant appel aux dons, aux cotisations des membres, aux fondations privées ou encore aux recettes commerciales.

## LES NERFS QUI LÂCHENT

Avec une valeur ajoutée de 5,4% du produit intérieur brut, les asbls contribuent de manière significative à la création de la richesse dans l'économie belge. **L'argent est le nerf de la guerre pour poursuivre des activités sans but lucratif.** Or, ces acteurs du non-marchand pour qu'ils «*créent de la valeur*», il faut les rémunérer. Les travailleurs associatifs représentent 538.857 salariés, en plus des nombreux volontaires qui donnent de leur temps et de leur énergie en contribuant gratuitement à la richesse du tissu associatif. Par ailleurs, **le travail à temps partiel, majoritairement féminin, y est plus répandu et le niveau des salaires y est inférieur à la moyenne.** En résumé, pour travailler dans l'associatif, il faut avoir les nerfs bien accrochés! En octobre 2022, l'Interfédération ambulatoire (IFA) interpellait les décideurs politiques sur la situation des services sociaux et de santé, dans une lettre ouverte. Si aucune mesure de soutien conséquente n'était adoptée, les secteurs de l'aide aux personnes, de la santé et de la famille annonçaient ne plus être en capacité de répondre aux besoins de la population. **Les travailleurs du secteur se définissent souvent eux-mêmes comme des pansements et se sentent bien démunis face à l'augmentation des inégalités et des situations sociales d'urgence.**

## LA LOI DU PLUS FORT

**Le cadre législatif protège-t-il le non-marchand?** Le principe associatif est reconnu en Belgique dès son indépendance en 1830 et inscrit dans la Constitution. Pour que la liberté associative bénéficie d'un cadre juridique, il faut attendre la loi de 1921 qui crée le statut d'asbl. En 2021, cette loi s'apprêtait à fêter ses 100 ans, mais les autorités en ont



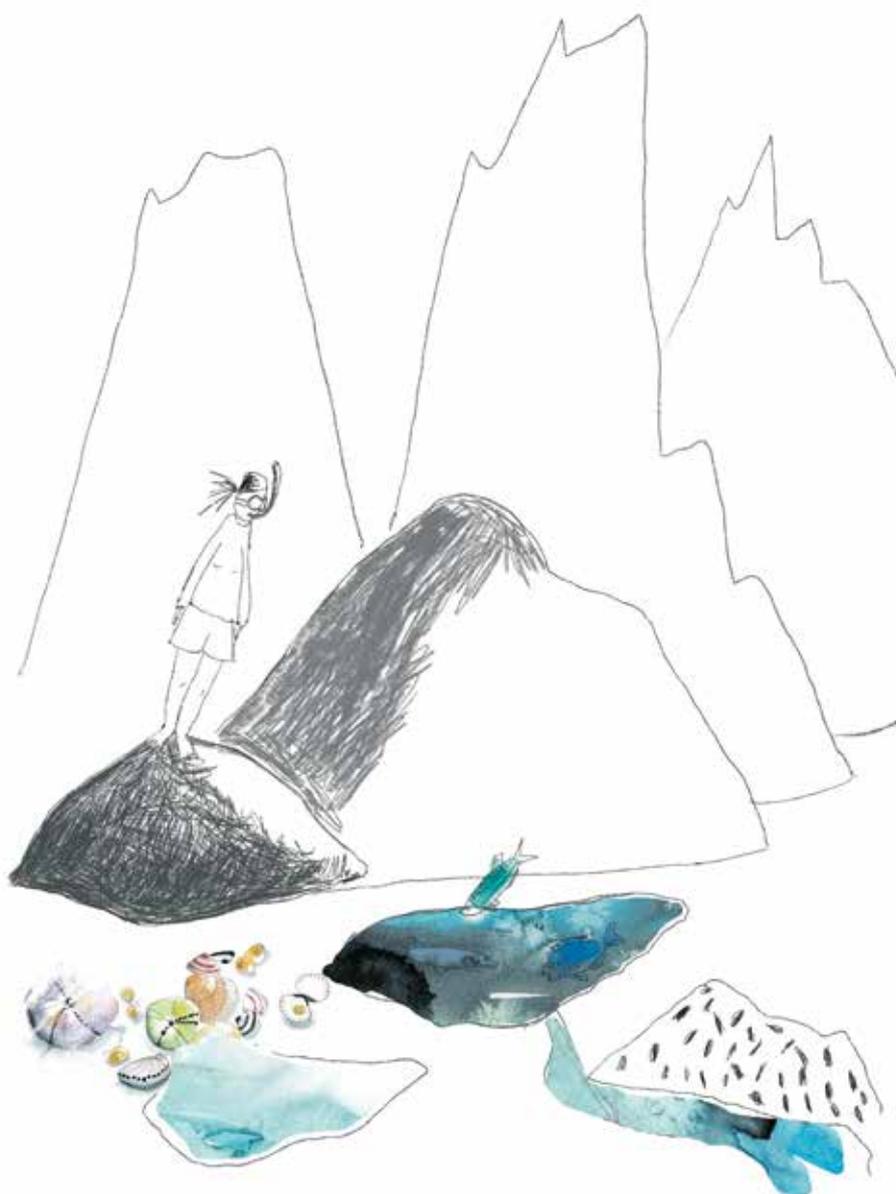
décidé autrement: **le 23 mars 2019, les associations ont intégré le Code des Sociétés et des Associations.** Pour le Collectif21<sup>3</sup>, les impacts symboliques et pratiques que ce changement pourrait provoquer sur les institutions elles-mêmes, leurs actions, leur culture, leur rapport à la population, leur financement, sont conséquents et nécessitent un débat démocratique. Cette décision est une transformation de plus qui rend encore un plus perméable les frontières entre associatif et le monde de l'entreprise, jusqu'à les confondre?

## UNE QUESTION DE TAILLE?

Concilier l'urgence sociale et la réflexivité du secteur sur ses propres pratiques, voilà un enjeu primordial! Face à ces tensions, chaque asbl opte, en fonction de ses moyens, pour sa propre stratégie. Mutualiser, se rapprocher d'autres structures, grandir pour atteindre une taille critique et réaliser des économies d'échelle, faire appel à d'autres types de financement, sont toutes des pistes envisagées pour poursuivre leurs missions. **Si la taille d'une structure a un lien avec sa capacité d'influence, la professionnalisation peut entraîner une déconnexion avec le terrain. La ligne de démarcation (si elle existe) entre professionnalisation et militantisme est mouvante.** Et nécessite, pour assurer le cap, d'être créatif. Face au sous-financement, toutes les asbls ne sont pas sur un pied d'égalité: là où de petites structures peuvent bénéficier d'un réseau bien implanté et mobilisable, elles disposent souvent de moins de moyens financiers. Comme le rappelle Jacques Moriau dans l'ouvrage

du Collectif21<sup>4</sup>, «la plupart des associations sont petites (90% des structures sont de "petites" asbls, ndlr) et pourtant celles qui produisent de la valeur marchande, qui exercent des missions de service public délégué, celles qui ont l'air de s'inscrire plus facilement dans les changements législatifs, sont les grandes associations. Il faut donc entendre le désarroi des petites». Au risque de développer un associatif à deux vitesses et de rester ce «monde de petits acteurs associatifs, fragmentés», insiste J. Moriau. «Nous manquons sans doute d'unité pour nous mettre ensemble autour

de valeurs et d'idées fortes et réfléchir à des stratégies pour les faire advenir. A ce jour, on n'a ni l'énergie ni le temps pour y travailler de façon convaincante»<sup>5</sup>. Or, tant les petites que les grandes structures associatives jouent un rôle essentiel dans la société bruxelloise pour avoir un impact significatif sur les inégalités sociales et de santé ainsi que sur les dynamiques sociopolitiques. Alors, est-ce une question de taille, de professionnalisation, de recherche de complémentarité et de sens commun?... C'est ce que nous explorons dans ce dossier.



3. Le Collectif21 regroupe des associations et des fédérations soucieuses de réfléchir, sensibiliser et mobiliser autour de l'importance du fait associatif.

4. Extrait de «L'étendue du paysage associatif», par Manon Legrand, dans «Cent ans d'associatif en Belgique... Et demain?», Agence Alter Editions/Collectif21, 2022, p. 32

5. Extrait de «Qui dit alliés, dit adversaires», par Nathalie Caprioli, dans l'Imag n°366, mars-avril 2023, p. 19



# LEURS REGARDS, NOTRE HISTOIRE ASSOCIATIVE



**On a voulu comprendre, derrière les chiffres et les constats, ce que voulait dire, pour un travailleur social, d'être en prise avec son contexte, au fil du temps. Comment ressent-on les évolutions politiques, économiques, environnementales, sociétales à partir de la lorgnette du travail social? Qu'on soit dans une petite ou une grande organisation, comment préserver son objet social, ses missions, dans une instabilité permanente? Où placer le curseur entre professionnalisme et militance? Dans un sentiment d'insécurité financière et d'urgence permanente, comment se permettre le temps de la réflexion? Se donner les moyens de sortir du cadre? Comment tenir le cap? ...**

**C'est dans cette idée que la Revue Bis est partie à la rencontre d'anciens directeur-trices, travailleurs e travailleuses du social\* qui ont décidé de quitter l'associatif ou bien d'y revenir par une autre porte. A partir de leur expertise professionnelle et subjective, ils donnent des éléments de réponse à notre question de départ: « quelle forme et quelle taille pour les associations de demain? ». Ils tirent des fils, nous brossent les traits d'un associatif tout en contraste: à la fois fort, libre, agile... Mais aussi criblé d'écueils et de besoins de renouvellement par rapport à notre société qui se transforme si rapidement. Entre ces regards croisés, un message d'alerte est lancé: l'associatif doit prendre soin de son propre écosystème –**

**structures et travailleurs – au risque de terminer les mains plongées dans le cambouis au-delà des coudes à force de vouloir répondre à une urgence sociale, en vain. Reste à voir avec quels moyens et sous quelle forme.**

**C'est ce que notre dossier tente d'explorer. A son échelle.**

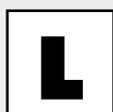
*\*Merci à Delphine Chabbert, Thomas Lemaigre, Marie-Caroline Collard, Christophe Schoune, Alixe Anciaux, Manu Gonçalves, pour nous avoir accordé leur confiance.*



# DELPHINE CHABBERT



**Delphine Chabbert, Députée francophone bruxelloise (PS). Elle a dirigé les études et occupé la fonction de Secrétaire politique de la Ligue des familles de 2009 à 2019.**



## COMME LIBERTÉ

Arrivée de France, Delphine Chabbert, a directement été plongée dans **l'associatif à grande échelle**: elle débute comme directrice du service d'études à la Ligue des Familles, une organisation d'une centaine de travailleurs. Elle le considère comme «un terrain d'apprentissage magnifique»: c'est la **rencontre avec des corps intermédiaires de la culture politique et institutionnelle belge**. «Pour moi, **c'est le secteur qui permet le plus de liberté, tout en ayant une multiplicité de contraintes**. C'est le meilleur endroit, selon elle, pour **donner corps à des valeurs dans le cadre d'un travail en équipe**. Après 10 ans de bons et loyaux services, elle quitte la Ligue en 2019 pour devenir députée de la Région bruxelloise. Mais son cœur est dans l'associatif, «c'est là que se vivent les choses, qu'il y a de la proximité, où tous les savoirs et les expertises se mélangent».



## COMME POLITISATION

Avant de rejoindre les bancs du parti socialiste, elle occupe différentes fonctions à la Ligue des Familles, notamment celle de porte-parole. «Entre modéliser les propositions politiques, les budgétiser et écrire des propositions de loi, l'associatif fait souvent le travail des cabinets politiques». Ce travail de plaidoyer, elle le trouve essentiel, elle est «pour la politisation du secteur associatif dont le travail serait indispensable à la vitalité démocratique, de par sa légitimité, sa connaissance des enjeux, des publics». Elle souhaiterait d'ailleurs qu'il y ait plus de personnes du monde associatif qui se retrouvent dans les hémicycles. Sa fonction parlementaire, elle la vit comme le prolongement de ce travail débuté à la Ligue des Familles. «C'est comme passer de l'autre côté du miroir, mais d'un même miroir. Dans ma fonction actuelle, j'essaie de ramener toute cette vitalité associative. Toutes les semaines, on rencontre une asbl pour prendre le pouls des associations, puis on transforme certaines de leurs problématiques en question parlementaire ou si c'est possible, en texte législatif». Pour cette militante qui n'avait jamais été affiliée à aucun parti auparavant, ce n'était pas aisé de renoncer à son indépendance, «**aujourd'hui, j'ai l'impression d'avoir perdu en liberté, mais gagné en capacité d'influence**. Mon parti (PS) a son mot à dire, peut faire passer des lois, définir des politiques concrètes qui vont opérationnaliser les valeurs que je défends».



## COMME REGROUPEMENT

Quand on est dans l'associatif, ce travail de plaidoyer politique a aussi son lot de déceptions. «Quand on met à la disposition des politiques des analyses pertinentes, des données chiffrées et des revendications claires rédigées avec des personnes concernées sur un sujet et que les politiques n'en font rien, c'est frustrant!», se souvient-elle. C'est **pour gagner en capacité d'influence politique** notamment que Delphine Chabbert **souhaite encourager le regroupement d'associations**. «On essaie de plus en plus de développer des structures social-santé intégrées où les usagers ont accès à une maison médicale, à un service social, dans un même lieu. De la même manière, je pense qu'on pourrait réfléchir à des mutualisations à partir des services-supports (logistique, gestion des ressources humaines, administratif) afin de laisser beaucoup plus d'espace à chaque asbl pour développer son expertise. Il faut bien sûr réfléchir à l'organisation concrète: pourrait-on imaginer par exemple une asbl, service-support de 10 structures?». Peu importe la forme, les situations doivent être prises au cas par cas, mais pas de doute pour elle, **les associations ont tout intérêt à se rassembler dans des mêmes lieux et organiser des formes de mutualisation**. «Chaque asbl a bien entendu sa culture de travail, mais parfois cette culture associative est surinvestie et empêche les rapprochements avec d'autres».



**T**

**COMME TAILLE**

Pour parvenir à mutualiser, encore faut-il avoir une taille conséquente et des moyens humains et financiers. «J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de petites asbls qui ne s'en sortent plus. **Je ne sais pas s'il faudrait réfléchir à une taille minimum, au risque de freiner l'innovation**». **C'est une vraie tension. La création** d'asbl se fait souvent à l'initiative de militants pour répondre à des besoins constatés sur le terrain. A l'heure actuelle, **la concurrence entre associations est énorme, ce qui fait que parfois elles se fragilisent elles-mêmes.** «Prenons l'exemple de très petites d'asbls, comme celles sur la monoparentalité que je connais bien, qui regroupent souvent des personnes concernées. Je les vois essayant de survivre, dans des situations de maltraitance institutionnelle et ça me fend le cœur. Malgré cela, elles parviennent quand même à politiser leur travail et je trouve ça remarquable». **L'associatif a besoin d'associations un peu radicales, voire très radicales, qui nous montrent la direction à prendre, dans un monde idéal.** «Elles viennent nous bousculer et je pense que le secteur en a besoin». A côté de ça, l'associatif, c'est aussi de plus grosses structures, avec une capacité d'action et d'influence sur les politiques publiques. **«L'associatif met la pression sur les politiques. Parfois, il rabâche depuis 20 ans, et ce n'est pas grave! S'il faut le répéter encore 20 ans de plus pour que ça change, il le fera!».** **Et de poursuivre de manière** plus optimiste: «il faut continuer d'essayer de se rapprocher! Notamment pour pouvoir aller faire du lobby dans des espaces plus hostiles: auprès des partis politiques moins convaincus».

**E**

**COMME EGO**

Pour parvenir à des améliorations sur le plan social, **faire front commun semble nécessaire**, c'est ce que Delphine Chabbert désigne comme **"le front progressiste"**. Les tentatives de coaliser l'associatif dans l'histoire de la Belgique sont

nombreuses. En 10 ans de carrière, elle en a été une témoin privilégiée. De la création à la mort de nombreuses plateformes sur une diversité de combats capable de rassembler le secteur - respect des droits humains, dignité des personnes, lutte contre le racisme, réduction des inégalités...-. Après avoir exploré les deux côtés du miroir, associatif et politique, la députée bruxelloise se heurte aux mêmes problèmes: «Quand on parle d'égo et de sexisme, on parle souvent du monde politique, mais on retrouve ces mêmes problèmes dans l'associatif. En termes de représentation, il y a plus de femmes dans le non-marchand, ce qui est souvent le cas dans des secteurs moins bien payés et moins valorisés socialement, mais très peu d'entre elles sont à des postes de direction». Elle dénonce ce côté «boys club» associatif «qui se permet de donner des leçons». Le secteur se veut être un porte-voix de ceux et celles que l'on n'entend moins ou que l'on écoute peu. «Mais comment peut-il le faire s'il n'est pas représentatif en son sein?», s'interroge la députée bruxelloise. Elle se veut quand même rassurante: «Il y a de plus en plus de femmes à la tête des structures et qui rassemblent».

**A**

**COMME AGILITÉ**

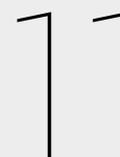
**Le secteur associatif a besoin de se transformer. A cette capacité d'évolution, Delphine Chabbert croit plus que tout agilité, agilité, innovation et liberté faisant partie de l'ADN du non marchand.** «Pendant la pandémie, c'était le chaos pour tout le monde. Pourtant, on a vu émerger beaucoup d'initiatives du secteur social-santé pour répondre aux besoins, dans l'urgence». Indéniablement, la liberté associative serait moteur de changement: «faire évoluer les pratiques, les manières de faire semble plus réalisable à partir du contexte associatif qui capte les enjeux et expérimente davantage que dans les administrations. Les grosses structures publiques sont plus complexes, elles ont une inertie plus forte». D'où l'importance, selon elle, de **renforcer le lien entre les petites, les grandes asbls et les pouvoirs publics.** «Les pouvoirs publics (CPAS, hôpitaux, ...) ont certes une importante capa-

cité d'action, mais augmenter leur impact passe indéniablement par une articulation avec le secteur associatif plus proche du vécu des gens. Et ce, malgré une liberté associative paradoxalement sous contrainte, financièrement parlant.

**M**

**COMME MALTRAITANCE INSTITUTIONNELLE**

Ces dernières années, Delphine Chabbert constate une forte dégradation des conditions de travail dans l'associatif. Le bien-être des travailleurs est trop souvent négligé et est à l'origine d'une souffrance au travail considérable. Elle parle notamment de **maltraitance institutionnelle.** «Ce n'est pas nouveau, mais cela ne s'arrange pas. Une bonne partie des cadres dans le non-marchand ne sont pas formés à la gestion des ressources humaines. C'est pourtant une des choses les plus complexes que j'ai eu à faire dans ma vie professionnelle ». Elle considère que le secteur n'est ni assez outillé ni préparé: «on se retrouve à exercer cette fonction comme si c'était naturel de diriger une équipe. Quand j'ai commencé à prendre plus de responsabilités à la Ligue, j'ai décidé de me former à l'encadrement, à l'animation d'équipe assez rapidement ». Malheureusement, les petites asbls n'ont souvent pas la possibilité de le faire. L'argent est le nerf de la guerre et l'associatif mériterait d'être soutenu davantage sur des questions logistiques, mais aussi sur des questions institutionnelles et politiques. Récemment, un décret a été voté pour le champ de la cohésion sociale, essentiellement composé de petites structures. Elles auront désormais un financement pluriannuel et seront encore plus financées si elles arrivent à se regrouper entre elles pour mutualiser. Delphine Chabbert est convaincue que "c'est exactement la stratégie à adopter pour soutenir l'organisation du secteur : des financements pluriannuels et soutenir les rapprochements ».





# THOMAS LEMAIGRE, paysan herboriste



Il a été rédac'chef d'Alter Echos puis directeur de l'Agence Alter de 1996 à 2013.

## A COMME ALTERNATIF

Pour Thomas Lemaigre, la création de l'Agence Alter en 1996 part de cette «volonté de donner une réponse à quelque chose qui était à la fois un problème et une frustration: les grands médias ne parlaient pas ou mal du social! En particulier sur les questions liées au chômage des jeunes». A partir de là, l'idée a germé, entre quelques-uns: **«il n'y a qu'à faire un média alternatif! Ce qui a fonctionné, un peu par hasard», se souvient-il.** Au départ, «on voulait créer un journal par les chômeurs pour les chômeurs, mais destiné aux professionnels du social». Mais dès le numéro zéro, face à l'incongruité de «saucissonner les questions sociales», la revue «pète les cadres pour transversaliser les questions»: insertion socioprofessionnelle, jeunesse, statut d'artiste, réforme de la loi sur les asbls, handicap, accès à la santé, au logement social... Une ligne trans-sectorielle est donnée dans un format agence de presse, très factuel. «La règle du jeu, c'était d'outiller les gens sur les faits pour qu'ils se forment eux-mêmes leur opinion».

1. La Revue existe toujours aujourd'hui, même si le projet initial s'est transformé: <https://www.alterechos.be/>

## D COMME DÉMULTIPLICATION (DES FINANCEMENTS)

Rassembler les questions sociales dans une même revue a permis à Alter Echos d'avoir accès à diverses sources de financement: «on recevait des «subventions cacahuètes» de diverses administrations sectorielles, mais qui ont suffi pour financer les trois mi-temps pour démarrer». **Revers de la médaille: le découpage institutionnel des questions sociales revenait par la porte des subsides, «la gestion était assez lourde, chaque facture de journaliste était prise en compte pour tel secteur ou tel secteur!», précise Thomas Lemaigre.** Pendant très longtemps, Alter Echos n'a bénéficié d'aucun financement structurel, «nous n'avions aucune rente de situation, pas d'emploi subventionné, on tentait de bien faire notre travail pour être reconnus dans ce qu'on faisait». L'équipe a d'ailleurs été surprise, à l'époque, par le nombre d'associations bien installées dans le paysage social-santé, qui ne se posaient plus beaucoup ce type de questions à propos de leur objet social: **«sommes-nous toujours adaptées au contexte?»...** **Pour Alter Echos, c'est seulement en 2005-2006 que le projet est reconnu dans le cadre du nouveau décret en Education permanente, ce qui a clairement permis de stabiliser leur financement.** «Les subventions sectorielles restaient cruciales, mais cela nous a permis de lever le nez du guidon, à la fois dans la gestion, mais aussi dans le pilo-

tage de l'organisation, sur la matérialité du journal, dans le rapport aux lecteurs: aller au-delà de 'je mets des signes sur un marché de signes'. Des dynamiques associatives, l'organisation de midis-débats ont pu voir le jour.

## C COMME CRISE DE CROISSANCE

L'Agence Alter, jamais avare d'initiatives et fort sollicitée de toutes parts au fil des années - pour la rédaction de numéros spéciaux, pour diverses missions de recherches, d'événements...- n'a pas réussi, selon son ancien directeur, à mettre les outils de gestion et de décision en place pour gérer suffisamment tôt cette évolution. Il explique: «on a triplé de taille en 4 ou 5 ans, on est passés de 5 à 16, puis à 18 travailleurs». **Le problème n'était pourtant pas tant le nombre de salariés que le nombre de projets. Chaque activité avait «sa temporalité, ses contraintes de gestion, son besoin de réflexions stratégiques», accompagnée parfois de la frustration des «soldats de première ligne» qui devaient gérer les projets sans avoir été associés à leur conception et sans nécessairement avoir tous les moyens (pas seulement financiers!) à disposition.** Bref, cela s'est très vite compliqué! Face à cette situation, «on a voulu recruter une direction plus professionnelle et **on a un peu sacralisé la fonction de direction**». Résultat: c'est la déception en termes de compétences de gestion de la personne recrutée. Avec du recul, **qu'est-ce qui aurait facilité cette étape de croissance de l'asbl?**



« Trouver des mécanismes de gestion du collectif, recruter des administrateurs avec des profils et des compétences divers ». Dans la culture associative, **les questions de management seraient confisquées par les écoles de commerce**<sup>2</sup>: « elles sont trop faiblement en lien avec notre réalité sociale. Je crois qu'il y a un vrai travail à faire là-dessus! Depuis très longtemps ». C'est Thomas Lemaigre qui reprendra finalement la direction en 2004.

## **M** COMME MOYENS (POUR S'ADAPTER)

Accéder à de l'investissement peu contraignant constitue, selon Thomas Lemaigre, un autre type d'obstacle pour vivre et grandir en tant qu'association. A titre d'exemple, il cite les besoins informatiques à la Revue Nouvelle (dont il est membre et a été longtemps co-directeur, ndlr): « tous les 4 ou 5 ans, nous devons refaire un site Internet. Mais pour trouver les 15.000 euros, c'est galère! Et puis, quand on les trouve, on bricole un projet pas trop coûteux. Qui devrait - parce que les standards évoluent très vite en la matière - être déjà renouvelé quand le chantier est terminé ». C'est le cas, selon lui, pour la plupart des projets: Après le démarrage, « le contexte nécessite, à un moment donné, d'apporter de l'innovation dans son offre de service ». Mais comme il n'y a pas d'argent prévu pour cet aspect, les associations le font avec les moyens du bord, a minima, ou en accumulant des heures supplémentaires non payées.

## **R** COMME RETOUR À LA TERRE

Ce sont de tels obstacles - manque d'outils de management et d'investissement, démultiplication des projets et des financements - qui ont fait que T. Lemaigre quitte l'Agence Alter, il y a 10 ans. Il s'est alors mis à son compte pour revenir au rédactionnel et au contenu. « Comme ce n'était plus

évident de le faire à l'intérieur de l'Agence, je l'ai fait en dehors ». En 2013, il achète, avec sa compagne, une maison dans le centre de la France et devient paysan-herboriste quelques années plus tard pour « cultiver et transformer les plantes médicinales ». Passionné de botanique et ayant grandi à la campagne dans le Hainaut, il a vite trouvé ses repères. « On s'est formé à Bruxelles, puis en France, on a fait le tour des 'fermes écoles' ». **Pourquoi un tel virage?** « En 2017, j'ai eu un gros souci de santé. Après cet épisode, on s'est dit qu'il était temps de sortir du cadre, d'une certaine routine ».

## **P** COMME PÉDALER (DANS LA PURÉE)

Ce qui le frappe le plus quand il est à Bruxelles, c'est « la dégradation de la situation sociale: c'est hallucinant. Cette ville devient moins conviviale, plus dure, avec des rapports sociaux de plus en plus trash et une classe politique qui ne semble pas en prendre la mesure... Qui planche sur un métro aérien qui verra le jour au moment où il n'y aura plus de voitures en ville! ». Les questions sont devenues tellement énormes - sociales, climatiques, ... - que les petits leviers, même si nécessaires, ne suffiront pas. « Des alternatives autonomes, il en faudra toujours, et de toutes sortes, pour résoudre des situations locales, faire bouger les lignes dans les mentalités, amener plein de gens dans l'action collective... Mais **aujourd'hui, il faut utiliser les gros leviers!** ». **Le syndrome bruxellois serait de ne pas suffisamment penser la vie institutionnelle comme une boîte à outils pour résoudre les problèmes:** « on la pense comme un truc pour faire de la politique, pour passer sur BX1... mais pas dans la construction d'une vision à long terme ». Bruxelles est aujourd'hui selon lui dans une situation financière beaucoup plus catastrophique qu'il y a 10 ans, On a l'impression de pédaler dans la purée ».

## **A** COMME ALLIANCES

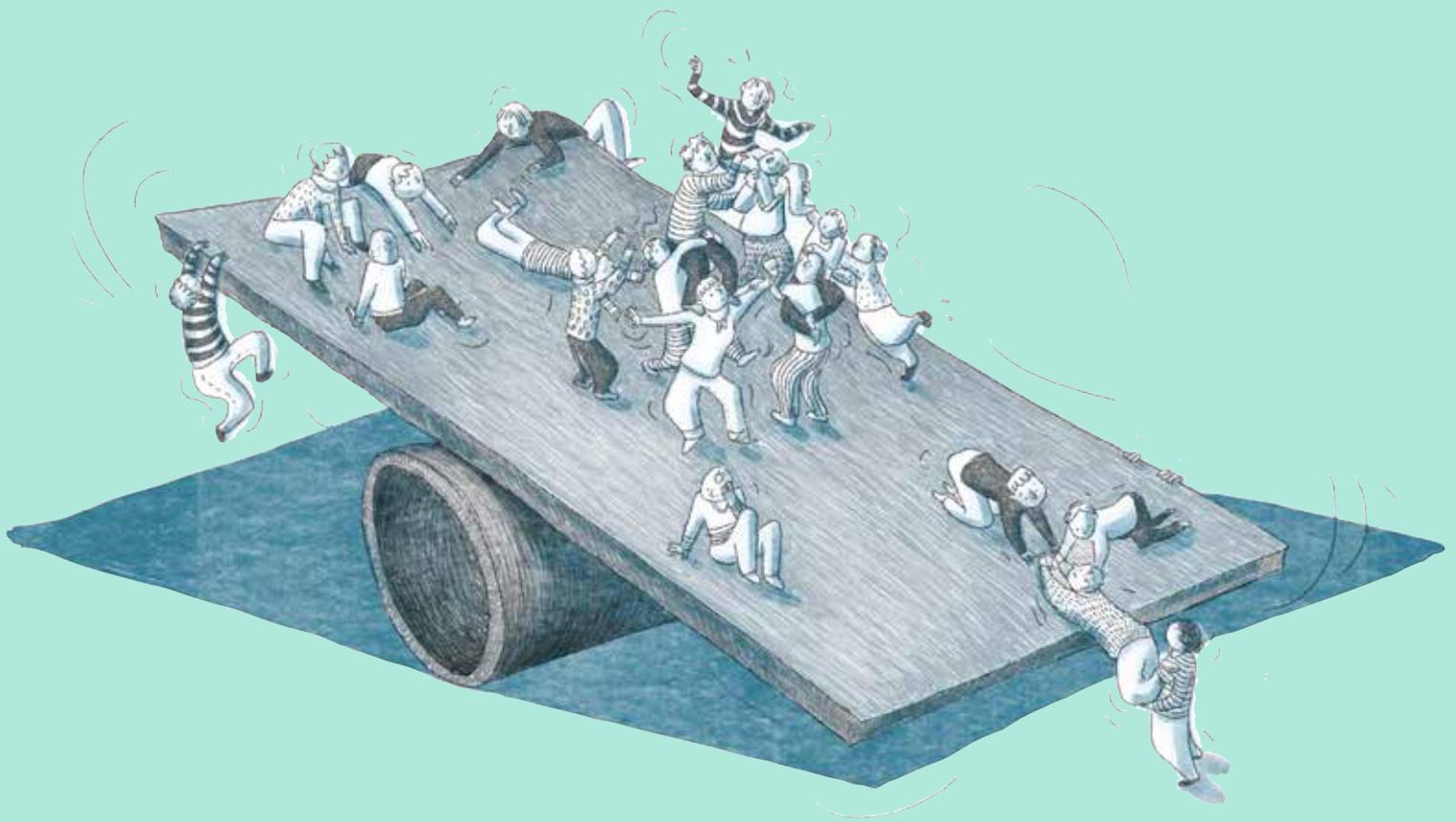
L'associatif aurait perdu pas mal de sa capacité à créer un rapport de force

avec le politique: « depuis 1976, tous les grands combats menés ont été perdus: émancipation des travailleurs, financiarisation de l'économie, fiscalité juste... ». **Les raisons de cet échec? Beaucoup d'acteurs associatifs ne peuvent pas imaginer des alliances entre 'insiders' et 'outsiders':** « difficile de se compromettre, ne fut-ce qu'en allant discuter, entre zapatistes et associatif traditionnel, par exemple... C'est rare aussi que des associations qui sont là depuis longtemps fassent le pas d'aller vers des mouvements citoyens émergents. « Parfois, ça arrive, quand on est obligés, sur la question des réfugiés, avec les CPAS, ... sous la contrainte, mais c'est alors souvent quand il est trop tard », fait-il remarquer. Le levier à actionner aujourd'hui serait peut-être celui-là, **« trouver des alliances entre l'associatif installé et des collectifs plus émergents, plus fous, sans doute plus temporaires ».**

## **P** COMME PLAISIR

La taille, pour lui, n'est pas la question, il y a des situations pour lesquelles c'est bien d'avoir des grosses associations. A titre d'exemple, il cite « Credal, beaucoup plus crédible aujourd'hui que quand ils étaient seulement « cinq banquiers dans un petit bureau ». La vraie question, alors? **« Comment ces associations abordent et soignent la question du pouvoir? comment essaient-elles de mettre leurs mécanismes internes au service de leur objet social? »...** Autrement dit, quand un type de mécanisme de gestion pyramidal, bureaucratique, managérial vient se greffer à la demande des pouvoirs publics sur les associations, **comment préserver le sens et le plaisir de l'action de terrain?** « Pour faire du bien à la société, il faut être bien soi-même, un minimum, pour le moins en tant qu'organisation! A partir de ce moment-là, peut-être que grossir peut devenir une force, dans certains cas? »

2. Lire à ce sujet: « Interroger la gouvernance .es entreprises sociales », par Francesca Petrella, dans La Revue Nouvelle, 2019/4, pp. 30-35



# S'IMMERGER

**«Avant d'imaginer comment  
le monde devrait être,  
tentons de récupérer  
de la puissance»**

*Extrait de Olivier Rey, Une question de taille,  
Editions du Rocher, 2022, p. 19.*



# MARIE-CAROLINE COLLARD



**Accompagnatrice de dynamiques collaboratives (Happy Team).**

**Elle a été directrice de l'asbl SAW-B, fédération d'économie sociale pluraliste, de 2004 à 2021**

## **S** **COMME SE TROMPER (BEAUCOUP!)**

«Comment fait-on quand on a peu de moyens pour réaliser une grande ambition, au vu d'une grande sœur comme la MIREC qui est déjà tellement plus loin? Comment tenir compte de l'ancrage local, de l'appartenance particulière à un territoire? Et comment développer cette association dans un temps imparti?» Voilà toutes les questions auxquelles fait face Marie-Caroline Collard, journaliste de formation, quand elle devient, en 1994, directrice de La Mission Régionale pour l'emploi du Centre à La Louvière (la MRC). A partir d'une expérimentation française et puis carolo qui avait fait ses preuves, l'idée consistait à essaimer, expérimenter, innover, dans un cadre décentralisé. Quand on est de petite taille, «on se retrouve dans une logique d'adaptabilité, de flexibilité et de souplesse. On doit être capable de tout faire! On voit toutes les questions à traiter et tout ce qu'il reste à mettre en place» ... Face à l'ensemble de

ces défis à relever, un élément lui permet de garder le cap, celui de «la transformation sociale: il y a une société qui n'est pas juste et qu'il faut changer! Le projet des missions régionales par exemple, c'est d'inventer quelque chose qui permet de faire se rencontrer des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés, délaissés par la société, et des patrons qui s'en plaignent et râlent aussi sur les opérateurs de formation. «On les fait dialoguer ensemble: on invente, on bricole, on fabrique quelque chose». Loin d'elle l'idée d'enjoliver le tableau, «on se confronte aux limites de chaque acteur. Aux limites de temps». Mais elle insiste pourtant sur cette notion de temps jugé indispensable pour «comprendre ce qu'on fait, dans quoi on est pour faire évoluer le projet». S'autoriser aussi à faire fausse route: «on doit pouvoir se tromper, beaucoup! Une petite taille le permet peut-être davantage», assure-t-elle.

## **C** **COMME CHANGEMENT D'ÉCHELLE**

En 2002, elle prend la direction de Lire et Ecrire Nivelles, au moment où le secteur de l'alphabétisation pour adultes se professionnalise. Elle vit ce passage d'un temps de l'expérimentation à un temps de l'institutionnalisation de la structure. En termes de taille, «on passe de 5 à 10 salariés-bénévoles à 25 salariés». La structure nécessite soudain

d'autres exigences, l'organisation doit repenser la manière dont elle va remplir sa mission avec toutes les tensions que cela génère. «Il y a un basculement entre ce moment où la structure est encore portée par l'innovation et où elle devient peu à peu instituée». La structure doit renoncer à certaines actions, en réaffirmer d'autres, revisiter ses fondamentaux, les redéployer différemment dans les manières de faire et de s'organiser en équipe. «On doit travailler les partenariats, les relations sociales au sein de l'organisation. Préserver sa mission, ce qui fait sa spécificité, et, en même temps, installer des mécanismes de gestion qui sont finalement très proches de ce qu'on combat, en termes de procédures, de logiques gestionnaires de contrôle, de répartitions des finances entre régionales et de rapports de force politico-institutionnels». Pour M.-C. Collard, faire ce changement d'échelle est, en soi, une question politique: «ce que nous faisons a été reconnu, a une valeur en termes de transformation de ce qui est inacceptable dans la société. Mais maintenant que nous grandissons et que nous devons continuer à faire ce qu'on nous faisons à petite échelle, comment le faire?».

## **P** **COMME PROFESSIONNALISME**

Au regard de ses diverses expériences de direction dans l'associatif, «être pro-



fessionnel», ça veut dire quoi? pour M.-C. Collard, peu importe la taille et le type de travailleurs, «il peut y avoir du professionnalisme dans une petite structure composée uniquement de bénévoles!». Pour elle, le professionnalisme c'est «l'exigence que l'on met en place pour réunir les conditions de réussite en vue d'accomplir sa mission. Avec les moyens dont on dispose, dans le contexte dans lequel on est, et avec la taille que l'on a». Bien entendu, Les logiques de gestion entre une petite et une grande organisation diffèrent et il y aurait encore tellement à inventer, en lien avec la taille, selon elle. «Dans une boîte de 50 personnes composée de coordinateurs et de plusieurs directeurs, c'est une autre forme de professionnalisme et d'expertise que dans une petite structure dans laquelle bien souvent le responsable va à la fois s'occuper du paiement des salaires, de la cartouche d'encre de l'imprimante et de la vision de l'asbl».

## **R** COMME RADICALITÉ

M.-C. Collard croit en une forme de radicalité (et pas de radicalisme) dans l'expérimentation de petite taille. Elle croit en une forme d'allégalité (et non d'illégalité): il en faut, selon elle, pour aller hors des cadres et des lois, pour oser se tromper, ruer dans les brancards, ... C'est dans ces moments-là que l'engagement collectif et individuel serait le plus politique, le plus fort. Pour cette raison, «même quand des expériences s'instituent, garder de la diversité dans les tailles et dans le type d'expériences d'un secteur, est absolument nécessaire et bénéfique». Dans le domaine de l'insertion, très institué, «est-ce qu'il y a encore de la place pour des structures qui inventent?», se questionne-t-elle: «pas sûr» ou «de moins en moins sûr». Elle se réjouit d'une vitalité qui existe, par ailleurs, dans la société. Les questions d'alimentation, de logement, d'énergie, de migrations... sont d'abord prises en charge par les citoyens et les associations, et non par les pouvoirs publics. Et sur toutes ces

questions, «des nouveaux arrivent et renvoient aux plus anciens: «c'est quoi ce bazar, il n'y a pas de réponse? Nous, on n'a pas besoin de confort, on y va!». C'est le cas de mouvements comme Extinction Rébellion, Code rouge, la plate-forme citoyenne d'accueil des réfugiés... «Ils ont des trucs à nous apprendre et bienvenue! Qu'ils viennent questionner l'associatif, les plateformes habituelles, les syndicats... Qu'ils soient radicaux dans leurs manières de concevoir le collectif». Je crois en ces expériences en mode micro, uniques et résolument innovantes, en ces lieux et ces gens qui creusent des sillons et qui, plus tard, vont être repris par d'autres».

## **R** COMME RESPIRER (À TOUS LES ÉTAGES)

«Comment avoir un terreau suffisamment vital dans la société pour que les initiatives citoyennes puissent continuer à naître?», s'inquiète M.-C. Collard. «Avec des moyens de plus en plus limités, du tout au numérique plutôt qu'à l'humain, des logiques managériales néolibérales instiguées par les pouvoirs publics et imposées dans l'associatif, ce n'est pas gagné!». Pour toutes ces raisons, il faut, selon elle, garder des petites structures, conserver une forme de radicalité et remettre du politique dans tous ses actes, dans tous ces types d'expérimentations. Oui, mais comment? «Oser dire ce qui ne va pas, se tromper, évaluer, toujours en regard de son projet et de ses engagements» seraient déjà quelques ingrédients de la recette associative – s'il y en a une! Le principal défi dans le fait de grandir serait d'ailleurs de «conserver cette capacité à penser ce qu'on fait, y compris à l'intérieur de l'organisation». Permettre aussi la participation avec toutes les parties pour évaluer son impact: «aller voir ce qu'en pensent les bénéficiaires, les travailleurs, les partenaires, les prescripteurs...». Un dernier ingrédient? Prendre de la distance, donner du sens à ce qui s'expérimente et mettre en lien avec ce

qui se fait dans la société. «Les politiques et logiques néolibérales influent sur nos métiers, c'est essentiel de s'en rendre compte, c'est la clé à partir de laquelle peuvent naître les projets de transformation sociale. C'est se rappeler combien être assistant social, aujourd'hui, dans l'accueil avec des demandeurs d'asile à Bruxelles, par exemple, est une fonction éminemment politique!».

## **R** COMME RAPPORT DE FORCE

Au regard des fondamentaux de sa structure, «jusqu'où j'accepte tel projet ou tel partenariat qui va m'éloigner un peu de mon objet social tout en apportant un «plus» à la structure (nouveau subside, force partenariale, légitimité...)?». En d'autres mots, être dans la coopération et parfois le compromis, mais toujours en reliant avec la dimension politique de son projet. «Réfléchir à ce qui doit être mis en place - y compris en termes de mécanismes de fonctionnement en interne - pour qu'elle garde les capacités de se questionner et de ne jamais être complètement instituée». Une manière de s'assurer de pouvoir continuer à produire de l'innovation. Ou, a minima, à pouvoir l'accueillir, l'accompagner, la soutenir, la faciliter. Même idée dans la relation avec le politique: «il est tellement partie prenante avec le système dans lequel on est – avec ce que cela a comme impact sur la démocratie – que quand on s'en rapproche, on va très logiquement devoir se compromettre pour avoir accès à une plus grande sécurité, pour avoir un impact, ... etc. – Mais jusqu'où va-t-on pouvoir compromettre? Jusqu'où peut-on se compromettre? (lire p.) «Se compromettre, c'est un grand mot, mais c'est éviter de



s'inventer qu'on va pouvoir faire mieux que les autres!», précise-t-elle. A moins de se mettre d'accord avec un grand nombre d'autres partenaires associatifs pour construire un véritable rapport de force? Puisqu'on n'a pas le choix, que peut-on faire entre nous pour que cela se passe différemment? Coopérer pour que, dans cette logique qu'on nous impose (appels à projets, concurrence, etc.), cela soit un peu différent?... «Mais, honnêtement, on ne peut pas dire que les associations soient dans un rapport de force qui leur est favorable aujourd'hui», constate-t-elle. «On a peu de latitude pour pouvoir parfois dire non!». Pour toutes ces raisons, l'expérimentation, l'innovation et la petite taille restent importantes. Pour elle, les grandes structures doivent faire écho au travail des plus petites pour leur offrir des caisses de résonance.

cette recherche d'un équilibre à trouver. «L'organisation s'épuise moins vite que les gens», avertit-elle. En creux se lit la question du «prendre soin» qu'on évacue trop souvent: «on est des acteurs de lien, de soin, de tout ce qui va mal dans la société...». Mais où trouver des lieux de ressourcement et de partage entre directions, cadres? Entre travailleurs? «Comment se rappeler que le lien entre nous, c'est le sens?», insiste-t-elle. Nous ne prendrions plus ce temps-là: «au début de ma carrière, aller boire un verre avec un collègue faisait partie du travail. Petit à petit, il nous fallait arracher un temps pour le faire... Et ne parlons pas aujourd'hui, entre les mails, les réunions à distance...». Ce temps du lien, le temps de tout ce qui va construire un collectif, les rituels, les passe-temps, serait pourtant indispensable pour s'autoriser de questionner ensemble ce qu'on fait. «C'est le temps de la vulnérabilité à soi,

à l'autre, à l'équipe, à l'association, à la société. On a besoin de ces temps pour faire le vide... Dans le secteur hospitalier et dans les maisons de repos, tout tient sur les gens, mais plus qu'à un fil», alerte-t-elle. Rendre la liberté de retrouver du temps et de la respiration à tous les étages – individuel, équipe, organisation – serait urgent, au risque d'être uniquement dans du palliatif, «dans l'accomplissement des missions pour que cela aille moins mal. Mais tant qu'on met ces rustines sur les plaies sociales, on empêche juste que tout éclate!».

## P

### COMME PRENDRE SOI

Garder le cap, selon elle, reste possible, mais c'est hyper exigeant. Cela coûte très cher à l'humain, aux équipes, aux personnes qui sont dans les fonctions de coordination et de direction. Elle sait de quoi elle parle: elle-même passée par un burn out – «Je n'ai pas su prendre soin de moi, j'avais un niveau d'exigence énorme dans ce projet de transformation sociale à SAW-B et par ricochet envers les travailleurs» - elle accompagne aujourd'hui des équipes dans





# AQUARELLE : OSSATURE FINE ET RÉACTIVE, ADOSSÉE À UN COLOSSE

*Entretien avec Rachel Gourdin, Sage-femme,  
par Stéphanie Devlésaver, journaliste, CBCS*

En contre-bas de l'hôpital public Saint-Pierre et de la Place du Jeu de Balle, une petite rue pavée des Marolles accueille les locaux d'Aquarelle. A peine la porte d'entrée refermée, les bruits et regards sont laissés sur le trottoir. Des films dépolis placés sur quasi toute la surface des fenêtres de façade transforment le dehors en un doux théâtre d'ombres, ponctué de quelques bribes de conversation étouffés. Au-dedans, une lumière feutrée éclaire le bureau, les quelques chaises, les tapis et coussins étalés au sol. Une invitation à se poser, s'apaiser. « Parce qu'on accompagne des femmes

enceintes, dans une grande vulnérabilité, c'est essentiel de les recevoir dans un lieu sécurisant pour diminuer leur stress et développer un sentiment de confiance en leurs compétences, valoriser l'attachement à leur bébé », explique Rachel Gourdin, sage-femme à Aquarelle. La mission de l'asbl est de leur proposer un accompagnement médico-social<sup>1</sup>. Elles peuvent provenir des 19 communes bruxelloises, « on va là où elles vont », explique Rachel, « la seule condition étant qu'elles soient suivies à l'hôpital Saint-Pierre ». C'est une

1. Dans la majorité des cas, la patiente qui se présente à la consultation Aquarelle devra se rendre au CPAS pour introduire une demande d'Aide Médicale Urgente (AMU).

spécificité de l'asbl : bien qu'indépendante, l'initiative est rattachée à la structure hospitalière. Avec quelles répercussions sur le projet ? De quelle manière ce lien renforce, ou au contraire, entrave le déploiement de leurs activités ? Quelles autres formes de soutien et de partenariat peut développer un projet de petite taille pour remplir au mieux ses missions sans perdre pied ?

En urgence, une jeune femme arrive en salle d'accouchement à l'hôpital Saint-Pierre. Elle est arrivée en Belgique trois jours auparavant, apprennent les infirmières. Elle vient tout droit du Centre Fedasil<sup>2</sup> du Petit-Château. « Il lui faut des vêtements et du matériel pour son bébé, elle n'a rien! », constate l'hôpital. Pendant que la sage-femme prend en charge le bébé, la maman est emmenée à la rue de l'Hectolitre pour trouver de quoi s'habiller. Au « Vestiaire »<sup>3</sup>, l'équipe prépare un colis pour le bébé qui sera déposé dans la chambre d'hôpital. C'est un des exemples de démarrage du travail d'Aquarelle, ce trait d'union entre la grossesse de ces femmes issues de l'immigration et les autres dimensions de leur vie : introduire une demande d'Aide Médicale Urgente (AMU), recherche d'un logement - « On leur trouve parfois une place dans un Centre d'accueil d'urgence » -, d'autre fois, elles ont besoin d'une écoute, d'un lien physique... Dans une situation d'extrême vulnérabilité, ces mamans ou futures mamans accumulent les manques : en plus d'être dans une grande précarité

2. Fedasil, l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile.

3. Le Vestiaire propose des vêtements et du matériel de puériculture, une aide sociale et administrative, en collaboration avec toute une équipe de bénévoles.

financière, elles sont très souvent isolées, loin de leur culture et de leur langue, parfois à la rue. Elles sont sans papier, sans sécurité sociale, sans mutuelles. En 2022, grâce à leur projet, ce sont 480 femmes qui ont bénéficié d'un suivi pré et/ou postnatal. L'équipe a été en contact avec 70 nationalités différentes. A Bruxelles, elles seraient les seules à s'occuper de ce type de prise en charge. Or, «à Bruxelles également, les inégalités commencent dès la naissance», rappelle l'Observatoire de la Santé et du Social. Ces inégalités se maintiendront et s'accumuleront tout au long de la vie, tant pour la santé physique que mentale. Sur la période 2011-2015, l'espérance de vie d'un nouveau-né à Saint-Josse-ten-Noode est moins élevée de cinq ans par rapport à Woullwé-Saint-Pierre». Face à ces inégalités dans l'accès et la qualité des services de soins de santé maternelle et néonatale, l'action la plus décisive serait d'assurer au plus grand nombre d'entre elles **un suivi de grossesse de qualité ainsi qu'une «couverture sanitaire universelle pour des soins complets de santé génésique, maternelle et néonatale»**<sup>4</sup>. C'est dans cette ambition que s'est créé le projet Aquarelle, il y a 23 ans. «Dans les années nonante, Martine et Linda, toutes deux sage-femmes à l'hôpital public Saint-Pierre repèrent ces femmes qui arrivent pour accoucher, sans aucun suivi prénatal. A l'époque, l'aide Médicale Urgente n'existait pas encore», précise Rachel, «ces patientes portaient aussi vite que possible de peur d'avoir une facture qui s'allonge. Elles laissaient bien souvent une adresse fictive pour éviter que des liens soient faits avec la police». Les sage-femmes interpellent alors les obstétriciens de l'hôpital: «Que peut-on faire? Que mettre en place?... Le projet n'avait pas du tout la forme qu'il a aujourd'hui», rappelle Rachel, «c'était d'abord une toute petite structure composée de deux sage-femmes qui ont énormément lutté, avec des bouts de ficelle».

4. OMS, Santé maternelle, 2019, dans Aquarelle: rapport d'activités 2022, p. 5.

### **BIS: les débuts d'Aquarelle, c'est une histoire de débrouille...**

Oui, il n'y avait rien! Linda et Martine, à l'origine du projet, «squattaient» le frigo du docteur Barlow, gynécologue-obstétricienne à Saint-Pierre, avant de trouver le leur... Elles en rient encore aujourd'hui! Elles y entassaient les yahourts, les fruits et légumes, la viande, toute une série de surplus alimentaire qu'elles allaient récupérer auprès d'une organisation, une fois par semaine. Elles portaient ensuite, avec leur colis, à domicile.

### **BIS: Dès le départ, elles font ce lien avec les patientes hors de l'hôpital?**

C'était le but, **elles ont été les premières à faire du suivi à domicile! Aujourd'hui, c'est devenu une pratique ordinaire, mais ce n'était pas du tout le cas à cette époque.** Elles rencontraient les femmes à la maternité pour leur proposer ce type de suivi postnatal: elles levaient les freins qui pouvaient exister, leur expliquaient qu'il n'y avait pas de lien avec la police, que c'était un service gratuit.

### **BIS: Si l'aide est médicale au départ, Aquarelle travaille sur bien d'autres dimensions...**

Oui, parce que **les problèmes de précarité sont là, au centre de tout:** on touche à des problèmes de nourriture, de logement, de lait maternel... C'est de cette manière que, petit à petit, se sont développées une série d'autres activités, notamment le projet de Vestiaire qui propose des vêtements pour les mamans et leur bébé, en parallèle du suivi à domicile. Aujourd'hui abrité dans un bâtiment situé en face des urgences, il a d'abord pris ses quartiers dans le bureau du docteur Barlow à Saint-Pierre.

### **BIS: L'ancrage du projet à partir d'un hôpital n'a rien d'anecdotique: il a permis de cibler des failles, de les re-layer...**

**Ce projet n'aurait tout simplement pas pu naître ailleurs qu'à Saint-Pierre:** c'est un **hôpital universi-**

### **taire, public, très proche du CPAS de Bruxelles-Ville.**

Implanté dans les Marolles, il a déjà dans sa patientèle une population très vulnérable avec des précarités multiples, un public primo-arrivant, ... Autrement dit, il y avait déjà cette sensibilité par rapport à **l'accueil des populations les plus vulnérables.** Avec des soignants très alertés et des gynécologues particulièrement soutenant. Aquarelle reste aujourd'hui très épaulé par le personnel de l'hôpital, que ce soient les secrétaires médicales, les gynécologues ou d'autres services comme l'endocrinologie, etc. Tout le monde connaît le projet, sait comment il fonctionne et accueille globalement très bien les patientes.

### **BIS: Malgré les besoins entendus, les ressources financières n'ont pas suivi...**

Il y a eu des moments très durs financièrement parlant, cela a failli parfois complètement s'arrêter. L'hôpital avait beau être d'accord avec les constats, il n'avait pas l'argent. **Les salaires étaient certes payés par l'hôpital, mais ce n'était que deux mi-temps pour un nombre très conséquent de femmes suivies.**

Les deux initiatrices du projet ont dû démarcher financièrement ailleurs pour pouvoir débiter des préparations à la naissance, déployer d'autres types d'activités comme les massages bébé, les séances d'information sur les moyens de contraception, etc. C'est finalement le fonds Marguerite Delacroix de la Fondation Roi Baudouin qui leur a permis de sortir la tête hors de l'eau. Et après des tractations avec l'hôpital, elles ont enfin débloqué une ouverture de poste: un mi-temps, puis un autre pour pouvoir étoffer l'équipe.

### **BIS: Et poursuivre le travail, dans la continuité des soins hospitaliers, mais à domicile: un «aller vers» qui a toute son importance?**

C'est souvent là qu'on découvre les **vrais besoins de la famille ou bien parfois, les vraies ressources.** Hier par exemple, j'étais chez une de mes



patientes et j'ai pu observer qu'elle avait tout un réseau autour d'elle, je peux donc diminuer mon implication. Quand, au contraire, on constate que la personne est isolée, **on l'inscrit un maximum dans son quartier: Antenne ONE, CPAS, associations locales...** Ou si on découvre, par exemple, lors de notre visite, que ses autres enfants sont à la maison parce qu'ils n'ont pas eu de place à l'école, on va tout remuer pour faire en sorte de les inscrire.

### **BIS: Comment savoir où le travail prend fin? Sur quelles forces s'appuyer?**

On ne doit pas avoir l'impression qu'on doit tout prendre en charge. Nous ne sommes pas là pour pallier à tout, ce qui serait alors source de burn-out! On tente, pour chacune de nos patientes, de localiser le réseau, de travailler en collaborations. On sollicite beaucoup l'ONE, les CPAS, le réseau associatif. Quand on sent que nous sommes surchargées, on délègue: on reprend des rendez-vous pour certaines à l'hôpital, auprès d'une gynécologue, d'un pédiatre... **L'idée est de mettre les pouvoirs et les structures face à leurs responsabilités sur un territoire donné.** Dans cette optique de travail, **être lié à un hôpital, connaître les gens, est une force!**

### **BIS: En quoi préserver votre autonomie est pourtant tout aussi précieux?**

Rester autonome dans notre travail nous permet clairement d'**être plus réactive!** **On n'a pas le temps d'attendre! Il y a une souplesse dans notre prise en charge qu'on ne pourrait se permettre de cette manière-là** si on était inscrite dans une chaîne hiérarchique liée à l'hôpital. **Ici, on a les coudées franches.**

### **BIS: Pour pouvoir, par exemple, soigner le temps de la prise en charge...**

Cela me rend folle quand je constate qu'une de nos patientes n'a pas été vue par un professionnel de soin parce qu'elle avait 15 minutes de retard! Pour ces femmes dans des grandes formes de précarité, on part toutes du principe

que quand on a leur main dans la nôtre, il faut qu'on fasse le plus possible. Parce qu'on ne sait pas si le lien va rester. Si cette femme a une heure et demi de retard à un rendez-vous, ce n'est pas grave. **Le droit à la santé est un droit universel, elles y ont droit. A partir de là, on construit avec elles ce suivi périnatal pour soigner cette parenthèse de la grossesse afin de les rendre plus autonome.**

### **BIS: Vous devez vous montrer disponibles, à tout moment!**

C'est une manière de **leur signifier qu'elles sont importantes**, qu'elles peuvent déposer. On doit à la fois prendre le temps et être efficace...

### **BIS: Jusqu'à parfois faire bouger les lignes?**

Le projet a clairement parfois permis de faire avancer la pratique, notamment au sein de l'hôpital. A titre d'exemple, les sage-femmes d'Aquarelle sont **les premières à avoir pu faire des consultations prénatales. Avant, c'était une pratique réservée aux gynécologues uniquement.** Mais comme le projet reposait sur cette idée de faire un suivi global avec les femmes – suivi prénatal, mise en lien avec les services sociaux, obtention de la carte médicale AMU, échographies, suivi labo... - on leur a laissé cette place-là!

### **BIS: Une perméabilité entre les pratiques qui permet de les faire évoluer, mais qui nécessite une attention aux spécificités des uns et des autres...**

Pour travailler à Aquarelle, c'est indispensable de comprendre les deux cultures de travail et de se sentir à l'aise avec les deux manières de faire. Si financièrement, l'asbl est plus stable, le montage du projet reste très compliqué, avec des statuts de travailleuses salariées, détachées de l'hôpital, indépendantes<sup>5</sup>,

5. Au-delà des quatre mi-temps payés actuellement par Saint-Pierre, Aquarelle engage aussi des sage-femmes indépendantes payées sur fonds propres (subside ONE, donations).

bénévoles au Vestiaire... Qui travaille à quel moment, sous quel statut? Qui est dans le «noyau dur» de la structure? Qui prend les décisions?... Ce n'est pas toujours simple d'y voir clair en interne. Il a fallu que l'on démêle tout ça, à l'aide d'une personne extérieure!

### **BIS: Sous la forme d'une intervision?**

Oui, une fois toutes les six semaines, depuis environ deux ans maintenant, on a l'appui d'une intervenante, spécialisée dans les organisations social-santé à Bruxelles. Elle est très fine dans l'analyse des liens qu'on peut avoir avec les pouvoirs subsidants, les réseaux, les collaborateurs, etc. Nous avons aussi un Conseil d'Administration composé de représentants de l'hôpital...





**BIS: Est-il vécu comme un organe de soutien ou de contrôle ?**

C'est un CA qui nous fait confiance, ce sont des personnes déjà fort occupées, qui nous laissent cette liberté de mettre en place les projets qui nous tiennent à cœur, nous permettent cette autonomie et cette réactivité. Le revers, c'est qu'on aimerait parfois qu'il soit plus réactif, mobilisateur et soutenant. Qu'il nous donne accès à des personnes qui ont un autre réseau, un autre carnet d'adresses, qui auraient plus de temps à consacrer à l'évolution du projet.

**BIS: C'est tout un équilibre à trouver entre liens et indépendance. Sans pour autant se perdre !**

Notre grande force est de faire attention les unes aux autres. Grâce aux interventions notamment, on dialogue, on com-

munique, on se relaie quand il le faut. On travaille beaucoup ces questions: « où sont nos limites? A quel moment on s'arrête? » On voit bien autour de nous que de nombreuses structures sont fortement mises à mal dans leur travail face à la précarité galopante: elles ont l'impression de ne pas pouvoir apporter de solution. Mais nous, en tant que sage-femme, **on a cette chance de pouvoir utiliser nos mains**: on emmaillote les bébés, on les soutient pour la mise au sein, on masse un dos de maman douloureux... Ce sont tous des gestes qui soulagent. Et qui invitent les femmes à se permettre aussi d'être dans le lien, de nous toucher, de nous prendre dans leurs bras.

**BIS: Un rapport au corps, à l'intime, difficile à imaginer à grande échelle ?**

**Ce rapport à l'interpersonnel passe par une petite structure et doit absolument être préservé.** Ces femmes ont aussi besoin de se repérer dans l'espace. Pour elles, c'est déjà compliqué de s'y retrouver entre l'hôpital, Aquarelle,

le Vestiaire. Il faut **reproduire du co-con** pour qu'elles se sentent en sécurité. Parce qu'on travaille avec des femmes enceintes dans une grande vulnérabilité et leur bébé. Selon moi, pour toutes ces raisons, **il faut une petite échelle, mais du réseau et de la collaboration.** On a quand même un tissu associatif bruxellois qui est super, extrêmement dense, donc autant aller utiliser leurs compétences et leur raison d'être.

**BIS: Vous n'avez donc pas le rêve de grand déploiement pour Aquarelle ?**

Non, même si on aimerait avoir un autre mi-temps sage-femme payé par l'hôpital! (sourires). Nous n'imaginons pas le projet sous la forme d'une mégastucture bruxelloise. Par contre, **essaimer le projet à l'échelle d'Aquarelle dans d'autres hôpitaux** permettrait de répondre davantage aux besoins. Tout en préservant cette souplesse que nous avons et qui ne cesse de m'étonner!



*Bruxelles – Politiques urbaines – inégalités sociales*

---

# LE CBCS, ÉQUILIBRISTE : COOPÉRER AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET AGIR EN CONTRE-POUVOIR

---

*Par Evelyne Wetz, chargée de projets, CBCS,  
Alain Willaert, coordinateur général, CBCS,  
Violette Núñez Tolin, stagiaire,  
Stéphanie Devlésaver, journaliste, CBCS*

Petite structure, le CBCS s'est récemment vu confier de nouvelles missions, avec pour conséquence un doublement de ses effectifs. Ces changements organisationnels associés aux transformations en cours dans le cadre de la mise en place du Plan Social Santé Intégré le relient, plus que jamais, aux questionnements de notre dossier : comment le CBCS vit-il sa relation avec les pouvoirs publics ? Est-il plus facile de se faire entendre quand on devient (modestement) plus grand ? Est-il toujours aussi évident de critiquer le politique, celui-là même qui nous a fait confiance ? A l'automne 2022, le CBCS accueillait une stagiaire, Violette, en sciences politiques et sociales. C'était l'occasion rêvée de porter un regard réflexif sur notre structure à partir de ses observations et analyse. Nous le partageons dans ces pages pour tenter d'offrir des éléments de réponse.



Comment agir en contre-pouvoir démocratique tout en coopérant avec les pouvoirs publics? **Cette interrogation n'est pas l'apanage du CBCS.** Le monde associatif est traversé par cette contradiction qui découle directement des **rappports qu'entretiennent l'associatif avec les pouvoirs publics qui les financent.** En témoignent, les longues négociations relatives à la Charte associative qui n'ont finalement pu aboutir à un texte concret.

Pour rappel, au début des années 2000, le monde associatif et les pouvoirs publics avancent l'idée d'une Charte associative destinée à asseoir « les principes de relations et de coopérations saines, sans instrumentalisation ni dépendance, entre les pouvoirs publics et associatifs »<sup>1</sup>

« Alors que l'intérêt général est menacé par la montée de l'individualisme et que la logique marchande convoite chaque espace de l'action collective, les pouvoirs publics signataires veulent renforcer leur engagement au service du bien public et sceller alliance avec le monde associatif pour défendre ensemble, dans une perspective de développement durable, les valeurs d'émancipation sociale, d'égalité, de solidarité et de liberté ainsi que les services d'intérêt général » (Charte associative, 2009).

La Charte adoptée en 2009 n'aura jamais été traduite en dispositions concrètes faute de consensus politique. Les positions différenciées des partis politiques étaient difficilement conciliables, oscillant entre « l'associatif par défaut » (les pouvoirs publics fonctionnels interviennent où l'associatif n'est pas présent) et « les pouvoirs publics par

défaut » (l'associatif est un sous-traitant des pouvoirs publics). Cela s'est traduit, notamment, par un désaccord sur l'intégration de l'enseignement libre subventionné dans le périmètre de la charte.

Parmi les principes de la Charte, **la complémentarité et la non-concurrence entre l'action associative et l'action publique.**

*Celle-ci implique que les pouvoirs publics s'appuient dans leur action sur les services publics et sur les associations dans un souci de complémentarité et non de concurrence; et que les associations entretiennent avec les services publics des relations de complémentarité et de non-concurrence.*

*La réalité associative est une composante importante de la société belge. C'est donc tout naturellement que les pouvoirs publics travaillent régulièrement avec les associations à la réalisation de leurs missions.*

*Aussi, les pouvoirs publics signataires et, nous l'espérons, l'ensemble des pouvoirs publics, estiment fondamental de prendre des engagements vis-à-vis des associations afin de mieux articuler leurs rapports réciproques avec les pouvoirs publics dans un souci de complémentarité.*

La Charte illustre la difficulté d'articuler le monde associatif à celui des pouvoirs publics, notamment parce que l'associatif, principalement financé par les pouvoirs publics, est cependant en position critique de la société, au regard des problématiques qui l'occupe.

**Cette position complexe est peut-être d'autant plus difficile à tenir pour une petite structure associative subventionnée.**

Le CBCS a toujours collaboré avec les pouvoirs publics, parfois par l'interpellation des décideurs politiques parfois

d'avantage par la coopération. Pour comprendre **la manière dont le CBCS construit son indépendance et préserve son objectif démocratique**, un coup d'œil sur son mode d'organisation en interne donne déjà quelques pistes. S'attarder ensuite sur sa place dans le paysage associatif et politique permet d'éclairer l'ajustement constant et nécessaire entre la vision politique de l'asbl et son environnement.

## Le CBCS: l'organisation à l'intérieur de la maison

Logé au second étage d'une maison bruxelloise traditionnelle partagée avec SOS Jeunes à Ixelles, le lieu induit déjà des modes différents d'être ensemble au sein de l'équipe du CBCS: un séjour en enfilade qui prête à la discussion, absolument pas destiné à recevoir des travailleurs entre ses murs, un petit espace « cuisine » qui évoque le coin café de sa propre maison... Au-delà de cette disposition de l'espace qu'on ne prendra pas le temps de traiter plus en avant ici, on se penche sur le **mode d'organisation interne du CBCS qui influence directement son mode d'intervention et de collaboration avec l'associatif et le politique.** Nous reprendrons la théorie de Mintzberg pour éclairer nos propos. Mintzberg a conçu une typologie des types d'organisation mais également une distinction entre les modes de coordination au sein de ces organisation (voir tableau ci-contre).

Selon les termes de Mintzberg (2011), nous pourrions qualifier le type d'organisation principale du CBCS comme étant **adhocratique, c'est-à-dire, flexible, adaptable, informelle, contraire à la bureaucratie.** En effet, l'organisation repose sur des groupes de projets avec des travailleurs-euses qualifié-e-s et polyvalent-e-s pour répondre à une certaine adaptabilité. La division horizontale et la division verticale est faible car les projets nécessitent des travailleurs-euses autonomes et polyvalent-e-s selon les tâches à réaliser. Parmi les différents mé-

1. A. Willaert, « Charte associative: un très très long parcours », 2013, sur [www.cbcs.be](http://www.cbcs.be)



| TYPE D'ORGANISATION  | CARACTÉRISTIQUES   | MÉTHODE DE COORDINATION                                      | RÔLE CONTRÔLEUR DE GESTION  |
|--|--|--|---|
| <b>Structure simple (Très petites entreprises)</b>                       | Degré de centralisation élevé<br>Décisions du chef d'entreprise  | Supervision directe de l'activité des subordonnés            | Pas important: prévision de l'activité  |
| <b>Bureaucratie mécaniste (Administrations)</b>                          | Fiche de poste, technostrucure importante  | Standardisation méthode de travail                           | Prévoir<br>Vérifier conformité des actions des opérations                                 |
| <b>Bureaucratie professionnelle (Universités, hôpital)</b>               | Relation entre le but et les moyens est difficile à modéliser, contrôle difficile  | Standardisation des qualifications                           | Peu de légitimité   |
| <b>Structure divisionnelle (Grandes entreprises)</b>                     | Fort degré de décentralisation, ligne hiérarchique importante  | Standardisation des résultats                                | Très financier et économique<br>Budgétisation<br>Aide au choix du couple produits/marchés |
| <b>Adhocratie</b>  | Structure innovante, fortes incertitudes, importance des services de supports et noyau opérationnel  | Ajustement mutuel  | Suivi de la rentabilité des projets   |
| <b>Configuration missionnaire (Associations, coopératives ouvrières)</b> | Même idéologie, normes, croyances<br>Sélection, socialisation et endoctrinement  | Valeurs partagées, culture, adhésion à la mission fondatrice |   |
| <b>Organisation politisée</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La confrontation;</li> <li>• L'alliance bancaire;</li> <li>• L'organisation politisée;</li> <li>• L'arène politique complète</li> </ul> Pouvoir non légitime, recherche intérêt personnel | Aucune   |   |

Mintzberg, H. (2011). Structure et dynamique des organisations.

canismes de coordination qui existent, nous reprendrons celui de **l'ajustement mutuel** pour éclairer comment l'organisation interne du CBCS impacte sur son rapport au monde extérieur. L'ajustement mutuel se caractérise par une coordination des tâches entre individus qui passe par une communication informelle.

En effet, la communication entre les membres de l'équipe du CBCS se fait principalement de façon directe et interpersonnelle. Chaque membre bénéficie d'une grande autonomie et peut compter sur la confiance a priori de leurs collègues. Différents canaux

de communications (appels téléphoniques, groupes Whatsapp, mails, discussions informelles au bureau, ...) sont utilisés pour s'ajuster entre les réunions d'équipe formelles. L'ensemble de ces ajustements mutuels permettent **une forme d'évaluation réciproque et d'auto-évaluation du travail.**

Ce type d'organisation permet aussi – surtout? – de se prémunir contre la Taylorisation des tâches qu'induirait une méthode plus managériale et hiérarchisée. Elle permet de **garder une équipe soudée autour des valeurs, des missions et de la vision du CBCS, par le renfor-**

**ement et le partage des compétences présentes.** Ainsi, le dialogue avec le pouvoir politique n'est pas l'apanage de la seule direction, mais dépend du dossier traité. L'évolution de ce dossier est évaluée en équipe, à l'aune de la vision et des missions générales de l'association. Selon nous, ce type d'organisation a majoritairement lieu dans des structures de petite taille. Dans une plus grande structure, elle adopterait probablement davantage des configurations de type entrepreneuriale ou bureaucratique.

## Politique -associatif: l'absence de cadre clair

Sortons à présent de la maison pour observer l'environnement dans lequel le CBCS évolue. Dans un premier temps, revenons sur le paysage politique. En tant qu'Etat social-démocrate de type néo-corporatiste, **la Belgique dispose de nombreux lieux de concertation dans lesquels le secteur associatif peut discuter et influencer sur les décisions politiques.** Les conseils consultatifs sont ainsi des hauts lieux du dialogue social et représentent des espaces démocratiques par excellence. Le CBCS participe activement à plusieurs sections du Conseil consultatif bruxellois francophone de l'aide aux personnes et de la santé. Le Conseil est chargé de donner des avis sur les politiques social-santé de la Commission communautaire française (à la demande du Collège ou d'initiative). Cette position permet de se tenir au plus près du dialogue politique, et de conserver une influence sur la décision des pouvoirs publics. Constatons néanmoins que les avis émis par le conseil consultatif ne sont pas contraignants. Leur portée est donc limitée, mais indicative pour l'autorité politique.

Au-delà de ces lieux de dialogue, **la nature des relations qui vont se tisser entre l'associatif et les pouvoirs politiques** dépend, avant tout, des **partis présents dans la majorité gouvernementale.** L'absence de mise en œuvre de la charte associative, et donc l'absence d'un cadre clair et partagé des relations entre les pouvoirs publics et l'associatif, soumet ce dernier à une constante exigence d'adaptation. C'est l'une des raisons pour laquelle le CBCS demande à rencontrer le ou les ministres social-santé en début de chaque nouvelle législature.

## Associatif -politique: opposition ou rapport de force?

Suite à ce regard posé sur la maison, puis sur son environnement extérieur, on a pu constater combien le CBCS occupe une position tout en adaptabilité et en tension: il coopère avec les pouvoirs publics dans la mise en œuvre des politiques publiques, mais entend, dans le même temps, protéger l'autonomie démocratique et les intérêts du monde associatif. Abraham Franssen, sociologue, parle de « **coopération conflictuelle<sup>2</sup>** » et la décrit comme un **rapport social fort.**

2. CBCS (2015). Penser les rapports entre l'associatif et le politique. Entretien d'Abraham Franssen. <https://cbs.be/penser-les-rapports-entre-l/>

La coopération conflictuelle est intéressante, en ce qu'elle évoque l'opposition et le rapport de force qui sous-tend la relation entre l'association et les pouvoirs publics à partir de l'analyse de l'action collective. En l'occurrence, les associations doivent être considérées comme des acteurs sociaux engagés dans un rapport social avec d'autres acteurs (dans le cas qui nous occupe, les pouvoirs publics).

Quivy et Van Campenhoudt (2006) vont plus loin dans l'analyse<sup>3</sup> en considérant qu'« un rapport social se présente comme une coopération conflictuelle d'acteurs qui coopèrent à une production (comprise dans son sens le plus large, par exemple de biens ou de services, d'une formation générale ou professionnelle, de l'organisation de la vie collective...) mais qui entrent inévitablement ainsi en conflit en raison de leurs positions inégales dans la coopération ou, ce qui revient au même, de leur emprise inégale sur les enjeux de leur coopération ».

**Non seulement les acteurs n'occupent pas la même position mais ils n'ont également pas les mêmes**

3. « Manuel de recherches en sciences sociales », par Raymond Quivy et Luc van Campenhoudt, éditions Dunod, 2006.





**ressources. Le facteur financier constitue une variable centrale à prendre en compte.** Les pouvoirs publics, conscients que cette ressource constitue un point névralgique dans la décision d'action collective, ont la possibilité de l'utiliser de façon rationnelle et stratégique, à savoir qu'ils disposent in fine de ressources financières limitées à distribuer à un nombre de partenaires de facto en concurrence. Du point de vue associatif, la survie de l'association dépend bien souvent de l'octroi de ces subsides, ce qui peut pousser à aller dans le sens politique pour obtenir le précieux sésame. Nous reprendrons les paroles d'A. Franssen selon lesquelles il existe « **une forte volonté de coopération avec les pouvoirs publics (« être reconnu», être considérés comme partenaires etc...) au risque peut-être de glisser vers une position d'associé asservi** » (Devlésaver, 2009, CBCS).

## Les stratégies de résistance associatives

Certaines théories postulent d'une instrumentalisation des acteurs associatifs par les pouvoirs publics dans un souci de légitimation du système politique en place. Il ne faudrait pas oublier cependant que les associations sont, elles aussi, en quête de légitimité dans les rapports qu'elles entretiennent avec les autres acteurs, y compris avec les pouvoirs publics. Les acteurs associatifs développent elles-mêmes leurs stratégies, au-delà de tentatives d'instrumentalisation. Résultat: s'il est évident que les modes de financement et de contrôle de l'associatif ont un impact sur leur gestion et leur fonctionnement, pour autant, celles-ci ne se résignent pas. A titre d'exemple, **les associations développent des alliances entre elles pour renforcer leur marge de manœuvre.** C'est notamment le cas pour le CBCS et le Forum Bruxelles contre les inégalités qui développent nombre de projets en commun depuis plusieurs années. Les deux associations ont notamment créé le CREBIS, un centre de recherche

collaborative qui respecte leurs valeurs et renforce la bonne exécution de leurs missions. Les associations restent également des **espaces publics politisés, dans la mesure où elles recherchent l'adéquation entre leurs visions, valeurs et actions.**

On l'a dit plus haut, les modes de financement public restent un danger pour nombre d'associations: ils peuvent entraîner une allégeance et mettre à mal le potentiel de conflictualité démocratique. Une grande partie du budget du CBCS dépend d'une série de financements liés à des appels à projets et de subventions facultatives de courte durée. **Cette situation rend impossible le pilotage à long terme, multiplie le travail administratif et complique la gestion des relations de travail** (succession de contrats à durée déterminée, clause liant un contrat de travail au maintien de la subvention ...). Néanmoins, les **liens historiques** qui existent entre une associa-

tion et l'appareil étatique permet d'offrir une marge de manœuvre dans le cadre de la négociation de ses relations avec les pouvoirs publics. Ainsi, **l'expertise développée au cours du temps par le CBCS et la confiance de son assemblée générale (composée de quelque 150 associations) sont ici des atouts.**

Pour aller plus loin, on peut avancer l'idée d'une collaboration dans l'élaboration des politiques publiques. Il est intéressant de constater que le Plan Social Santé Intégré fait sien des éléments référentiels (territorialisation, responsabilité populationnelle, ...) présents dans la note de vision du CBCS, publiée plus d'un an auparavant. L'associatif peut donc, à certains moments, rester un acteur d'avant-garde et digne d'intérêt dans la construction de l'action publique.

## BIBLIOGRAPHIE

Bodart, Y. (2011). *Sociologie des organisations*. CPSE Liège.

Mintzberg, H. (2010). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Ed. d'Organisation. –

Mintzberg, H. (2011). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Eyrolles, Éditions d'Organisation.

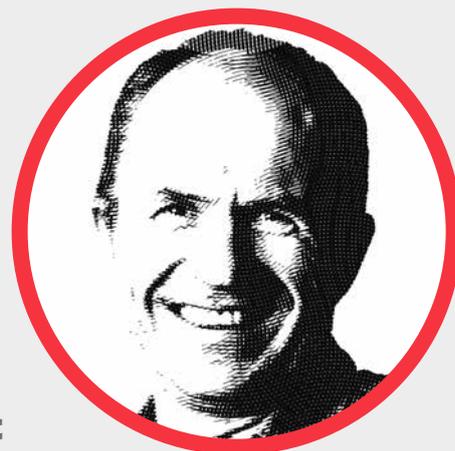
Nizet, J., & Huybrechts, C. (1998). *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg de Palo Alto*. De Boeck.

Nizet, J., Pichault, F., & Rousseau, M. (1995). *Comprendre les organisations: Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris: Gaëtan Morin.



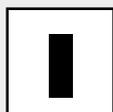
# CHRISTOPHE SCHOUNE, journaliste

**(Imagine Demain le monde)**



**Il a été Secrétaire général d'Inter-Environnement Wallonie de 2009 à 2019**

**"Résumer dix années de vie professionnelle (...) est un exercice complexe en aussi peu de lignes", confie Christophe Schoune. Il a pourtant relevé le défi de raconter sa propre histoire, associative et subjective. A la croisée du journalisme et des questions environnementales, il éclaire notre question de taille et de forme pour les associations de demain. Et nous montre combien les luttes sont les mêmes, de part et d'autres du non marchand. Avec cette même nécessité de se rassembler autour d'un "intérêt collectif qui nous dépasse". Et, in fine, d'avoir "ce sentiment de se lever le matin pour des enjeux vitaux qui ont du sens et de la cohérence".**



## COMME ISOLÉ

Automne 2008, rue Royale à Bruxelles. En charge des questions environnementales, je couvre le large spectre du développement durable pour le quotidien Le Soir où j'ai été embauché comme journaliste, en 1990 par l'ancien directeur général André de Béthune. Dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité, pollutions des

océans, des sols, de notre alimentation... Les menaces sur le vivant et le franchissement des limites planétaires sont déjà une litanie rythmée à intervalle régulier, dans les années 2000, par les grandes organisations internationales, des études scientifiques et des ONG. Le risque climatique, Le Soir en a pris la mesure. Le quotidien titre en une, lors du quatrième rapport du Giec, en 2007: «La révolution ou le chaos». Conforté par ce positionnement éditorial, mais lassé d'être isolé dans la rédaction pour assurer une couverture à temps plein de ces enjeux - de la réintroduction illégale des castors en Wallonie au sommet de la Terre à Johannesburg, en 2002 - *Notre maison brûle et nous regardons ailleurs (Jacques Chirac)* -, je gravis les étages pour me rendre dans le bureau du nouveau directeur général à l'automne 2008. Objectif: réformer le suivi des matières écologiques pour qu'elles soient enfin l'affaire de toutes et tous. Las! Le grand argentier affiche une triste mine face aux courbes de vente liées aux unes environnementales. L'importance de ces enjeux et le succès de l'opération sur l'empreinte écologique montée avec le WWF ne suffisent pas à le convaincre de changer la manière de traiter l'info sur l'environnement. Rideau.



## COMME COALITION

Le lendemain, j'apprends qu'Inter-Environnement Wallonie cherche un-e nouveau secrétaire-général-e. Et pourquoi

pas, au fond? Même si j'ai peu d'expérience en management, c'est l'occasion de me tester sur le marché de l'emploi après deux décennies de journalisme. Pari gagnant. Six mois plus tard, mes collègues du Soir, hilares, m'offrent une fausse Une en guise d'au-revoir: «*Christophe Schoune, le seul journaliste capable de commettre des reportages plus déprimants que Thalassa.*». Tant le message de la direction du Soir que cette anecdote résumait alors une question clef applicable à la presse ou au monde des ONG: comment renforcer l'adhésion de nos publics cibles face à l'urgence écologique et des choix de société à opérer en limitant l'effet repoussoir (le mépris, le déni, la manipulation, le climato-scepticisme...) lié aux intérêts individuels ou socio-économiques court-termistes en jeu. Tenter de répondre à cette question générique de la mobilisation citoyenne, à travers une série de propositions de nature politique, aura été au cœur de mes préoccupations tout au long des dix années passées à la tête de la coupole des ONG et associations environnementales (2009-2019). De ce point de vue, les choses n'avaient pas trop mal démarré: alors que le sommet de Copenhague sur le climat se profilait fin 2009, une campagne de la Coalition climat<sup>1</sup>, dont nous étions un des maillons clefs, mobilisa 12.000 citoyens danseurs sur les plages d'Ostende et 15 000 manifestants

1. La Coalition Climat est une asbl nationale qui réunit plus de 90 organisations de la société civile belge (nature et environnement, coopération au développement, syndicats, mutualités, jeunesse, mouvements citoyens) autour du thème de la justice climatique.



à Bruxelles. Pour la première fois, ONG et syndicats faisaient cause commune pour la préservation du climat au-delà du cercle des convaincus.

## **N** COMME NAUFRAGE

Sommet de tous les superlatifs, la Conférence de Copenhague sur le climat fut un naufrage politique. Face à l'ampleur de l'échec, les ONG furent tétanisées. Bien entendu, la vie d'une fédération ne pouvait se résumer à cela. La déclaration de politique régionale de l'époque promettait des politiques plus durables. Et nos actions de plaidoyer se poursuivaient. Mais nous n'avions pas mesuré, alors, la difficulté de faire valoir les avancées nécessaires eu égard à la hauteur des enjeux environnementaux. Freiner l'artificialisation du territoire et densifier l'activité dans les centres-villes? Adopter un plan de sortie des pesticides et soutenir l'agro-écologie? Supprimer les subventions aux énergies fossiles et réinvestir dans les transports publics? Tous ces objectifs se heurtaient d'une part à l'absence d'un cap clair et ambitieux de la communauté internationale dans le domaine du climat ou de la biodiversité et, d'autre part, à la pusillanimité belge en matière environnementale. Heureusement, le droit européen demeurerait comme un phare dans la nuit. Différents recours ont ainsi pu être gagnés par notre fédération contre des dispositions non démocratiques prises par les gouvernements régionaux ou fédéraux. Emblématiques, l'annulation par la Cour constitutionnelle de la loi de prolongation des centrales nucléaires de Doel 1 et 2 fut le fruit d'un long combat entamé en 2016. Ces luttes menées sur le fond des dossiers se sont souvent traduites par des combats usant pour maintenir à flots les fonds de la fédération. Pertes de subventions, menaces à peine voilées... « On ne mange pas la main qui vous nourrit », aimait à dire un ancien ministre régional, confortant l'idée erronée que les moyens publics ne peuvent servir la critique de l'action publique. Face aux mouvements de crues et de décrues budgétaires liées à la composition des majorités politiques,

nous n'avons pas ménagé notre peine pour diversifier les ressources: création de la Fondation d'utilité Be Planet, projets internationaux,... Aucune de ces pistes, cependant, n'a permis d'entrevoir une diversification financière suffisante, au moment de mon départ. Quant à la mise en œuvre du décret de financement des associations environnementales, adopté en 2014 sous notre impulsion, elle est restée au frigo dans lequel elle a été remise depuis lors. Conséquence? Les budgets stagnent et la concurrence entre les associations environnementales lors des appels à projets ponctuels sur lesquels reposent principalement les financements publics, en 2023, s'est accrue.

## **S** COMME SENS

Résumer dix années de vie professionnelle où j'ai appris tour à tour le rôle de leader, la mise en place de plans stratégiques, les palabres associatives interminables, les techniques de négociation politique, le tableau de la mort qui tue (notre programme d'activités)... est un exercice complexe en aussi peu de lignes. La question de l'impact de nos actions fut évidemment une balise importante. Mais au-delà de ces victoires avérées - l'adoption d'un décret associatif, l'inclusion de la branche environnementale au conseil économique et social, la reprise de certaines propositions suite à des auditions parlementaires, différents recours gagnés et les mobilisations citoyennes de 2018-2019... - ou de nos échecs supposés - la trop faible prise en compte globale de nos recommandations politiques, la diversification lacunaire des financements, la pacification compliquée au sein de la fédération sur certains thèmes comme l'éolien, des services aux membres peu efficaces,... - , *in fine*, je retiens de ce passage un très haut niveau d'engagement et de compétences au sein des ONG. Tout n'était pas rose, loin de là et les divergences de vues s'exprimaient parfois avec âpreté sur le chemin à prendre pour atteindre des objectifs largement partagés. Mais le sentiment de se lever le matin pour des enjeux vitaux

qui ont du sens et de la cohérence avec les valeurs portées par la fédération prédominait au sein des équipes, des membres du conseil d'administration et plus largement au sein du monde associatif environnemental dans lequel j'ai gravité.

## **R** COMME RACINE

Partir au bon moment? Je voulais éviter de faire l'année de trop dans un rôle prenant. Personne, à commencer par le directeur, n'est irremplaçable dans une structure bien ancrée dans son histoire. Il m'a paru dès lors indispensable de préparer ma succession, plus d'un an à l'avance, sur fond de manifestations climat qui ont réuni 100.000 personnes à Bruxelles en décembre 2018. Ma boucle était bouclée. Céline Tellier, devenue ministre depuis lors, me succéda un peu plus tard. Hésitant moi-même à entrer en politique, j'ai finalement choisi de retrouver mes racines professionnelles de journaliste, au sein de l'équipe d'Imagine Demain le Monde. Et je n'ai pas tout à fait quitté le monde des ONG, puisque je me suis engagé avec d'autres dans un nouveau projet associatif, Climate Voices, actif dans le domaine de l'éducation à l'environnement et au développement durable. **Un leitmotiv: travailler les enjeux à la racine. Riche de cette double identité professionnelle, j'apprécie d'allier la lucidité de l'analyse et des constats souvent douloureux à l'optimisme des actions susceptibles de faire grandir la toile des acteurs de changement.** Dans cette perspective, le monde associatif et le journalisme ont des rôles cruciaux et des responsabilités complémentaires à jouer. En ce sens, je garde en tête ce qu'André de Béthune m'avait déclaré avec solennité, lors de mon engagement au Soir, en 1990: « Vous servirez un intérêt collectif qui vous dépasse, pensez-y chaque jour. »



---

# CODE ROUGE : FAIRE PLUS QUE RÉSISTER CLIMATIQUEMENT ?

---

*Entretien avec Antoine Collard, porte-parole Greenpeace,  
par Stéphanie Devlésaver, journaliste, CBCS*

« #PeopleNotFlights: Code Rouge contre le secteur de l'aviation ». Tout au long du mois de novembre 2023, voilà le type de message qui tombait dans les boîtes mail des abonnés aux actions de la plateforme. A l'heure où ce dossier sortira, leur troisième action de désobéissance civile de masse aura eu lieu dans l'un des aéroports du pays. Parce qu'« il est grand temps d'opérer des changements radicaux en faveur des personnes et du climat! », clame Code Rouge. Actuellement, il compte

27 organisations, issues de l'environnement, du social, de milieux activistes... « C'est un mouvement qui a pour ambition de rester une structure ouverte », explique Antoine Collard, attaché de presse et porte-parole pour Greenpeace, l'une des organisations à l'origine du projet. Et ajoute, « lutter pour défendre l'environnement sans intégrer les autres luttes n'a pas de sens » ! Ils-elles sont de plus en plus nombreux à rejoindre l'idée. Mais comment construire du commun à partir de grosses structures à tonalité

environnementale et d'autres, plus petites et ciblées sur d'autres luttes? « Faire partie d'un mouvement, c'est toujours faire un pas en retrait par rapport à sa propre visibilité » alors qui est légitime pour faire quoi? Comment peser dans le débat public sans lisser son discours, sans perdre son identité? Toutes ces questions qui peuvent sembler, au premier abord, anecdotiques, sont souvent celles qui comptent pour rassembler les énergies, ou au contraire, les voir s'évaporer. Focus sur Code Rouge.



**Janvier 2023. A l'Ouest de l'Allemagne**, entre Cologne et Dusseldorf, une manifestation de plus de 15.000 personnes a lieu contre l'expulsion du village de Lützerath<sup>1</sup>. Il est en cours de destruction en raison du projet d'extension de la mine de lignite à ciel ouvert de Garzweiler<sup>3</sup>. Parmi les manifestants, Ende Gelände, en français «**jusqu'ici et pas plus loin**» : mouvement social allemand de désobéissance civile visant à alerter sur les actions qui favorisent le changement climatique, notamment l'extraction du charbon. Il bloque des mines de charbon chaque année sur le territoire allemand. «*Il y avait une envie*

*de s'inspirer de cette action de désobéissance civile de masse*», raconte Antoine Collard. «*Les gens se sont mis autour de la table pour en discuter et créer une plateforme de manière plus structurée, avec un nom, un site internet, des outils de communication. Et la mise en place d'une première action en octobre 2022*». **Officiellement, on parle de mouvement citoyen, mais à l'origine, c'est issu, en grande partie, d'organisations** – internationales, installées, avec du budget, des salariés, des locaux, une expertise pour développer une stratégie de communication - **telles que Greenpeace**. «*Mettre nos moyens, qu'ils soient logistiques, financiers, de communication, à disposition de structures plus petites, plus proches du terrain, fait partie de nos envies*», poursuit le porte-parole.

«*Ces collectifs citoyens connaissent mieux les combats plus locaux, comme par exemple, la défense de petits espaces naturels menacés par des projets immobiliers. On va venir les appuyer dans leur travail: on va plus facilement écrire un communiqué de presse, trouver un porte-parole, obtenir une réunion politique, etc.*». Et d'ajouter: «*on va pouvoir apporter des moyens qui vont créer de l'empowerment d'organisation, utile à la société. C'est clairement une forme de mutualisation de partage des ressources*». Il se félicite d'ailleurs du résultat de la première action contre TotalE-

1. «*Allemagne: la mine de charbon de Lützerath, symbole de l'opposition aux énergies fossiles*», FranceInfo, 18/01/2023.



nergies, « impressionnante en termes de logistique et d'organisation »<sup>2</sup>...

**Juillet 2023. A Bruxelles, au pied du siège d'Engie**, piscines gonflables, serviettes de bain, parasols et transats. Plus d'une centaine de personnes ont participé à l'action baptisée « Engie les Bains », pour dénoncer les dividendes versés par le groupe à ses actionnaires en 2023. **Un moyen de rappeler la difficulté à joindre les deux bouts vécue par certains ménages.** Dans les participants, des syndicalistes, mais aussi des activistes pour la justice sociale et climatique, dont des Gilets jaunes et des militants de Code Rouge. C'est une des spécificités de la plateforme: être « **multiple**. Même si, à la base, il y a une forte tonalité environnementale avec des organisations comme Greenpeace, Extinction Rebellion, youth for climate, **la justice sociale est centrale. L'ambition est de faire des luttes intersectionnelles** », précise Greenpeace. « C'est un ensemble systémique qu'il faut défaire. Les mécanismes qui conduisent à la destruction de l'environnement sont les mêmes que ceux qui amènent au racisme, à l'injustice sociale ». **Élargir les questions climatiques et environnementales aux questions sociales**, voilà une des motivations premières de ce travail en alliance qui se traduit dans leurs actions. Regard sur ce rapprochement des luttes, en coulisse.

### **BIS: Concrètement, comment se vit le projet? Comment décide-t-on ensemble?**

Chacun vient avec du temps ou pas, on ne voit pas toujours toutes les personnes à toutes les réunions. On a aussi des groupes de travail qui s'organisent de manière distincte: certains travaillent

2. « TotalEnergies libéré, Code rouge promet de récidiver », Le Soir, 08/10/2022

## **La désobéissance : au risque de l'entre-soi, mais en toute indépendance !**

Septembre 2023. A Bruxelles, au 71, rue de Liedekerke, au cœur de Saint-Josse. Le **Réseau Ades, membre de Code Rouge**, donne rendez-vous pour son traditionnel apéro de rentrée. Les vélos sont priés de rester à l'extérieur, les mètres carré disponibles sont comptés. Une quarantaine de personnes s'agglutinent dans l'étroite cour de cette occupation temporaire surnommée l'Ades'if. Le lieu sert à la fois de QG de réunions, d'espace festif et d'ateliers en tous genres. L'événement permet de s'informer sur les activités du Réseau et de les intégrer. Un mot de bienvenue dresse les grandes lignes: divisé en différents fronts qui se réunissent une fois par mois - « justice sociale et climatique, solidarité migrant-es, Anti-pub, FéministeS, Antifasciste » -, le Réseau s'organise en autogestion et « est différent chaque année selon les personnes plus ou moins impliquées et l'énergie du groupe. « Chaque front peut aller chercher des sous là où il veut », mais le Réseau en tant que tel ne bénéficie d'aucun subside. Il vit grâce à une libre cotisation de ses membres et les rentrées du bar payant tous les vendredis soirs. En termes de méthodes d'action, valeurs et ligne politique, on attrape des mots au vol, comme « bienveillant », « militant », « organique », « pour un monde post capitaliste », « féministe », « progressiste »... Pour en savoir plus, il faudra poursuivre les discussions par front. A l'étage, « Justice sociale et climatique » accueille beaucoup de jeunes, notamment intéressés à l'idée de rejoindre « Code rouge ». « La désobéissance civile, c'est un moyen pour résister et faire bouger les choses qui vit très fort dans la jeune génération », constate Antoine Collard, de Greenpeace. Mais tout le monde n'a pas la liberté de cette « action directe non violente créative », soulignait Amaury Ghijssels, ex-chargé de mobilisations pour Greenpeace (lire BIS n°175/2017). « Tout le monde n'a pas les moyens de vivre avec des incertitudes d'agenda, des risques d'altercations policières... La désobéissance civile est un privilège, sans doute moins adapté pour les plus dominés ». Du côté des militants Ades, on continue à y croire: « cette année, avec Code Rouge, on a fait une action en lien avec les syndicats, ce qui renforce des liens avec des gens en prise avec la précarité sociale, nous fait sortir de l'entre-soi », nous explique-t-on. Pour eux, le frein pour faire plus largement alliance, notamment avec l'associatif subsidié dans lequel l'une d'entre eux a précédemment travaillé, ce sont les financements: « pour obtenir les financements qui assurent son existence, une petite structure peut dévier des actions qui ont du sens pour elle ». Pour cette raison, la militante ne croit plus dans cette forme de résistance et préfère s'investir dans des réseaux tels que ADES. Et Antoine Collard, de rappeler: « Greenpeace n'est pas subsidié, il ne vit que de dons, ce qui nous permet de rester très indépendant ».



sur l'action en elle-même, d'autres sur la communication... Quand on décide une nouvelle action: quel est le message, l'histoire? Quelles sont les revendications qu'on va donner à cette action? Quel est le consensus de l'action: que va-t-on s'autoriser à faire ou à ne pas faire? Comment va-t-on prendre les décisions pendant l'action? **Ce sont des moments-clés durant lesquels chaque organisation va s'assurer qu'elle est en accord avec ce qui se passe. Et éventuellement prendre la décision de sortir.** Temporairement, le temps de cette action, ou bien définitivement.

#### **BIS: C'est le moment où il peut y avoir de vrais débats...**

Oui, où les choses peuvent être rediscutées, revues, transformées. Pour l'instant, on reste sur des thématiques assez générales – les énergies fossiles, la transition énergétique juste, accompagner les personnes précarisées, faire payer les pollueurs...

- ce sont des idées qui font consensus. Mais il pourrait y avoir, dans le futur, des thématiques plus compliquées. Le défi sera de comprendre chacun avec sa philosophie, son approche de la situation, ses priorités, ses réseaux, son ton, son style...

#### **BIS: Qu'est-ce que cette diversité peut apporter?**

Pour une organisation comme Greenpeace qui a une casquette environnementale et qui a un historique plutôt de lutte et protection de l'environnement, cela lui apporte un regard beaucoup plus éclairé sur les questions de justice sociale, sur les droits des travailleurs... Quand on va voir les syndicats des structures qu'on vise, on apprend des choses, on est sur des domaines qu'on connaît beaucoup moins. **On a envie d'apprendre et de faire différemment.** L'idée est d'évoluer vers une organisation qui place la justice sociale dans ses fondements. Si Greenpeace existe depuis 50 ans, cela ne fait qu'une

petite dizaine d'années qu'on travaille sur ces questions-là! Mais par exemple, aujourd'hui, lors de la COP, la justice climatique est au centre de nos demandes et de nos priorités, là où avant, c'était moins le cas.

#### **BIS: Un changement nécessaire...**

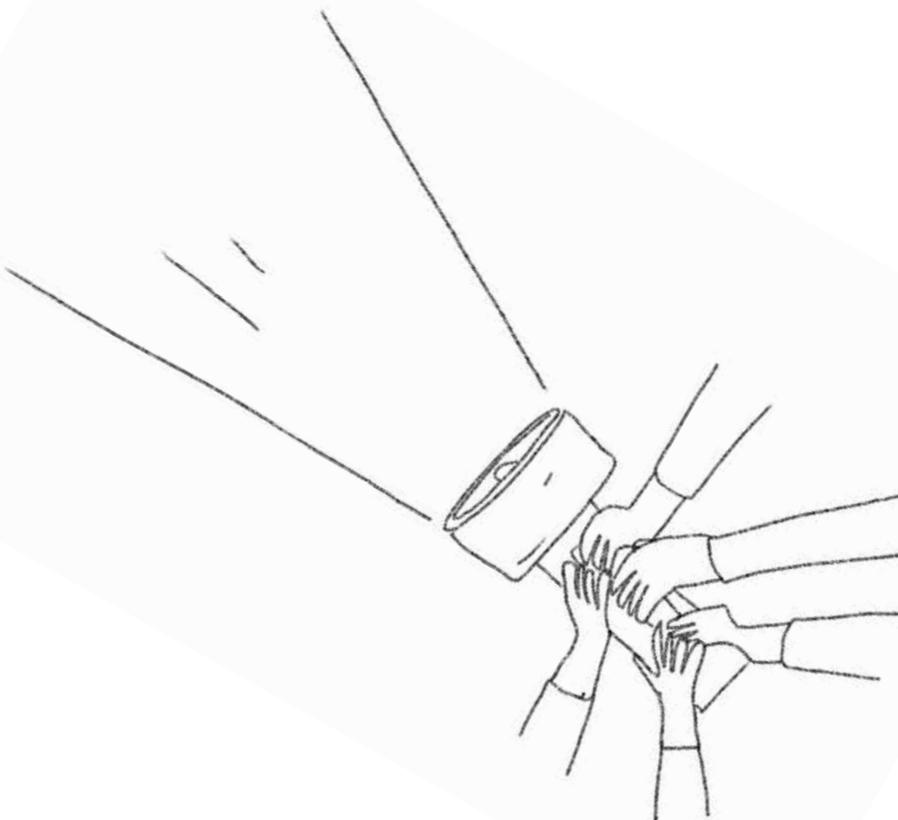
La thématique environnementale évolue, plein de choses se créent, plein de nouveaux acteurs arrivent. Dans ce contexte, on doit redéfinir notre place de structure historiquement ancrée dans la thématique.

#### **BIS: Pourquoi avoir pris pour ADN, la désobéissance civile?**

La désobéissance civile a montré qu'à certains moments tendus de l'histoire, **elle a pu faire bouger les lignes.** On trouve que c'est un moyen qui a du sens, qui a montré son utilité, et qui est légitime aujourd'hui. **C'est une forme de résistance légitime: on s'autorise à franchir des lois parce qu'on estime qu'elles sont injustes.** Parce qu'on sent qu'on n'arrive pas du tout à la transition, à l'évolution qu'on aimerait voir arriver plus vite pour contrer la crise climatique! Elle n'est pas du tout prise à la hauteur de sa réalité par nos responsables politiques. On est très déçus chez Greenpeace des résultats des différentes COP et autres plans climat qu'on peut avoir... On n'est toujours pas satisfaits du tout de ce qui se passe! La désobéissance civile est vue comme une des réponses à cette inaction face à laquelle on est tout le temps confronté.

#### **BIS: Ce mode d'action citoyen aurait plus de chance de bousculer un système qui n'est plus acceptable aujourd'hui...**

Cela ne veut pas dire qu'on croit que le reste ne sert à rien. On continue à travailler à partir d'actions légales, mais





## 3 questions à Christine Mahy, pour le Réseau Wallon de Lutte contre la Pauvreté, membre de Code Rouge

### 1° Pourquoi avoir décidé de rejoindre ce mouvement ?

Christine Mahy : c'est une manière de faire face à de grands acteurs qui devraient jouer un rôle fondamental en faveur du climat, mais aussi en faveur de la réduction des inégalités. Ils devraient participer à alimenter les caisses collectives, à doter l'État pour organiser les droits au bénéfice des populations. Ils devraient investir massivement pour sortir des dynamiques polluantes et destructrices des populations et de la planète. Lorsqu'on ne peut pas établir un dialogue avec ces acteurs et que rien ne semble pouvoir bouger en dehors d'un rapport de force, nous pouvons rejoindre des actions de désobéissance civile, visibles largement et pacifiques, telle que Code Rouge. Avec ce type d'actions, le Réseau a envie d'envoyer un message à la société et aux politiques : **il faut être plus audacieux, aller plus vite, plus fort sur ces enjeux. Se manifester en mouvement dans ce sens, c'est important.**

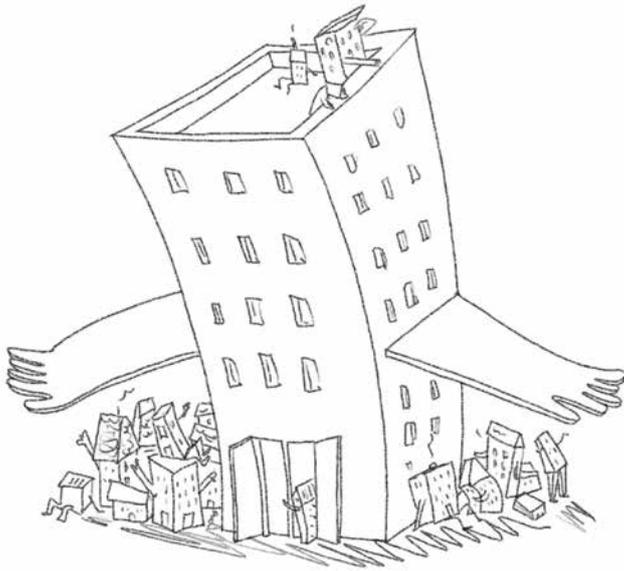
### 2° Pourquoi ce choix, de s'inscrire dans ce type d'actions ?

Le Réseau se donne pour mission de travailler à l'intérieur du cadre institutionnel du pays, avec les gouvernements, les administrations, etc. Il utilise tous les leviers mis en place par la démocratie - même s'ils sont améliorables - pour obtenir des résultats. Mais, dans ces processus de travail, **le Réseau n'arrive pas toujours à être entendu sur des enjeux qui lui paraissent pourtant majeurs en termes de droits pour les populations.** Dans ces cas-là, trois pistes s'ouvrent : soit, toujours dans le cadre des institutions, aller en justice contre une décision ; soit manifester son mécontentement en rue ; soit décider de désobéir. Cette troisième piste vient à un moment donné où on pense qu'il faut se montrer plus incisifs, quand on a l'impression qu'on n'arrive vraiment pas à se faire entendre à travers tous les autres moyens sur une question majeure pour les populations.

À nos yeux, ces actions restent encore préventives par rapport à une colère plus générale qui pourrait se manifester de façon plus débridée. Et pas seulement à travers de la violence physique, de la casse, mais aussi à travers un vote qui conduit à courir vers l'extrême droite. **Avec la désobéissance civile pacifique, on cherche à dialoguer, un dialogue que l'on force.** On espère que les parties en face s'en rendent compte.

### 3° Comment ces actions ont-elles été vécues au sein du Réseau ?

CM : Précisons que le Réseau laisse les travailleurs et travailleuses libres de participer à ce type d'action ou pas. Il se positionne en **protecteur des personnes qui ne doivent pas se mettre en danger, pour des raisons de santé, administratives ou autres.** Si tout le monde n'est pas à l'aise avec ce type d'action, il y a par contre une sympathie générale, une adhésion à l'esprit. Cela fait exister des formes de débats sur la manière de mener des luttes, sur l'organisation de notre démocratie, etc. Au Réseau, nous menons des luttes ciblées qui aboutissent à des changements concrets essentiels, aussi des combats plus macro, plus significatifs. Et là, avec des actions du type Code Rouge, vit le fait qu'on s'attaque au cœur : la production des richesses, la détention du pouvoir, la société qui surfe sur les profits ; que **l'on se positionne dans un lien intense au monde plus largement. Certain-e-s reprennent alors des forces.**



la désobéissance nous semble être un moyen nécessaire pour faire avancer les choses, éveiller les consciences et faire évoluer les mentalités. Et, dans le cas de Code Rouge, ces actions ne sont plus uniquement réalisées avec des activistes formés, préparés, avec un nombre limité de personnes, qui sont conscients des risques encourus, mais avec des citoyens.nes qui, pour la plupart, n'ont jamais fait ce type d'action auparavant. Le mouvement a d'ailleurs pour mission de donner des formations: la désobéissance civile, c'est quoi? Pourquoi on pense que c'est un moyen d'action important? Quels sont les risques qu'on prend? Comment agit-on de manière non violente? Comment cela va se passer sur l'action?...

**BIS: Sous le nom commun de « Code Rouge ». Dans un premier temps, on ne sait pas qui est derrière l'action...**

Quand on est sur Code Rouge, pas question de calicot Greenpeace! L'idée est de mettre cette identité commune en avant et de ne pas tirer la couverture à soi. Par exemple, avec le projet de loi Van Quickenborne et sa restriction du droit fondamental de manifester, on est en front commun avec les syndicats. Quand la presse en parlait, elle citait les syndicats et des organisations dont LDH, Greenpeace... Ce qui nous épingle sur un message commun qui n'est pas le climat, en premier lieu. **Ce qui peut faire peur à un certain public...**

**BIS: C'est une des limites de ce type de plateforme?**

De manière générale, pragmatiquement parlant, **faire partie d'un mouvement, c'est toujours faire un pas en retrait par rapport à sa propre visibilité.** Et avoir son identité qui change, c'est aussi perdre une certaine partie de son public. Pour une organisation telle que Greenpeace, être reconnaissable pour le grand public est pourtant essentiel puisque nous avons besoin de donateurs pour être soutenu financièrement! Pour nous assurer notre indépendance, nous n'avons pas de subsides. **C'est donc un des défis: comment rester avec une identité, un marqueur fort tout en faisant évoluer notre message?** Comment arriver à continuer à fédérer toute une série de gens qui croient en nous, malgré cette évolution?

**BIS: C'est, par ailleurs, une manière de recréer un rapport de force avec les politiques...**

**Le mouvement est intéressant pour peser dans le débat public.** Code Rouge en est une parmi d'autres. La coalition climat<sup>3</sup> en est une autre, qui regroupe plus de 90 organisations. C'est une manière de peser plus lourd quand on va frapper la porte du premier ministre, à des moments décisifs comme

3. La Coalition Climat est une asbl nationale qui réunit plus de 90 organisations de la société civile belge (nature et environnement, coopération au développement, syndicats, mutualités, jeunesse, mouvements citoyens) autour du thème de la justice climatique.

celui des COP. Parce qu'on est tous ensemble, on arrive à faire contre-poids et à être entendu dans le débat public. On arrive à avoir un rôle de contre-pouvoir. C'est une coalition très vivante et qui peut sans cesse évoluer pour aborder d'autres thématiques.

**BIS: c'est très souple comme construction...**

On se doit de rester très rapide et flexible par rapport à ce qui se passe dans le monde. Mais **le gros enjeu pour le mouvement Code Rouge, moins classique, c'est de rassembler des profils très différents:** c'est beaucoup de bénévolat, avec des réunions en soirée, avec des discours plus bruts... C'est vraiment la volonté, d'être très ouvert, de sortir **un peu de la technocratie des structures d'experts qui sont parfois en décalage avec la réalité.** Le but, c'est de **s'ouvrir à d'autres perspectives avec les citoyens-ennes.**

**BIS: Et provoquer la rencontre? Ce n'est pas évident d'être réellement ensemble...**

Ce n'est pas non plus dénué de risques et de tensions, mais ce sont des moments très enrichissants quand l'entrepôt de TotalEnergie près de Liège est bloqué par un collectif queer qui est rejoint pas des gilets jaunes... Parce qu'on veut résolument rester ouvert! Et s'inscrire dans cette intersectionnalité! On va s'asseoir, on va discuter... Parfois, c'est très fatigant, mais on va trouver comment se rencontrer. Et même si la rencontre et les discussions ne sont pas forcément agréables ou faciles, **l'action mise en place a le mérite de permettre que cette rencontre ait lieu!** Ça reste encore assez limité, mais c'est se confronter à ce que veut concrètement dire le droit des travailleurs, la pauvreté, la justice sociale. Ce ne sont plus uniquement des mots.



# TRANSFORMER

**«Il nous faut apprendre une étrange radicalité: agir autrement, dans une extrême singularité pour dessiner un nouveau commun».**

*Extrait de Miguel Benasayag, Abécédaire de l'engagement, éditions Bayard, 2004, pp. 69, 71.*



# ALIXE ANCIAUX

**Ancienne travailleuse associative, chargée de mobilisation dans différentes asbls (Periferia, asbl Z,...)**



## **M** COMME MILITANCE

Lorsqu'on lui demande de revenir sur son expérience professionnelle dans l'associatif, Alixe Anciaux n'est pas très enthousiaste. Et pour cause! Elle a quitté le secteur récemment, mais pas de gaieté de cœur. Au moment de notre rencontre, elle vient de demander son C4 médical (rupture du contrat de travail pour force majeure médicale), après un contrat de deux ans dans le secteur socio-culturel. Elle distingue son travail rémunéré dans plusieurs structures du non-marchand de son engagement bénévole en lien avec beaucoup d'associations. A côté de ça, elle participait aussi régulièrement à des actions de désobéissance civile au côté de collectifs militants. «Pour moi, les deux ne faisaient qu'un». Ces deux facettes sont celles d'une même pièce: son engagement politique. Elles sont d'ailleurs très complémentaires: «Je trouvais dans mon militantisme quelque chose de plus concret, de plus terre-à-terre, là où dans l'associatif, chez Periferia (association internationale qui porte le projet d'une démocratie participative), j'avais l'impression d'être beaucoup plus dans des réflexions méta. Pour moi, cette prise de hauteur était essentielle. De plus, il y avait un aspect professionnalisant qui rendait les choses plus sérieuses. Cela m'a beaucoup intéressé, même si à certains moments, j'en avais marre de la sur-analyse».

## **V** COMME VERTICALITÉ (QUI NE DIT PAS SON NOM)

Les asbls reconnues en éducation permanente, dans lesquelles elle a travaillé, avaient en commun de décrire leur fonctionnement comme horizontal. Pourtant, Alixe Anciaux s'étonne que ces notions n'aient jamais été discutées en équipe: «On parlait du principe que l'organisation allait de soi. On se disait horizontal sans même savoir ce que cela voulait dire. L'horizontalité ce n'est pas du flou, du laisser-faire comme je l'ai souvent constaté. Ce qui en résulte au final, c'est la reproduction de systèmes d'organisation que l'on souhaite dénoncer: les tâches moins valorisantes sont toujours effectuées par les mêmes personnes (sortir les poubelles, aller chercher les sandwiches, etc.)». Dans les associations dans lesquelles elle a travaillé, les fondateurs étaient toujours présents. Le fait que de nouvelles recrues remettent en cause le fonctionnement interne est une pilule difficile à avaler. «On ne parlait jamais de rapports de domination, d'expériences professionnelles qui donnent plus d'assise ou de poids dans la prise de décision que d'autres. Venir nous dire après qu'on est tous et toutes égaux. Les collègues au sein de la structure, je trouve que c'est assez hypocrite», dénonce-t-elle. Quand elle compare avec une de ses premières expériences professionnelles chez Child Focus, une fondation qui emploie une cinquantaine de personnes, il n'y a pas photo: «Certes, on est dans une organisation pyramidale, mais le cadre est clair. Les supérieurs hiérarchiques sont identifiés, les heures supplémentaires comptabilisées et on peut s'appuyer sur la cellule des ressources humaines».

## **B** COMME BURN OUT

Pour Alixe Anciaux, ce flou artistique au niveau du cadre, c'est une des choses qui pose le plus de problèmes dans le secteur. Le temps de travail s'étire, jusqu'à ne plus être compté dans certains cas. «Mes horaires, je ne les ai jamais respectés et on ne m'a jamais aidée à le faire. Je travaillais à mi-temps, en plus de toutes les heures prestées pour la bonne cause. J'en suis arrivée au point de complètement me griller personnellement. J'avais plus de journées de récup que de congés. Quand je tombais malade, on négociait pour que ce soit compté sur mes jours de récup, parce qu'au final je ne savais jamais les prendre». Comme il y a moins de contrôle individuel, chaque travailleur comptabilise ses heures de manière différente. «Pour ma part, j'estimais que si je devais travailler plus, c'est que je n'avais pas les compétences suffisantes. Et c'est aussi ce qu'un de mes collègues me renvoyait». Alixe Anciaux et plusieurs de ses collègues ont été victimes d'abus au sein de la structure. Elles viennent d'ailleurs de déposer une plainte<sup>1</sup> pour harcèlement moral à caractère sexiste, au CESI, le service externe pour la prévention et la protection au travail. Après avoir tiré la sonnette d'alarme auprès de leur équipe et alerté les ressources humaines sans succès, le conseil d'administration en a finalement été informé après le dépôt de plainte. Et, au final, le collègue «abuseur»

1. La plainte déposée au CESI n'a pas de portée contraignante, mais l'asbl a été informée de la situation.



a été écarté officiellement, mais pas sans effort. «Quand j'ai pris conscience que je n'étais pas la seule à vivre ces violences, j'ai consacré beaucoup d'énergie à essayer de trouver des solutions, à avertir les ressources humaines, à écouter mes collègues. Mais c'est difficile de dénoncer une personne ou une association. Et en plus, dans ce genre de cas, c'est toujours la même chose, ce n'est pas lui qui est remis en question, mais la personne qui interpelle, en l'occurrence moi». Dans cette histoire, elle a perdu beaucoup de plumes: son travail, son activité militante et son cercle amical. Les trois étaient fort liés.

### **E** COMME ENGAGÉE (MAIS PAS TROP)

En éducation permanente, le processus démocratique est pourtant un élément-clé. Et qui dit démocratie, dit débat. «On a pu me reprocher mon engagement, mais c'est pour cela que j'ai été engagée dans la structure, pour ma manière de critiquer le monde et de mobiliser des publics. Si mon engagement quotidien et les valeurs que je défends sont un problème, alors qu'est-ce qu'on met en place pour délimiter mon travail, pour poser un cadre? J'ai souvent demandé à ce que l'on puisse expliquer où mon travail commence et où il s'arrête». Sans succès.

### **C** COMME CONSEILS D'ADMINISTRATION

«Les ressources humaines, l'équipe, ne sont jamais les priorités de la structure» pointe Alixe Anciaux du doigt. Elle regrette que les conseils d'administration, se concentrent principalement sur les finances de la structure et peu ou pas sur ce qui se passe dans les équipes. J'ai pu faire appel à des CA dans des situations de mal-être au travail et les personnes qui y siègent sont souvent très détachées du terrain. Et on peut les comprendre aussi, les membres de ces conseils vont, en fonction des statuts de l'asbl, prendre du temps (non rémunéré) pour s'impliquer, venir à des réunions, souvent en soirées, etc.». De plus, les membres effectifs sont souvent des

personnes bien connues des travailleurs: des amis, des connaissances ou encore d'anciens collègues. La personne qui souhaite passer par le CA pour faire remonter des dysfonctionnements, se trouve alors dans une bien difficile position.

### **M** COMME MIROIR DE LA SOCIÉTÉ

«Quand je suis arrivée dans l'associatif, j'avais un besoin de croire qu'il y avait de la justice et qu'on avait du pouvoir en tant que citoyen.ne», se rappelle Alixe Anciaux. Malheureusement, ses rêves de justice sociale, elle en est un peu revenue aujourd'hui: «J'ai l'impression qu'on est parfois le miroir d'une société qu'on souhaite dénoncer. Une surcharge et une non-reconnaissance de notre travail, peu de moyens, des charges administratives importantes et des gros gourous indéboulonnables». A titre d'exemple, elle cite notamment la mise en compétition des projets et des associations et ce sentiment d'urgence (social, climatique,...) qui ne permet pas de prise de recul sur la manière de travailler. Cela ne relève pas de mauvaises intentions, mais plutôt de la méconnaissance.

### **I** COMME INTIMISER LA POLITIQUE

Dans les luttes politiques de nos sociétés occidentales, les questionnements touchent de plus en plus à l'intime (genre, orientation sexuelle, situations familiales, santé mentale, ...). Pour Alixe Anciaux, l'associatif doit se remettre en question intimement, pouvoir exprimer d'où il parle et questionner la société à partir de soi, de son vécu. «Il faut sortir de cette idée que nous sommes des anthropologues qui analysons les situations avec une grande objectivité! Exprimer pourquoi on travaille une thématique et par conséquent comment on va la travailler, cela peut devenir une force». En tant que chargée de la mobilisation des publics, elle a tiré des enseignements de certaines pratiques: «Parfois je pense que c'est mieux de se dire que l'on n'atteint pas un public afro-descendant dans nos activités, mais que l'on va travailler là-dessus, plutôt

que de se penser expert de ces questions et reproduire des stéréotypes et donc des discriminations en interne».

### **G** COMME GÉNÉRATION

Cette politisation de l'intime arrive dans un contexte d'effervescence des réseaux sociaux. Alixe Anciaux se dit impressionnée par ces nouvelles générations ultra informées sur des questions environnementales, sociales, anti-racistes. Elle constate un décalage sur le terrain entre différentes générations de militants: «Face à ces luttes parfois qualifiées d'émergentes, l'associatif répond "oui, oui on connaît!". Le festival Esperanzah est à l'image des luttes anti-racistes des années 90, mais l'anti-racisme de ces années-là, ce n'est plus le même qu'aujourd'hui. On reste sur nos assises, ce que l'on a déjà conquis». Elle évoque notamment l'engagement de jeunes femmes ou personnes non-binaires parfois précaires ou victimes de discriminations structurelles qui arrivent dans ces associations. Ces dernières bousculent la structure avec leurs questions: «On veut les accueillir, mais on est dépassé!», constate-t-elle à regret. Une piste de solution repose sur la transmission des compétences, des ressources, du réseau. «Il faut que les anciennes générations soient plus à l'écoute des nouvelles et parfois laissent la place. Il y a souvent ce préjugé que les nouvelles générations ne sont pas aptes. En tant qu'association bien installée, on a tout intérêt, au contraire, à soutenir de nouvelles assos, des collectifs qui se mettent en place». Elle constate beaucoup de turn overs, de burn out dans l'associatif: «Ce que certain-es n'ont pas compris dans le secteur, c'est que les jeunes ne veulent plus se tuer au travail. Si le secteur ne l'anticipe pas, ça va poser des problèmes, des démissions par exemple. Une différence générationnelle aussi, c'est que les jeunes ont beaucoup moins de scrupules à claquer la porte».



# MANU GONCALVES, Directeur de Messidor-Carrefour Initiative d'Habitations Protégées (IHP)



Il a été co-directeur du Service de Santé Mentale Le Méridien de 2005 à 2022

## **R** COMME RÉALITÉ DE TERRAIN

Quand Manuel Gonçalves rejoint le Service de Santé Mentale Le Méridien comme travailleur social, puis comme directeur c'est « sans jamais lâcher la clinique ». Sa manière de « rester en prise avec le réel ». Au Méridien, l'équipe - composée de services enfants, ados, adultes et communautaire - a une vue incroyable sur ce qui se passe à Saint-Josse et sur une partie de Schaerbeek « parce qu'elle travaille avec une multitude de partenaires, de réseaux, en proximité avec les gens. Et c'est ce dialogue constant avec ses équipes qui donne le « grain à moudre » à la direction pour pouvoir « opposer le réel » face à des discours parfois déconnectés du terrain dans les cabinets, les divers lieux de coordination. « Ce n'est pas un réel que tu as lu ou entendu, mais qui est vécu ». C'était le cas par exemple pendant le Covid, quand Le Méridien, resté accessible tout au long de la crise, témoigne de nourriture et produits de premiers soins offerts dans tel squat ; ou du travail de ces logopèdes qui allaient photocopier les devoirs et les distribuer dans les familles quand l'école restait

fermée ; ou encore de celles et ceux qui venaient se laver dans la toilette du Méridien... « Dans le rapport de force à créer, cette parole pèse, à un moment donné, à tous les niveaux ! », affirme-t-il.

## **C** COMME CULTURE POLITIQUE

« Le Méridien a toujours eu une culture politique », témoigne Manuel Gonçalves, « encore aujourd'hui, l'ensemble de ses travailleurs sont des gens politisés qui voient l'importance d'aller dire à l'extérieur combien le travail qu'ils font est important ! ». Dès son processus de création, les fondateurs du Méridien se nourrissaient de rencontres avec d'autres associations. Cultiver cette approche au quotidien nécessite de **créer certains espaces de discussions** : « toutes les cinq semaines, une réunion institutionnelle permet aux travailleurs de recevoir toutes les données politiques ». A titre d'exemple, il cite des dossiers mis au travail telles que la reconnaissance des psychologues, la santé mentale communautaire, le projet mobilité en santé mentale sur le territoire, selon le sujet, c'est parfois un membre de l'équipe qui le présente. La modélisation des réunions et de leurs contenus, par contre, est toujours pensée entre coordinateurs des différents services et la direction. Quand un vote a lieu sur un positionnement à prendre, « la direction a la possi-

bilité de prendre une autre position que l'équipe, mais il y a toujours eu une forte communauté de vues », précise-t-il. Il le reconnaît, toute cette manière de fonctionner ensemble « peut paraître fastidieuse ». C'est pourtant loin d'être « de la réunionite », insiste-t-il, « **les travailleurs savent pourquoi ils sont là, ils ont le sentiment de maîtrise de leurs conditions de travail, comprennent les orientations de la structure** ».

## **P** COMME PAUVRE (SELON SON POUVOIR SUBSIDIANT)

Pour M. Gonçalves, un directeur, c'est donc quelqu'un « qui s'entoure bien pour garantir et mener l'essence du projet ». Au Méridien, la **co-direction** - médicale d'un côté, administrative et politique de l'autre (dont il s'occupait) - constitue un « plus », à la fois pour la structure et pour briser la solitude de la fonction : « on n'est plus seul ». Bien qu'il ait « tout appris sur le tas », il estime essentiel de bénéficier d'un regard extérieur : « j'ai toujours eu une supervision externe, deux heures par mois, sur ma fonction parce qu'à un moment donné, pris par nos propres affects, l'urgence des dossiers, nous avons le nez sur le guidon ». Mais malgré tous ces garde-fous, quand il lit, par hasard, l'offre d'emploi de sa fonction de directeur actuel, il mesure à quel point il est épuisé. « D'année en année, la part première de mon boulot consistait à trouver de l'argent pour payer les gens ». Bien que le Méridien dispose de plusieurs emplois subventionnés, ils ne le sont pas à 100%. Résultat : il



faut trouver le différentiel pour les salaires des médecins psychiatres, mais aussi pour des psychologues, des assistants sociaux. Pour l'électricité, le gaz, les fournitures... A partir de là, où trouver l'argent? «En répondant à des appels à projets», rétorque l'ancien directeur, «une partie de l'argent aide à payer les salaires des travailleurs qui bossent dessus et une autre partie paie les frais de fonctionnement. Combien de fois n'ai-je pas dû aller batailler dans des cabinets pour défendre tel ou tel projet?», soupire-t-il. Aujourd'hui, directeur à l'IHP Messidor Carrefour, Initiative d'Habitations protégées, financée par la Comcom, s'il gère une équipe équivalente en termes de personnel, **la structure n'a plus aucune commune mesure en termes de moyens**. Entouré d'un support DRH et comptable, **sa fonction de direction peut se situer ailleurs**, «je peux me concentrer sur le volet politique et gestion du personnel, soutien aux travailleurs et à leur boulot clinique, ce qui devenait impossible au Méridien. Tout est d'un confort absolu pour moi qui ait connu la dèche pendant des années!», précise-t-il, en riant. Ce sont là «**les limites de l'associatif pauvre**» comme il le surnomme (la subsidiation principale des Services de Santé Mentale provient de la Cocof, ndlr). Pour lui, le problème serait d'abord et avant tout celui-là: «on a de moins en moins d'argent pour faire du social-santé de qualité».

## **D** COMME DERRIÈRE LES CHIFFRES

**Au-delà de l'obstacle financier, il pointe cette autre difficulté:** «comment rendre compte concrètement du travail social-santé derrière les chiffres exigés par un rapport d'activités? Que mesure-t-on à partir d'une indication des horaires d'ouverture d'une structure? Du nombre de patients suivis?». Il devrait y avoir une **exigence de témoignage**, d'écriture, mais cette exigence, à elle seule, serait encore insuffisante: «**des gens doivent lire ces rapports et venir questionner la spécificité de notre travail**», insiste-t-il. A l'image de ce comité d'accompagnement composé de membres de l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui, en 1995, dans les débuts du Réseau d'Aide

aux Toxicomanes, venait questionner le projet, deux fois par an: «pourquoi cette action et pourquoi l'avoir modélisée de telle manière?». Il déplore la disparition de ce type de comité d'accompagnement «qui mettait le travail social-santé de la structure en lien avec l'actualité internationale du secteur, les nouvelles pratiques... C'était d'une richesse ce moment de mise en tension de notre objet de travail».

## **M** COMME MUTUALISER

La mutualisation pourrait être, selon lui, une «réponse intelligente de l'associatif au manque de moyens – payer un comptable, un informaticien, une DRH entre plusieurs associations, cela se fait déjà, à petite échelle, entre certains services de santé mentale –, mais il faut qu'on la politise!». Il donne pour exemple la création avec des informaticiens compétents d'outils propres au secteur associatif, l'utilisation d'ordinateurs de récupération en lien avec une boîte d'économie sociale... «Là, ce serait de la mutualisation politique!». Mais en réalité, ce n'est pas suffisant, «c'est abdiquer sur le fait que des institutions d'aide et de soins qui ont des missions publiques, doivent se débrouiller pour fonctionner comme n'importe quelle société commerciale», se reprend-t-il. «Ne devrait-on pas plutôt politiser la dimension économique de nos institutions? Faire les liens avec l'économie sociale en tant qu'économie alternative à l'économie capitaliste?».

## **O** COMME «OUT OF THE BOX»

Parallèlement à cette fatigue de recherche continue de moyens financiers, il pointe aussi la crise Covid, «**cette expérience collective et traumatique du grand n'importe quoi**» qui aurait abimé le politique et «**notre rapport aux politiques**». Très construit sur un engagement, une lecture politique des choses, il s'est dit: «notre système ne fonctionne plus». Président de la Ligue Bruxelloise pour la Santé Mentale (LBSM) pendant la pandémie, il en est sorti

«**étrillé' politiquement**», raconte-t-il, «je n'y croyais plus». Aujourd'hui, il reste convaincu qu'il faut penser «**hors du système**», «**out of the box**». Le système dans lequel nous vivons est tellement inégalitaire que tant que nous pensons à l'intérieur de celui-ci, nous ne faisons que «pallier à». L'équation est simple, selon lui: «il y a des sous, il y a des besoins, mais on ne met pas les sous où on en aurait besoin. Le reste, ce n'est que du discours!».

## **E** COMME ELOGE DE LA COMPLEXITÉ

Il constate combien le vivre-ensemble brasse beaucoup plus de différences qu'avant, ce qui rendrait plus difficile de «faire émerger un 'nous'. C'est quelque chose qui me fait de la peine», confie-t-il. Il remarque paradoxalement «une forme d'appétence, de mouvement qui va vers ce collectif, au-delà de la tentation individualiste». Il évoque le concept d'intersectionnalité, l'idée selon laquelle «il n'y pas qu'une domination, mais des dominations qui s'articulent les unes aux autres». C'est à partir de là que nous pourrions «faire l'expérience commune du nous» selon lui. «Faire l'effort de penser nos conditions d'existence. Avec toute la complexité qu'elles ont, avec nos savoirs situés, avec nos expériences professionnelles et humaines, en tant que parents, amis, fratrie, conjoints». **Sans oublier que le collectif n'est pas une garantie du commun:** «il ne suffit pas de s'asseoir autour de la table pour que du 'nous' en sorte! On doit tenir compte de ce qui nous domine et domine l'autre, pouvoir lâcher des privilèges pour rétablir la justice. Changer un peu de position à partir de toutes ces petites unités, ces fragments de 'nous'. Pourquoi ne pas imaginer une sorte de «G1000 associatif» pour en revenir à un éloge de la complexité?», lance-t-il, songeur.

1. Frotter un animal avec une étrille – instrument en fer garni de petites lames dentelées utilisés pour nettoyer la peau de certains animaux.



---

# LA MUTUALISATION, UNE RÉPONSE À LA QUESTION DE TAILLE ?

---

*Analyse - Par Matthias Rosenzweig, chargé de recherche (Crebis) et  
Karine Boussart, chargée de projet (CBCS)*

Dans le paysage bruxellois, les associations sans but lucratif sont confrontées à de nombreux défis qui peuvent se résumer en deux mots : inflation et déflation. Inflation des coûts, des exigences réglementaires, des charges administratives, du besoin de coordination transversale, des problématiques rencontrées sur le terrain et de leur complexité. Déflation des moyens structurels, de personnel qualifié et stable. Si la réalité est plus nuancée, ces deux mots traduisent pourtant assez bien les écarts qui peuvent exister entre l'objet social de toute asbl et les moyens dont elle dispose pour le réaliser. Cela peut pousser certaines à vouloir grandir pour atteindre une taille critique et

réaliser des économies d'échelle tandis que d'autres vont s'attacher à des solutions de coopération et de mise en commun, comme la mutualisation. Face au déséquilibre entre objet social et moyens, les opérateurs du non-marchand bruxellois se disent attirés par la mise en commun de moyens sous forme de mutualisation qui permettrait des synergies et une répartition des coûts entre asbl<sup>1</sup>. Pourtant elle peine à se développer. Alors, se rassembler et mutualiser des moyens entre associations serait-ce une panacée ou un miroir aux alouettes ? Au risque de décevoir, il n'y a pas de réponse simple et unique. Chaque association a ses propres caractéristiques et contexte qui justifieront de solutions différentes par rapport aux défis qu'elle rencontre.

1. Voir les résultats de l'enquête Bruxeo de 2021 sur la mutualisation : [https://www.bruxeo.be/sites/00\\_algol\\_websites/files/c02/files/media/P202203%20-%20Pr%C3%A9sentation%20Projet%20Mutualisation.pdf](https://www.bruxeo.be/sites/00_algol_websites/files/c02/files/media/P202203%20-%20Pr%C3%A9sentation%20Projet%20Mutualisation.pdf) (on a seulement ce très long lien web)



L'idée de grandir pour partager les coûts est largement issue du monde marchand en vertu du principe d'économies d'échelle: croître permet de répartir les coûts fixes sur une base plus large et voit en conséquence le prix à l'unité se réduire. **Ce concept s'est infiltré dans le secteur associatif qui a adopté au fil des ans des pratiques managériales issues du secteur marchand (Mertens & Marée, 2015) et de la nouvelle gestion publique, marqué par la recherche d'efficience, d'innovation et de maîtrise budgétaire (Richez-Battesti et al., 2017).** Dans son livre «Small is beautiful - a study of economics as if people mattered» publié en 1973, l'économiste E. F. Schumacher prône, lui, la petite taille pour répondre aux crises et aux enjeux sociétaux et environnementaux. Alors grande ou petite taille, qu'adopter ?

Dans cet article, nous tentons de décoder comment la mutualisation envisage la question de taille, ce qui la distingue d'autres formes de coopération et les tensions qui peuvent naître entre «grandir et faire seul» et «faire ensemble». **Par mutualisation, nous entendons la mise en commun de moyens (humains ou matériels) entre partenaires qui les gèrent collectivement.**

La mutualisation se différencie du réseau ou partenariat par le fait de **constituer une « propriété commune »** (Masson, 2021) et d'être plus engageante pour les partenaires en termes de temps, de financement et d'obligations. Elle se distingue également de la fusion, dans laquelle il n'existe plus qu'une seule entité avec ses instances de décision propres – l'assemblée générale et le conseil d'administration; et de la délégation de ser-

vice qui consiste à confier la réalisation d'une fonction (ex: informatique, comptabilité) à un acteur tiers. Autrement dit, la mutualisation permet un rapprochement entre structures qui nécessite de réfléchir à des modalités de gestion collective tout en préservant, du moins en partie, les cultures organisationnelles de chacun.

Les ressources mises en commun dans une mutualisation peuvent être de plusieurs ordres: espaces physiques (comme des bureaux) ou équipements coûteux, travailleurs (fonctions technico-administratives ou fonctions



métiers en contact direct avec les publics), connaissances (bases de données, répertoires) ou encore trésorerie (avances, dons, garanties).

La mutualisation est un phénomène qui est loin de se limiter au non-marchand ou à la Belgique. On la retrouve d'ailleurs en premier lieu dans le secteur marchand pourtant davantage marqué par des logiques de concurrence. En anglais, elle renvoie au terme de *pooling* qui désigne une mise en commun de ressources, de moyens ou de connaissances. Ce terme est notamment utilisé dans les secteurs de l'industrie et de la grande distribution pour décrire des entreprises qui se réunissent afin de créer des plateformes logistique communes « pour organiser la livraison mutualisée de leurs produits vers leurs clients communs » (Abbad, 2014, p. 44). Du côté non-marchand, le terme de mutualisation a été utilisé dans le secteur public français pour désigner le développement des intercommunalités. Celles-ci permettent aux collectivités locales de « gérer ensemble des services publics locaux » (Delannoy et al., 2004, p. 77) ainsi que de partager

des compétences politiques. Ainsi, « la mutualisation des moyens donne théoriquement la possibilité (aux intercommunalités) de recruter du personnel » ou de mettre en commun du personnel communal déjà existant (Delannoy et al., 2004, p. 84). Des mutualisations sont aussi observables dans les domaines culturels, sportifs et de loisirs mais aussi dans l'enseignement.

## LA MUTUALISATION, VUE DEPUIS BRUXELLES

Dans le secteur social-santé non hospitalier bruxellois, l'intérêt pour la mutualisation résulte principalement de **deux mouvements distincts mais néanmoins liés: celui d'intégration des soins et celui de création de services de support technico-administratifs à destination des ASBL.**

### L'intégration des soins

L'intégration des soins est un ancien cheval de bataille d'acteurs du secteur de la santé, notamment ceux issus du « groupe d'étude pour une réforme de

la médecine » (GERM). Ce groupe de réflexion, créé en 1964, cherche à promouvoir un modèle alternatif à celui de la médecine libérale. Il s'oppose également à la centralisation hospitalière en favorisant la création de structures locales reliées entre elles. Le GERM théorise son propre modèle de structure de soins: le centre de santé intégré (CSI) qui permettrait d'organiser l'accès de la population aux soins primaires à une échelle locale (GERM, 1971). Il vise une approche globale de la santé prenant en compte l'ensemble des déterminants de la santé. En poursuivant les réflexions du GERM, des acteurs du social-santé bruxellois se réunissent à partir des années 2010 autour d'un projet de création d'un nouveau type de structure: le centre social santé intégré (CSSI). L'objectif est ainsi d'étendre le modèle précédent pour assurer l'intégration et la continuité entre soins de santé et aide sociale. Dans sa forme mutualisée, le CSSI consiste à rassembler plusieurs organisations au sein d'un même bâtiment afin de fournir de manière localisée des services social-santé: une maison médicale, un service social, un planning fami-





lia, un service de médiation de dettes, un service d'accompagnement thérapeutique en toxicomanie<sup>2</sup>.

### Le partage de services technico-administratifs

Le mouvement vers le partage de services technico-administratifs est porté quant à lui par des directeurs et coordinateurs d'ASBL et des représentants de fédérations associatives qui se réunissent en 2018 pour former « l'association social-santé » (Assoss). Leur constat est le suivant: de nombreuses asbl rencontrent des difficultés pour assurer la gestion administrative et technique de leurs activités. Certaines d'entre elles font donc appel à des services externes pour en assurer la réalisation. Mais ces services sont souvent peu ou mal adaptés aux besoins et aux spécificités du non-marchand. D'autres asbl assurent elles-mêmes ces activités. Mais n'étant pas formées à leur réalisation, elles y passent beaucoup de temps, ceci au détriment de leurs missions premières. Pour répondre à ce problème, Assoss cherche à initier la création de services mutualisés de gestion (administrative, financière, informatique...) ainsi que d'autres types de structures telles que des centrales d'achats ou des mutualisations de trésorerie. Assoss parvient à lancer quelques projets (Top RH, formations RGPD) et est aussi à l'initiative de la tentative de création d'un logiciel intersectoriel de gestion et de base de données usagers-patients (nommé Topaz). Faute de financements pérennes, Assoss est dissoute en 2020. Cette volonté de développer de nouveaux services mutualisés de soutien continue néanmoins à vivre dans le secteur non-marchand.

En dehors d'Assoss, d'autres initiatives de partage de fonctions support entre organisations non-marchandes se sont développées. On peut citer Basic+, un groupement d'employeurs qui réunit plus de 650 organismes dans le domaine de l'éducation et de service à la per-

sonne afin de leur fournir un ensemble de fonctions technico-administratives: comptabilité, conseils en prévention, conseils en énergie, protection des données, aide juridique. Un groupement d'employeurs (GE) permet à des employeurs de se partager des travailleurs. Le travailleur est salarié du GE mais son activité est divisée entre les employeurs qui ont besoin de ses services. Ces derniers doivent se mettre d'accord sur la répartition du temps de travail et contribuent à sa rémunération sur la base de ce prorata. Le GE permet donc de déroger à l'interdiction de mise à disposition de travailleurs. Il serait une solution pour les organisations qui ont besoin de travailleurs spécifiques mais qui ne disposent ni des moyens ni de besoins suffisants pour les embaucher à temps plein ou même à temps partiel. Il répond donc à l'enjeu de professionnalisation et de rationalisation de fonctions support. En même temps, cette forme peut aussi poser question, notamment quant à la manière dont le temps de travail des salariés est réparti entre les membres utilisateurs. De plus, on peut se demander à qui les travailleurs du groupement s'identifient – le groupement ou les organismes utilisateurs – surtout quand ils sont seuls ou peu nombreux. Que ce soit via un GE ou sous une autre forme, le détachement des fonctions support permet de se décharger des fonctions qui ne sont pas au cœur de l'objet social et de gagner en temps de travail pour son public. En contrepartie, cela convoie une perte de maîtrise et de contrôle sur les ressources mais surtout sur le contenu. Si la comptabilité par exemple n'est certes pas le cœur de métier, comment garder un œil attentif sur l'évolution de santé financière quand cette fonction sort du quotidien des associations ?

Certaines organisations choisissent de créer une nouvelle asbl sans nécessairement en faire un groupement d'employeurs. La mise à disposition des salariés de la nouvelle structure peut alors se faire par le biais de conventions de service. D'autres choisissent de confier la ressource mutualisée à l'une des organisations partenaires en établissant des

règles pour assurer son contrôle collectif. Quelle que soit la forme choisie, on constate que la mutualisation implique de considérer le moyen partagé comme appartenant ou étant à disposition de l'ensemble des organisations impliquées.

### MUTUALISER POUR UNE ÉCONOMIE D'ÉCHELLE, VRAIMENT ?

Qu'est-ce qui pousse les organisations non-marchandes à mutualiser, au lieu d'externaliser une ressource ou de la prendre en charge eux-mêmes ? **Contrairement à ce que l'on pourrait penser, grandir ou réaliser des économies d'échelle ne figurent pas parmi les raisons prioritaires.** On pourrait postuler que les économies d'échelle sont au cœur du système marchand dont l'objet même est la réalisation de profit et donc la recherche de rentabilité. Les associations, elles, sont dans un autre registre. Leur cœur de métier c'est de répondre à des besoins sociétaux. En conséquence, la plupart des mutualisations que nous avons observées sur le terrain bruxellois ont avant tout pour objectif d'améliorer la qualité ou de faciliter l'accès du service au bénéfice de son public. Par ailleurs, certaines mutualisations visent à renforcer la solidarité entre organisations. C'est le cas des mutualisations de trésorerie dans lesquelles des organisations ayant des surplus financiers viennent en aide à celles qui connaissent des difficultés ou qui n'ont pas encore les ressources financières suffisantes pour subvenir à leurs besoins. **Des organisations peuvent également se mettre ensemble afin de renforcer leur autonomie, de devenir un acteur incontournable, voire un contre-pouvoir aux pouvoirs publics** (Marival, 2011), soit en se faisant la voix d'une partie du secteur, soit en obtenant une autonomie financière qui permet de se détacher en partie des subsides

2. Référence à l'article du Bis sur le CSSI Ribaucare et article sur site internet: <https://cbcs.be/ribaucare-mutualiser-un-lieu-de-vie-pour-quatre-associations/>.



publics. Finalement certaines mutualisations visent à combler un manquement en termes de compétences professionnelles. Par exemple, une mutualisation de fonctions support a pour objectif de déléguer ces tâches à des travailleurs spécialisés au lieu de les confier à des travailleurs dont ce n'est pas le métier.

Si mutualiser permet de répondre à ces objectifs (service, solidarité, compétences professionnelles, économies d'échelle), cela peut également engendrer des tensions. Nous en avons déjà mentionné quelques-unes par rapport au détachement de fonctions support. Il faut tout d'abord reconnaître que faire aboutir un projet de mutualisation prend du temps, temps qui sera peut-être pris au détriment de la réalisation de l'objet social de l'association et qui ne sera pas nécessairement regagné une fois la mutualisation mise en place. En effet, celle-ci implique bien souvent des besoins de coordination importants. C'est donc une première tension qu'il faudra veiller à équilibrer: temps dédié à la mutualisation et temps dédié au public, avec une contrainte de moyens.

### TRAVAILLER ENSEMBLE, SOURCE DE TENSIONS POTENTIELLES...

La mise en commun suppose de s'accorder sur les façons de travailler ensemble et de partager les ressources. Des pratiques professionnelles vont se frotter l'une à l'autre et ne seront pas toujours en harmonie. Si cela peut être riche, cela peut aussi faire naître des questionnements sur ses pratiques et conduire à une révision inconfortable de ces dernières. Dans un CSSI, par exemple, une maison médicale au forfait qui définit son public en fonction de son ancrage

territorial<sup>3</sup> doit se positionner par rapport aux procédés des partenaires du CSSI qui pratiquent le bas seuil. Il pourrait en résulter un modèle conciliant alors ancrage territorial et acceptation d'un public tout venant.

Ce point mène directement à une troisième source potentielle de tension liée à l'identité des associations partenaires de la mutualisation. Chaque partenaire a une identité, une histoire, une culture propre qu'il devra arriver à concilier avec l'identité des partenaires de la mutualisation et l'identité nouvelle de la mutualisation elle-même. Si les asbl tiennent à leurs cultures associatives propres, ce n'est pas tant parce qu'elles sont réfractaires au changement mais **parce qu'elles craignent que les mouvements de rapprochement puissent entraîner une uniformisation de leurs pratiques professionnelles**. Or, chacune d'entre elles défend un mode d'intervention qu'elle considère comme adapté aux spécificités de son public. Elles ne souhaitent pas que la mutualisation se fasse au détriment de la qualité du service rendu.

Enfin, notons non pas une tension mais **un questionnement lié tant à la mutualisation qu'au fait de vouloir grandir: l'uniformisation et le poids politique**. La richesse du paysage associatif naît de sa diversité mais c'est aussi peut-être sa faiblesse. Trop petit pour peser politiquement? En mutualisant les voix de chacune, les chances d'être entendus s'accroissent mais cela devient une voix unique au lieu d'une multiplicité de voix (Latour, 2002). Y a-t-il là un risque d'uniformisation des voix? on en revient aussi à la question d'identité, de pouvoir garder son unicité, sa spécificité tout en s'associant à d'autres pour atteindre des objectifs communs.

3. Il s'agit là d'une obligation légale des maisons médicales au forfait. Dans ce modèle, la maison médicale est rémunérée par les mutuelles de santé sur la base des personnes inscrites chez elle. Mais ces patients inscrits doivent majoritairement résider dans un certain périmètre géographique autour de la maison médicale.

### UN «SURPLUS» COOPÉRATIF

La mutualisation n'est certes pas une formule magique qui résout tous les problèmes que rencontrent les associations. On constate néanmoins que les mutualisations permettent à l'ensemble des partenaires d'acquiescer un **«surplus coopératif»** (Deniau, 2014, p. 43) qui apporte de la valeur à l'ensemble et à la somme des parties. Ceci peut se traduire dans l'amélioration des conditions de travail, dans l'accès à des services de soutien adaptés aux besoins de l'associatif ou à des ressources financières tout en améliorant les services rendus aux usagers.

Des réponses restent encore en suspens concernant la mutualisation qui est **une pratique encore peu étudiée et répertoriée en Belgique**. On la trouve pourtant sous différentes formes dans le secteur non-marchand. Grandir ou mutualiser n'est ni une panacée, ni un miroir aux alouettes, c'est un mouvement qui génère des tensions qu'il faut pouvoir gérer et équilibrer tout au long du processus. La mutualisation offre également une diversité de solutions aux asbl pour répondre aux enjeux de gestion et de prise en charge des publics. **Mais elle ne répond pas aux problèmes de sous-financement de certains secteurs**. Reste à voir si la mutualisation peut apporter de changements conséquents dans l'organisation du non-marchand bruxellois et si elle s'avère une alternative pertinente à la création de grosses structures. La mutualisation permet donc, sous certaines conditions, d'accéder au meilleur des deux mondes: rester petit et proche du terrain tout en grandissant.

*Pour faire un peu plus la lumière sur la question et réaliser des projets, une étude mandatée par la COCOF et IRISCARE ainsi qu'un appel à projet pour des initiatives de mutualisation devraient paraître en 2024, financé dans le cadre des accords du non-marchand bruxellois 2021-2024.*



## BIBLIOGRAPHIE

Abbad, H. (2014) **«La gestion mutualisée des approvisionnements : Mythe ou réalités ?»**, *Logistique & Management*, 22(2), p. 41-50.

Delannoy, M.-A., Rieu, J., & Pallez, F. (2004) **«Intercommunalité : Une réforme qui cherche ses objectifs»**, *Politiques et management public*, 22(2), p. 75-93.

Deniau, M. (2014) **«Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel»**, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques.

GERM (1971) **«Pour une politique de la santé»**, *La revue nouvelle*.

Latour, B. (2002) **«Si l'on parlait un peu politique ?»**, *Politix*, 15(58), p. 143-165.

Marival, C. (2011) **«Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance : une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles»**, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 322, p. 62-79.

Masson, F. (2021) **«La propriété commune»**. LGDJ.

Mertens, S., & Marée, M. (2015) **«Où se situent les associations ? Les enjeux des frontières poreuses»**, *Les Politiques Sociales*, 1(1-2), p. 17-31.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Marival, C. (2017) **«Risques et potentialités des restructurations interassociatives»**, *RECMA*, 2(344), p. 41-57.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Artois, P. (2018) **«La pluralité des professionnalisations au sein de l'intervention sociale»**, *Empan*, n° 109(1), 27-35.

Banoun, A., & Rochette, C. (2017) **«Le gestionnaire public au cœur de logiques contradictoires : Le cas des centres de services partagés»**, *Revue Française de Gestion*, 43(266), 11-30.

Eurofound. (2016) **«New forms of employment : Developing the potential of strategic employee sharing»**, Publications Office of the European Union.

Henry, P. (2021) **«Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France»**, 27 p., Opale.

Loubat, J.-R. (2016) **«Plates-formes de services. Un nouveau modèle d'organisation pour l'action médico-sociale»**, *Gestions hospitalières*, n°557.

Moriau, J. (2022) **«Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015)»**, dans *Cent ans d'associatif en Belgique... Et demain ?* (p. 159-169). Agence Alter Editions.

Sourisseau, R. (2010) **«Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles : Enjeux Et expériences»** (p. 98). Opale - Cnar Culture.

Torres, K., & Trindade-Chadeau, A. (2018) **«Partager l'emploi associatif : Les groupements d'employeurs non marchands»** (50; Cahiers de l'action, p. 93). INJEP.

ULB HUSCI. (2019) **«Rapport final, Projet regroupement»**, 73 p.

Wagener, M., & Laloy, D. (2017) **«Le secteur de l'aide sociale et des soins de santé ambulatoire»**. CERSO.



TRANSFORMER

---

# L'ASSOCIATIF DE DEMAIN : MILITANTISME SUBSIDIÉ OU ENGAGEMENT NON SALARIÉ ?

---





Quelles transformations sont nécessaires dans l'associatif? Est-ce une question de taille? De forme? de rapports à renouveler entre associatif et politiques publiques? ... On a posé ces questions<sup>1</sup> à Pierre Verbeeren, directeur du CPAS de Bruxelles-Ville et à Farah Ismaïli, directrice de la Fesefa<sup>2</sup> et membre du Collectif21<sup>3</sup>. S'ils sont d'accord sur le contexte de départ – l'associatif serait malmené, voire bel et bien broyé par une logique de marché et de concurrences – les divergences de point de vue s'accroissent quand il s'agit de penser un associatif renouvelé. Pour l'ancien directeur de Médecins du Monde, « il faut oser faire

craquer les os comme en ostéopathie pour répondre à la question, quitte à faire un peu mal » : pas d'autre solution, selon lui, « il faut sortir du salariat » afin de retrouver une forme de radicalité que l'associatif aurait perdue. Pour Farah Ismaïli, au contraire, l'associatif subsidié doit « militer à tous les niveaux, dans toutes les fonctions ». Pour rester garant de la pluralité des débats, de l'émancipation de chacun-e. De part et d'autre, un fil relie cependant leurs propos : questionner le sens de l'action sociale, au risque de résister, sans plus savoir pourquoi.

## 1° LES CONSTATS : INÉGALITÉS CROISSANTES, CONSTAT D'IMPUISSANCE ET D'ÉPUISEMENT

*Regards croisés: Farah Ismaïli: « l'associatif, devenu un acteur économique comme un autre » - Pierre Verbeeren: « Une logique associative globalement colonisatrice »*

### BIS: Qu'est-ce qui manque à l'associatif pour opérer une transformation profonde de la société?

Pierre Verbeeren: Je pense qu'on arrive effectivement à la fin d'un modèle. La fonction associative de recréer du lien social dans la collectivité, on le constate, n'est pas suffisante. Les inégalités se creusent de manière très significative. La puissance publique et les structures associatives n'arrivent pas à endiguer ce mécanisme-là, voire y contribuent parfois. L'idée n'est pas de pointer les

carences de l'associatif, mais force est de constater qu'aujourd'hui, cela ne fonctionne pas. Et ce, malgré des financements et un associatif en croissance depuis les années 1990 -2000.

### BIS: Pourtant, sur le terrain, les travailleurs continuent à s'épuiser, à chercher des financements pour répondre aux besoins...

Pierre Verbeeren: Sur le terrain, les subsides structurels n'augmentent pas suffisamment que pour tenir compte du coût de la vie, de l'indexation des loyers, des salaires, des frais de fonctionnement. Il y a effectivement un décrochage entre la croissance du secteur associatif et la croissance des subsides (moins forte), mais il n'y a pas de moins en moins de subsides publics. Que du contraire: si on prend le secteur du sans-abrisme, on est passé de 36 millions à 70 millions, on a donc doublé en 5 ans.

Farah Ismaïli: Ce qui m'interroge, c'est qu'on part du postulat qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas. En tant que fédération, je défends les intérêts des associations, je mets plutôt en évidence les enjeux auxquels elles sont confrontées: le manque de subventionnement structurel par exemple. Je fais le constat qu'il y a une série de difficultés qui ne permettent pas à l'associatif de bien se développer et de bien mener son action et ses missions. J'ai donc envie de retourner la question: avant de changer les choses, **penchons-nous sur ce qui a fait que l'associatif n'aille pas bien?** Ce qui vient peut-être de l'intérieur de l'associatif, mais aussi de l'extérieur.

### BIS: C'est ce que nous avons fait dans les pages précédentes de ce dossier (lire portraits). Nous voulions ici al-

1. Les entretiens ont eu lieu le même jour, mais à quelques heures d'intervalles, au vu d'agendas particulièrement chargés.

2. Fesefa ou Fédération des Employeurs des Secteurs de l'Éducation permanente et de la Formation des Adultes.

3. Quelques institutions, dont le CBCS, ont initié le Collectif21 en vue d'interroger l'histoire et les perspectives de l'associatif en Belgique.



**ler un pas plus loin sur les transformations à envisager. Mais revenons d'abord sur les constats. Quels sont-ils, selon vous ?**

**Farah Ismaïli:** **On ne pense plus l'associatif différemment. On efface de plus en plus cette frontière qui démarquait auparavant le marchand du non marchand<sup>4</sup>.** Elle pousse les associations à s'identifier aux entreprises, ce que nous sommes d'ailleurs au regard de la réglementation européenne qui nous renvoie: «**vous êtes dans un espace où doivent se jouer les lois de la concurrence**». Nous sommes devenus un acteur économique classique qui doit mettre en œuvre des activités pour pouvoir assurer sa survie et participer à la société marchande.

**Pierre Verberen:** Une logique de concurrence qui est en totale contradiction avec l'ADN des associations! Soit on décide que la logique est une logique de guerre, soit on décide d'être dans une logique de coopération... Il y a un immense enjeu de changer la logique! Or, depuis 20 ans, **un des soucis du secteur associatif est qu'il est coincé dans une sorte de fonctionnalisme:** les associations se présentent comme des phares, sur un territoire donné, qui au gré de leur capacité à observer les besoins des publics, sur un périmètre donné, vont croître, à l'image des conquérants dans un jeu vidéo. Elle vont s'élargir petit à petit pour répondre à de nouveaux besoins, que ce soit en éducation permanente, en aide alimentaire, etc. **La logique associative est globalement colonisatrice:** on va coloniser un autre public, un autre quartier, une autre problématique connexe à la nôtre. On va «grapiller» sur des publics et des problématiques, ce n'est donc jamais fini!

4. L'intégration des associations dans le Code des Sociétés et des Associations, le 23 mars 2019, a fait disparaître l'une des dernières frontières formelles entre «l'entreprise» et «l'association». <https://www.collectif21.be/>

**Farah Ismaïli:** loin d'être une espèce de concurrence gratuite entre organisations, **c'est le cadre réglementaire** qui met des freins à l'idée de partenariat ou qui ne le permet pas. Les associations d'Éducation permanente qui ont développé des initiatives, notamment d'Insertion socio-professionnelle, dans l'idée d'émanciper les personnes, en sont un bel exemple. Elles travaillaient de manière indifférenciée à partir de ces publics. Peu à peu, les objectifs en Insertion socio-professionnelle se sont durcis – allocations de chômage dégressives, réinsertion professionnelle dans son aspect individualisé de remise à l'emploi... –, et les ont dévié de leur philosophie de départ. Résultat: les associations vivent une véritable schizophrénie entre ce que le politique leur demande de faire et ce qu'elles souhaitent mettre en place comme actions avec leurs publics<sup>5</sup>. Les efforts, les énergies, les ressources se perdent dans une surcharge administrative qui gonfle de plus en plus. Le temps n'existe plus. Tout va trop vite. Par exemple, la plateforme informatique UBO<sup>6</sup> est un outil élaboré pour les entreprises dans un rapport avec des clients qui n'est pas en phase avec la réalité de l'associatif. On est pourtant contraint de s'y inscrire. En résumé, on se retrouve face à des équipes – animateurs, formateurs en première ligne du travail socioculturels associatif- qui s'épuisent à participer à des missions de justification et de contrôle, éloignés de leurs propres objectifs de départ.

**BIS: Ce qui conduit à perdre le sens de leur action...**

**Farah Ismaïli:** **L'épuisement généralisé** se traduit par une difficulté à renouveler les membres des conseils d'administration, à retrouver des énergies

5. En 2003, une ordonnance OISP à Bruxelles – et un décret en Wallonie – a scindé public ISP et public EP: la dimension EP a été totalement évacuée de l'ISP et a dû trouver un financement ailleurs.

6. Le registre UBO est un registre dans lequel sont inscrits tous les «Ultimate Beneficial Owners» ou «bénéficiaires effectifs» d'une société ou d'une autre entité juridique. La loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme prévoit la mise en place en Belgique d'un tel registre.

nouvelles lors de la perte de membres fondateurs. Dans ce contexte, il n'y a peu ou pas de relai parmi la jeunesse qui part du postulat que les structures organisées depuis un certain nombre d'années travaillent en étant soumises aux pouvoirs publics qui les financent... Et ça, c'est dommage! Sans compter que les travailleurs actuels finissent parfois par trouver refuge derrière leur job en se disant «**j'ai un salaire en fin de mois**»...

**BIS: Ne devrait-on pas revoir la logique de distribution des subsides pour casser la logique actuelle ?**

**P. Verberen:** Bien sûr qu'il faut revoir la manière dont sont répartis les subsides et recréer de l'intelligence là où le choix d'affectation des subsides par les pouvoirs publics est donné à des associations et ne prend plus le temps de réfléchir au cadre décréto, à l'objectif poursuivi. Mais il faut aussi **revoir l'engagement associatif!** Actuellement, **on a un secteur associatif qui est largement pris dans le salariat.** Tout l'associatif est devenu professionnel. A mon sens, **retourner vers le volontariat<sup>7</sup> aiderait à sortir de cette logique de propriété.** Basées sur des mécanismes endogames, les associations utilisent la cooptation pour choisir les gens qui sont dans tel ou tel conseil d'administration, comme des gardiens du temple. Résultat: au lieu d'aller chercher les compétences adéquates de juristes, comptables, financiers, parfois dans l'association d'en face, on reproduit plutôt le système de «caste» guidé par cette immense puissance narcissique de la propriété.

De plus, le volontariat donnerait moins la nécessité de devoir garantir quoi que ce soit à ses travailleurs. Il évite de prétendre à des valeurs de stabilité, de respect qu'il n'aurait pas les moyens d'offrir. Quand on gère une association, ce n'est pas facile aujourd'hui de garantir que les personnes auront leur salaire à la fin du mois!

**Farah Ismaïli:** Quand le politique finance un secteur, **c'est une manière d'être**

7. Les deux autres principales sources de financement de l'associatif étant les subsides et le don.



**reconnu.** Quelles que soient les ressources financières, on va dépendre d'elles. Par contre, la nécessité est de **se battre pour garder sa liberté tout en acceptant, à travers ce lien de financement, une légitimité de reconnaissance!** C'est dans cette perspective que nous avons rédigé l'ouvrage « **autonomie associative menacée: des défis et ambitions pour garantir nos libertés** ». (Couleur livres, octobre 2021, 184 p.) Qui n'est pas juste un ouvrage, mais qui sert d'outil pour les associations.

## 2° QUEL RAPPORT ENTRE L'ASSOCIATIF ET LES POLITIQUES PUBLIQUES?

*Regards croisés: Pierre Verberen: «L'associatif doit faire place à d'autres formes d'engagement citoyen» - Farah Ismaïli – «L'associatif comme soutien aux mouvements émergents»*

**BIS: Comment créer un rapport de force au-delà de cette logique qui divise? Questionner le rapport aux politiques?**

**P. Verberen:** Aujourd'hui, le service public s'en fiche de l'associatif et le secteur associatif tape sur les services publics. La dialectique entre services publics et associatif est réduite à une **dialectique de la plainte**. C'est un triste couple, c'est un sale couple... L'Etat Social Actif a tué la relation entre les associations et les services publics en les installant dans une logique de contractualisation qui répond à une logique de méfiance envers les citoyens. L'associatif y a vu un divorce. Le seul bénéficiaire de cette néolibéralisation du secteur associatif? C'est le système capitaliste lui-même, un système qui isole les gens et les réduit à être des clients dans une logique de marché et de prédation. Aujourd'hui, les gens n'ont jamais été aussi seuls. Nous vivons dans une société post-individualiste et l'associatif en fait forcément partie: course au médias, à la carte blanche, au like... A partir de là, ce qu'on peut faire, c'est avoir des gens qui,

dans le secteur associatif, **vont critiquer le système avec une analyse puissante.** C'est une piste de progrès importante: **avoir une analyse qui déplace, et non une analyse qui se plaint.** Au lieu d'être dans la plainte et dans le désaccord, il dit « **voilà ce que je veux!** ».

**BIS: L'associatif ne le ferait pas, selon vous?**

**P. Verberen:** Des milliers de tentatives ont vu le jour – la plateforme «the beweging van beweging» est un exemple parmi d'autres – elles ont existé de manière éphémère et ce n'est pas grave que cela ait échoué! Mais **on sent la nécessité de construire des voies plus costaudes, plus robustes.** La myriade des mémorandums, tout le monde en rigole, mais tout le monde le fait, il faut avouer qu'on est quand même un peu pathétiques. **Il est vraiment temps qu'on réfléchisse plus ensemble!**

**BIS: La question est «sous quelle forme?» et «dans quels lieux?»**

**P. Verberen:** En 2019, trois ans avant les élections, nous avons réuni des gros acteurs associatifs – IEB, Greenpeace, le Ciré, la LDH, la Ligue des Familles –, mais aussi les mutuelles, les syndicats, quelques fédérations et avons rédigé une déclaration de politique non gouvernementale, un accord de gouvernement tel qu'on le voulait tous ensemble. Elle a servi au PS et à Ecolo pour former le «Coquelicot», cette idée d'allier PS-Ecolo-société civile. Ce qui a amené, selon moi, aux meilleurs accords politiques qu'on ait jamais eu dans les gouvernements wallons et bruxellois...

**BIS: C'est l'idée de recréer des espaces de dialogue entre le monde associatif et politique?**

**P. Verberen:** Oui, parce que l'associatif réfléchit entre copains; les services publics réfléchissent entre partis, mais il manque ces espaces de rencontres et de réflexion collective partagés.

**BIS: Les Conseils Consultatifs existent en ce sens...**

**P. Verberen:** Ils existent, mais ne fonctionnent pas. Si on regarde la dynamique au sein d'un Conseil Consultatif, **c'est ce que moi j'appelle des trous noirs:** ce sont des lieux dans lesquels on jette de la matière – souvent très intéressante – **mais les intérêts sont tellement divergents que tout s'annule.** Avant, chaque pilier – chrétiens, socialistes..., avait un appareil politique avec des syndicats, des mutuelles... qui se parlaient. Avec l'écologie politique, on a cassé cette logique de pilier en disant que c'était inefficace. Par la même occasion, **on a perdu cet asenseur permanent entre l'associatif et les pouvoirs publics.**

**BIS: Il ne serait plus possible de faire alliance?**

**P. Verberen:** Une association, c'est d'abord un «nous», mais actuellement, c'est souvent avant tout un «je»... Il y a de l'hostilité partout, notamment de la part du secteur associatif envers les mouvements émergents: «ils ne sont pas pros, avec quoi ils viennent?»... C'était le cas de la part des associations et ONG existantes envers la Plateforme Citoyenne - BELRefugees<sup>8</sup> au parc Maximilien, née lors de la crise des réfugiés. C'est plus récemment le cas avec la naissance de la plateforme pour l'accueil des Ukrainiens. **Il faut avoir l'honnêteté intellectuelle de voir la question que l'émergence adresse et qui n'est pas nécessairement la manière que nous avons eu de formuler la question.** Aujourd'hui, la plateforme citoyenne se structure et passe à une autre étape, mais son ADN, c'était la citoyenneté active: «si personne n'accueille, je vais le faire parce que c'est fondamental!».

8. La Plateforme Citoyenne – BELRefugees vise à mobiliser et fédérer les énergies citoyennes et associatives pour transformer les représentations et attitudes sociétales au sujet des personnes en migration : <https://www.bxlrefugees.be/>



**Farah Ismaïli:** La Plateforme Citoyenne est, selon moi, un bel exemple d'alchimie entre mouvement non organisé et associatif subsidié. Née à partir de diverses initiatives autour des migrants, elle a pu s'appuyer sur tout un dispositif mis à disposition par le Ciré notamment (qui travaille depuis plus de 65 ans sur les droits des personnes exilées, ndlr). La plateforme bénéficie aujourd'hui d'emplois salariés – assistants sociaux, coordinateur... - et de subsides, **elle a compris qu'elle devait s'organiser pour durer dans le temps.**

### **BIS: Toutes les initiatives ont-elles intérêt à s'institutionnaliser?**

**Farah Ismaïli:** Dans ce cas-ci, la Plateforme a mis en place ce que l'Etat ne faisait pas, à savoir l'hébergement des migrants; le Ciré, lui, continue à offrir un accompagnement juridique pour ces personnes migrantes (travail des droits et plaidoyer politique), elles poursuivent chacune un rôle différent. Ceci dit, il n'y a pas une meilleure façon de s'organiser plutôt qu'une autre. Au contraire, tous les mouvements collectifs, qu'ils soient organisés ou non, sont intéressants. Il faut une convergence de ces initiatives! **Le souci est que la plupart de ces actions collectives pas ou peu organisées s'essouffent au bout d'un an ou deux.** C'est le cas de collectifs tels que « Tout Autre Chose », « Nuits Debouts »... Parce qu'ils sont portés par des gens qui bossent, des parents... **C'est du volontariat, du bénévolat.**

### **BIS: Il manque la structure qui permet de pérenniser le mouvement...**

**Farah Ismaïli:** Oui, et **c'est pour cette raison que l'associatif existe!** Je ne nie pas qu'il n'y a pas parfois des concurrences et des tensions, mais à un moment donné, les acteurs ont conscience qu'il faut travailler main dans la main pour de meilleures synergies. Une question sociale se pose et des initiatives se mettent en

place, ignorant peut-être au départ que des asbl existent déjà. Ces asbl peuvent venir, à un moment donné, en soutien logistique ou **offrir l'espace où formuler politiquement ce qui est exprimé par des citoyens de manière spontanée, immédiate, dans l'émotion.**

### **BIS: Pour aider à reconstruire du commun?**

**Farah Ismaïli:** Aujourd'hui, le « nous » est éclaté entre privilégiés et ces « autres » qui risqueraient de mettre à mal nos propres privilèges. Ces politiques tendent à détruire la solidarité, **une manière de diviser pour mieux régner.**

### **BIS: C'est également le cheval de bataille du Collectif21...**

**Farah Ismaïli:** Quand nous allons rencontrer les politiques, je le fais tant avec ma casquette Fesefa qu'avec celle du Collectif21. Parce que l'Education Permanente ne pourra bien se mettre en œuvre que si son cadre le permet. Ce qui revient à poser ces questions du passage du non marchand dans le marchand et des perspectives pour l'associatif.

## **3° - GRANDIR, JUSQU'OU? SE TRANSFORMER, COMMENT? OÙ PLACER LE CURSEUR ENTRE MILITER, RÉSISTER ET SE PROFESSIONNALISER?**

*Regards croisés: Farah Ismaïli: « questionner le sens et renforcer le débat politique dans les équipes » - Pierre Verberen: « Être plus éphémère et plus radical »*

### **BIS: La taille et la forme des associations sont-elles à questionner dans cette idée d'évoluer pour mieux répondre aux besoins?**

**Farah Ismaïli:** **La question devrait être posée aux publics. La forme et la taille que va prendre, à un moment donné, tel ou tel collectif ou association, va**

**dépendre du thème et du public avec lequel il travaille.** Tout dépend de l'objet social autour duquel on veut travailler, et surtout des besoins exprimés autour de cette question. Si on privilégie un seul mode, une seule voie sur une autre, on risque d'abandonner des pans de la société. L'action directe par exemple, du type « désobéissance civile », abandonne les publics: celles et ceux qui en font ont globalement le temps, les moyens et sans doute moins à perdre que d'autres. Et comment faire de l'action directe sans être, au préalable, conscientisé sur sa propre condition et sur le monde dans lequel on vit? Le rôle de l'Education Permanente, avant même toute transformation sociale, est déjà de créer des lieux de rencontres, d'émancipation individuelle et collective. Chacun à son niveau.

**P. Verberen:** Les enjeux de taille sont vraiment importants parce qu'une partie du secteur associatif est en train de mourir dans des mauvaises conditions de travail, dans un isolement. **S'ils pouvaient se regrouper pour trouver des capacités de bien-être plutôt que de devoir regarder sur quels quartiers ils vont en fonction des subsides à prendre...**

### **BIS: Regrouper davantage les forces entre elles, une piste à suivre?**

**Farah Ismaïli:** Parfois, les personnes ne se retrouvent pas dans la manière dont une thématique est défendue et viennent avec une autre approche pour pouvoir être entendues. **Est-ce qu'il faut, pour autant, les rassembler? Non, je pense que ce sont des voix différentes qui s'expriment différemment.** C'est le cas notamment de toutes ces nouvelles associations et collectifs féministes qui ne se retrouvent pas dans le féminisme traditionnel, qui portent, entre autres, plus d'attention à la question de l'intersectionnalité.

### **BIS: pour faire vivre la diversité, les minorités...**

**Farah Ismaïli:** Dans un brouhaha généraliste, certaines inégalités peuvent parfois être noyées, certaines spécificités peuvent ne pas être assez entendues. **Je**



**pense que leur faire une place est important, la pluralité est importante.** A un moment donné, la parole qui est légitime et qui s'exprime sur l'espace public est caractéristiquement blanche. **Si on fusionne tout, les mêmes rapports de force risquent de s'exprimer dans des associations de grande taille.** Là où le tissu associatif est fort, local, le côtoisement des uns et des autres – ces espaces de dialogue, de rencontres – sont essentiels. Et parfois, il leur arrive de se mettre ensemble autour d'enjeux communs. Par exemple, lors de la venue d'Angela Davis en Belgique<sup>9</sup>, militante afroféministe américaine, toute une série de collectifs féministes aux expressions différentes se sont réunis pour préparer l'événement et débattre ensemble.

**BIS: Regrouper n'est pas toujours synonyme de fusionner. (lire p. 42) Mutualiser des services tels que la comptabilité, les ressources humaines pourrait peut-être constituer une opportunité pour mieux travailler ensemble?**

**P. Verberen:** Si je suis absolument favorable à la mutualisation, je pointe le manque de réflexions à ce jour sur cette question centrale: « **comment garder le contact avec ce qu'on a mutualisé?** ». Quand on mutualise des supports entre associations, que ce soit des services informatiques, RH, de la comptabilité – ce qui touche aux finances de l'asbl! – ce qui semblait ne pas être en lien avec le cœur du métier touche, en réalité, à la question même de l'identité. Ce n'est jamais rien! Si on ne s'avoue pas cette perte de contact avec ce qui est mutualisé, chacun veille uniquement à préserver son identité et la mutualisation devient un trou noir. Il faut d'abord penser le projet avant de parler support, au risque que la mutualisation se réduise à un jeu de dupe.

**Farah Ismaili:** Il s'agirait de veiller, selon moi, à ne pas **chercher uniquement des compétences techniques, complète-**

**ment déconnectées d'un terrain, mais de les inclure dans les débats politiques et philosophiques liés à l'objet social de l'asbl.** C'est là le rôle de la direction d'offrir un espace **où tout le monde est concerné par les questions politiques. Le militantisme doit pouvoir se vivre à tous les niveaux et dans toutes les fonctions:** que l'on fasse de la comptabilité ou du secrétariat, ces métiers concourent aux missions de l'association. **Cette reconnaissance politique de certaines fonctions au sein de l'associatif manque,** selon moi. Je ne suis pas favorable à l'auto-gestion – très compliqué, personne ne prend le leadership, horizontalité difficile – mais **pour les prises de décision dans les matières politiques de la vie associative, il faut essayer d'avoir un fonctionnement transversal.** Tout le monde se reconnaît alors dans les décisions qui sont prises et, en tant que direction, on peut déléguer pour se recentrer sur son métier.

**BIS: Réfléchir à cette question du sens de son action avec l'ensemble des travailleurs?**

**Farah Ismaili:** Oui, la **division des métiers nous éloigne des valeurs fondamentales de l'association.** Aujourd'hui, le personnel administratif n'est souvent plus inclus dans les réunions d'équipe entre formateurs et animateurs, là où se discute le cœur des missions. Pour justifier ses dossiers, c'est pourtant essentiel d'en comprendre les enjeux! Quitte à les embêter parfois, j'explique tous les enjeux du secteur à mes travailleurs! (rires).

**BIS: Alors, jusqu'à quel point grandir pour mieux répondre aux besoins?**

**P. Verberen: La taille peut être un moteur de développement.** Par exemple, au CPAS de Bruxelles-Ville, par exemple, je peux m'asseoir sur une multitude de services qui me permettent, en moins d'un an, de mettre en place un service de santé mentale de 25 personnes. **Par contre, la taille n'est nullement, au départ, un vecteur de créativité! Et, à une certaine échelle, elle ne permet plus la militance.** Arrivé à une certaine taille, les

**formes d'engagement doivent changer.** Imaginez le front anti-expulsion à 2000! C'est difficile de lutter contre toutes les violences du système à partir de grosses structures. C'est compliqué d'être dans la sincérité de l'hyper-contestation à partir d'un certain nombre. Et c'est pourtant absolument nécessaire d'avoir des « fous du roi » qui rappellent qu'il y a des problèmes pour lesquels on n'a pas encore trouvé la solution...

**BIS: Une piste à retenir pour aller dans la bonne direction?**

**F. Ismaili:** Je reconnais qu'aujourd'hui certaines associations s'essouffent parce qu'elles ne prennent plus le temps de s'interroger sur leurs modes d'action, la raréfaction de leurs publics, la défection de leur Conseil d'Administration ou encore sur la perte de sens des travailleurs dans leur travail. Aujourd'hui, en Education Permanente, cette **autoévaluation des actions est devenue une obligation: tous les 5 ans, les associations doivent réfléchir à cette question qui fait mal:** « la thématique que je poursuis depuis 10 ans, est-elle toujours porteuse de sens? Voire porteuse tout court? ».

**P. Verberen:** Posons-nous la question: « **de quoi est-on propriétaire?** » et arrêtons de vouloir systématiquement pérenniser toutes les nouvelles initiatives! Actuellement, ni en tant que service public ni en tant qu'associatif, nous ne sommes suffisamment engagés, nous n'avons pas la radicalité nécessaire. Je suis à la fois inquiet et confiant. Inquiet parce que je trouve qu'on ne va pas dans la bonne direction – actuellement, les endroits où les luttes sont censées s'articuler sont des lieux de cooptation narcissique –, mais confiant parce qu'il reste de l'espoir. Il y a encore moyen de réorienter la trajectoire, que ce soit sur le plan environnemental ou sur le plan social. Mais il est vraiment temps de passer à autre chose!

<sup>9</sup> Angela Davis à Bruxelles: « L'unité dans la lutte est capitale, certaines différences peuvent devenir notre ciment », dans le quotidien La Libre, 26/04/2022



# OUVRIR

**«Proportion is beautiful».**

*O. Rey, Une question de taille, p. 109*



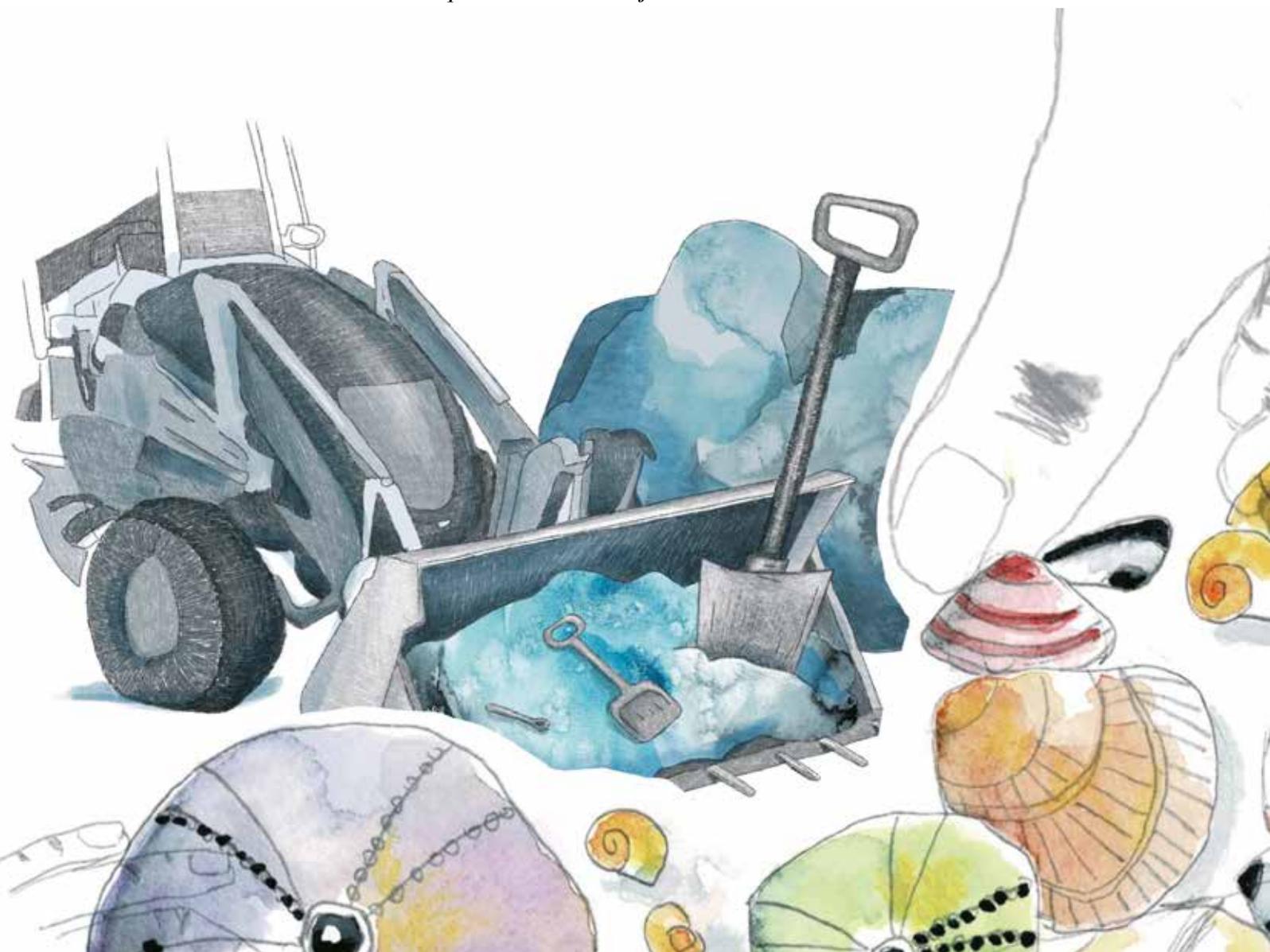
OUVRIR

---

# CE N'EST PAS LA TAILLE QUI COMPTE (MAIS LE PROPORTIONNÉ)

---

*Par Alain willaert, coordinateur général, CBCS  
et Stéphanie Devlésaver, journaliste, CBCS*





- « **Moi, j'ai l'impression qu'aujourd'hui, big is beautiful ! Regarde BRUSANO, né de la fusion de 4 petites structures. Et que dire de l'absorption des activités du CDCS asbl par l'Observatoire de la Santé et du Social ... Alors qu'hier, on considérait que small is beautiful, car small signifiait proches des gens et réactif, prompt sur la balle.** »
- « **Sans doute, mais quid des multi-agrésés comme la Free-Clinic ou l'Entr'aide des Marolles. S'ils ont décidés de regrouper des services, c'est pour de bonnes raisons. Et l'idée des Centres Social Santé Intégrés n'est pas née avec le Plan Social Santé Intégré, mais au sein du Conseil consultatif de la CoCoF, au début des années 2000 !** »
- « **J'ai l'impression que la volonté politique est clairement de diminuer le nombre d'associations subventionnées, pour y voir plus clair ...** »
- « **Et si on creusait un peu ?** »...

Au départ de cette conversation démarrée en marge d'une réunion d'équipe du CBCS, on a donc creusé. Plus profond que ce que l'on ne pensait au départ. En effet, aucun de nos interlocuteurs ne s'arrête à une analyse SWOT (avantages, risques, opportunités, freins) de la taille d'une structure associative. D'ailleurs, la première intelligence artificielle venue le fait. On a demandé à Bard, l'IA de Google :

« *Les grandes organisations sont généralement plus efficaces et plus rentables, mais elles sont également plus bureaucratiques et moins flexibles. Les petites organisations sont généralement plus innovantes et plus conviviales, mais elles sont également moins rentables et moins influentes.* »

Certes ...

*Faut-il être de grande taille pour améliorer l'efficacité des services aux publics? On peut aussi fonctionner en réseau, en partenariat! On l'a constaté avec des structures comme Aquarelle, le CBCS. (Lire p. 19 et p. 23) Grandir est un incontournable pour être entendu? On peut tenter la coalition, la convergence des luttes! C'est ce que propose Code Rouge en alliant grosses structures et plus petites autour des questions environnementales et sociales (lire p. 30) Doit-on absolument grandir pour survivre à l'inflation administrative, à l'insuffisance des financements et à la chalandisation croissante observée dans nos secteurs? Pourquoi ne pas explorer la piste de la mutualisation (lire p. 42) qui, contrairement à une première idée répandue, ne serait pas tant un moyen de faire des économies d'échelle que « d'améliorer la qualité ou de faciliter l'accès du service au bénéfice de son public ». La mutualisation, loin d'être une formule magique qui résoudrait tous les problèmes que rencontrent les associations, permettrait à l'ensemble des partenaires d'acquiescer un «surplus coopératif» (Deniau, 2014, p. 43) qui apporte de la valeur à l'ensemble et à la somme des parties».*

*On le voit, aucune des propositions ne se gargarise d'être une formule magique qui résoudrait tous les problèmes que rencontrent les associations énoncées dans ce dossier.*

*A partir du questionnaire sur la taille, on interpelle plus largement sur les modes de financement, la gouvernance, la créativité, la connaissance du terrain ... **Jusqu'à interroger la place même du secteur associatif dans notre société et sa capacité à rester un contre-pouvoir démocratique.***

C'est que l'enjeu est de taille: **maintenir un associatif fort, comme rouage indispensable au fonctionnement de la démocratie.** Depuis les années 1990, l'Etat social actif ne cesse de reporter sur chaque individu des responsabilités que l'Etat-providence avait collectivisé.

Les attaques contre le fait associatif sont nombreuses :

- **Illibéralisme**, lorsque des mandataires politiques dénie aux associations le droit de collectiviser une problématique et préfèrent s'adresser à chaque personne, individuellement;
- **Marchandisation**, lorsque les logiques financières prennent le pas sur le principe de solidarité dans l'aide aux personnes et les soins de santé;
- **Inflation administrative**, qui alourdit inutilement le travail quotidien de l'association et détourne un temps précieux au détriment de ses missions.

Si ces constats sont unanimement partagé, bien au-delà d'ailleurs du non marchand bruxellois – il suffit de lire le livre « *Te plains pas, t'es pas à l'usine* » sur les

conditions de travail dans le milieu associatif français pour s'en rendre compte<sup>1</sup> - **les perspectives envisagées sont multiples**. Tour à tour, elles invitent à **la radicalité**: renoncer au salariat et retrouver son indépendance au sein d'un associatif réinventé; à **la re-politisation de tous les collaborateurs d'une organisation**: s'assurer que la vision et les valeurs de l'organisation soient comprises et partagées entre tous ses collaborateurs, quelles que soient les fonctions en son sein. Pour Natalia Hirtz, chercheuse-formatrice au GRESEA (Groupe de recherche pour une stratégie économique alternative), «on a en commun d'être de petites équipes, on est toutes dans la même galère (...). Il faut que les travailleurs des différentes associations réfléchissent à une manière de s'unir, de faire front commun et d'établir une liste de revendications communes»<sup>2</sup>.

Toutes ces pistes autour de la taille et de la forme doivent encore mûrir. Mais toutes invitent inévitablement à se poser cette question: «**suis-je toujours adapté à mon contexte?**». Dès lors, ce qui importe, serait moins de choisir un «camp» - être absolument grand ou absolument petit - que de cultiver le «proportionné». Dans son excellent ouvrage «Une question de taille» (Ed. du Rocher, 2022), Olivier Rey s'appuie sur la pensée d'Ivan Illich<sup>3</sup>, philosophe, pour décrire cette voie: «Ce qui importe n'est pas le

petit, mais le proportionné. Proportionné à double titre: en tant qu'harmonie des éléments les uns par rapport aux autres et par rapport à l'être humain». Une mauvaise interprétation du célèbre essai intitulé 'Small is Beautiful' d'Ernst Friedrich Schumacher aurait conduit à cette confusion entre «affaire de taille, en dimensions ou en intensité» et «question de proportions». Schumacher, dans son ouvrage, aurait pris soin de «souligner qu'il n'existe pas de réponse univoque à la question de taille, car **la taille adéquate est chaque fois déterminée par le type d'activité qu'elle concerne**, et déplorait la propension des hommes à vouloir appliquer les mêmes schémas de pensée en toutes circonstances, source d'innombrables aberrations». Finalement, il justifiait son apologie du petit par des données elles-mêmes circonstancielles: «Nous sommes aujourd'hui victimes d'une idolâtrie quasi universelle du gigantisme. Il est donc nécessaire d'insister sur les vertus de la pe-

titesse, quand il y a lieu (si, au contraire, une idolâtrie de la petitesse l'emportait, indépendamment du sujet ou du but, on devrait chercher à exercer une influence dans la direction inverse)» (Small is Beautiful, p. 25, in «Une question de taille, p. 132, 133)

Bien entendu, cette critique est appliquée au monde moderne, plus précisément à la société postmoderniste. Mais, on a vu combien le non marchand n'échappe pas aux dérives capitalistes qu'elle-même dénonce, en prise avec le système. S'inspirer de cette réflexion revient donc à oser faire son auto-critique, droit dans les yeux. Ne jamais perdre de vue son «seuil critique», sa «juste mesure» en regard de ses missions. Pour continuer à porter l'expertise associative dans la sphère politique de la meilleure manière qu'il soit et lutter contre les inégalités sociales et les inégalités de santé qui en découlent.

1. «Te plains pas, t'es pas à l'usine» (Niet! Editions 2020), de Lily Zalzett et Stella Fihn, témoignage des conditions de travail effarantes des employés du milieu associatif français.

2. dans Alter Echos n° 513-23/10/2023, par Mélanie Huchet: «Quand le monde du travail colonise le monde militant» dénonce l'aspect colonisateur du monde du travail vers le monde militant et pose cette question de l'adéquation difficile entre salariat et militantisme.

3. Ivan Illich (1926-2002), né à Vienne en Autriche, est un prêtre devenu philosophe, un penseur de l'écologie et une figure importante de la critique de la société industrielle.



## Numéros déjà parus :



### **BIS 180/2022 : Territoire, la nouvelle star du social-santé ?**

« Territoire, nom masculin. Étendue de la surface terrestre sur laquelle vit un groupe humain ». Habituellement, une définition aide à cerner de quoi on parle. Cette fois, c'est loupé ! Appréhender le territoire est périlleux. Telle une truite de rivière, il suffit qu'on croie l'avoir attrapée pour qu'elle nous échappe ! Alors, pourquoi parler de territoires aujourd'hui ?, s'interroge le Bruxelles Infos Sociales. Après un focus sur le travail social à l'épreuve des quartiers, regards croisés sur les politiques sociales territorialisées à Bruxelles. Un horizon à atteindre ?

### **BIS 179/2021 : Les précarités étudiantes**

Qui sont-ils, ces étudiants dits « précaires » ? D'où viennent-ils ? Quels sont les principaux constats en termes d'accompagnement social, les obstacles, mais aussi les pistes de solutions ? Le CBCS et le Forum-Bruxelles contre les inégalités investiguent auprès des principaux concernés.

### **BIS 178/2020 : Faire commun, travail social et résistances**

Et si, au commencement, il n'y avait que de petites révoltes discrètes à partir des colères et des découragements de chacun qu'il nous fallait transformer en points de résistances collectifs, joyeux et optimistes ? C'est ce que la première édition 2019-2020 de l'Ecole de Transformation Sociale a expérimenté, à partir de cette question : « comment transformer le social pour qu'il transforme la société ? ».

### **BIS 177/2019 : Politisons le travail social !**

Face aux problématiques sociales, les intervenants sociaux n'ont d'autre choix que d'avancer. Avec cette question : comment réaffirmer la liberté de transformation du travail social quand l'accès aux droits sociaux s'étiole ? L'enjeu de ce dossier : rendre visible l'accompagnement social des oubliés du système.

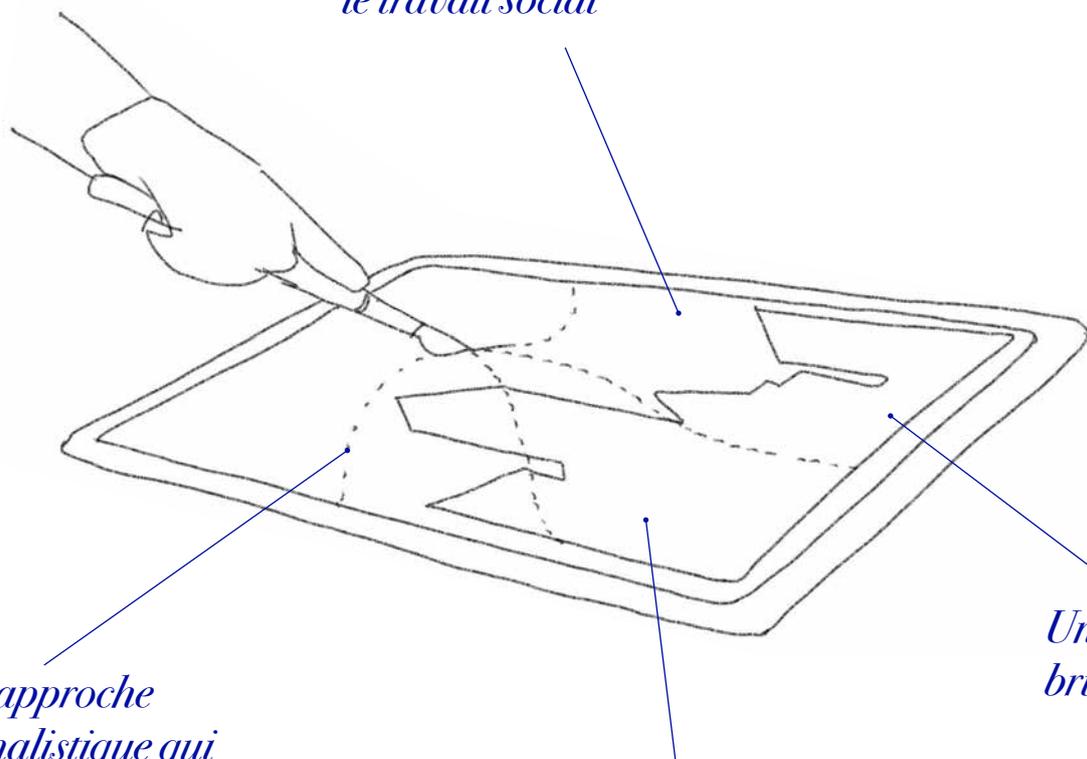
*Rendez-vous sur [www.cbcs.be](http://www.cbcs.be) pour accéder à l'ensemble de nos revues*

*La revue*

# ...bis

*c'est ...*

*Un dossier thématique  
qui questionne et analyse\*  
le travail social*



*Une approche  
journalistique qui  
raconte le social*

*Un focus  
bruxellois*

*Un croisement des regards :  
acteurs du social, chercheurs,  
citoyens-usagers...*

*\*Acteur de liens, le CBCS a une double mission : analyse de l'information social-santé et interpellation des responsables politiques pour plus de justice sociale. Le CBCS ne serait rien sans ses quelque 150 membres. Voir sur [www.cbcs.be/](http://www.cbcs.be/)*