



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.

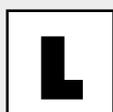
**Merci à Delphine Chabbert, Thomas Lemaigre, Marie-Caroline Collard, Christophe Schoune, Alixe Anciaux, Manu Gonçalves, pour nous avoir accordé leur confiance.*



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

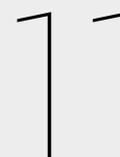
Le secteur associatif a besoin de se transformer. A cette capacité d'évolution, Delphine Chabbert croit plus que tout agilité, agilité, innovation et liberté faisant partie de l'ADN du non marchand. «Pendant la pandémie, c'était le chaos pour tout le monde. Pourtant, on a vu émerger beaucoup d'initiatives 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-il¹. 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**²: « 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



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

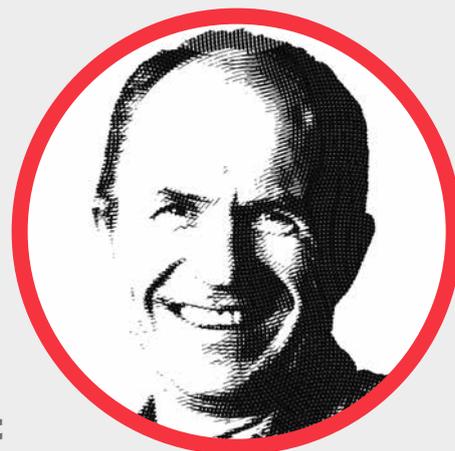
Garder le cap, selon elle, reste possible, mais c'est hyper exigeant. Cela coûte très cher à l'humain, aux équipes, aux personnes qui sont dans les fonctions de coordination et de direction. Elle sait de quoi elle parle: elle-même passée par un burn out – «Je n'ai pas su prendre soin de moi, j'avais 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





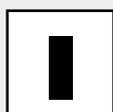
CHRISTOPHE SCHOUNE, journaliste

(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 climat¹, 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. »



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 plainte¹ 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.