Présentation de la recherche menée dans le cadre du mémoire

Pour le grade obtenu du Master en Sciences du travail (ULB)

Année académique 2021-2022

Pouvoir d'agir dans les associations en rapport avec les injonctions des pouvoirs de tutelle

Enquête auprès de responsables d'associations subventionnées à profit psycho-social à Bruxelles

Valérie MOLITOR

Mars 2023

@ valiemoli@yahoo.fr

« A démontrer la puissance de ces mécanismes, la subtilité et la congruence des forces qui concourent à la déliaison, la soumission, l'anesthésie de la pensée et l'effacement des solidarités, on ne peut qu'être renvoyé à l'impuissance, voire au Prozac. (…) Mais qu'en est-il de l'activité propre des individus, de leur capacité d'interprétation, résistance et riposte face à l'accroissement des contraintes de travail. Au cœur de ces questions s'inscrit celle des limites mais aussi des occasions de développement de la pensée et de l'action. »

Lhuilier (2006 :185)

« Souvent aussi nous on est hyper pris par l'envie de faire des projets, le « Ah mais c'est chouette ! » et « ce serait sympa qu'on réorganise tel truc » ou « tiens, y a une espace là … ». Donc on va organiser tout le côté concret et puis en fait tout le truc back-up n'est pas pensé. On a déjà essayé de caler des heures pour l'encodage de nos participants comme ça on court pas en fin d'année. Et puis en fait ça saute parce qu' y a quelqu'un qui passe la porte et que c'est plus important, et donc … »

D, coordinatrice dans un service actif en matière de toxicomanie

Un Grand merci aux personnes rencontrées à l'occasion de cette recherche, aux personnes interviewées, pour leur disponibilité, la générosité et la richesse de leurs témoignages,

Mes remerciements s'adressent également aux chercheurs.euses pour les pistes de réflexion, aux personnes qui ont diffusé ma requête, dont l'A.B.B.E.T., Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail, et Laetitia Mélon,

Aux professeur.es de ce master, particulièrement dans la finalité Genre et Inégalité pour l'enseignement durant ce cursus, d'avoir suscité un intérêt joyeux pour la découverte de certains aspects des sciences humaines enseignés,

Merci à Monsieur Esteban Martinez pour m'avoir aiguillée dès les premières discussions au sujet de ma recherche,

Merci aussi au service au sein duquel je travaille pour le parcours entamé depuis 2014, pour m'avoir soutenue dans mon parcours de formation ; pour y avoir trouvé une certaine congruence entre objectif associatif et organisation de travail à visage humain,

À toutes les personnes, nombreuses, qui m'ont encouragée à divers moments, de diverses manières et qui ont été présentes dans les moments où j'en ai eu le plus besoin,

A mes amis et aux personnes qui ont relu à divers moments et m'ont apporté leur regard,

À mes collègues d'aventure rencontrées dès les premiers jours sur le campus, pour les moments partagés remplis de rire, d'ironie et de désespoirs enjoués (vive les collectifs de travail, même si ceux-ci prennent fin, chemins de vie faisant),

À mes enfants pour cette période transformatrice que nous avons vécue chacun.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE 4

I. INTRODUCTION 6

II. CADRE THÉORIQUE 7

A. Présentation des concepts 7

1. « Pouvoir d'agir » versus « Activité empêchée » 7
2. Pouvoir d'agir dans le champ du travail social associatif 7
3. Nouvelle gestion publique 7
4. Ethique professionnelle et conflits de valeur 8
5. La dispute professionnelle 8

B. Problématique choisie 9

1. Le cadre des politiques sociales 9
2. Enquêter auprès de responsables d'organisations 9
3. Question de recherche 10

III. CADRE DE L'ENQUÊTE 11

IV. ANALYSE DES ENTRETIENS ET DISCUSSION 12

A. Les organisations, les acteurs et les valeurs 13

1. Domaines d'action des organisations rencontrées 13
   a. Cadre des agréments et subventions 14
   b. Fédérations 14
2. Les acteurs 14
3. Les valeurs 16
4. Mise en contexte : l'histoire associative belge 18

B. Constat des contradictions et conflits rencontrés 19

1. Les logiques du travail social 19
   a. Le décryptage des problématiques sociales 19
   b. Matériau humain et logique procédurière ou de rentabilité 21
2. Dans la relation aux pouvoirs de tutelle 23
   a. « Traités comme des sous-traitants » 23
   b. Evaluer le travail social 25
   c. L'enjeu de la visibilité dans les lieux de concertation 26
3. Le cadre des subventions 27
   a. Subventions structurelles 27
   b. Davantage de ressources selon l'aura de la population 27
   c. Besoin de cadre emploi 27
   d. Financer les nécessaires temps de non-production 28
   e. Les appels à projet 28
4. Perception du changement 29
   a. Une impression de toujours plus 30
   b. La formation des nouveaux travailleurs sociaux 31

C. Pouvoirs d'agir 32
1. Pouvoir d'agir interne 33
a. Ressources personnelles internes 33
b. Se fabriquer des appuis 34
c. Une posture professionnelle vis-à-vis du CA 34
d. Le choix entre un idéal et ne rien faire 35
e. « Je ne le vis pas comme un conflit » 36
2. Agir avec les équipes 36
a. Constituer son équipe 36
b. Cohésion autour des valeurs institutionnelles 36
c. La latitude laissée à l'action des équipes 37
3. Dans la relation aux administrations et aux politiques 38
a. Tisser la relation 38
b. On s'engage et on joue le jeu 39
c. Jouer sur les discours et les récits 39
d. Dans les outils d'évaluation et les rapports 40
e. Oser du hors-cadre et se soutenir 41
4. En rapport avec les subventions 42
a. Elargir les cadres de subventionnement 42
b. Dans la réponse aux appels à projets 43
5. La création d'alternatives et Les mobilisations collectives 43
a. Innovations sociales et congruence des valeurs 43
b. Pair-aidance et empowerment 44
c. La question de l'identité associative pour le Collectif 21 45
d. L'associatif subsidié, pilier démocratique 46
V. CONCLUSION 47
POSTFACE 51
BIBLIOGRAPHIE 53

PRÉFACE

Le désir de me mettre au service d'un travail en lien avec l'humain a guidé mon parcours d'études initiales en logopédie. Il en a été de même ensuite comme bénévole et enfin salariée dans le secteur social associatif. Depuis 2019, en plus de l'envie de reprendre un cursus universitaire, mon choix pour les sciences du travail répondait à une recherche de compréhension du travail tel qu'il est institué dans nos modes de vie.

Travail démocratique

La thèse du travail démocratique m'anime particulièrement. Thèse dans laquelle « le travail – la production de biens et de services- serait mis au service non pas de l'accumulation capitaliste mais de la démocratisation de la société » (Cukier, 2017 : 7). « L'écologie politique permet ainsi de préciser les voies d'une réponse aux questions que pose la perspective d'un travail démocratique : « De quels biens et services avons-nous besoin ? Que devons-nous produire, comment, en quelles quantités ? Qui en décide ? Dans quel environnement voulons-nous vivre ? » » (ibid :134). Cette proposition est celle de démocratiser la société par la base et par le travail, devenu central dans notre société.

Dans son essai sur le sens et la valeur du travail, Crawford (2016 :216) explicite autrement cette perspective : « Quand l'activité du fabricant (ou du réparateur) s'inscrit de façon immédiate dans une communauté d'usagers, elle peut être enrichie par ce type de perception. Dans ces conditions, le caractère social du travail n'est pas séparé de ses normes intrinsèques ou de son aspect technique ; le travail s'améliore par le biais des relations avec autrui. (…) Quand un travail possède ce caractère social, il est susceptible de mettre en lumière une conception partagée du bien commun et de la rendre plus concrète. ».

La vita activa

Hannah Arendt (1958) offre un regard sur la condition humaine où le travail, « labor », s'unit à l'œuvre et à l'action pour permettre à l'humain de s'inscrire dans le monde et de produire du commun. Elle fait une distinction avec l'animal laborans de nos sociétés modernes qui ne vit que dans et pour le travail, produit des biens de consommation et s'isole.

Dans cette conception, réduire la « vita activa », l'activité humaine, à l'utilité, à la nécessité économique, porte précisément « atteinte à ce qui nous fait humains » (Girardot, 2016 :217). En tant qu'être conscient, l'humain a besoin de « rendre le monde familier », le « fabriquer », « y laisser sa marque », c'est l'œuvre. En tant qu'être social, il a besoin de « manifester le sens qu'il accorde à cette vie ensemble » et « montrer ce dont il est capable », c'est l'action. (ibid :215). Ainsi, si ce que nous faisons est divisé entre temps « à gagner notre vie » et temps « d'occupation à consommer », entendu même comme loisir, ce qui fait sens comme œuvre et action, ce qui a de la valeur, deviennent dérisoires, superflus. Tout autant que de pouvoir penser ce que nous faisons, interroger son activité, son bien-fondé, sa qualité. « Cette déréalisation ouvre sur la généralisation des phénomènes de souffrance au travail » (ibid :222), de désinvestissement subjectif du travailleur, éclairé par Dejours : « Aller au travail pour toucher son salaire, fonctionner comme on nous le demande – « Après tout, si c'est cela qu'ils veulent, moi, ça m'est égal ! » » (ibid : 224). Aussi « Marx décrit cette partition comme le signe de l'aliénation » (ibid).

Travail associatif non marchand

J'ai naturellement choisi d'investiguer le secteur associatif non-marchand, le champ du travail psycho-social, dans le cadre de cette recherche, du fait de mon parcours et vécu de travail.

« Il n'y a pas de démocratie nationale vivante sans une société civile puissante qui ne se réduise pas aux seules entreprises commerciales. Sans une société civile associationniste, donc. » (Chanial in Laville et al, 2001 : 11). Si l'on reprend le premier repérage de la spécificité associative pour Alain Caillé (ibid :185), l'association est la mise en commun de diverses ressources à des fins de solidarité, de parité, de plaisir, d'inventivité. C'est l'esprit qui préside à son fonctionnement, l'absence de but de lucre est l'indicateur de cet esprit davantage que la finalité.

Selon l'éclairage historique de Laville (2019 :75), le concept d'association naît du désir de certains de concrétiser les principes démocratiques de « liberté, égalité, fraternité », ici faisant référence à la suite de la Révolution française. Le concept de solidarité

apparaît également à la même période, « qui désigne le rapport social succédant à la charité », « la solidarité rend compte d'actions collectives menées de manière volontaire par des citoyens libres et égaux entre eux ».

Le « sector ethos » de l'associatif est marqué par une culture particulière : l'engagement vers « des externalités positives », « la production de bénéfices sociaux », le travail collaboratif et également l'autonomie (Cottin-Marx, 2019 :103).

Bien-être au travail et risques psycho-sociaux

En exerçant depuis quelques années à temps partiel la fonction de conseillère en prévention, je me rends compte que celle-ci fait sens dans une organisation donnée. Lorsque l'on parle de bien-être au travail, il ne s'agit pas de dissocier le bien-être de l'individu de son objet de travail, de ses contextes et/ou finalités.

Selon les approches cliniques du travail, celui-ci est spécialement saisi comme activité sociale et lieu d'une transformation personnelle, d'un processus de subjectivation (Lhuilier, 2006 ; Molinier, 2012). Le sujet s'y développe en contribuant au monde, en le touchant par son histoire personnelle, par ses désirs, par sa créativité, ladite activité le transformant. Etudiant le rapport entre santé mentale et travail, cette clinique se penche sur la dynamique à l'œuvre chez le sujet en activité et sur l'activité telle qu'elle est vécue et exprimée. A l'heure où la souffrance au travail et l'étude des risques psycho-sociaux sont des enjeux de santé publique (Gollac, 2006), la clinique du travail refuse d'entrer dans le registre psychologisant de la souffrance individuelle en négligeant ce qu'elle considère comme essentiel : la situation de travail elle-même. Comme le décrit encore Linhart (2016), lorsque les ressources humaines s'attachent au bonheur de leurs employés, c'est leur professionnalité qui est écartée, celle qui leur fait valoir un point de vue sur leur métier, leurs compétences, leurs expériences. Pour Clot (2011), qui développe depuis les années 90 la clinique de l'activité, le *bien-être au travail* n'est possible qu'à condition de se soucier du *bien faire*. Il s'agit de prendre soin du travail. L'intérêt en clinique de l'activité se porte alors sur les ressources mobilisées et mobilisables pour l'action, sur le développement de la créativité possible davantage que sur le soin à la santé (Lhuilier, 2006).

Ces considérations m'ont amenée à réfléchir à la notion de « pouvoir d'agir » dans les termes de Clot, qui est l'un des fils conducteurs de ce mémoire. Le « pouvoir d'agir » est source de vitalité au travail. Il s'agit de la possibilité d'affecter son milieu professionnel par son initiative.

Mon expérience de travail m'a amenée par ailleurs à m'interroger sur les conflits de valeurs vécus dans le champ du travail social. J'ai choisi d'investiguer ceux existant potentiellement, d'une part, en rapport avec les injonctions des pouvoirs de tutelle, et d'autre part dans le vécu des responsables de structures associatives.

Ces concepts et la problématique de ce mémoire sont développés dans le cadre théorique.

L'analyse a pour objet de mettre en balance conflits de valeurs et pouvoir d'agir des acteurs, comprenant leurs ressources et stratégies utilisées, au travers d'extraits d'entretiens. Cette recherche, et les rencontres occasionnées par celles-ci, m'ont aussi offert de me rendre compte de l'existence d'initiatives et mobilisations collectives répondant à un besoin de revaloriser le travail associatif à vocation sociale. Il s'agira du dernier point développé dans le chapitre sur le « pouvoir d'agir », qui a contribué à élargir ma réflexion sur le fait associatif.

C'est en toute fin de mon travail d'analyse, et en cours de conclusion, que je suis parvenue à clarifier les liens que je cherchais à établir, depuis mes premières considérations décrites dans cette préface, entre l'idée de « prendre soin du travail », la notion de « travail démocratique » et les valeurs portées par le travail social associatif. Ceci est l'objet de la postface.

INTRODUCTION

La possibilité de transformer son environnement de travail, d'y participer activement, d'y mettre du sens, est défini par Clot comme le « pouvoir d'agir ». Qu'en est-il dans le travail associatif non marchand au regard du contexte des subventionnements et logiques gestionnaires ?

L'objet des entretiens, menés dans le cadre de ce mémoire, est de situer le « pouvoir d'agir » de responsables de structures associatives subventionnées, à profit psycho-social, en rapport avec le cadre et les injonctions des pouvoirs de tutelle. Je me suis placée du point de vue des contradictions vécues et potentiels conflits de valeurs dont j'ai fait l'hypothèse, en lien avec les finalités sociales de l'organisation.

Je présente succinctement dans le chapitre II les concepts théoriques qui ont guidé ma recherche et y développe la problématique.

Le chapitre III expose le cadre de l'enquête : les associations visées, le mode et la grille d'entretiens. Entre fin mai et début juillet 2022, j'ai rencontré dix-huit responsables de structures associatives bruxelloises.

Le chapitre IV est consacré à l'analyse des entretiens sur un mode inductif, subdivisé en trois parties :

- La première partie concerne les organisations, les acteurs ainsi que les valeurs en présence ;
- La deuxième, les contradictions ou conflits rencontrés en relation à ces valeurs ;
- La troisième partie me permet de dégager des récits récoltés, les espaces où ces acteurs manifestent leur pouvoir d'agir.

Mes rencontres se sont clôturées par un entretien avec Geoffroy Carly, co-initiateur du Collectif 21, qui regroupe des associations mobilisées autour de la question de l'identité associative, notamment en tant que vectrice de transformations sociales. Cet entretien, ainsi que les initiatives ou mobilisations dont des responsables ou chercheurs m'ont témoigné, ont contribué à élargir ma réflexion sur le fait associatif.

Le chapitre V conclut cette recherche.

CADRE THÉORIQUE

A. PRÉSENTATION DES CONCEPTS

1. « POUVOIR D'AGIR » VERSUS « ACTIVITE EMPECHEE »

Au travers de l'illustre exemple de L'Etabli (Linhart, 1981), l'ouvrier d'usine Citroën s'approprie le travail en se construisant son instrument personnel, une table bricolée lui permettant de retoucher les portières irrégulières ou bosselées avant qu'elles ne passent au montage. En la lui retirant, ce n'est pas seulement son pouvoir personnel qui est altéré par une contrainte extérieure mais c'est aussi et davantage sa capacité à agir sur son travail qui lui est ôtée (Clot, 2015). C'est ce que Dejours (2015) nomme le « travail vivant », celui qui mobilise l'intelligence du travailleur.

« L'activité empêchée », à l'inverse entraîne de la souffrance, lorsque le travailleur ne se reconnaît plus dans ce qu'il fait. Lorsqu'il est dans l'action mais qu'il n'est plus auteur du sens. Le sens disparaît lorsque les buts à atteindre sont étrangers à ce qui compte pour lui et que ce qui compte pour lui ne peut s'exprimer : cette idée que l'on se fait du travail bien fait et l'idée de soi dans le travail. « C'est l'imagination même qui devient alors [pour l'individu] un obstacle à surmonter pour travailler «normalement» » (Clot, 2015 :112). Le travail empêché « n'est jamais qu'une activité « rentrée », un développement incarcéré » (ibid :113).

Aussi, l'un des principaux modèles interprétatifs du stress en situation de travail, le modèle de Karasek étudie l'effet sur la santé selon le rapport entre trois dimensions : les exigences mentales de la tâche, la latitude décisionnelle pour y faire face et les ressources ou soutiens professionnels (Karasek, 1979). La latitude décisionnelle peut se traduire par une certaine autonomie ou « pouvoir d'agir ».

2. POUVOIR D'AGIR DANS LE CHAMP DU TRAVAIL SOCIAL ASSOCIATIF

Dans le secteur non-marchand, il m'apparaît de prime abord que le « pouvoir d'agir » y est davantage préservé, qu'il est même au cœur des métiers, qu'il fait partie de sa culture. L'autonomie est souvent revendiquée par les travailleurs, dans leurs activités auprès de ceux qu'ils accompagnent (Legros, 2013). Les travailleurs du champ social sont habitués à agir au cas par cas en s'appuyant sur leur propre expertise, leur propre évaluation de la situation, à dépasser la « simple application des règles », ce, même s'ils sont contraints par l'organisation et le cadre légal (Giladi, 2021 :7). Ils ont « pour la plupart, appris à interpréter le travail prescrit et à investir les espaces de liberté, les interstices de l'informel pour réfléchir ensemble aux missions qui leur sont confiées » (Baldi, 2011 :77). « Bien des salariés peuvent même y trouver des avantages et développer des zones d'autonomie, un espace dans lequel développer leur intelligence et leur créativité, voire une certaine fierté » (Lodewick et al, 2013 : 14).

3. NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

Du point de vue du contexte socio-politique, la « nouvelle gestion publique » survenue dans les années 90 (Bellot et al., 2013) a modifié profondément les politiques sociales et le travail social, avec la « tendance à la rationalisation des métiers de l'humain » (Bertaux et Hirlet, 2012 : 163 ; Artois et al., 2015) entraînant une augmentation de règles, contrôles et procédures (Giladi, 2021). Bien que se détachant de l'idée que « l'idéologie gestionnaire » soit à elle-seule à l'origine des facteurs de risques psycho-sociaux dans le non-marchand, une étude de Lodewick et al. (2013) démontre la pression vécue par la charge administrative découlant du cadre des pouvoirs subsidiants. Les tâches périphériques, l'obligation de résultats, de « rentrer ces résultats dans des cases », le contrôle du temps de travail rendent parfois un travail de fond plus difficile à réaliser et une impression qu'il se déshumanise, semblent faire perdre la dimension tout en nuance et d'une autre temporalité d'un travail d'accompagnement humain. Ce « formatage » du travail laisse peu de place à la créativité et à la prise d'initiatives.

Bellot et al. (2013 :5) constatent « un retour paradoxal du contrôle social, pour les professionnels comme pour les usagers du travail social », « alors que celui-ci fondé sur les valeurs de liberté individuelle ».

« Les formes d'évaluation inscrites dans le paradigme de la Nouvelle Gestion Publique tendent à éluder la complexité du travail social et des situations rencontrées au profit de quelques indicateurs quantitatifs, standardisés et focalisés sur les résultats les plus visibles et immédiats des interventions. » (Laloy, 2017 : article en ligne). Dès lors, « se dessaisir des désirs gestionnaires pour saisir ceux des destinataires demeure un enjeu quotidien des travailleurs sociaux » (Grimard et al, 2016 :90). Ces dissonances sont potentiellement sources de conflits de valeurs pour les travailleurs, œuvrant dans le secteur non-marchand.

En effet, « comment se positionne le travail social ? Comment peut-il continuer à s'exercer sans renier ses valeurs fondamentales ? Quels sens donner à la participation, à la réciprocité, à l'accompagnement, au soutien, voire à l'intégration des populations vulnérables dans le cadre d'une performance tendanciellement objectivée et quantifiable ? » (Bellot et al., 2013 :4).

4. Ethique professionnelle et conflits de valeur

Les travailleurs sociaux adhèrent à un certain nombre de valeurs qui fondent leur action, qui garantissent à leurs yeux un travail de qualité (Giladi, 2021). « Ils ne se posent pas seulement des questions du type : « Est-ce que ça marche ? Est-ce que c'est efficace ? Mais aussi des questions du type : « Est-ce que c'est juste ? Voire : est-ce que c'est bien ? ». Ils sont « dans une logique qui se réfère à des normes, à des principes de justice sociale et à des références de l'ordre de ce qu'Antigone appelait « la loi humaine », c'est-à-dire dans un registre qui est dans un rapport particulier avec les lois de la Cité. » (Autès, 1996 :8)

Ce « socle de valeurs structurantes » (Bouquet, 2017) compose leur identité de métier et « une éthique faisant référence aux droits humains, à la justice sociale et à la solidarité » (Giladi, 2021 :10). « Les valeurs qui sous-tendent/étayent les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens » relèvent de l'éthique professionnelle (Melchior, 2011 :123). Cette dimension éthique « s'exprime partiellement dans la déontologie des travailleurs sociaux » (Autès, 1996 :8). Particulièrement dans les secteurs du travail social, « au début de son parcours, le professionnel s'approprie ces valeurs qui viennent le plus souvent compléter et conforter ce qu'on appelle l'éthique personnelle » (Melchior, 2011 : 124 ; mais également Autès, 1996 ; Molina, 2013). « Entrer dans une association, c'est s'engager sur un projet qui correspond à sa propre identité » (Bernoux, 2008 : 67).

Les *conflits de valeurs* font partie d'une catégorie spécifique de risques dans le rapport français d'expertise sur les risques psychosociaux. Ils se retrouvent « à l'origine de cet état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire est en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives » (Gollac, 2010 :157). Lorsque ceux-ci sont prégnants dans la situation de travail, ils entraînent de la *souffrance éthique* (Melchior, 2011), fragilisant « les fondements mêmes de l'identité chez le travailleur social » (Melchior, 2008 :175), lorsqu'éthique personnelle et professionnelle sont collées.

Lorsque le travail prescrit est en opposition avec les normes de l'individu, celui-ci peut vivre un sentiment d'inutilité de son travail, de « qualité empêchée ». Ce qui fait un « bon travail » pour le professionnel est mis à mal (Clot, 2015).

5. La dispute professionnelle

La possibilité de débattre sur la qualité de son activité au sein de l'organisation est un ressort fondamental selon Clot pour (re)dynamiser le pouvoir d'agir et la santé au travail. Une conflictualité instituée permet de produire du commun, le collectif se fondant dans l'individu. Le travail, « compris comme exercice collectif de liaison sociale au réel », est « l'inscription dans une histoire qui n'est pas seulement celle des sujets concernés mais celle d'un « métier » qui n'appartient à personne en particulier, mais dont chacun est pourtant comptable » (2006 :167). La « dispute professionnelle » intégrée dans l'organisation fait parler le métier et permet une transformation de l'activité à une fin de qualité.

Dans le champ associatif, le « métier » pourrait être plus largement compris comme la finalité du travail qui est réalisé, à savoir, son objet social. La dispute professionnelle concernerait alors les différents acteurs qui tiennent ensemble la structure ET ses finalités : les travailleurs « de terrain », les fonctions hiérarchiques, le CA[1], les pouvoirs subsidiants, les fédérations, le réseau élargi, les bénéficiaires.

[1] Conseil d'Administration revient plusieurs fois dans le texte sous son acronyme.

Pour Dejours, développer la coopération demande une « culture de base de ce qu'est le travail vivant » (2021 :38). La coopération est un fondement de la démocratie. Comme dans l'espace public, au travail, « ce que les gens opposent dans la discussion, ce qu'ils confrontent, ce sont des arguments mixtes de technique, d'éthique et de subjectivité. » (ibid :34). Il y a selon lui trois dimensions de la coopération qu'il est nécessaire de définir pour entretenir les espaces de délibération : horizontale -avec les pairs-, verticale -à double sens-, et transverse, « qui renvoie à la qualité d'un travail, notamment de service » (ibid : 36). Révéler les savoir-faire et l'intelligence, bien existante, des gens au travail est une responsabilité et une compétence essentielle pour maintenir le travail vivant, selon cet auteur.

B. Problématique choisie

1. Le cadre des politiques sociales

Sous forme d'entretien exploratoire, j'ai pu m'entretenir par visio-conférence, avec David Laloy, chercheur et responsable au sein du CERSO (Centre de Ressources pour le Social), courant avril 2022. Il a notamment collaboré à l'enquête de Lodewick et al. (2013) sur le bien-être des travailleurs de l'insertion socio-professionnelle à Bruxelles. Cet entretien a attiré mon attention sur le fait que les contradictions rencontrées sont inhérentes au travail social, qu'elles ont toujours existé, et de l'intérêt de dépasser ce simple constat :

On se rend compte que le travailleur social a toujours été dans cette position-là, d'intermédiaire entre des usagers qui sont dans la détresse sociale quotidienne et des politiques sociales qui de loin disséminent, percolent, essaient de cadrer. Le travailleur social, il est entre les deux, évidemment qu'il ressent une souffrance éthique … parce qu'à la fois, il doit être l'acteur de changement, celui qui va faire remonter la réalité de terrain pour faire changer les politiques sociales et à la fois, c'est un agent d'application des politiques. Cette correspondance entre ses propres valeurs, la manière de voir son métier, de le mettre en œuvre et la réalité du métier, cette dissonance-là, ce n'est pas nouveau, c'est inhérent au travail social. Le travail social ne peut se mettre en œuvre dans un vide social.

Cette réflexion me conduit au propos de Bernoux (2008 :69) : « En sociologie des organisations, un débat existe entre les auteurs qui mettent l'accent sur l'autonomie et ceux qui insistent surtout sur la domination. Toute organisation est enserrée dans des règles sociales, politiques, économiques, dans un environnement contraignant, et la thèse de la domination contient une grande part de vérité. Mais la domination n'exclut pas l'autonomie, les acteurs gardent toujours une capacité d'interprétation des contraintes ».

2. Enqueter aupres de responsables d'organisations

Partant de mes interrogations, de la littérature parcourue sur les risques psycho-sociaux au travail et sur les conflits de valeurs en tant que source de mal-être au travail (Gollac et al., 2010), sur l'agir entre travail prescrit et travail réel (Avril et al., 2010 ; Dejours, 2021, notamment), ceci dans le vécu des travailleurs sociaux spécifiquement, j'ai hésité à mener une enquête sous forme de questionnaire auprès d'un large panel de travailleurs. J'ai finalement orienté ma recherche vers l'entretien et choisi d'interroger des responsables d'associations. Je développe ici la raison de ce choix.

Toujours dans l'étude mentionnée plus haut (Lodewick et al., 2013), les responsables évoquent devoir répondre aux contraintes administratives dans un rapport de force inégal avec les autorités publiques et constatent par ailleurs « des décisions qui sont souvent prises en fonction d'intérêts politiques plutôt qu'en fonction d'intérêts pour l'organisme ». Même si les travailleurs de la base disent comprendre la pression qui pèse sur les fonctions hiérarchiques, ils évoquent une incompréhension de certaines décisions prises, le manque de disponibilité, le sentiment d'un manque de soutien. Il est aussi frappant de constater que si ces travailleurs de la base ont relativement confiance en leur capacité à relever les défis au regard du contexte socio-économico-politique, ils sont moins confiants en celle de leur organisation ou du secteur, donnant l'impression d'une rupture de confiance, de communication.

Les responsables d'organisations, étant donné leur fonction, assurent la cohérence entre différents niveaux de pouvoirs. Ils ont la charge de la médiation entre les orientations des pouvoirs politiques et subsidiants, les missions, les attentes du CA, les cultures institutionnelles et professionnelles et les travailleurs (Bertaux et Hirlet, 2012). C'est aussi du management et de la gestion organisationnelle dont ils ont la charge, que dépend le bien-être des équipes.

Une littérature existe entre les conflits vécus par les travailleurs de terrain, la souffrance que cela engendre et comment ils s'en sortent (notamment Glarner, 2008 ; Mezzena, 2011 ; Lafore, 2020). Peut-être moins en ce qui concerne les responsables de ces associations.

Pourtant, ils sont au cœur de ces enjeux. « Dans beaucoup de cas, ils sont issus du rang » (Bertaux et Hirlet, 2012 : 168) et sont touchés comme leurs travailleurs, par « les mouvements de résistance à cette gouvernance [liés à] leur capacité de compréhension des problèmes sociaux des usagers, de conception et de mise en œuvre des réponses à leur apporter » (ibid :158).

J'interroge aussi D. Laloy sur le fait d'avoir trouvé moins de littérature sur les conflits de valeurs vécus par les responsables du secteur non-marchand :

C'est vrai que quand on parle de ces éléments-là, on pense souvent aux équipes. On pense beaucoup moins souvent aux responsables. Or, eux-mêmes sont des travailleurs comme les autres et sont aussi confrontés à cette souffrance-là. Souvent, on se rend compte que si une équipe ne fonctionne pas bien ou qu'il y a beaucoup de turn-over, de burn-out dans l'équipe, c'est en grande partie en raison du management qui est mis en place par le supérieur hiérarchique. Mais ce n'est pas de sa faute nécessairement à lui, c'est aussi parce qu'il n' a pas été formé pour ça, qu'il n'a pas les compétences ou parce qu'il doit jongler entre plusieurs casquettes : administrative, pédagogique, RH, économique, … ça devient de plus en plus complexe d'être responsable d'une structure du non-marchand.

Il aurait également été intéressant de questionner des travailleurs à différentes fonctions au sein de la même organisation, à propos de la manière dont ils sont traversés par ces conflits de valeurs. J'ai finalement opté, en sollicitant le réseau, pour le recueil d'un maximum d'entretiens auprès de responsables d'organisations, afin de mettre en perspective leurs récits. Et de ce fait, m'intéresser spécialement à leur vécu de travail.

3. Question de recherche

En ligne de fond, je me questionne également sur la vitalité du secteur associatif, dans le sens où Clot l'entend : « la dispute professionnelle », entre les acteurs du champ associatif, est-elle complètement étouffée, par une espèce d'hyper-contrôle, de main mise absolue, suivant des critères et objectifs prioritairement gestionnaires, budgétaires, de rentabilité ? Il m'a paru cependant difficile d'établir des indicateurs de recherche en partant de cette question.

En revanche, je peux m'appuyer sur les lectures abordées pour interroger des responsables, en l'occurrence aux fonctions de direction et de coordination, en rapport avec l'hypothèse des conflits vécus entre finalités sociales de l'organisation et les injonctions des pouvoirs de tutelle. J'imagine qu'ils adhèrent aux valeurs de leur organisation et plus largement à une vision propre du travail social qui orientent leurs actions. Ce postulat est évidemment à vérifier. Si conflits il y a, je souhaiterais les comprendre et savoir s'ils sont fortement ou très peu prégnants. M'intéressant particulièrement à la notion du pouvoir d'agir, je pourrais tenter dans un deuxième temps, de comprendre comment ils continuent à gérer l'organisation, à mener le projet associatif, et quelles stratégies ils développent malgré les tensions ou contradictions rencontrées.

CADRE DE L'ENQUÊTE

Pour confronter au réel les dimensions qui me posaient question, j'ai diffusé mon appel par mail, auprès d'un panel d'associations, en visant les responsables aux fonctions de coordination et de direction. J'ai souhaité toucher le secteur associatif à profit psycho-social, subventionné, et délimiter mon terrain à la région de Bruxelles.

A la mi-mai 2022, j'ai envoyé un mailing à différentes institutions en commençant par des organisations actives

- dans le domaine de la santé mentale (centres thérapeutiques de jour, résidences communautaires, services de santé mentale, projets mobiles)
- en matière de toxicomanie
- en matière d'accompagnement, d'aide au logement et d'hébergement aux personnes sans-abris, cumulant parfois des problématiques multiples (assuétudes, troubles psychiatriques, victimes de violences, …)
- auprès de plannings familiaux et de maisons médicales qui défendent une politique d'accès aux soins de santé
- de centres d'action sociale ayant pour but l'accompagnement social individuel et la mise en œuvre d'actions collectives contre l'exclusion sociale (hors CPAS qui sont des organismes parastataux).

L'A.B.B.E.T, Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail et Laetitia MELON, chercheuse au METICES[2] qui a déjà mené plusieurs enquêtes dans le secteur non-marchand, ont eu l'amabilité de diffuser mon mail à la même période. J'y ai joint un texte reprenant mon hypothèse de départ, la teneur des éléments principaux de ma recherche, et le cadre de la demande d'un entretien semi-directif. De cette manière, j'ai pu toucher un public susceptible d'être interpellé par ce sujet de recherche.

Entre fin mai et début juillet 2022, j'ai rencontré dix-huit responsables de structures associatives bruxelloises. L'entretien semi-directif permet de recueillir avec souplesse les expériences, les vécus, les réactions par rapport aux éléments abordés. L'anonymat offre un espace de réflexion approfondie et nuancée (Van Campenhoudt, 2017). Cette approche m'a également permis de rencontrer les responsables au sein de l'association dans laquelle ils travaillent, donc de m'en imprégner. Parfois ils m'ont proposé de visiter ledit lieu, m'offrant ainsi de me rendre compte des conditions d'accueil des bénéficiaires.

Grille d'entretien

Ma grille d'entretien contenait les points suivants :

- demande d'enregistrement + garantie de l'anonymat du lieu et des personnes
- Objectif, projet du mémoire :

Je me questionne sur le pouvoir d'agir à cette place particulière de coordination ou de direction mise en balance avec les hypothétiques conflits de valeurs rencontrés, ceux-ci particulièrement en rapport avec les injonctions des pouvoirs administratifs et subsidiants.

Y a-t-il contradiction ? Comment font-ils ? Sur quelles ressources prennent-ils appui ?

- Question entrante : Ce qui les a amenés à cette fonction dans cette institution

(parcours et intérêt pour le poste et l'institution)

[2] Centre De Recherche En Migrations, Espaces, Travail, Institutions, Citoyenneté, Epistémologie, Santé, de l'ULB

- Injonction des pouvoirs subsidiants
  - Cadre des subventions et obligations
  - Comment cela s'articule dans cette organisation (y a-t-il d'autres co-responsables, ce responsable est-il seul à la gestion, …)
- Conflits de valeurs
  - Quelles injonctions peuvent mettre en contradiction ou en conflit
  - Qu'est-ce qui compte et peut être vécu comme mis à mal
- Stratégies
  - Comment répondent-ils aux injonctions
  - Quelles marges de manœuvre ont-ils ou desquelles ils se sentent disposer
  - Stratégies pour maintenir une certaine cohérence de leurs actions malgré les tensions/contradictions rencontrées
- Se reconnaître dans son activité
  - Qu'est-ce qui fait sens pour « vous » ?
- Les ressources
  - Mobilisées – « sur quoi prenez-vous appui ? »
  - Nécessaires - Dont ils auraient besoin

ANALYSE DES ENTRETIENS ET DISCUSSION

L'analyse inductive choisie ici, et décrite par Blais et Martineau (2006), invite à dégager, au fil des entretiens, des catégories/thèmes de réponses en lien avec l'objectif de recherche. Cette méthode s'avère particulièrement pertinente parce qu'elle permet de faire se rencontrer des points de vue différents à l'intérieur d'une même catégorie.

L'objet de cette analyse est de mettre en avant les réponses en lien avec un certain « pouvoir d'agir » des responsables rencontrés, les ressources qu'ils mobilisent, y compris internes, ceci en rapport avec les contradictions/oppositions rencontrées entre, d'un côté les valeurs et la vision du travail associatif, et de l'autre, la logique des pouvoirs subsidiants.

Le premier chapitre (A) est consacré à la présentation des structures et acteurs rencontrés en prenant soin d'anonymiser ceux-ci. Les valeurs auxquelles ils adhèrent, ce qui fait sens pour ces travailleurs au sein de leur organisation est également abordé dans ce chapitre. Le second chapitre (B) fait état des contradictions et conflits rencontrés en lien avec la problématique afin d'aborder au troisième chapitre (C) les « pouvoir d'agir » : les stratégies internes et les ressources mobilisées par ces acteurs dans leur environnement, et les manières dont ils se positionnent pour maintenir la logique du travail associatif, l'objet social de leur institution, dans les interactions avec les pouvoirs subsidiants et politiques. Enfin, j'ai découvert au cours de cette recherche, des alternatives associatives qui se créent quand les acteurs ne parviennent plus à se faire entendre dans les cadres actuels. J'ai également rencontré l'un des responsables du Collectif 21. Ce collectif replace la question du sens et de la reconnaissance du fait associatif au centre des débats, entre les associations elles-mêmes, et envers le politique. C'est le dernier point développé de ce dernier chapitre, avant de conclure.

A. Les organisations, les acteurs et les valeurs

J'ai obtenu rapidement des réponses après le mailing, vingt-quatre au total jusqu'à la mi-juillet. Dès les premiers échanges, par retour de mail ou par téléphone, j'ai constaté un intérêt pour l'objet de recherche, saisi comme utile ou nécessaire par certains de mes interlocuteurs. Néanmoins, des nuances sont rapidement apportées aussi, précisément en termes de « pouvoir d'agir » ou du vécu relatif aux conflits. Je tente d'en rendre compte au fil de l'analyse.

Entre le 1er juin et le 5 juillet 2022, j'ai mené dix-sept entretiens au sein des organisations. L'un de ces entretiens était un binôme (dix-huit personnes rencontrées). Il m'a semblé à un moment donné arriver à saturation, selon le terme utilisé en recherche. C'est-à-dire que les récits récoltés m'offraient déjà un panel de réponses riches, suffisamment variées pour se faire compléter ou dialoguer les points de vue et offrir des éléments de réponses.

1. Domaines d'action des organisations rencontrees

Domaines d'action[3]		Nom	Fonction
Maisons d'accueil hommes sans-abris	2	A et B	Direction
Hébergements d'accueil femmes et enfants	1	C	Direction
Service actif en matière de toxicomanie	1	D	Coordination
Accès et accompagnement au logement (sans-abrisme, assuétudes, santé mentale)	1	E	Coordination
Ensemble de structures actives	1	F	Direction clinique
en matière de santé mentale et assuétudes	1	G	Direction administrative
Communauté thérapeutique et hébergement (Santé mentale)	1	H	Coordination
Communauté thérapeutique de jour	1	I	Coordination
Services de santé mentale (SSM)	2	J	Coordination
		K	Direction
Maison médicale/Planning familial/ Accueil social, Service de santé mentale(SSM)	1	L et M	Binôme gestion administrative
Service d'aide aux victimes et auteurs d'infraction pénale	1	N	Direction
Accueil de jour pour enfants et adolescents polyhandicapés	1	O	Direction
Centre d'éducation permanente, accueil extra-scolaire et insertion socio-professionnelle	1	P	Direction
Centre d'éducation permanente, cohésion sociale, accueil extra-scolaire	1	Q	Coordination
Centre d'action sociale	1	R	Coordination
Education permanente et Jeunesse	1	S	Direction

Le témoignage **I** est un peu particulier. Il concerne un centre dans lequel j'ai travaillé en 2012. Au hasard des entretiens, j'ai rencontré un ancien travailleur qui y a exercé, après mon départ, la fonction de coordination durant cinq années. Il travaille depuis deux ans dans un autre secteur, un autre service dans lequel je l'ai interviewé. Les éléments apportés relatifs à cette expérience de cinq années

[3] La deuxième colonne indique le nombre d'institutions rencontrées dans le secteur concerné.

sont aussi importants que ceux relatifs à son expérience de travail actuelle, raison pour laquelle j'ai inséré les deux structures à part entière dans ce tableau.

Au-delà de leur expérience au poste occupé actuellement, les responsables rencontrés relatent également leurs expériences passées, soit en tant que travailleurs sociaux, soit en tant que responsables au sein d'autres structures, ou encore de diverses initiatives ou projets. De ce fait, les témoignages recueillis touchent à des expériences de travail associatif plus larges mais malgré tout restant dans les domaines d'action cités.

a. Cadre des agréments et subventions

Dans les institutions rencontrées, la majorité se retrouve dans des cadres d'agrément et de subventions COCOF[4], parfois avec plusieurs agréments au sein de celle-ci (maison médicale et planning familial, cohésion sociale et éducation permanente, par exemple). Deux services sont agréés par la COCOM[5]. Un service bénéficie d'un agrément unique à la Fédération Wallonie-Bruxelles, compétente en sa matière. Trois services ont des agréments de l'ONE[6] en parallèle à d'autres agréments.

Les administrations de la COCOF sont souvent perçues comme soutenantes et accessibles par les personnes que j'ai rencontrées.

b. Fédérations

J'ai entendu plusieurs témoignages relatifs à des fédérations particulièrement soutenantes, qui donnent une force au secteur : l'AMA, fédération des maisons d'accueil et des services d'aide aux sans-abris ; La LBSM, Ligue Bruxelloise francophone pour la Santé Mentale ; le SMES[7], issu de la collaboration des secteurs de la santé mentale et du social qui œuvrent à l'inclusion sociale des personnes cumulant grande précarité et souffrance psychique. Ce sont des secteurs qui ont un « véritable esprit de corps », témoigne C., qui semblent bien structurés, « contrairement au secteur toxicomanie par exemple ».

En relevant les contradictions rencontrées et les lieux où les points de vue des travailleurs sociaux peuvent se défendre, H m'explique :

Il y a la FSPST, Fédération des structures socio et psycho-thérapeutiques, on en parle entre nous et on est tous confrontés à ces questions. Il y a les structures patronales dans lesquelles nos structures sont représentées, qui ont un représentant maintenant dans les instances. Avant il y avait le Conseil des médecins directeurs à l'INAMI. Depuis la réforme dans les soins de santé, que ce soit en région wallonne ou à Bruxelles, vous avez des comités de concertation, dans lesquels vous avez des représentants de santé. Vous avez donc des fédérations patronales, vous avez des représentants des mutuelles qui sont plutôt des alliés jusque-là. Et donc y a quand même des lieux où ça se discute. Donc c'est pas deux blocs qui s'ignorent complètement mais de nouveau évidemment, ça se discutera toujours mieux si les interlocuteurs s'entendent bien, s'ils se connaissent un peu, enfin voilà, s'ils créent une relation … donc oui il y a des lieux pour ça.

En-dehors de cet entretien, je n'ai pas eu d'autres échos relatifs au rôle et aux relations avec des fédérations patronales.

2. Les acteurs

J'ai rencontré dans le cadre de ces interviews :

- dix personnes nommées à un poste de direction
- six à un poste de coordination

---

[4] Commission Communautaire Française
Entité fédérée qui exerce des compétences de la Communauté Française (Fédération Wallonie-Bruxelles) dans la région de Bruxelles-Capitale. Ses matières relèvent surtout de l'aide sociale et de la santé. Depuis 2013, avec la sixième réforme de l'état, un basculement des matières s'opère progressivement vers la COCOM (Source : CRISP – Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques)

[5] Commission Communautaire Commune
Est compétente à l'égard d'institutions bilingues, appelées aussi bicommunautaires

[6] Office de la Naissance et de l'Enfance
Organisme de référence de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour les questions relatives à l'enfance et aux politiques de l'enfance, agréent et subventionnent notamment des milieux et services d'accueil, l'accueil extrascolaire, etc.

[7] Acronyme non-défini

- et un binôme responsable de la gestion administrative, comptable et des ressources humaines.

Je pointe ici quelques éléments spécifiques de ces fonctions dans les organisations rencontrées.

Nommées au titre de direction et de coordination, ces fonctions ne recouvrent pas la même réalité. En fonction de l'organigramme de la structure, la charge mentale est plus ou moins partagée.

Trois coordinations dans le cadre de cette recherche, sont directement en lien avec le CA, sans autres intermédiaires. Ces personnes occupent finalement la fonction qui est appelée direction dans d'autres institutions. Elles ont en charge la gestion du quotidien, du projet, des subsides et des équipes.

Selon l'institution et les moyens à disposition, les fonctions de coordination et de direction travaillent plus ou moins seules. Six des personnes rencontrées manifestent clairement un manque de support dans leur fonction ou un binôme manquant, la charge mentale s'avérant importante. Sur le plus long terme, elles se questionnent ou sont conscientes de leurs limites à tenir si la situation devait perdurer.

Plusieurs responsables témoignent du manque de reconnaissance de la charge de telles fonctions (gestion et administrative) par un cadre emploi suffisant attribué par le pouvoir subsidiant et aussi en termes de valorisation salariale.

Par exemple au sein de la COCOF, le salaire attribué à une coordination ou direction est maintenu au barème du diplôme. Il n'y a pas de valorisation. L'un des responsables témoigne gagner moins à l'heure actuelle en tant que coordinateur diplômé universitaire, qu'en tant que travailleur social dans une autre commission paritaire. Certains témoignent : « C'est pas un poste que tu occupes pour gagner ta vie … ».

Selon Hély (2010 :209), « Les valeurs de désintéressement, d'engagement citoyen et de générosité constituent le terreau traditionnel des pratiques associatives. Ces normes, intrinsèques au monde associatif, expliquent que le différentiel de rémunération parmi les travailleurs de « l'économie sociale et solidaire » soit très largement accepté. »

Deux services de santé mentale interrogés signalent être en difficulté de trouver la fonction de direction leur permettant de travailler en binôme, normalement exercée par un.e psychiatre. Raison évoquée : la rémunération offerte, même si l'asbl tente de la valoriser, est peu attractive et les missions très engageantes d'un point de vue personnel. L'une des psychiatres qui a quitté récemment l'un de ces services, pour un secteur plus proche de son désir professionnel, témoignait à son équipe et à la Ligue bruxelloise en santé mentale, de la difficulté de fonctionner « toujours à flux tendu », de plus en plus au coup par coup, par appels à projets, ou en réponse aux urgences mais avec un cruel manque de moyens pour fonctionner de façon pérenne et rester accessible à un public en souffrance, fragile, en rapport avec leurs missions de base. Je reviendrai sur le fonctionnement par appels à projets.

Une coordination dans un service actif en matière de toxicomanie avec une dizaine de travailleurs, y travaille depuis une vingtaine d'années. Elle a pris progressivement cette fonction, soutenue par l'équipe par besoin initialement de cadre, de structure (gestion des congés par exemple). Comme dans d'autres institutions, elle est censée continuer à maintenir du temps de travail psycho-social mais cette double casquette semble difficile à tenir :

Au niveau de la COCOF, il n'y a pas de place de coordinateur à proprement parler. C'est quelqu'un de l'équipe qui doit avoir ce titre-là, qui au départ devait être la personne de référence pour eux et en même temps s'occupe un peu de la gestion d'équipe. Au fur et à mesure finalement, on se retrouve à gérer énormément de choses, ce n'est pas de la coordination, c'est de la direction. Et les équipes perdent ce temps de travail social. Cette place de psy, j'ai l'impression que je ne l'occupe plus, je n'ai plus mentalement la même possibilité d'être à l'écoute quand j'accompagne un groupe en activité. Je suis parasitée par d'autres aspects liés à la gestion. En réunion, je suis prise par le timing, les points à traiter, parasitées parfois par des aspects financiers aussi qui ne sont pas chouettes pour la clinique.

Les structures qui regroupent plusieurs asbl ou initiatives présentent peut-être un meilleur appui pour ces fonctions. C'est le cas de six institutions rencontrées[8], il existe plusieurs types de fonctions supportives, une hiérarchie et une gestion à plusieurs niveaux.

Dans une maison d'accueil pour hommes, intégrée dans une institution plus large avec des projets connexes, il y a les postes prévus pour une direction et pour des postes de coordination, permettant davantage de confort et de soutien pour la gestion quotidienne et

[8] A, E, F-G, H, J, R

le fonctionnement d'équipe. Mais parfois d'autres difficultés se présentent. Dans cette maison, il y a un turn-over important. Il faut refaire équipe, repenser le projet en commun. Le directeur assez récent dans l'institution, même s'il est appuyé par sa hiérarchie et par les directions des autres services, fonctionne actuellement sans les coordinations.

Trois autres institutions semblent fonctionner avec un cadre emploi gestion et administratif relativement suffisant et stable[9]. L'une de ces institutions fonctionne par exemple avec quatre directions (générale, administrative, organisationnelle et pédagogique) nécessaires à l'accompagnement de leur public. Par contre, l'un des enjeux de cette direction est de mobiliser davantage le CA dans son rôle, par exemple en assurant une partie de la gestion des travaux ou l'organisation des réunions qui leur incombe. Cette charge supplémentaire est supportée par la direction générale malgré tout bien occupée.

Par rapport à leur parcours au sein de leur institution, trois directions y sont présentes de longue date (depuis les années 90, voire avant), et y ont monté une série de projets. Quatre autres responsables ont pris leur fonction après avoir été travailleurs sociaux pour leur institution, mais de manière plus récente.

Dans au moins trois des institutions rencontrées, les fondateurs sont encore présents dans les équipes, tout en ayant délégué les charges de gestion.

Tous ont un parcours dans l'associatif, parfois d'abord bénévole.

A différents moments des entretiens, leur expérience et vécu à cette fonction ont été abordés. Je les relate quand ces dimensions rejoignent l'objet de cette recherche, investiguant plutôt les stratégies mises en place pour faire face aux contradictions en rapport avec leurs valeurs ou leurs idéaux. Notamment Delaloy et al. (2014) et Girard et al. (2015) ont publié deux ouvrages qui décrivent de manière plus générale la position singulière des responsables d'organisation dans le secteur social.

3. Les valeurs

Tous les responsables rencontrés relatent que les valeurs auxquelles ils aspirent et l'objet social de l'organisation dans laquelle ils travaillent concordent. *« Je trouve que c'est un projet superbe et c'est gai rien que pour ça … humainement, c'est hyper riche »*, *« J'ai toujours ce même amour du lieu »*, *« Je crois au projet »* sont des propos qui sont revenus régulièrement. D'assurer la pérennité du projet et *« des logiques qu'il véhicule »* également. Des personnes témoignent à plusieurs reprises avoir quitté un travail précédemment, dans le secteur psycho-social, parce que ce qui leur était demandé était trop en opposition avec leurs valeurs.

Un pan important de ce travail, au travers des témoignages recueillis, pourrait concerner les valeurs et idéaux mis en avant. J'en retire quelques éléments qui permettent de donner une tendance générale et de comprendre dans la suite de l'analyse, les conflits vécus.

D'abord, il semble que ces différentes associations aient été créées sur une base militante. On y retrouve par exemple les valeurs d'éducation permanente, de participation citoyenne, les luttes pour le droit des femmes (dont le droit à l'avortement), etc. Dans les institutions œuvrant dans le secteur de la santé mentale, les structures thérapeutiques rencontrées sont issues du courant de la psychiatrie sociale. *« C'est pour ça que cette association a été fondée, le mot « thérapeutique » signifie pour nous restituer la relation entre un patient citoyen et le monde qui l'entoure, et pas l'en soustraire »*. (F)

L'importance du bas seuil d'accès revient également fréquemment et l'idée que « chacun sachant ce qui est le mieux pour lui », le bénéficiaire est accompagné vers ce vers quoi il peut ou veut aller.

J'ai toujours été chercher les publics qui cumulent le plus de problématiques, pour les ramener vers les droits fondamentaux. J'ai travaillé avec des personnes sans papiers, avec des personnes prostituées masculins, avec un non-jugement de base. C'est la valeur essentielle pour moi. Avec le souhait de redonner un maximum de pouvoir personnel, que les personnes puissent décider pour elles. (E)

La laïcité se retrouve en toile de fond.

[9] C, O, S

Donc il y a un état d'esprit ici, où la liberté de parole, de pensée et d'action est très large pour tout le monde. Ça fait partie des meubles ici. (F)

Les valeurs laïques ici, c'est de tendre à ce que, chacun pour soi-même, pour ce qui lui arrive, puisse avoir sa conscience propre, qu'il puisse avoir le libre examen de sa situation. Donc c'est une vue très idéale, très intellectuelle, j'ai envie de dire. Et donc, c'est pour ça que le directeur ici, a voulu qu'il y ait un secteur social fort, qu'il y ait un secteur alphabétisation fort, pour donner les moyens dans notre société-ci de fonctionner. Donc il y a une belle cohérence là, de vouloir donner des outils qui donnent de l'autonomie, qui donnent … C'est une bonne direction, c'est une bonne balise de travail. (R)

Ensuite, il y a parfois dans les témoignages un rapport face à l'autorité plutôt contestataire, jusqu'à des convictions politiques « anarchistes », amenant à une gestion avec « le moins de verticalité possible », selon un idéal « non autoritaire », « non violent », la structure et le rapport aux bénéficiaires.

On a du mal avec l'autorité, moi, les gens du CA … D'ailleurs ils l'acceptent très bien parce que c'est des gens comme nous … ni dieu ni maître.

En tout cas … j'aime bien défendre l'idée de la relativité. Mais c'est pas une valeur, tu vois, mais il y a quelque chose d'une certaine équivocité, que les choses ne soient pas uniques, que les choses puissent s'interpréter. Donc moi dès qu'il y a une voie, une direction, qui ne … Si c'est trop étroit, je me sens pas très, très bien. Donc je fais contre ça ou j'essaye qu'il y ait pas ça. Donc je sais pas si c'est une valeur humaniste, je ne sais pas trop bien ce que ça recoupe. (R)

Impliquer le public fait partie intégrante du projet dans son élaboration pour certaines de ces associations.

On a eu cette habitude d'engager le plus rapidement possible des pairs-aidants. On a eu ainsi un expert du vécu en matière de pauvreté dans le Conseil d'administration, dans des comités de pilotage. Et souvent le fait d'être, de co-construire les projets avec le public fait qu'on est moins dans des conflits de valeurs. Parce qu'on s'assure un peu plus que le projet va répondre à leurs besoins, qu'ils aient leur mot à dire. (E)

Une fois qu'on a travaillé sur nos valeurs, ce qui est important aussi, c'est d'inclure le public : est-ce que les actions qu'on propose sont justes ? Si on parle d'émancipation : « est-ce que c'est vraiment ce qui vous aide » ? Alors on peut s'assurer que ce qu'on fait, on le fait bien. (P)

Il s'agit de la seule organisation que j'ai rencontrée qui a une mission d'insertion-socio-professionnelle mais la finalité qui sous-tend celle-ci est plus large. Historiquement, cette association s'attache aux valeurs de l'éducation populaire et à la lutte contre l'exclusion sociale. Elle s'insère dans un quartier à forte immigration et travaille avec les femmes et les enfants. Les cadres d'agrément et de subsidiation de l'insertion socio-professionnelle sont aujourd'hui fort contraignants. Le fait d'être enclavé dans une association qui fait par ailleurs de l'éducation permanente et de l'accueil extra-scolaire temporise mais parfois aussi accentue les frustrations des travailleuses.eurs liées à une impossibilité d'action autre que de donner des cours. Il n'y a pas de temps pour ça. En effet, les objectifs de résultat sont très encadrés, les contrôles en termes d'heures et de contenu stricts. Cela permet aux bénéficiaires d'obtenir une certification reconnue mais en même temps le cadre d'agrément n'offre aucune possibilité de dégager du temps pour des problématiques qui émergent et où il y aurait du sens à les accompagner. Idem pour dégager des temps de concertation et de réunion transversales au sein de l'institution. Ces éléments reviendront dans l'analyse.

Enfin, des responsables expriment également la motivation de soutenir les conditions de travail des équipes.

Ce qui fait aussi du sens dans cette fonction, c'est que j'ai la responsabilité d'une équipe, moi je le sens comme … C'est le même travail que je faisais quand j'étais travailleur social sauf que mon attention et mon engagement, il est plus vers les patients mais vers les travailleurs. Je sais que je peux pas, bon, changer le monde et tout ça, mais pour vingt-quatre, vingt-cinq personnes qui m'entourent, je peux faire en sorte que les conditions de travail soient plus agréables, que son expérience du travail soit un truc plus positif que négatif. (K)

Dans les accords du non-marchand, un autre aspect du boulot est : comment est-ce qu'on défend le bien-être de nos travailleurs, des équipes … Comment on fait en sorte que les boulots soient intéressants, soient bien payés ? Quelles mesures concrètement ? Ça c'est assez chouette. (D)

Je rencontre des gouvernances où il y a des travailleurs à qui l'on s'adresse mal. Quand on parle des associations en tant que « nous, on est les gentils », y a quelque chose de pas cohérent … Comment est-ce qu'on traite les gens, comment est-ce qu'on leur parle, comment est-ce qu'on monte les projets ? (P)

Hély rapporte cet élément : « l'invocation du désintéressement et du don de soi peut parfois servir d'alibi pour occulter la violence inhérente aux rapports salariaux » (2010 :211).

4. Mise en contexte : l'histoire associative belge

Il apparaît que bon nombre des associations que j'ai rencontrées sont issues de la révolution sociale et politique des années 70.

Moriau (2016) analyse l'évolution de l'associatif bruxellois en relation avec les pouvoirs publics, suivant quatre étapes depuis les « trente glorieuses ». Cette première période, à la sortie de la deuxième guerre mondiale, est marquée par le compromis social-démocrate. Celui-ci « entend réaliser une conciliation entre la place de l'Etat et du marché d'une part, entre la puissance des syndicats et du patronat d'autre part. Il se concrétise dans l'établissement d'un Etat-providence qui organise la solidarité entre les différentes couches de la société en assurant un large système de protection sociale» (2016 :2). Se rejoignant, les missions de service public sont dévolues aux associations. Elles deviennent parfois «de véritables institutions publiques (gestion des allocations de chômage par les syndicats, des soins de santé par les mutuelles, de l'enseignement par les différents réseaux privés)». Celles-ci organisent également la culture, l'éducation populaire, des mouvements divers (de jeunesse, de femmes, …).

Dans le courant de la révolution sociale des années 70, les associations se créent d'elles-mêmes. « C'est l'avènement d'un modèle militant qui vise avant tout à faire reconnaître de nouvelles questions et à toucher de nouveaux publics. (…) Il s'agit de faire entendre la pluralité des causes et des discours plutôt que de participer au fonctionnement d'une société trop strictement uniformisatrice. » (ibid :3). Ces associations, pour « la plupart d'entre elles entretiennent des relations étroites avec des structures déjà instituées et leur personnel fait souvent le passage des unes aux autres ». Elles trouvent ainsi dans ces relations les moyens de se faire reconnaître et subsidier. Cette époque permet « un Etat coordinateur des initiatives privées, admettant une certaine dose de contestation et de revendication ; bref une certaine remise en cause de son fonctionnement de la part du secteur associatif naissant » (ibid). On nomme ce modèle celui de la liberté subsidiée.

Dans les témoignages récoltés, notamment déjà au point précédent, l'intégration des bénéficiaires aux projets, partant de la reconnaissance de leur libre arbitre, est prégnante dans les valeurs des acteurs et des institutions. Cet aspect est également présent dans la constitution des associations militantes post-68.

Avec la troisième réforme de l'Etat en 88-89 et la création de la région de Bruxelles-Capitale, celle-ci « trouve un terrain associatif riche et très actif sur lequel elle peut s'appuyer pour développer des politiques spécifiques liées à la réalité urbaine de la capitale » (ibid :5). Certains décrets qui ont évolué depuis avec d'autres réformes et qui encadrent les missions des organisations que j'ai rencontrées (planning familial, santé mentale et toxicomanie, Centre d'Action Sociale Globale, …) sont nés de cette volonté de reconnaître et formaliser leur expertise. Progressivement, cet encadrement engendre « un mode de régulation plus proche de la tutelle » (ibid :5) et « en favorisant l'instrumentalisation de l'action associative, rend plus difficile pour ceux-ci, la poursuite d'une histoire faite aussi de désir d'autonomie » (ibid :7).

Dans cette analyse, le contexte de nouvelle gestion publique et la rigidification du principe de subsidiation subordonnent encore davantage l'associatif au politique, « entravant une nécessaire flexibilité face aux défis qui s'accumulent ». A l'ère néo-libérale et « selon le modèle adopté depuis longtemps maintenant avec les bénéficiaires de ses politiques sociales, l'Etat endosse le rôle d'activateur en initiant et dirigeant le mouvement des acteurs associatifs » (ibid :8). Moriau fait référence ici à la notion d'Etat social actif. Pour Franssen (s.d.:13), cette notion apparaît dans une déclaration gouvernementale de juillet 1999, sous Verhofstadt, mais elle n'est qu'une « justification a posteriori de pratiques déjà profondément ancrées autant que comme référence idéologique pour l'avenir ».

B. Constat des contradictions et conflits rencontrés

Il existe une littérature concernant la discordance entre les logiques de la Nouvelle Gestion Publique et celles des travailleurs du champ psycho-médico-social. Dans cette partie, je rends compte des témoignages, parfois nuancés, reçus.

Je les ai catégorisés en réponse à l'une de mes questions de recherche : qu'est-ce qui met ces responsables en contradiction du point de vue de leurs valeurs, du sens attribué à leur action ou à l'action associative, au regard des injonctions des pouvoirs de tutelle. J'ai recoupé et analysé les extraits d'entretiens suivant quatre thématiques redondantes ou saillantes, repris sous forme de chapitres dans cette partie.

Le premier examine les discordances relatives aux logiques du travail social, le décryptage des problématiques sociales et la logique d'un travail d'accompagnement humain du point de vue des acteurs.

Le second chapitre observe les conflits qui peuvent émerger pour les acteurs dans leur relation avec les pouvoirs administratifs et politiques, comme la réponse aux demandes et injonctions, l'évaluation du travail social, l'enjeu de la visibilité dans les lieux de concertation.

Le troisième chapitre rend compte des difficultés à maintenir l'objet social, le projet propre des institutions au regard des cadres de subvention. Ces difficultés -ou défis- passent notamment par le sous-financement structurel, le besoin de cadre emploi et le fonctionnement par appels à projet qui risque de vider de sa substance l'initiative propre des associations, découlant de leur connaissance du terrain. A cela s'ajoutent une interrogation en rapport avec l'aspect médiatique du public qui bénéficie plus ou moins de subsides. Le non-financement des temps de « non-production », de retour réflexif sur l'action, de formations nécessaires dans la vie des organisations est également relevé.

Le quatrième chapitre témoigne des observations relatives à la (sur)charge administrative, de l'évolution vers un fonctionnement toujours plus procédurier, contrôlant, uniformisé, travestissant le sens et le soutien de l'action sociale que les acteurs souhaitent prioritaires. Ces observations se manifestent également dans la formation des futurs professionnels qui interroge des responsables rencontrés.

Afin de donner plus de clarté aux propos récoltés, les verbatims sont épurés, essentiellement en retirant des mots répétitifs ou interjections.

1. Les logiques du travail social

a. Le décryptage des problématiques sociales

La conception de leurs missions du point de vue des associations, de leurs fondateurs ou responsables rencontrés découlent notamment de leur décryptage des problématiques sociales et de la réalité du public qu'ils rencontrent.

Parmi les antagonismes dont les acteurs témoignent, se retrouvent le regard porté sur les problématiques psycho-sociales et le décalage entre finalité de l'intervention et les normes imposées.

En l'occurrence ici, le profil de la maladie psychiatrique où on a un peu le sentiment, quand on lit les conventions et les missions qui nous sont données, qu'il y aurait une espèce de processus, de procédure, qui serait valable pour tous. Et qui serait ce qui permettrait au mieux de garantir qu'on est soigné. Mais la question de la guérison n'est pas nommée, n'est pas définie.

Je trouve qu'on gagnerait tous à prendre le temps d'avoir des débats intéressants sur c'est quoi la santé mentale. Et la définition de l'OMS, si on reprend celle-là, alors les politiques sont complètement à côté de la plaque hein. C'est une définition tellement large : « un état de bien-être global ». Et on ne nous dit pas que le bien-être, c'est que vous travailliez ou que vous viviez seul. (H)

… parce que vous voyez, on nous demande de resocialiser les gens mais moi je trouve pas la société hyper bien faite. Que l'égalité, le bonheur sont garantis par nos représentants politiques et par les décisions qui sont prises. Et donc de réadapter des gens à une société que je n'approuve pas, ça me paraît idiot. (F)

Parce que tout le monde, si vous dites ça, tout le monde dit oui ! évidemment qu'on veut que les gens aient une insertion sociale de qualité. On est tous d'accord là-dessus, sauf qu'évidemment on n'a pas la même représentation de ce que c'est, ou pas le même critère d'attribution on va dire. (H)

La critique de la centralité du travail se retrouve en toile de fond dans certains des entretiens. A nouveau dans la mouvance des années 60-70 dans laquelle ces associations se sont créées, Boltanski et Chiapello appellent « la critique artiste » du capitalisme, celle qui « avait dénoncé les rigidités des interventions étatiques dans la vie sociale » et « l'écart entre les formes concrètes du travail (comme la précarité des travailleurs) et les conceptions normatives censées les guider (comme leur responsabilisation et leur autonomie) » (Van Campenhoudt et al., 2020 :170).

… Et c'est pas dans ma place ici de coordination, c'est vraiment, je partage ça avec les autres. Avec la hiérarchie, avec les travailleurs, de dire bon au fond, on joue dans une pièce un peu bizarre. Parce qu'on nous demande finalement de mettre des gens comme si on les mettait dans une machine à laver comme ça. Et que donc, ça va marcher à condition qu'il fasse autant d'ateliers, qu'ils viennent … bon ben voilà, et ils pourront se réinsérer dans le monde du travail. Mais on questionne pas le monde du travail. Le résultat, c'est peut-être pas forcément que quelqu'un ira travailler. Non pas parce que il en serait pas capable, non pas parce qu'il voudrait pas. Et quand bien même, il pourrait avoir le droit de pas vouloir. Mais qu'on pose déjà là, la question de savoir dans quel paradoxe on met, et les bénéficiaires, et les travailleurs, à demander une mission en fait qui est impossible. On sait bien que le marché de l'emploi est tellement tendu, on va pas aller demander à des gens qui sont schizophrènes, qui sont très sensibles à la relation et à la qualité de l'ambiance … Alors que le monde du travail, si vous tombez dans un chouette lieu, avec des chouettes gens, ça peut tenir, mais dès le moment où il y a un élément qui change, ça tiendra plus. On le sait. Que ça puisse être entendable. Et qu'on puisse militer pour une place autre qu'une place de normalité, enfin de semblant de normalité. Ça je trouve, c'est le plus pénible. … Parce que la maladie psychiatrique, c'est pas une maladie au fond, c'est un être au monde qui changera pas. (H)

Aussi la vision de la psychiatrie sociale et de l'accompagnement des personnes sans-abris évoquée par les acteurs au chapitre précédent sur les valeurs, renvoie à l'idée que « on a le droit d'être fou », « on a le droit de choisir pour soi » et « d'être accompagné dans ses choix ». De ce point de vue, les définitions de ce que sont une (ré)insertion sociale (de qualité) ou encore l'autonomie sont liées à la réalité des bénéficiaires.

La psychiatrie sociale revendique un lieu dans la cité. Cette vision amène une évaluation des bénéfices/coûts différente :

Moi j'aimerais bien qu'on essaye de quand même évaluer combien ça rapporte aussi d'éviter des gens dans des hospitalisations longues. Permettre à des gens effectivement de vivre d'allocations, ça coûte cher à la sécurité sociale, c'est vrai. Mais en même temps, si on crée des lieux de liens comme il y a eu ici, c'est tout ce qu'on appelle aussi parfois les clubs thérapeutiques. Simplement où les gens peuvent avoir des points de repère en ville, aller boire un café, rencontrer un travailleur social, ou psychosocial, pour dire « mon voisin me persécute ». Et que on peut entendre ça, et un peu calmer le jeu, se rendre à domicile, des choses qui coûtent pas très cher en fait. Evidemment, elles ne vont pas permettre à cette personne d'aller travailler et d'être un citoyen « comme les autres ». Donc lui ne cotisera sans doute pas, il coûtera, mais en même temps, si on ne lui permettait pas d'avoir des lieux comme celui-là serait bien plus cher. Parce que c'est peut-être aussi ça l'évaluation de notre travail, de dire bah oui c'est vrai que ça coûte mais globalement peut-être pas autant que si on n'existait pas comme ça ou si on ne mettait pas en place effectivement des lieux dans la cité.

La logique du travail social, « en cherchant à comprendre la personne plutôt que de la définir comme problème social, en réintroduisant la prise en compte du sujet individuel et du collectif, elle va au-delà de la pensée gestionnaire » et sort de cette manière « d'appréhender le donné social exclusivement en termes de « dysfonctionnements ». (Bouquet, 2017 :64).

H, ci-dessous relève enfin une forme d'hypocrisie ou à tout le moins d'inadéquation quand l'objectif de bien-être ou d'autonomie est lié à des critères procéduriers ou peut-être de rationalité des coûts. Comme abordé dans l'introduction théorique et comme l'analysent Bellot et al., l'intervention publique doit s'adapter à la Nouvelle Gestion Publique. « Les politiques sociales ne cherchent pas à réduire le rôle de l'intervention publique dans la résolution des problèmes sociaux, mais plutôt à l'adapter à la nouvelle donne. (…) Concrètement, dans le secteur social, les décideurs politiques et administratifs sont invités à mettre l'accent sur les résultats en misant sur l'imputabilité des acteurs et sur la performance dans leur définition des politiques et des pratiques sociales. » (2013 :3).

Par rapport aux créations des équipes mobiles, moi je suis tout à fait d'accord. Je souscris au fait que l'on se déplace chez le patient aussi, d'aller voir comment ça se passe chez lui, et d'éviter de le déraciner de son lieu ordinaire de vie, oui. Mais de penser que parce qu'il aurait un rendez-vous tous les quinze jours, pendant une heure avec un travailleur social, ça va lui permettre d'être bien inséré

et d'être dans un certain bien-être personnel, c'est vraiment lamentable de penser ça. Parce que, est-ce que c'est ça une vie bonne, c'est d'être capable de rester chez soi ? Mais on sait bien qu'il y a des gens qui sont isolés chez eux, enfermés chez eux, qui vivent dans un capharnaüm absolu, qui se sentent malheureux, qui sont en risque de passage à l'acte, mais ils sont chez eux hein. Et ça serait ça, le critère pour dire « il va bien » ou « il est autonome » … C'est hypocrite quoi … ça c'est agaçant … De penser que avec ça, on a répondu à la question. Les gens sont restés à la maison et donc ils sont autonomes et c'est réussi, c'est n'importe quoi.

R, coordinateur dans un centre d'action sociale relève d'autres contradictions inconfortables dans son secteur.

Tu vois, nous, une des valeurs du travail social, c'est l'autonomisation. Et on se retrouve vraiment dans une forme de paradoxe de cette autonomisation. En fait, très souvent, les personnes qui viennent nous voir n'ont pas le choix. Soi-disant, on leur explique qu'elles peuvent choisir entre telle et telle solution, mais en gros, déjà y a pas beaucoup de choix, de solutions proposées. Et puis c'est souvent, tu sais, une forme d'autonomisation … : accéder à une aide financière, c'est répondre à tel et tel critère, donc c'est avoir une plus grande autonomie financière, mais une plus grande dépendance au système de preuves, au système de paperasses … Alors que quelqu'un qui est plus dans la survie, dans la rue, dans la débrouille, paradoxalement, il est plus autonome. Mais du point de vue du système, il n'est pas autonome parce qu'il n'a pas de revenu … On est comme ça dans une interrogation et de se dire que les choix politiques, les choix de société empêchent le travail d'autonomie, de donner la possibilité aux personnes d'être autonomes.

Il y a une pièce de théâtre comme ça sur le surendettement « Apnée ». C'est un homme qui travaille, il est dans une situation où on peut pas lui jeter la pierre. Il vit chichement dans la forêt, dans une petite maison. Ce qu'il aime, c'est regarder son tilleul. Un jour, il tombe malade, il est en arrêt maladie, il est hospitalisé. Il se retrouve avec une facture de cinq mille euros qu'il peut pas payer. A cause de cette facture, il se retrouve en surendettement. Cette pièce montre à la fois une certaine absurdité du système mais surtout que le système est méchant. Pour des dettes de la vie courante comme ça, comment ça se fait qu'on rend quelqu'un tellement dépendant du système, alors qu'il ne l'était pas.

D'une part ce témoignage ramène à ce que Glarner évoque dans le vécu du travailleur social « le constat désagréable d'être, contre sa volonté, un rouage, un « distributeur d'aspirine », un serviteur du contrôle social » (2008 :73). D'autre part, pour Bertaux et Hirlet (2012), dans la conception des missions du point de vue des travailleurs du champ social à l'égard d'un public fragilisé, ce sont les dysfonctionnements économiques et sociaux qui génèrent ces difficultés.

Dans l'analyse de Laville (2019 : 75), « deux approches, démocratique et philanthropique, renvoient à deux manières d'envisager la question sociale : d'un côté, il s'agit d'une lutte contre les inégalités qui doit permettre de conforter et d'incarner dans la vie quotidienne ces principes politiques (…), de l'autre, on a affaire à une lutte contre la pauvreté qui s'attaque plus aux conséquences qu'aux causes. »

b. Matériau humain et logique procédurière ou de rentabilité

Moi, mon argument, c'est reconnaître le matériau humain avec lequel on travaille. Enfin pour moi, c'est éminemment celui-là et y a pas vraiment d'autres arguments … enfin l'argument d'administrations, c'est un argument budgétaire. (S)

« Les services sociaux et médico-sociaux ne sont pas une production marchande et présentent un côté immatériel et symbolique. Le facteur humain est primordial » (Bouquet, 2017 :165)

L'essence du travail d'accompagnement psycho-social qui prend en compte la complexité humaine dans sa globalité et les problématiques individuelles s'accorde difficilement avec une logique à court-terme et d'actions quantifiables ou définies par des procédures.

De penser que parce qu'on va nous financer deux ans avec tout ce qu'il faut, et plein de supers professionnels, ça va être génial, et qu'on va … On sait pas sur la durée ce qui va faire que quelqu'un va tenir ou pas en fait. On sait même pas l'effet qu'on a. Parce que parfois c'est la voix d'un collègue, c'est la présence du chat. Enfin finalement on pense que parce qu'on a fait un atelier peinture, on aide les gens, mais en fait c'était pas ça … Peut être qu'en fait ce qui l'aide effectivement, c'est pas de la peinture, mais c'est d'avoir le thé qui est servi avec quoi. Et ça ce serait chouette d'avoir, de pouvoir quand même expliquer ça à des instances. (H)

Il y a une vision politique qui est de dire « on va financer un certain temps parce que on doit faire attention aux finances publiques ». C'est normal. Mais de penser que parce qu'on va financer de manière un peu aiguë, même deux ans, plutôt que chroniquement pendant vingt, ça va coûter moins cher. Je suis sûre que c'est pas vrai et en plus, c'est avoir l'idée qu'on peut donner une temporalité à un état psychique. Et que en fait des personnes en souffrance psychique de manière chronique, de se rappeler que ce n'est pas une maladie comme un bras cassé. (H)

Donc, si je caricature, même pas tellement, leur idée, c'est qu'un centre de jour, de revalidation, doit avoir des résultats très rapidement. Ça veut dire trois ans. C'est pas non plus qu'ils voudraient qu'on le fasse en six mois … Mais que si on n'y parvient pas, c'est que ces personnes-là n'ont pas besoin d'une structure paramédicale et médicale aussi forte. Elles ont besoin de … d'un club thérapeutique ou de lieux avec moins de moyens et où ils peuvent rester plus longtemps. Donc y a vraiment cette idée que s'il y a de l'argent, s'il y a des paramédicaux, s'il y a des médicaux, ça doit être très efficace. (I)

Parce que c'est ça maintenant les nouveaux trucs hein, il faut mettre des limites au trajet de soins. On veut bien prendre en charge quelqu'un pendant cinq ans d'une institution à l'autre, mais après cinq ans, c'est fini. Le patient ne pourra rebénéficier d'une prise en charge qu'après un an de non prise en charge. On se dit, mais ça veut dire que quoi, que pendant l'année où il n'y aurait plus droit, il se passe quelque chose, on refuse les soins à quelqu'un ? Mais d'un point de vue, même d'un point de vue humain, éthique, c'est débile … Même d'un point de vue légal, est-ce qu'on peut justifier d'une non-assistance à quelqu'un ? Et ça je comprends pas quoi, c'est vraiment une vision bêtement bureaucratique. (H)

La nécessaire souplesse d'un accompagnement en travail psycho-social est prise en étau par un cadre et des prescriptions rigides.

Il y a eu la régionalisation des soins de santé. Avant on était INAMI, on est passé COCOM, qui a refait des conventions avec tous les centres. Et entre autres, les durées de séjour, les conditions d'accueil se sont fortement durcies. Avec une incapacité de ces administrations à comprendre vraiment le travail qu'on fait et la valeur ajoutée de ce qu'on fait [faisant référence aux différences entre services en santé mentale]. *Avant on avait une convention qui faisait deux pages, qui disait que c'était un projet pilote. Il y avait quelques lignes où était décrit le projet, qui était de créer un espace communautaire. Là maintenant c'est une convention de vingt pages, où tout, tout est pensé depuis l'admission.* (I)

A cela s'est ajouté pour ce centre thérapeutique de jour une obligation d'écrire des procédures, imposée dans le cadre d'une accréditation.

… pour que quand un patient rentre, il fasse que tous les patients fassent le même chemin. Ce qui est complètement à côté du subjectif, du transfert, de ce qui fait que je rencontre quelqu'un et qu'à cette personne-là, je vais lui parler du règlement, en disant ben ici on peut pas consommer, mais un autre, je vais pas sentir ça et je vais pas lui en parler. Et parfois, je vais me tromper. On va se rendre compte que cette personne consomme et qu'on n'en a pas nécessairement parlé au rendez-vous d'admission, mais c'est ça le travail avec la rencontre, la personne. Et il faudrait qu'on raconte la même chose à tout le monde. (I)

Dans le secteur toxicomanie, parfois sur une année, y a personne qui « s'en est sorti » comme ils disent. On a aucun chiffre. Notre chiffre c'est, il est revenu boire un café … C'est des choses complètement impalpables. Ou « vous avez fait une analyse SWOT[10] ? » Ben non on n'a pas fait d'analyse SWOT … (C)

Quand les choix de gestion deviennent également procéduriers :

Tout le spontané, tout l'événementiel qui se passe avec les patients ne peut plus se dérouler comme ça. Donc moi je militais à l'époque pour qu'on puisse avoir une enveloppe qui n'était pas dévolue à un portefeuille, qu'on sache pas ce qu'on allait faire d'avance cette année-là. Impossible à faire rentrer ça dans la tête des gestionnaires. (I)

Ou que la mise en conformité nie l'identité initiale de la structure :

Les petits flyers d'accueil qui ont été mis aux normes sont devenus tout à fait impersonnels, qui parlent de choses, de valeurs, qui n'ont rien à voir avec celles du centre. (I)

Ce centre d'une vingtaine de travailleurs a été repris dans une structure hospitalière, engendrant une série de mesures de mise en conformité, pensées « par le haut ».

J'entends maintenant que la direction est beaucoup plus incisive, beaucoup plus virulente, beaucoup plus interventionniste. Donc voilà, ça vient modifier le champ du centre et le centre maintenant, ils sont quand même un peu en souffrance. Je pense que c'est un peu une tribu gauloise qui résiste, en partie, mais à la fois qui se fait entamer.

---

[10] Analyse de risques sur les forces, faiblesses, opportunités, menaces d'un projet.

Des auteurs comme Lafore (2020 :29) voient dans le travail du champ social « se réduire l'autonomie qui en constituait une dimension centrale au profit d'une bien plus forte intégration dans des organisations collectives, cela les ramenant à des fonctions d'exécution sous la direction de hiérarchies beaucoup plus intrusives ».

Un autre aspect relevé par H est que tant que l'institution est porteuse et garante d'une même logique soutenue par les « cliniciens », la discordance est supportable. Le cas contraire entraîne davantage de souffrance. C'est l'une des raisons qui l'a amenée à quitter sa précédente fonction de coordination.

Il y a parfois un peu une tendance à penser, que comme on est dans des procédures, et qu'en fait, soigner quelqu'un, c'est qu'il soit pendant x heures en atelier … ben alors effectivement, je comprends qu'on puisse penser qu'il suffit de faire ça pour soigner et que et donc, n'importe qui peut gérer ça. Que des politiques soient pas de votre métier, c'est normal, je suis pas du leur. Mais que dans les institutions, on commence à imaginer qu'on peut diriger, y compris les aspect cliniques au sens large du terme, sans être un clinicien, ça, ça me gave. Parce qu'en plus c'est une insulte à un métier, parce que c'est un métier en fait.

2. Dans la relation aux pouvoirs de tutelle

a. « Traités comme des sous-traitants »

Pour G. Carly du Collectif 21, l'un des enjeux pour l'associatif est de reprendre du pouvoir sur son action :

Pour nous c'était vraiment de remettre la question en jeu de « c'est quoi une association », pour lui redonner une aura ou en tout cas une consistance politique dans une construction démocratique. Parce qu'on a, je pense aussi, le sentiment de faire de moins en moins partie des solutions. Alors qu'en fait, on révèle des problématiques sociales, on vient avec des propositions d'évolution législative, ou de nouveaux dispositifs qui pourraient exister, et en fait, on est de plus en plus traités comme des sous-traitants. Parce que c'est le politique qui aurait, qui sait comment il faut faire, sur base d'experts, qui auront analysé les choses, qui savent, qui font ceci cela, beaucoup en silo, très peu concertés, chacun dans son métier.

Dans les lieux de concertation ou le rapport aux politiques et administrations, pour H :

Tout dépend aussi des personnes que vous avez en face de vous, qui sont plus ou moins au fait, qui sont plus ou moins en confiance ou pas.

Mais, et je pense que c'est d'autant plus compliqué avec les administrations aujourd'hui, que les interlocuteurs qu'on a en face sont des personnes qui ne sont plus issues de l'associatif. Précédemment, les administrations, en tous cas en Fédération Wallonie-Bruxelles et la COCOF aussi, étaient construites avec des gens issus des « assos » et ensuite passées au ministère. Qui donc, avaient au moins une représentation de ce qu'était une association, de comment ça fonctionnait. Aujourd'hui, c'est des gens qui sortent de l'école. Alors peut-être que certains ont des pratiques associatives, mais en règle générale ils sortent de l'école. Ils ont des représentations un peu normées et puis après quand on leur parle du terrain, ils ouvrent des grands yeux parce que ils savent va pas bien de quoi il retourne en fait. Et donc je pense que c'est pas de leur faute, je pense qu'ils ont du mal à comprendre ce qu'on fout, et les outils qu'on leur donne sont les outils de pilotage budgétaire, de contrôle, toujours. (S)

A propos de projets sur la réduction des risques en toxicomanie, C relate :

On a eu un vent favorable à un moment parce qu'il y avait deux, trois jeunes hommes politiques chez Ecolo, au PS, mais voilà ces personnes qui connaissaient extrêmement bien leur dossier, qui venaient nous rencontrer, et là-dessus on a pu vraiment être dans la finesse du projet avec eux.

Dans un service d'aide aux justiciables, après la refonte du décret, N témoigne :

Ils ont mis en place des commissions d'arrondissement et des commissions thématiques. Moi je pensais que ça allait être … c'est-à-dire que, enfin un endroit où les différentes personnes de terrain, de différents services se retrouvent. Où on pouvait discuter de problématiques de terrain et pouvoir faire remonter ça à la commission d'arrondissement, pour que ce soit discuté au niveau des pouvoirs subsidiants et des ministres. C'est pas du tout comme ça que ça se passe. Résultat des courses, c'est l'inverse qui se passe : c'est que d'un seul coup, on nous dit « il faudrait réfléchir sur tel sujet » parce que c'est le sujet du jour. Donc là en ce moment, c'est les violences intra-familiales, c'est celui-là qui a la pub pour le moment. Il y a deux ans, c'était le radicalisme … C'est

influencé par les médias tout ça en plus hein, donc les politiques suivent les médias, ce que je comprends hein, c'est leur job, ils sont en campagne à longueur d'années … Donc on a une injonction de la commission d'arrondissement qui vient dans les commissions thématiques nous dire « il faut réfléchir sur tel sujet ». Une fois qu'on a réfléchi, on donne le fruit de notre travail et ça remonte. Et ça, ça veut dire que on se sert de ça pour justifier aux politiques, et donc les politiques au public : « Regardez tout ce qu'on fait pour les violences intra-familiales ». Mais c'est pas pour que quelque chose change. Dans un an, il y aura un autre sujet à la mode qui va arriver sur le tapis. En fait depuis trois ans que je suis là, je vois ça.

Les demandes politiques supplantent les actions sur le terrain, qui doivent s'adapter aux modes du moment, forcément changeantes alors que dans la réalité, il faut du temps pour répondre pleinement et judicieusement aux problématiques déjà posées.

Et je crois que les administrations ne savent pas forcément ce qu'on fait. Et en plus, elles, je pense qu'elles utilisent les moyens du contrôle pour, à des moments, justifier la dépense publique. (S)

S se souvient, en éducation permanente, avoir travaillé sur la révision des formulaires à rentrer à l'administration. Ces formulaires engendrent un travail de récolte de données conséquent :

*Eux disaient, ils voulaient que ces formulaires servent à tout. Quand on les pousse dans leurs retranchements, « mais pourquoi vous voulez savoir tout ça ? », -ils répondent :- « Quand il y a une question parlementaire qui tombe et que l'on doit répondre au cabinet ministériel pour dire : qu'est-ce que l'administration fait pour le droit des femmes, qu'est-ce qu'on fait pour les immigrés, …, on doit pouvoir dire : on a autant d'associations qui font ça, qui font ça, qui font ça ». Ah je dis, alors c'est pour ça, vous allez faire **** tout le monde, pour que quand vous avez une question parlementaire … C'est quand même un peu raide. Et je dis, en plus se servir des rapports de contrôle pour valoriser ce qui se fait, enfin c'est pas le bon outil quoi.*

Selon Bouquet (2017 :166), « le risque est grand que le politique garant des missions et des moyens, ne s'attribue également l'exclusivité du choix des critères évaluatifs en référence à ses seuls choix stratégiques d'affectation des ressources publiques et à la rationalité financière ». « Toute la question est de savoir comment gérer et réguler cette poussée de logique marchande ; comment vérifier que les évaluateurs ont également une pratique éthique et démocratique … » (ibid :167)

On nous balance des chiffres, on doit faire autant de prises en charge, on doit rentrer dans les cases … Plus ça va et moins je trouve que les justifications sont en rapport avec la réalité de terrain. Donc d'un seul coup, on met en place une base de données faite par un informaticien … ben cet outil qui pouvait être intéressant au départ, on aurait pu l'utiliser pour nos statistiques, on peut même pas l'utiliser. Tous les services se plaignent de ça. Ils vont faire une version 2.0 mais il y a pas plus de concertation avec les gens de terrain. Ils le disent eux-mêmes, c'est d'abord quantitatif puis après on essaiera de mettre en place quelque chose pour le qualitatif. Ils y réfléchissent tout seuls parce que jusqu'à présent on a aucune demande pour la réflexion au niveau qualitatif non plus. (N)

Au niveau des demandes administratives, S. illustre le paradoxe avec l'anecdote suivante :

A la COCOF, au niveau de la cohésion sociale, à un moment donné, ils trouvent que c'est bien de faire du partenariat. Oui c'est vrai, c'est bien. Donc ils demandent d'identifier les partenaires. On fait une espèce d'inventaire comme ça. En même temps, on peut mettre la vérité comme on peut prendre le bottin je veux dire … bon, on a des partenaires donc on met nos partenaires. Après ils demandent de qualifier le partenariat. Leur intérêt dans la qualification, c'est de dire, est-ce que on a un contact hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel. Est-ce que c'est des contacts par téléphone, physiques, par mail, machin et cetera. Donc on se retrouve avec un grand tableau comme ça et tu dois répondre à ces questions-là. Bah tu prends un bic et tu fais « pouf pouf pouf pouf pouf », puis tu regardes et tu te dis « ben ça a l'air plausible ». Mais en fait tu n'en sais rien. On pourrait faire le travail de se dire « est-ce que celui-là, on le contacte souvent ou pas ? ». Mais on s'en fout, enfin qu'est-ce qu'ils vont faire avec ces données ? Et je pense qu'au départ, l'idée pour eux c'est : Ah on a une idée de ce que c'est que le partenariat, c'est des contacts réguliers etc. Une manière de contraindre quelque part les gens qui seraient le plus éloigné de ces pratiques-là, c'est d'avoir une exigence de contrôle autour de ça. Et donc on fonde un formulaire comme ça, un formulaire de justification… Mais là on a atteint le sommet quoi enfin ! Et donc je le dis à des moments, les gens qui pondent ça, ils ont plus aucun recul. Ou ils croient qu'on s'ennuie. Comme quand l'ONE envoie des trucs en disant « il nous faut la réponse dans les 24h » … Les pouvoirs subsidiants croient qu'on attend qu'ils nous donnent du travail et alors hop on y va. En fait c'est pas comme ça que ça marche hein … Et ça je pense que si effectivement, le personnel des administrations n'est pas au fait, ne comprend pas ça, ne l'a jamais vécu, ben c'est un peu difficile à appréhender c'est vrai.

Il y a un nouveau recueil de données que la COCOF va mettre en place, qui est hyper étrange, lourd, avec des critères … par exemple pour les suivis, il faut faire la différence entre un suivi urgent et un suivi thérapeutique, … où on se dit mais au fait, c'est quoi la différence ? C'est tellement précis mais que ça ne correspond peut-être qu'à une seule asbl … et du coup comment on fait pour s'y retrouver, avec quel temps, avec quel ordi … Donc ça, c'est toujours cette chose-là, faut pas passer pour des rétrogrades qui veulent pas de changement, mais en même temps de me dire mais au fait, comment voulez-vous qu'on fasse … ? (D)

b. Evaluer le travail social

On ne peut pas évaluer le travail social, à la fois oui et à la fois non … (K)

Je les investis comme administration subsidiante et donc c'est pas, je sais que je dois leur rendre des comptes et que leur boulot c'est de contrôler l'institution et je trouve ça très normal (K)

Comment rendre compte du travail que l'on fait, de montrer qu'il n'est pas tant que ça en contradiction finalement avec ce qui nous est demandé, même s'il y a vraiment des nuances à apporter. Il est normal de contrôler, c'est logique qu'on vienne vérifier. Mais on pourrait vérifier l'état des finances et pas se mêler de savoir si on a un résultat au niveau des bénéficiaires, de nous laisser la confiance du fait qu'on obtient un résultat. Ce que je trouve problématique c'est qu'on va venir nous contrôler, alors je parle pas du contrôle financier évidemment, mais du contrôle sur les moyens qui me sont attribués et sur la façon dont je les utilise pour arriver ou essayer en tout cas, d'arriver aux fins de soins. Et qu'on vienne me dire que pour bien traiter quelqu'un, de manière efficace, il faudrait qu'il soit six heures à l'atelier, ça, ça m'énerve. Et qu'on vienne contrôler que s'il y est pas, j'ai pas bien fait mon travail, c'est injuste. (H)

Je comprends le sens du travail qu'on fait, sans avoir besoin d'avoir des outils d'évaluation clairs et nets … le projet ça s'appelle parfois simplement de la stabilisation. (A)

Quand il y a des résidents ici, on peut voir que pendant six mois, quelqu'un ne viendra jamais manger à table à midi avec nous ou bien acceptera, s'il est seul à une table. Et puis, petit à petit, de se rendre compte que, six mois, sept mois, huit mois après, il accepte de venir manger à la table avec les autres. Nous, on sait que c'est un grand changement. Mais ça, c'est dans aucune case et en même temps ce serait débile de mettre la case « mange-t-il à table avec les autres ? ». Parce que ce n'est pas forcément un signe non plus de bonne santé. Pour un autre, accepter à un moment donné de manger seul serait peut-être un chouette progrès. Donc, on peut pas dire qu'il y a des catégories qui sont vraies pour tous mais en même temps nous on sait que c'est ça qui montre que on a travaillé quelque chose d'intéressant pour quelqu'un. Mais on sait pas le dire. Et ça, c'est ça que je trouve finalement sur la longueur le plus pénible. Parce que il y a quelque chose de … on est tout le temps sur un malentendu alors que peut-être personne ne veut de ce malentendu. Moi je fais confiance à mon instance subsidiante et aux politiques, c'est plein de gens très intelligents, plein de bonne foi, qui ont envie de bien faire les choses mais ils ont des missions qui sont pas les miennes. (H)

Dans certains cadres de subvention COCOF, les rapports d'activités restent très qualitatifs.

C'est vraiment décrire : ce que vous aviez prévu de faire, comment ça s'est passé, qu'est-ce que vous avez fait qui n'était pas prévu, qu'est-ce que vous n'avez pas fait qui était prévu. C'est presque surprenant à quel point c'est une discussion ouverte sur « et comment ça s'est passé pour vous ? ». On entend aussi hein clairement l'idée que l'on va de plus en plus contrôler, mais c'est pas notre réalité. En tous cas la réalité des acteurs avec lesquels je travaille, des asbl dans lesquelles je suis dans les conseils d'administration. (E)

La démarche d'évaluation qualitative fait suite aux combats des services agréés par la COCOF pour ne pas être évalués. On choisit des thèmes, par exemple l'accueil et pendant trois ans, l'institution va se mettre au travail sur la question de l'accueil. Pour moi, ça a beaucoup de sens, y a moyen de l'utiliser de manière noble parce que c'est une thématique qu'on choisit, on peut l'utiliser un peu comme un squelette et de se mettre en mouvement par rapport à cette thématique. (K)

E. poursuit,

Sans doute qu'on a eu cette chance, probablement dans le secteur d'aide aux sans-abris, les équipes sont évaluées par en effet combien de personnes sont dans la maison accueil et pour les travailleurs de rue, avec combien de personnes elles sont en contact. Et ça se limite à ça. On commence pas par évaluer quel pourcentage de personnes pour lequel vous avez refait une carte d'identité par exemple. Pas du tout. Peut-être que c'est là où c'est précieux, c'est vraiment rester de l'ordre de l'évaluation des processus, mais pas d'impact ou du résultat.

Tant que ça touche pas finalement au contenu du travail, en fait, ça nous va. Là où on manifesterait du mécontentement, c'est si on nous dit quoi travailler avec la personne. Là, on serait pas d'accord. Mais tant que donc on évalue le temps qu'on passe avec la personne, ça c'est logique. Et en effet, on accompagne peu de personnes par rapport au temps de travail, donc à tout le moins, on doit justifier qu'on les voit sur ce temps de travail.

Finalement, si l'objectif est inatteignable d'emblée, ça va complexifier tout le reste. On a de la chance, le seul objectif, c'est le relogement et le maintien au logement des personnes. On s'est d'emblée limité à ça.

c. L'enjeu de la visibilité dans les lieux de concertation

Il importe d'être présent, visible dans les différents lieux de concertation et les appels à projets. Des responsables rencontrés sentent que c'est difficile de se défendre en tant qu'acteur isolé. Dans les logiques maintenues dans les lieux de concertation, il semble aussi parfois laborieux de maintenir la spécificité, la valeur ajoutée de projets particuliers.

Quand on se met à plusieurs, ça donne une grande force … comme une telle structure qui est en même temps centre de jour, centre de nuit et service de santé mentale … dans les négociations avec la COCOM, on était toujours un peu le vilain petit canard … (I)

On est dix-neuf services externes à rentrer en prison. Si on se mobilisait tous pour dire, taper du poing sur la table, en disant « ça suffit maintenant »… On peut pas le nier, c'est que se mettre d'accord avec les différents services, c'est très très compliqué. Parce que là y a des enjeux de territoire et donc chacun est occupé à défendre son bout de terrain. Et donc c'est ça le truc, c'est que la façon dont c'est fait, dans la façon dont on est financé, c'est fait de telle sorte que c'est divisé pour mieux régner. Et donc c'est pas demain la veille qu'on va tous se mettre d'accord pour faire une carte blanche, dénoncer un truc. Ça ne se fera pas, et si on n'est pas tous unis, ben y a rien qui peut bouger quoi. Parce que du subside, c'est simple, de ça dépend la survie de ton asbl, donc c'est compréhensible en même temps, tu penses d'abord à la survie de ton asbl avant d'avoir une pensée globale. (N)

Cette année-ci, il y a eu quand même deux ou trois projets où il y a un détachement, un travailleur d'ici qui travaille autre part, un travailleur d'autre part qui travaille ici. Je sens aussi pour les équipes, c'est difficile à gérer quoi, c'est beaucoup de choses. Moi je peux trouver ça stimulant, enrichissant, j'ai pris de la hauteur par rapport au terrain, mais après les gens ils bossent là-dedans. Mais on peut pas, je pense que c'est ça qui est compliqué, c'est qu'on ne peut pas ne pas répondre à ça. Ou alors il faudrait ne pas y répondre collectivement. Mais je crois que personne n'osera ne pas y aller. Enfin on se mettra jamais ensemble pour ne pas y répondre collectivement et ne pas y répondre tout seul, c'est perdre sa place. (K)

Nous on défend le fait d'être des petits acteurs. Et en toxicomanie, y a plein de projets différents. C'est vraiment l'idée que ça puisse répondre à des demandes et que, je pense que chaque projet s'est créé parce qu'à un moment, on s'est dit « tiens, mais voilà, pour ce public-là, ce serait chouette de » … et donc même des projets qui se ressemblent très fort en fait ont des ambiances … un centre de jour n'est pas un autre. Et ça, je crois que c'est parfois difficile à défendre face peut-être à une envie de plus grande uniformisation, de plus grande transparence. Et alors du coup, des gros acteurs ont peut-être plus de force de frappe et de réactivité, ou de la possibilité de mettre en avant leur truc, d'aller chercher des sous. (D)

Il y a aussi la difficulté en termes de temps de travail d'être présent à toutes les réunions en lien avec son secteur.

Il y a les accords du non-marchand pour l'instant où on est en train de voir comment ça va se concrétiser ces mesures. Notre secteur n'est pas présent, les autres secteurs présents ont des logiques sans penser que ça n'a pas de sens pour nous. (D)

La nécessité de re-défendre son existence et le projet de l'institution épuise.

Il y a quand même toute une série d'enjeux qui sont un peu … où on se dit mais en fait, de perdre beaucoup de temps, il me semble, à essayer de défendre le fait qu'on puisse nous faire confiance, à ce qu'on puisse faire le boulot qu'on fait, à ce que les équipes puissent continuer à fonctionner correctement. On prend beaucoup de temps à essayer d'aller chaque fois redéfendre le truc pour pas se faire bouffer. Je trouve ça assez absurde, toujours de devoir remonter vers les politiques pour leur dire, mais voilà ce que vous avez mis au point se base sur des diagnostics qui sont absurdes, ou bien qui sont poussés par certains qui ont les moyens de pousser. Vraiment ça, je trouve ça assez usant et c'est, je dirais pas dévalorisant, mais en tous cas, c'est très décourageant. (D)

3. Le cadre des subventions

a. Subventions structurelles

Le sous-financement est une réalité commune des associations rencontrées, les subsides liés aux agréments ne financent pas entièrement les emplois qu'ils délivrent, en termes de frais de fonctionnement également.

Le financement est compensé par des aides à l'emploi (Maribel, ACS, Réduire et Récompenser), les dons, la participation des bénéficiaires (paiement du logement, de la consultation, …), des accords avec d'autres organismes (les CPAS, …), ou encore d'autres sources de financement telles que des subventions communales, régionales ou des subsides de la Fondation Roi Baudoin entre autres.

Ce sous-financement demande à maintenir un équilibre entre le service à l'usager pour lequel l'association œuvre, avec par exemple la condition du bas seuil d'accès et la stabilité financière.

Notre position est difficile parce que derrière la demande d'accessibilité au public, je suis obligé de voir une rentabilité financière aussi. Avant de réfléchir à la qualité du soin, je dois d'abord veiller à ce qu'il y ait soin et qu'il y ait de l'argent qui rentre. (K)

b. Davantage de ressources selon l'aura de la population

Dans un service d'aide aux auteurs et victimes d'infraction pénale, on se rend compte de l'écart dans l'intérêt de ces publics cible. Idem quand l'on considère les hommes ou les femmes sans abri.

On parle beaucoup des victimes dans les réunions politiques, on parle beaucoup de victimes un peu partout dans les médias, et on parle très très peu des détenus. J'ai vraiment le sentiment que les détenus ça n'intéresse personne (…) Au départ, l'idée c'est d'éviter la récidive. Mais concrètement, on ne nous permet pas de travailler à éviter la récidive. Le politique, le pouvoir subsidiant répondent parce que la société demande à ce qu'on fasse quelque chose, pour pas que les délinquants soient dehors. Mais du moment qu'on les a enfermés, on les oublie. (N)

Désespérée n'est pas le mot, mais des maisons d'accueil comme celles pour les femmes victimes et les enfants, ça attire tellement de sous, et tellement de subsides. Avec cette crise (Covid), *ça a encore décuplé. On a créé des centres et très bien, je ne dis absolument pas que c'était pas nécessaire … Comme Ikéa qui a fait des projets pour aider à reloger ces femmes. Les hommes, ils ont rien, ils sont les parents pauvres, comme s'ils étaient tous « les auteurs » de ces femmes. Et il y en a hein, ici, qui ne sont pas des anges, je ne dis pas le contraire. Mais il y a toujours cette difficulté aussi, de quand tu veux essayer de vendre ton projet, je pense que c'est plus facile de tirer une larme pour les femmes. Alors que cet homme alcoolique, drogué, qui quand même l'a bien cherché quoi … Il est parfois difficile de tirer une larme, sans tomber dans l'angélisme bien sûr, des gens qui sont là, qui ont des parcours difficiles.* (A., Directrice d'une maison d'accueil hommes).

On nous appelle pour faire des dons … (C., directrice d'une maison d'accueil pour femmes).

c. Besoin de cadre emploi

Les associations manifestent souvent le besoin de temps de travail supplémentaire, c'est une demande récurrente auprès des pouvoirs subsidiants :

Les postes comme les nôtres ne sont normalement pas subsidiés. Ils savent bien à la COCOF qu'on jongle puisqu'il n'y a pas d'autres solutions. Donc c'est un peu contradictoire, ils nous disent « vous ne respectez pas vraiment le décret », oui Ok mais on fait comment ? (L et M)

Oui ils sont bien au courant de tout ça mais je crois pas que ça bougera au niveau financement. (J)

Certains secteurs semblent mieux pourvus d'emplois, dans les communautés thérapeutiques notamment, parce que l'objectif vise une amélioration de la situation, une « revalidation ». Les projets en initiative ont de bons financements au départ, il semble également y avoir une volonté politique actuellement de retour au logement.

Dans le cadre des subventions de ce projet, chaque fois qu'on reloge huit personnes supplémentaires, on reçoit un équivalent temps plein. Donc on sait que tant qu'on progresse, on a du temps de travail en plus. Donc on peut chaque fois réfléchir, ah ben quel profil on a envie d'engager, qu'est-ce qui manque, il faudrait plutôt un psychologue, un AS, 1 pair-aidant, … (E)

d. Financer les nécessaires temps de non-production

Envisager le travail social et le fonctionnement de ces institutions en termes de rentabilité conduit à omettre les nécessaires temps réflexifs de l'institution sur elle-même, sur son action.

Parce que une vie de structure, ce n'est pas fait que de production. C'est fait aussi à des moments de crise. C'est fait avec des moments où on a de l'initiative et où on est en recherche. Et ça à un moment donné, on produit peut-être rien dans les clous mais c'est nécessaire aussi. Mais ça veut dire qu'il faut faire confiance dans les institutions. (…) Cela alimente aussi à la fois de façon symbolique et sur le plan très concret des pratiques une série de choses. A l'heure des bonnes recettes et des bonnes pratiques de gouvernance et des machins comme ça, j'ai l'impression que les structures ont du mal à s'autodéterminer autour de ces questions-là, à effectivement entretenir leur culture, de dire que c'est normal. (…) Pour faire culture commune, c'est absolument nécessaire et je pense que c'est des choses qui passent au bleu dans plein d'institutions, même s'il y a des moments et des réunions d'équipe pour des questions organisationnelles, des choses comme ça. C'est, comment est-ce que les équipes, elles, continuent à faire culture. (G.Carly, Collectif 21)

Les formations ne sont pas financées. Même au niveau du décret, y a pas de place pour ça. Donc tout le monde est d'accord pour dire que la formation continue c'est nécessaire quand tu travailles avec de l'humain, pour dire que les supervisions sont nécessaires, mais personne ne les finance. (N)

D avait dégagé du temps en concertation avec son équipe pour commencer une formation sur la santé mentale en contexte social. Elle n'a pas vraiment réussi à consacrer son attention et son temps, prise par la gestion quotidienne. Elle devait remettre un travail, interviewer des acteurs de terrain :

J'avais vraiment envie, après vingt ans, d'ouvrir un peu, d'avoir un peu de recul sur mon boulot. J'ai fini angoissée de ne pas avoir pu faire une ligne, de me sentir triste aussi par rapport au boulot, à l'équipe qui m'a permis de m'absenter x vendredis pour le faire. C'est juste pas possible, parce qu'il y a pas d'espace pour ça et je suis vraiment à saturation. Je me dis, mais y a plus d'espaces de réflexion, et donc de moments où on souffle quoi.

e. Les appels à projet

A côté des subventions structurelles, il y a les appels à projets. Les acteurs témoignent de ce dont Artois et al. (2015 :6) font état, « la normalisation des projets comme mode de financement ».

Q. explique :

Je pense aussi qu'au niveau des politiques, on est de plus en plus soumis à des fonctionnements qui ne correspondent pas à notre manière de travailler. On est obligé de se mettre dans un cadre qui n'est pas spécialement notre ADN, l'essence de notre objet social. Ce qui me gêne fondamentalement, c'est que l'initiative ne provient pas de la structure mais provient des pouvoirs subsidiants, qui eux-mêmes sont dans un moment opportuniste en termes de valeurs.

Là il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, car il faut agir dans l'urgence sans penser, avec quelque chose que je trouve quand même un peu cynique de la part d'une partie de ces pouvoirs politiques.

Maintenant, il y a plein d'appels à projets autour de la défense des différentes communautés LGBTQ … c'est- à-dire dans le secteur de la planification familiale. C'est bien qu'ils le découvrent, ça fait vingt ans qu'on y travaille. Maintenant il y a de l'argent pour ça. Et donc toutes les associations peuvent faire appel, essayer de remplir effectivement des dossiers dignes de ce nom. Ils reçoivent l'argent pour faire de la promotion de ceci, de la promotion de cela. Tant mieux peut-être, mais est-ce que c'est vraiment l'essence de notre travail ? Il faut toujours se poser la question de savoir si on ne perd pas son identité institutionnelle. Est-ce que, à force de trop élargir, en essayant de vivre ou de survivre, en répondant à des appels à projets, on n'en perd pas le sens de notre action ?

Ce que l'association a surtout besoin ici, c'est du cadre emploi. Et ça, c'est l'autre grand problème. C'est que, à travers les appels à projets, bien souvent ça ne permet pas d'engager du personnel en plus, et qui plus est du personnel qualifié. Alors ce à quoi les

pouvoirs subsidiants vous répondront « oui, mais vous pouvez toujours dans le cadre d'appels à projets, utiliser une partie de cet argent pour engager des volontaires rémunérés, voire même des travailleurs pour un temps donné ». Sauf que, on sait qu'un mi-temps qui a le diplôme d'études secondaires, c'est vingt-cinq, vingt-sept mille euros pour une année, et qu'il faudra former en interne. Ces appels à projets, c'est rarement des appels à projets qui offrent de telles sommes. Donc en fait, on n'a jamais de pérennisation ni de possibilités véritables de cadre emploi.

Il faut prouver l'efficacité du projet, qu'elle soit « à la hauteur des attentes des financeurs » en même temps que les associations sont en « déficit de main d'œuvre ». (Morales La Mura, 2014)

Le problème de tous les projets politiques actuellement c'est qu'il y a très peu de pérennité. C'est pour un an, c'est pour deux ans, et puis après … on verra qui sera au pouvoir … (G)

Oui c'est récent … c'est une politique européenne. Donc au niveau de l'Europe, ils ne veulent plus des financements, des agréments à durée illimitée, financer des services pour des missions sur le long terme et de manière indéfinie, alors que on travaille avec un public qui a besoin de ça. (J)

Avec le covid, on s'était mis à plusieurs -centres- pour le projet Points d'Ecoute Jeunes. Et puis bah les problèmes du covid sont un peu passés mais les demandes des jeunes sont toujours là. Durant un temps très court, on est sous pression pour rentrer des tas de projets, des tas de justificatifs. Et puis les projets s'arrêtent parce que la pression médiatique sur le covid tombe, donc les subsides tombent. Et puis on nous envoie des nouveaux projets pour les ukrainiens. Ben y a pas encore de demandes d'ukrainiens que déjà on doit rentrer un projet … ben zut quoi, qu'on reçoive des ukrainiens, des belges, des marocains, n'importe qui, on est ouvert pour tout le monde, non ? Et si je veux encore, je viens de recevoir un appel à projet, alors c'est « Ecologie, jeunesse et santé », mais il faut absolument mettre de l'écologie partout maintenant … et on peut rentrer un projet, mais il faut rentrer avant le 1er juillet. -On est à la mi-juin au moment de cet entretien- (J)

Enfin, « les subventions se fondent dans des logiques de marchés mettant les prestataires en concurrence à travers le fonctionnement par projet (…) entraînant une porosité entre finalités non-marchandes et marchandes » (Artois et al., ibid). K rejoint ce propos :

C'est un peu une chose que je découvre mais tous ces secteurs-là, santé mentale, maisons médicales, sont quand même des secteurs qui sont bizarrement, mis un peu en concurrence les uns avec les autres. Même si on parle de transversalité, on se fait tous des sourires, je sens qu'il y a quand même ça. Et que dans les quartiers comme ici, il y a aussi de la concurrence. Et donc à tous les niveaux, il faut parvenir à prendre sa place. Et prendre sa place, ça passe aussi par être présent et visible. Comme les appels à projets vont en général très vite, on a l'offre et puis il y a x temps pour créer un truc … Et puis ce sont des contrats qui sont, enfin des financements sur une année, sur un truc comme ça, ça va très vite, c'est très exigeant, ça bouscule un peu tout le monde et on peut difficilement, voilà, pas rentrer dedans.

Dans l'analyse de Moriau du Centre Bruxellois de Coordination Socio-politique, « Les pouvoirs publics entendent récupérer une capacité d'orientation de l'action associative et mieux en utiliser les ressources (…). Il ne s'agit plus de reconnaître et de financer des initiatives émergeant d'acteurs indépendants ayant la volonté de répondre aux demandes du terrain selon un cadre de référence spécifique, mais de déterminer les problématiques, les territoires et les populations cibles qui doivent être abordées selon les dimensions privilégiées par les instances politiques. » (Travail social et militantisme, 2016 :4)

4. Perception du changement

Plusieurs acteurs témoignent de leur interrogation en rapport avec l'évolution de la charge administrative et un contrôle par les pouvoirs subsidiants qui s'écarte de plus en plus de l'objet de leur travail. Enfin, d'autres sont interpellés par la formation des nouveaux travailleurs sociaux qui semble également répondre à de nouvelles logiques, davantage procédurières.

« L'augmentation de la charge administrative et sa complexité croissante induisent également une modification de la configuration des équipes de travail au sein des associations, renforçant leur pôle administratif et gestionnaire (…). Les nouveaux et nouvelles professionnel-le-s étant également formé-e-s dans cette perspective, l'exigence de « bonne gestion » opère un glissement dans l'exécution du travail, tant dans son organisation que dans les compétences des personnes qui l'incarnent. Le soutien à l'action est devenu contrôle. » (Pouvoir d'agir, 2016 :10)

a. Une impression de toujours plus

Là en tous cas dernièrement, la masse de boulot que représente la coordination devient tellement grande. Je dois gérer un timing de dingue, y a mille cinq cent points en réunion et il faut qu'on avance quoi. Et il y a pour l'instant, en tous cas très concrètement, plein d'enjeux, de changements politiques. Le nouveau Plan social-santé intégré qui vient de sortir et tout le monde est un peu en train de se demander « hein c'est quoi ce truc-là ? », une réforme du décret qui est aussi dans les cartons mais qu'on sait pas très bien comment tout ça va se mettre en route. Il y a aussi quand même des gros changements dans la façon dont les choses sont pensées. Donc cela demande aussi d'être présent, d'assister à des groupes de travail là-dessus. (D)

Ça, ça a été aussi une réalité à laquelle on a été confronté, en tout cas dans une période comme ça de changement, c'est que mes cinq années de coordination, je n'ai pas eu une seconde pour m'arrêter, pour me reposer. Donc ce système de management, que ce soient les autorités ou que ce soit une direction, en veut toujours plus, toujours. On va changer le fonctionnement informatique, hop, on change de dossiers informatiques. Deux ans plus tard, on rechange le dossier informatique. Donc il faut retravailler. On travaille sur des procédures, on ceci, on cela, … Tout le temps, il y a le besoin du manager de réfléchir au fonctionnement. Et cette suspicion que si les choses restent, c'est mauvais comme ça … Et à contrario sans doute de l'inertie dans laquelle certaines équipes fonctionnent, peut-être que c'est bien qu'il y ait un peu de changement. Mais là j'ai vécu cinq années, j'ai jamais pu m'arrêter. (I)

Je suis interpellée de me rendre compte qu'on est tous un peu dans ce cas-là et j'ai du mal à mettre le doigt sur le pourquoi. Je parlais de ces enjeux politiques, il y a une espèce de lourdeur administrative aussi. Avant, tu avais un employé qui changeait, tu envoyais un mail à la COCOF, ils te demandaient le diplôme, tu le renvoyais, on répondait un peu comme ça. Le secrétariat social aussi se décharge complètement, donc, c'est à nous d'encoder des trucs. Maintenant, quand il y a un changement à la COCOF, on doit aller sur une plateforme. Chaque fois, on oublie, on se dit, mais c'était quel site ? Ah oui, Irisbox … machin … mais tu te souviens ? … et comment est-ce qu'on encode le truc ? … ah oui tel registre … et comment ça marche ? … Et donc c'est tout des trucs que je trouve assez chinois et pelants. Est-ce que c'est ça qui qui nous occupe à ce point ? (D)

Mais 65% de mon temps de travail, c'est de l'administratif pur, c'est remplir des questionnaires, des banques de données, aller sur des plateformes numériques, cocher des items, répéter inlassablement, rédiger inlassablement les mêmes choses. Et rédiger souvent des choses qui ont déjà été dites et qui n'ont plus à être répétées, mais qui doivent l'être malgré tout. (Q)

Une recherche de simplification administrative est en cours au sein de la COCOF, engrangeant un travail conséquent pour les associations qui doivent pour cela encoder une série de données. L et M notamment rapportent cela. Q relève judicieusement :

Il faut distinguer ce qui relève de la simplification administrative d'un point de vue technique, de l'exigence administrative, qui elle par contre s'accentue de plus en plus. Je pense effectivement qu'une évolution possible sinon certaine, voulue ou pas, c'est qu'au plus la simplification administrative va être performante, au plus ils vont se sentir en autorisation de nous demander davantage … vous voyez ce que je veux dire ? Si l'outil pour rentrer des données est toujours plus facile et rapide, on peut toujours se permettre de demander plus de données pour justifier toujours la même chose.

Dans l'un des centres communautaires, je demandais si les bénéficiaires percevaient l'accroissement des exigences administratives :

En tout cas, les patients en parlaient, ils disaient qu'ils voyaient des différences. Donc évidemment, il y a la charge administrative qui augmente puisque l'on a eu un dossier patient informatisé et il y a eu comme ça des demandes de la COCOM de faire un programme de soins à l'entrée, de faire des évaluations de ce programme, un programme à la sortie, donc y a plus de paperasse à tous les niveaux. (I)

Dans un autre centre communautaire :

Je pense que la réforme de l'état, avec le passage aux communautés et aux régions, va amener un contrôle différent. Puisque maintenant, il peut même y avoir un contrôle dans les dossiers médicaux. Puisque vous avez des psy qui vont être contrôleurs, ce qui n'existait pas avant. Donc on va vous dire comment prendre des notes de réunion … ça devient ridicule parce que là, on vient vraiment toucher au cœur du travail hein. Sur comment on fait un entretien, sur combien de temps il dure, quel atelier on propose , comment on fait les choses. On vient vraiment là, toucher à la manière dont les professionnels estiment devoir faire leur travail et finalement ne pas faire confiance à leurs expériences. C'est ne pas faire confiance non plus au fait que des institutions soient différentes, parce que là, ça deviendra une espèce d'uniformisation pour toutes les structures comme celles-ci. Mais alors ça ne vaut même plus la peine d'exister. Et c'est même à l'inverse de ce qu'était l'idée des conventions à l'époque. Des conventions étaient par définition des conventions particulières entre une association et l'INAMI parce que y avait un projet particulier dans un bassin de soins

particulier. Considérer que, on peut soigner tout le monde de la même façon et d'avoir un contrôle là-dessus, et que le contrôle ça va être « Est-ce que vous avez telles, autant de notes par réunion ? Est-ce que la personne a été vue autant de fois par jour ?», ça c'est insupportable. Et ça je pense que ça nous pend un peu au nez. (H)

b. La formation des nouveaux travailleurs sociaux

Alors qu'on accueille des étudiants stagiaires, et je suis psychologue de formation, je voyais la place qu'avaient pris notamment toutes les méthodologies de récolte de données dans les études, dans les mémoires. Là pour le coup, il y a une évolution vraiment importante. Il n' y a plus un seul mémoire qui sort sans évaluation quantitative. Y a vingt ans, on pouvait faire un mémoire en psychanalyse pure et dure, ça posait problème à personne. (E)

Jusqu'aux travailleurs qui ont plus ou moins quarante, quarante-cinq ans maintenant, j'avais l'impression que dans les études, on axait beaucoup plus de choses dans la réflexion ou l'esprit critique. J'ai l'impression que maintenant ils sont beaucoup plus, si je dis fonctionnaires, c'est pas juste non plus, mais je veux dire, d'avoir besoin de ces outils d'évaluation alors que cet esprit critique, auparavant, faisait sorte d'évaluation. Ça nous permettait d'oser son intervention en réfléchissant. Et là c'est, les questions sont souvent très pratico-pratiques, et plus de se mettre dans une réflexion de système. (A)

Moi mon inquiétude, tu sais, c'est comme si les travailleurs actuels avaient connu l'ancien monde, et donc savent qu'il y a quelque chose qui sonne faux dans le nouveau fonctionnement. Mais qu'est-ce qui se passera dans dix ans ? Quand des personnes débarqueront et ne connaîtront que ça. Est-ce qu'ils seront sensibles au fait que y a quelque chose qui sonne un peu faux ou est-ce que ça leur semblera normal ? Et comment leur esprit, leur fonctionnement, sera formaté de cette façon-là ? Dans, je dirais un fonctionnement beaucoup plus de cases. De « il faut », «je dois remplir la case A, la case B, tiens, on n'a pas encore parler de la case C, je vais faire parler la personne … ». Beaucoup plus de « j'ai rempli les critères » et il n'y a pas de place, enfin, il y a moins de place pour d'autres choses. Et par rapport à ce que tu disais, dans ton mail, à propos des valeurs, c'est un peu jugeant ce que je vais dire, mais quand j'ai commencé à travailler, j'ai vu des stagiaires assistants sociaux avec une éthique, une volonté, des valeurs incroyables, des personnes qui m'apprenaient. Et maintenant, je vois passer des stagiaires assistants sociaux, qui sont beaucoup plus administratifs comme ça. Je sais pas comment dire vraiment, mais qui ont compris que le travail de l'assistant social, c'est pour obtenir l'aide A, je dois remplir le papier A. Et donc ça, ça fait un peu partie de ma crainte, de que va devenir le travail en santé. Je vois le métier qui se transforme, qui est beaucoup plus bureaucratisé et que la marge de manœuvre d'un assistant social est hyper fort diminuée. Y a plus de débrouille, donc il y a plus d'intelligence nécessaire. La machine est tellement puissante que on cherche des papiers quoi. Enfin je peux même pas imaginer comment était le travail social il y a cinquante ans, où c'était de la débrouille, de l'aide, de la solidarité. On allait dans la rue avec les gens. Ici les choses, elles se passent dans un bureau et je crois que ça va encore un peu s'accentuer avec la numérisation de tout. (R)

C. Pouvoirs d'agir

Dans cette partie, j'observe au travers des récits recueillis les espaces dans lesquels les acteurs témoignent de leur pouvoir d'agir. J'ai regroupé ces observations sous cinq grandes catégories, cinq chapitres.

Le premier concerne le « pouvoir d'agir interne », témoignant de la posture des responsables rencontrés face aux enjeux de leur fonction et conflits de valeurs. Dans certains récits, on peut faire le parallèle avec les stratégies de coping (faire face) selon la théorie de Lazarus et Folkman (Hellemans, 2008 ; Chapelle, 2018). Il s'agit, en situation de stress, de se centrer sur la résolution du problème et/ou sur la gestion des émotions. Dans le premier cas, l'individu augmente ses propres ressources pour mieux faire face à la situation problématique sur laquelle il place son attention. Dans le second cas, l'individu, pour faire face, régule ses émotions.

Le deuxième chapitre est consacré à l'agir avec les équipes.

Le troisième recueille les récits de ce pouvoir d'agir dans la relation aux administrations et aux politiques ; le quatrième, les volontés et possibilités d'action relativement au fonctionnement des subventions et appels à projets.

Enfin dans le cinquième chapitre, je rends compte des initiatives et mobilisations collectives dont les acteurs m'ont témoigné, répondant notamment à un besoin de s'accorder à nouveau sur certains idéaux et de revaloriser autrement le travail associatif subventionné à vocation sociale.

Avant d'entrer dans le premier chapitre, le témoignage de I est un peu particulier et intéressant dans ce qu'il relate de l'inconfort d'une fonction de coordination lorsqu'elle se trouve aux prises avec les enjeux définis précédemment, entre « deux forces contradictoires », entre les logiques véhiculées par les pouvoirs de tutelle et les travailleurs sociaux qui résistent :

Ce qui est remarquable aussi dans ce genre de situation, c'est que, à partir du moment où la direction est plus interventionniste, mais les revendications de l'équipe sont plus grandes en fait. Donc ça, y a beaucoup plus de zones de friction, qu'évidemment, quand on nous laisse en autarcie et que on discute entre nous. Et donc par exemple la part syndicale a pris plus en plus d'importance dans le quotidien du centre. X a été élu au conseil d'entreprise, Y au CPPT, et donc ça infiltre les réunions, ça infiltre les discussions.

Question : Ce qui n'huile pas nécessairement les rouages, mais les durcit ?

Si oui, oui. Ça pervertit un peu toutes les discussions.

Donc moi y a à un moment, mon boulot, je trouvais que c'était d'expliquer à la direction le travail qu'on fait et d'expliquer à l'équipe ce que la direction attendait. Et à un moment, je me suis adressé à l'équipe en disant « mais si vous continuez à maintenir vos positions dures, à pas vouloir bouger, ben moi je vais sauter. Pas qu'on va me virer, mais je vais pas tenir le coup. » C'est pas possible d'être toujours face à deux forces contradictoires. Le service n'est plus ce qu'il était. Malheureusement, il faut faire avec la nouvelle donne. Et il y avait énormément de résistances, comme il peut y avoir dans beaucoup de services psychosociaux.

Autant je suis d'accord que le management, que la normalisation, que la recherche de données quantitatives est tout à fait à côté de la plaque. Autant la position de travailleurs psychosociaux de ne vouloir aucun contrôle sur ce qu'ils font, de dire qu'ils n'ont pas besoin de données statistiques, de dire … est complètement à l'ouest aussi, tu vois. Y a un truc comme ça où à un moment, oui, ça peut quand même être intéressant d'avoir un regard sur ce qu'on fait au long cours, sur des années, sur …, d'avoir, de jouer avec des durées de séjour. C'est pas inintéressant non plus, ça fait partie de la réalité des choses. Je me trouvais comme ça par moment, vraiment entre deux feux.

Un de mes collègues faisait l'inventaire de toutes les personnes qui ont quitté le centre depuis. Alors moi je suis pas parti pour ça. Mais le fait est que je ne suis pas resté.

1. Pouvoir d'agir interne

Dans leurs ressources pour maintenir le cap de cette fonction exigeante, il s'agit de bien se connaître et de connaître ses limites, d'y apporter pour certains de l'humour et de la légèreté. Beaucoup m'ont rapporté aussi qu'ils requestionnent régulièrement leur fonction, leur action, et envisagent des pistes de sortie s'ils sentent qu'ils se lassent, qu'ils pourraient se décourager. Aussi, des témoignages se rapportent à une capacité et une volonté de se constituer des appuis pour manœuvrer entre les différentes exigences et niveaux de pouvoir. Ce qu'ils ramènent à ce qu'ils appellent une posture professionnelle. D'autres témoignages ont trait au choix d'agir dans les conditions existantes plutôt que de placer le focus sur un idéal. Enfin, à divers moments des entretiens, des acteurs témoignent du choix d'agir selon des références propres plutôt que selon celles de l'autorité. C'est ce que Dejours appelle l'activité déontique : le fait de s'écarter de la règle (travail prescrit) pour s'accorder sur des normes qui répondent à ce que les travailleurs estiment être *un travail bien fait*. Dans l'un des récits, cette activité déontique semble complètement annuler le potentiel conflit de valeurs.

a. Ressources personnelles internes

Donc on peut transformer. C'est quand même ma grande spécialité, dans un monde assez sommaire, assez peu agréable, en une sorte de partie de fantaisie. Oui, conformément au livre du samouraï qui dit « Faites les choses sérieuses avec beaucoup de légèreté ». Le contraire aussi c'est vrai. Je pense que c'est nécessaire pour survivre à son propre travail que d'ajouter de la légèreté, que d'incarner d'ailleurs dans votre corps des conflits. Sinon vous attrapez plein de symptômes. … D'abord je pense que j'ai une très grande confiance en moi. Donc je dis pas que je doute pas de moi. C'est que je me connais suffisamment pour savoir ce que j'arrive à faire et ce que j'arrive pas à faire. Et ça, ça évolue avec le temps aussi. Sinon je sais que moi j'aime bien l'humour, j'aime bien le rêve, j'aime bien le jeu. Donc si j'arrive à transformer mon travail en quelque chose qui me fait rire, et qui est humoristique, et de transformer les problèmes en petit jeu, je crois enfin, je crois que c'est essentiellement comme ça que je procède intérieurement. Et que j'arrive à transmettre ça à mon environnement, avec une certaine légèreté dans le style. Et pas une lourdeur compassée avec laquelle je viens trouver les gens en leur disant, c'est très grave, c'est très difficile, on va tous pleurer. Donc moi j'ai besoin d'un climat qui est plutôt favorable à l'expression du meilleur en nous … Mais ce climat, il est très important parce que c'est là-dedans que vivent les gens au fond. Et quand vous avez un climat sombre, tout le monde est sombre. Quand vous avez un climat conflictuel, tout le monde a mal. (F)

C'est une fonction où on est très seul et dans laquelle on s'engage, je trouve, ou dans laquelle on devrait s'engager quand on est sûr de ses ressources internes. Parce qu'il faut pas en chercher ailleurs. Voilà c'est un peu prétentieux … et je voudrais pas dire que je suis toujours sûr de moi, mais je commence à me connaître et à avoir l'assurance de mes capacités. Donc je sais ce que je peux supporter. Après si, de temps en temps, je suis un humain comme les autres, je peux, j'ose espérer, enfin mais non, je sais que c'est même pas le cas, mais avoir parfois un petit mot de reconnaissance ou un mail qui laisserait sous-entendre que « tu fais du bon boulot, on est content, merci pour ce que t'as fait » ou ce genre de choses, ça me déplairait pas. Mais j'ai abandonné l'idée. C'est pas grave, je sais que je fais du bon travail, c'est prétentieux hein, il faut que je l'assume aussi (rire). Non, je sais que ici, où je suis pour l'instant, avec les moyens qui me sont donnés, je ne fais pas du mauvais travail. Je n'ai pas à rougir de mon action. Voilà, vraiment. Et ça c'est finalement le soutien que je m'accorde à moi-même pour continuer dans des conditions qui ne sont pas mauvaises, mais qui sont quand même très précaires. Et je suis pas un coordinateur malheureux ou en bout de course, mais y a pas mal d'adversité. (Q)

La dimension du challenge est présente dans les récits.

J'ai une personnalité qui fait que j'aime quand il y a beaucoup. Donc ça me convient assez bien. Oui il y a une charge de travail, mais c'est chouette, c'est enthousiasmant. (E)

Je suis un peu orienté vers, je sais pas comment le dire … ça me semble normal d'être au travail, d'essayer de répondre à des enjeux. Enfin je suis pas vraiment là pour m'asseoir, même si j'ai des moments où je glande hein, mais si on me demande de travailler, si y a des échéances, ouais c'est logique pour moi de travailler. (R)

J'ai beaucoup de rêves pour ici. Je suis un rêveur, … et un fonceur. (K)

On a quand même beaucoup de liberté, on a quand même beaucoup de confiance et puis on a beaucoup de responsabilité aussi qui nous est donnée. Ou qu'on doit assumer en tout cas. Faudrait pas se plaindre trop vite, et en même temps, c'est que c'est pas une position facile. Mon travail c'est de faire en sorte que les gens puissent travailler. Ça demande beaucoup, ça va vite, il faut être au

taquet, faut penser à plein de trucs. Mais euh, c'est dur mais c'est pas la mine quoi. Y a de … c'est plus challengeant. Enfin tout est plus, c'est plus valorisant, c'est plus dur aussi, c'est plus intense, c'est plus challengeant, c'est plus … plus seul aussi. Tout est en plus, mais c'est du plus. (K)

Pour N, sa capacité à se soustraire de la charge mentale professionnelle quand elle quitte cette sphère lui permet de tenir :

J'ai une très grande capacité depuis toujours à basculer dans autre chose. Quand je sors d'ici, je ne suis plus ici, c'est ma personnalité. Et je suis d'une nature optimiste.

Rejoignant cette capacité à transformer, témoignée par F plus haut, S prend garde à maintenir une communication bienveillante. Il pointe avec une malice assumée les aberrations du système dans ses relations avec les administrations. Devant les exemples qu'il cite, c'est seulement lorsque je lui demande s'il ne lui arrive jamais de fatiguer qu'il répond :

*Quand à un moment donné, on est submergé de dossiers et qu'on répond à des trucs à la con, y a des moments où on se dit « mais à quoi bon enfin ! », on a envie d'aller tout balancer dans les administrations. Et là où moi j'ai le plus de mal, c'est quand je peux pas être en discussion avec les administrations. Parce que autant je peux jouer avec, mais je garde un côté sympathique, toujours. Et dans une relation, je peux me disputer avec les gens, mais dans une relation super humaine. Enfin je veux dire, à des moments, je peux dire aux gens, vous faites des ********* et en même temps, je sais bien que vous en êtes pas complètement responsables. Et je reconnais que vous le faites avec la meilleure volonté du monde quoi, je suis pas en train de … je trouve que ça va pas mais je ne vous reproche rien en réalité. Je trouve que le système ne va pas, mais je vous reproche rien à vous individuellement. Et je pense que ça, les gens le sentent ou le reconnaissent.*

b. Se fabriquer des appuis

*Ben en fait, les appuis que j'ai sont les appuis que je me suis fabriqués. La fonction, elle est pas donnée, elle se construit et je pense qu'il faut être très vigilant à ce positionnement-là. A construire justement ce qu'il faut pour diminuer au maximum la solitude. Donc ça veut dire accepter d'avoir moins de pouvoir, d'accepter de se soumettre aussi à un certain nombre de choses. Par exemple, l'ancien directeur, lui c'était tout l'inverse. Il avait cette tendance à tout porter tout seul. Mais aussi parce que … y a un espèce de cercle vicieux. Plus les choses vont, plus il porte et il est le seul à pouvoir les porter. C'est là où je trouve que dans la fonction, c'est ça qu'il faut faire, même si c'est difficile, c'est de créer de l'équipe, créer de l'équipe autour de la direction. A force de porter seul, à un moment donné si on fait une ***, ben en fait y a tout qui part en vrille, les équipes, le CA, pfiou, et alors là on est vraiment tout seul. Ça fait que quelques temps que je suis en fonction, faudrait pas que je fasse trop le malin non plus mais en tous cas, j'ai cette attention-là, à construire du tiers en fait.* (K)

H offre un témoignage un peu différent mais qui relève également d'une attention aux appuis en interne avant de s'engager dans cette fonction, particulièrement au regard de ce qui peut être en concordance avec ses valeurs de travail :

Pour accepter et avoir du plaisir à une fonction comme celle-là, il faut que je m'assure quand même de de quoi se chauffe la direction. Je souffrirais beaucoup si j'avais une autorité locale en grande contradiction avec mes valeurs, avec celles des collègues, avec celles de l'association humaine qui a donc un objet social. C'est un peu ce que j'ai vécu précédemment, où à un moment donné je me suis dit bon … on doit toujours un peu naviguer, on peut pas être dans une espèce de pureté idéologique absolue qui de toute façon peut être destructrice aussi, mais en même temps il y a un peu … chacun a ses limites et moi j'avais un peu atteint les miennes. D'un côté, je vois comment travaillent mes collègues, je vois le travail que je fais, je vois l'intérêt que j'ai à le faire et j'ai l'impression que j'ai une direction qui comprend pas mon métier.

c. Une posture professionnelle vis-à-vis du CA

Comme avec le pouvoir subsidiant, c'est un peu la même relation que j'ai avec le CA par exemple. Mon CA, ce sont des gens qui sont pas mes amis, c'est pas moi qui les ai mis là, et du coup c'est très chouette parce que y a pas de complaisance. Je les investis comme le CA, à qui je rends des comptes et avec qui je me dois d'être hyper pro quoi, et du coup je joue ce jeu-là … et donc ils jouent ce rôle-là. Ils me recadrent quand il le faut, et cela fonctionne. C'est à travers cela qu'il y a des relations de confiance qui se créent, et de reconnaissance aussi. Donc dans ma manière de fonctionner, je ne me mets jamais dans des positions impossibles ou délicates ou des trucs comme ça, je suis très attentif à ça. Cette posture professionnelle, c'est ma survie. C'est ma manière aussi d'envisager le travail. J'ai moi-même besoin d'être balisé. (K)

J'ai un grand confort, j'ai un conseil d'administration soutenant … alors… qui ne met en tout cas pas de bâtons dans les roues. Et j'ai, comment dirais-je, j'ai quelques règles de conduite avec lesquelles je suis absolument intransigeant. L'une des règles que j'ai, c'est la clarté. Et donc depuis trois ans et demi que je suis ici, je suis parfaitement clair. Et avec le conseil d'administration, c'est à dire que je n'outrepasse jamais, jamais mes champs d'action. Les décisions qui ne relèvent pas de la coordination mais qui relèvent d'un CA, je les renvoie au CA. Et de manière extrêmement régulière, c'est à dire minimum tous les trois mois, voir tous les mois en dehors des conseils d'administration auxquels je suis invité, je fais un compte-rendu de mon action et de l'état de santé de l'institution au quotidien. Et ça, ça m'a pas été demandé, c'est moi qui m'impose cette exigence. Je transmets un rapport écrit, circonstancié, complet où je donne vraiment la température de l'association, et en insistant sur ce qui ne va pas et pas sur ce qui va. Donc je trouve que ça c'est très sain. J'avais à cœur aussi de remettre le CA à sa juste place quand je suis arrivé. Parce que la structure telle qu'elle fonctionnait précédemment, je me suis vite aperçu que tout le pouvoir était à la coordination. J'ai un champ d'action très large et c'est très confortable mais ça peut être pareillement extrêmement inconfortable parce que quand on n'a pas de soutien … Parce que laisser faire ce n'est pas du soutien. C'est pas mal de ne pas avoir de bâtons dans les roues, mais ce n'est pas un soutien. Laisser faire, c'est être le fusible qu'on fera sauter quand les choses n'iront plus bien. (Q)

d. Le choix entre un idéal et ne rien faire

Le pouvoir d'agir s'observe ici dans les choix posés, c'est-à-dire choisir d'agir dans un cadre contraignant mais agir quand même.

E avait au départ un dixième du budget pour mettre en œuvre un projet, en initiative :

Donc là, c'est sûr qu'il y a eu des difficultés, un conflit pour le coup, entre ce qui était demandé et ce que je pouvais faire. Mais j'ai toujours eu une totale liberté de décision et j'ai donc pu moi-même arbitré ce qui me paraissait essentiel ou pas. Et du coup quelles valeurs on pouvait suivre.

Pour la suite :

C'est sûr qu'il y a des personnes qu'on accompagne qui vont pas pouvoir être comptabilisées. On va pas pouvoir remplir tous les documents nécessaires. Et donc oui on s'attend à ne pas être financé à hauteur du nombre de personnes qu'on accompagne. Mais on va essayer que ça soit un pourcentage le plus petit possible.

Pour F, *« vous avez le choix entre un idéal et ne rien faire »* :

Aller supplier pour avoir quoi que ce soit, je trouve ça indigne. Et aller menacer parce qu'on n'a pas est indigne aussi. Et se plaindre je n'aime pas. Donc on mord sur sa chique, on attend, et le moment venu, on aura. Je crois que c'est toujours comme ça que j'ai fonctionné. Mais toujours dans un rapport de … un peu comme dans la médecine : je vous propose un traitement si on pense que vous irez mieux avec. Même si le traitement vous rend malade mais que globalement vous vivrez plus longtemps et mieux, c'est la même chose pour une institution, on doit faire le choix de la vie d'abord et ensuite du mieux possible. C'est vrai que tous les cadres que je connais ne sont pas toujours idéaux, enfin loin de là. Je suis empêché de faire mieux parce qu'il y a pas là, je reçois pas l'argent, mais en même temps, je suis déjà content d'en avoir un peu par rapport à ceux qui n'en ont pas. Donc je crois que c'est vraiment de la philosophie qui se construit avec le temps ce que je viens de vous dire. Alors vous avez vous-même le choix entre l'idéal et où ne rien faire. Par exemple, si on vous dit « Ah non l'idéal vous l'avez pas », ben alors demain je fais plus rien, ou je fais pas ça, … ben voilà l'argent va ailleurs.

De la même manière, tant que les logiques du projet peuvent se poursuivre, il y a des éléments dont F se préoccupe moins. En l'interrogeant sur les conflits, il ne place pas non plus son focus sur la résistance.

C'est Sitting Bull qui a écrit ça « Tout usage de la force engendre une résistance même si la force est faible ». Donc on essaie ici d'utiliser pas de force du tout quand on fait quelque chose. Mais on nous applique des forces et la résistance naît automatiquement. Donc on n'a pas beaucoup besoin de la faire naître, elle vient toute seule.

Comme directeur, vous avez bien des occasions de vous trouver en conflit mais je trouve que c'est immédiatement compréhensible. Les idéaux thérapeutiques et les idéaux de valeurs, c'est pas compliqué d'appliquer ça. Alors du côté des pouvoirs publics … c'est-à-dire que le mode de travail, moi je suis pas fonctionnaire, donc j'obéis pas à l'état ou à quiconque. L'état produit des règles, des lois, dans mon métier, comme dans d'autres. C'est pas toujours des choses fascinantes. Mais je vous assure que même si je devais, je sais pas moi, mettre un policier devant la porte pour travailler parce que l'état me dirait de le faire, du moment que je peux travailler,

je le ferais. L'important c'est que les gens soient traités, l'important c'est qu'ils se trouvent une adresse à ce qui ne va pas. Et des gens compétents pour les voir. Et le reste, je m'en fous un peu je dois vous dire.

e. « Je ne le vis pas comme un conflit »

E m'a contactée pour me partager son expérience plutôt positive dans les projets qu'elle a menés jusqu'ici :

Je ne vis pas de manière très forte ces injonctions ni ces conflits de valeurs et je me dis que c'est plutôt rare, et donc autant que ça puisse exister dans les discours et d'autant plus dans une recherche.

Son expérience est relatée à différents moments dans cette recherche. Ce que je trouve intéressant à un moment donné, c'est de m'apercevoir aussi que le fait de ne pas avoir suivi une injonction ne la mettait pas en conflit interne.

Moi : alors quand même je veux dire de manière non autorisée ?

E : Oui on a été un peu plus loin que certaines règles, oui tout à fait

Moi : et ça enfin, ça peut être un conflit ? pas vécu comme un conflit ?

E : Assez peu … ouais mais c'est vrai qu'on a, oui, on a on a contourné certaines règles.

Le travail effectif repose sur l'activité déontique selon Dejours (2021 :32). « C'est-à-dire le fait que les exécutants, les travailleurs établissent entre elles et eux des accords et des normes sur la manière de tricher avec les ordres. Non pas uniquement dans le souci d'une subversion qui serait transgression, qui serait uniquement vectorisée contre la discipline et l'autorité. Mais ils trichent pour essayer de bien faire. » Dans l'exemple ci-dessus, l'équipe faisant référence à leurs propres références et valeurs, cette situation n'est pas vécue comme un conflit.

2. Agir avec les equipes

Le pouvoir d'agir des responsables se situe dans la manière dont ils investissent les équipes. Par rapport à l'objet de cette recherche s'observe la volonté de cohésion autour de l'objet social de l'organisation avec des moments où l'institution est amenée à réfléchir et à se recentrer sur ses valeurs. Le pouvoir d'agir se situe aussi dans la latitude laissée à l'action des équipes, parfois à contre-courant des injonctions externes.

a. Constituer son équipe

Mais comme j'ai passé mon temps à lancer des projets, c'est toujours en petite équipe et quand vous lancez un projet, tout va bien et mal à la fois. Vous êtes emporté dans une sorte de période bénie mais difficile, dans laquelle il y a très peu de conflits de valeurs parce qu'on est comme pionnier. Vous êtes toujours soutenu par les mêmes idéaux. Donc ça me permet aussi d'engager au départ les gens qui partagent mes valeurs. Et donc ça a plutôt été très agréable et facile de faire ça. (F)

J'ai pu choisir chaque personne parce que j'étais là en premier, et du coup c'est assez gai de travailler avec des personnes qu'on a pu choisir et de créer petit à petit aussi une complémentarité de l'équipe. (E)

b. Cohésion autour des valeurs institutionnelles

Pour moi en tout cas le moyen de m'en tirer avec ça -les contradictions de valeurs- *, c'est aussi de voir comment mes collègues, soit co-responsables, soit mes supérieurs hiérarchiques, mais aussi mes collègues directs vivent ça. Parce que y a quand même des solidarités entre nous du côté « est-ce qu'on est ok ». Est-ce qu'on est d'accord entre nous déjà sur ce que l'on veut faire ici et sur la manière dont on comprend ce qui se passe pour nos bénéficiaires, les missions qu'on se donne et les valeurs aussi de l'asbl au départ. Qui reçoit un subside en général après avoir été fondé. Et s'il y a, disons, une cohérence entre nous, ça permet de mieux supporter des éventuelles incohérences qui viendraient d'autres instances. Si on est d'accord sur l'essentiel, moi j'ai l'impression qu'alors on peut s'en sortir, il n'y a pas de conflit de valeurs. Il y a un conflit qui n'est plus un conflit de valeurs interne et de non-cohérence interne, mais qui est conceptuel avec une autre partie, à l'extérieur. C'est pas la même chose. Alors on peut s'énerver, on peut être en colère mais est-ce qu'on souffre de la même manière … non.* (H)

Pour H, il est important que l'équipe soit garante avec elle d'une certaine cohérence, de s'assurer d'une cohésion autour des valeurs du projet institutionnel autant que de la cohérence avec les missions confiées. Même s'il existe un conflit de valeurs en rapport avec la compréhension des missions, ce serait aussi conflictuel de se mettre en porte-à-faux avec les pouvoirs subsidiants, en ignorant par exemple les conventions.

L'équipe est concernée dans la mesure où tout le monde connaît, tout le monde a lu la convention, tout le monde connaît le discours social dans lequel chacun est prié de … Maintenant parfois, je trouve ça important que l'équipe, même si c'est pas à elle de gérer ça, mais je trouve important qu'elle soit au courant des questions qui se posent pour nous, des questions financières aussi. Je veux bien qu'on soit parfois pas complètement dans le moule hein, comme on disait tantôt. Enfin il faut pas non plus trop tordre les choses non plus. Parce que on est financé pour faire quand même un certain travail avec un certain public. Les places étant pour l'instant pas trop chères parce qu'il y a de la place, mais d'habitude elles sont chères. Et donc il est quand même question de savoir si on oriente bien les gens aux bons endroits. Donc moi j'aime bien que l'équipe soit un peu au courant de cette réalité-là, pour pouvoir l'intégrer et être supportive aussi avec moi. Et d'être garante que on fasse pas n'importe quoi.

Pour C, directrice dans un centre d'hébergement pour femmes et enfants, les dialogues en équipe, avec les différents points de vue liés à leurs fonctions sont précieux. La gestionnaire de bâtiments pourra soulever le taux d'occupation meilleur si on accueille une famille de quatre enfants, plutôt que de trois. L'équipe confronte ces principes de réalité en tentant de replacer la situation familiale la plus précaire en priorité :

Ça demande justement de revenir vraiment au pourquoi on le fait. C'est peut-être la force d'une équipe assez grande et qui fonctionne très bien, très bienveillante, avec des anciennes qui sont un peu garantes des valeurs, d'une certaine façon de faire et des nouvelles qui viennent apporter autre chose. Il y a toujours quelqu'un qui finit par dire « non mais tu t'emballes là, c'est pas sur madame qu'on est fâché ». On doit sans cesse se rappeler que effectivement il y a des, … on doit remettre au centre les femmes et les enfants qu'on héberge. Quand ma gestionnaire du bâtiment, elle va dire ça – attention au taux d'occupation- *ça va pas plaire aux autres, et elle a pas tort. Mais c"est important qu'il y ait quelqu'un qui vienne dire ça. Mais il y a aussi les autres qui répondent, « oui mais la dame qui en a trois, elle est à la rue, celle qui en a quatre est au Samu social, donc elle a encore une soupape ». C'est ce dialogue-là qui va se faire. Je trouve ça important et qu'il y ait de la place pour la réalité. Moi aussi parfois je dis « Attention, parce que cette madame-là, vous êtes conscient que c'est pas un bal hein », mais c'est important que moi je puisse le dire.*

Pour P, nouvelle directrice d'une structure mêlant éducation permanente, insertion socio-professionnelle et accueil extra-scolaire, un important travail a cours au sein de l'équipe pour faire ou refaire commun entre ces trois pôles. L'émancipation des femmes dans un quartier de Bruxelles à l'origine du projet associatif reste un axe essentiel, c'est autour de cette valeur, qui questionne beaucoup les travailleuses, que l'on se recentre :

C'est quoi l'objet de notre association ? Qu'est-ce qu'on fait ensemble ? Pour moi, l'insertion socio-professionnelle ou l'éducation permanente, ce sont des méthodes, c'est comment on décline notre objet dans nos actions.

c. La latitude laissée à l'action des équipes

Pour N, c'est essentiellement dans le soutien aux actions des équipes sur le terrain que se trouve son pouvoir d'agir :

Il est très très limité mon pouvoir d'agir. Il est par exemple d'autoriser l'équipe à manifester jeudi matin devant la prison, parce qu'ils peuvent plus y rentrer pour le moment. Alors qu'on fait pas partie de l'organisation qui organise la manifestation, j'insiste pour que les travailleurs y aillent. C'est à ce niveau-là mon pouvoir, il est sur le terrain avec les travailleurs, à ce que j'accorde ou pas. Défendre un point de vue au pouvoir subsidiant, c'est très très très difficile. Ça doit remonter toute une espèce de hiérarchie, quand je vois des fois X -la direction- *comment elle se bat pour faire entendre, se faire entendre sur un petit truc, je me dis, mais t'as l'impression que c'est Goliath qu'on a en face de nous.*

D'autres récits relatent l'écart avec la règle. La période Covid en a été un exemple.

Je fais confiance aussi beaucoup à mes travailleurs pour interpréter les règles pour le mieux des patients et je les couvre là-dessus. Je peux tout à fait comprendre que si à ma place, il y avait quelqu'un, disons bon, très obsessionnel, à cheval sur les points et les virgules dans les règlements, ça serait une ambiance très très différente ici. Il y aurait moyen de gérer cette boîte ici comme une fabrique de yogourt. Je trouve que l'épisode du coronavirus a été une bonne occasion de mettre ça en pratique. Je veux simplement dire … on respecte toutes les règles qu'on nous demande mais néanmoins, il faut voir nos patients et il faut s'occuper d'eux. Il faut

pas les laisser tomber, et j'ai pu compter sur des tas de travailleurs volontaires pour ne pas rester au fond chez eux, parce qu'ils y avaient droit. (F)

Je pense qu'il y aurait eu un gros conflit de valeurs si ceux qui voulaient être sur le terrain n'avaient pas pu y aller. Ça, ça aurait été, enfin, c'était même pas envisageable en fait. Je crois que en effet, il y en a beaucoup, après trois semaines, ils sont montés sur leur vélo, ils sont allés, il fallait rendre visite aux gens. Mais c'est vraiment lié au public avec lequel on travaille … de personnes tellement … qui doivent avoir un accompagnement. Oui c'est évident, et donc l'équipe n'envisageait pas de ne pas le faire. Et c'est vrai j'étais attentive … fin j'avais un directeur qui voulait vraiment mettre beaucoup de règles qui correspondaient aux messages sanitaires. J'ai temporisé certains en sachant que, voilà dans l'équipe, il y avait des personnes qui étaient opposées aux décisions sanitaires fédérales. Donc c'était de trouver le juste équilibre. Si on allait trop loin, on en perdait certains. Si on allait trop loin dans l'autre sens, on en perdait d'autres. … C'était entendable par la direction que si on faisait pas ça, il allait y avoir des travailleurs en moins, et que c'était pas un luxe qu'on pouvait se permettre vu qu'il y en avait déjà suffisamment qui étaient absents. (E)

3. Dans la relation aux administrations et aux politiques

Lorsqu'il s'agit de définir le cadre des missions, dont l'un des enjeux est le subside mais également les finalités de l'action, le pouvoir d'agir se retrouve dans le positionnement pris par les acteurs dans les négociations, les concertations et vis-à-vis des demandes des administrations. Aussi dans leur capacité à être reconnus comme interlocuteur et à tisser des relations avec les pouvoirs de tutelle.

Des récits témoignent d'une volonté de « jouer le jeu » pour rester dans les lignes de ce qui est fixé même si l'on n'est pas d'accord. Se positionner complètement en porte-à-faux peut entraîner d'autres conflits de valeurs dont les responsables se protègent, entre les missions déléguées et le travail réel. Stratégiquement également, des acteurs expliquent leur choix d'agir même si la situation n'est pas idéale plutôt que de se faire écarter en se positionnant de façon radicale. Tout en gardant à l'esprit le sens et la finalité des actions menées dans leur cadre associatif. Pour se faire entendre, comprendre et légitimer, « il faut utiliser les discours là où ils sont utiles » comme témoigne l'un des responsables. Tout cela « consiste aussi, c'est vrai, en un petit jeu » dont parfois ils s'amusent.

Pour N par contre, c'est une partie du job de direction dont elle se préserve :

Je suis déjà allée à quelques réunions, et je lui ai dit « ça m'intéresse pas ». J'ai eu du bol de tomber sur une direction qui accepté que je dise « ça m'intéresse pas », et qui elle se les coltine ces réunions. Elle me fait un topo sur ce que j'ai besoin de savoir pour fonctionner sur le terrain. Mais le jeu de, on se réunit, on fait semblant de se comprendre, on fait semblant de s'écouter, on est que dans des stratégies et des jeux de pouvoir, pour moi c'est une perte de temps et je n'aime pas. Ça, en plus, ça m'éclate pas, parce qu'il y a des gens que ça éclate hein. Ça, ça aurait pu m'épuiser.

a. Tisser la relation

Mais de nouveau évidemment, ça se discutera toujours mieux si les interlocuteurs s'entendent bien, s'ils se connaissent un peu, enfin voilà, s'ils créent une relation. (H)

Dans notre institution, on a toujours été dans les instances de négociation collective et en boulotant dedans, c'est-à-dire en amenant du contenu, de la réflexion. Et donc je pense qu'on a acquis à la fois une proximité avec les pouvoirs publics et avec les politiques et qu'on a un écho. Je pense qu'on est entendu à plein d'égards et qu'on obtient des choses dans la proximité. Du coup on a probablement plus que d'autres une facilité à s'accommoder des contraintes puisqu'on les a en partie négociées. Alors on n'obtient pas tout, y a des trucs qui restent chiants mais globalement on sait dans quelle logique on joue. On sait ce qu'on a gagné, ce qu'on a perdu, et donc on sait comment on doit manœuvrer dans cette histoire en réalité. (S)

Ce sont des projets qui une fois qu'ils ont fonctionné, ont été fort récupérés par le politique. Le politique en effet est un objet de communication très important … ça peut être justement un levier, un bon levier de de négociation. C'est quelque chose qu'on prend en compte finalement, c'est quel est le levier que je vais pouvoir actionner pour obtenir ce que je veux. Ce que j'ai appris, là où je travaillais avant, c'est de proposer, tous les ans, un événement dans lequel le ministre peut venir. On voit le cabinet parce qu'il faut préparer, il y a des liens qui se créent, ils sont alors plus attentifs à la réalité. (E)

b. On s'engage et on joue le jeu

Je joue le jeu, vous voyez, je sais que c'est la COCOF et eux savent que je suis le responsable d'ici. Y a pas de confusion de rôle. Quand j'ai des trucs à faire, enfin quand ils me demandent de faire des choses, je leur demande pas de ne pas devoir le faire. Je leur demande comment, de quoi ils ont besoin et puis on se respecte. Ça fonctionne super bien. On peut avoir un dialogue sur la pertinence de l'une ou l'autre chose et on peut s'entendre sur le fait que c'est nul. C'est pas encore vraiment arrivé parce que voilà, je joue pas à ça, mais on pourrait. On s'entend sur le fait que pour certains trucs, y a des choses qui vont pas dans les appels à projets, des trucs comme ça. Néanmoins quand on rentre dedans, il faut y aller quoi. (K)

*Je trouve que si on connaît les règles et donc on sait, dans les cadres comme celui-ci, on va avoir des conventions de revalidation et qu'il va falloir un peu batailler sur comment on comprend les mots. Mais si vous êtes complètement en désaccord avec ça, moi je trouve que c'est malhonnête de dire « on s'en fout, on se torche le d*** avec la convention, on a signé, on prend le pognon et on fait ce qu'on veut ». Bien ça, ce serait un vrai conflit de valeur aussi. On est payé pour faire une certaine mission, alors on va essayer de la faire. Et on va défendre que c'est nous qui savons comment on doit le faire. Et on va essayer de se faire comprendre là-dessus.*

c. Jouer sur les discours et les récits

Donc pour cet acteur,

Si on n'accepte pas l'idée de la mission de revalidation, même si on peut redéfinir la revalidation, eh ben alors il faut pas faire ça.

En même temps, présentant les contradictions entre la conception de cette mission du point de vue des acteurs de terrain et des définitions des pouvoirs publics, il relève à propos de la manière dont chacun comprend les mots :

Et que parfois il vaut mieux les définir bien, mais qu'on peut aussi s'arranger si on les définit pas trop bien. Parce qu'alors on pourra toujours dire qu'on s'est mal compris. C'est peut-être intéressant.

L'un des positionnements quelquefois témoigné est de présenter la réalité sous la forme d'un discours entendable et légitimé dans le dialogue avec les pouvoirs de tutelle.

Grosso modo, pour moi les difficultés font partie du job, et sont au fond pas des difficultés. Un peu comme un metteur en scène ou un réalisateur qui doit présenter une réalité différente de ce qu'elle est. Une réalité meilleure, plus jolie, plus engageante. Et que même si on n'y arrive pas, on doit promettre quand même qu'on va vers ça. Donc je ne dis pas qu'on y est, mais je dis on va vers ça. ()

Donc je crée des morceaux de vérité, qui sont jamais tout à fait la vérité quoi, qui sont des récits. Ici je peux dire que y a des moments où on ment, parce qu'on fait des choses, mais qui sont pas forcément celles attendues par l'autorité. Mais en même temps, nous, on trouve que c'est ce qu'il faut faire, et donc on le fait. Mais on va dire qu'on a fait un peu autrement. Donc il y a un jeu quand même de voir ce qu'on peut dire, pas dire, et comment est-ce qu'on se présente. Pour à la fois rester un interlocuteur légitime et légitimé par le pouvoir public, mais en même temps aussi faire ce qu'on trouve bien à faire. ()

Que ce soit dans les discours et les récits, dans l'agir avec les équipes, dans le rapport aux outils de contrôle et d'évaluation (cfr plus loin), la transgression de la règle est le témoignage d'une adaptation du travail prescrit confronté au travail réel. Les acteurs font référence à leurs propres normes. Dans le travail social, ces normes sont liées à la réalité d'un travail d'accompagnement humain. C'est celui-ci qui prime. Ces choix d'agir semblent parfois complètement annihiler le conflit de valeurs. D'autant plus, si les acteurs se sentent soutenus par leur environnement de travail, par une vision plus ou moins commune de leurs missions. Ils cherchent cette cohésion autour des valeurs du projet institutionnel, comme nous l'avons vu plus haut. Par contre, comme nous le verrons au point e. également, la mise en concurrence des associations, qui s'installe avec le fonctionnement par appels à projets, n'aide pas. Isolant les acteurs, ceux-ci peuvent se sentir affaiblis. Rappelant le délitement des collectifs et de la coopération dont les travaux de Linhart, Clot ou encore Dejours font l'analyse.

Concernant les toxicomanes, pour moi, si vous étiez consommatrice de quoi que ce soit qui vous plaît, moi ça me pose aucun problème, vous comprenez. Mais vous seriez peut-être qualifié de toxicomane par la police ou par je ne sais pas qui. Si vous fumez des pétards par exemple, vous êtes euh, ou si vous jouez beaucoup avec votre téléphone, vous allez peut-être être victime d'une addiction. Donc au fond, toxicomanie, addiction, c'est pour avoir les sous, c'est pour les pouvoirs publics. Il faut bien qu'ils comprennent plus ou moins ce que vous faites, et d'attacher ça à un problème social, tel qu'ils l'imaginent, pour vous donner de

l'argent, pour traiter le problème … fin, c'est bête … et donc par rapport à un patient ou à quelqu'un qui m'en parle, la toxicomanie ça n'existe évidemment pas. Il faut utiliser les discours là où ils sont utiles. (F)

Un autre positionnement de F est de dire « oui mais non ».

Mais j'ai observé aussi que ce climat paranoïaque que certains de mes collègues ont parfois, les dessert. J'ai vu un nombre de vraiment, de grands amis à moi, qui ont perdu leur convention par exemple, au moment de la grande mode de l'évaluation entre 2000 et 2005 … Ben à partir du moment où vous disiez « Ah non, moi je veux pas être évalué », vous perdiez votre convention. Alors que pour vous raconter un peu mon style, moi j'ai dit « Ah moi je veux bien tout évaluer, mais vous allez devoir me payer les travailleurs supplémentaires et le temps de travail que ça va mettre, parce que je vais pas le faire en plus de mon travail ». Et une fois que j'avais dit « oui mais », j'étais un bon, j'étais pas un ennemi. Mais j'avais quand même répondu « je ne le ferai pas si vous ne me donnez pas les moyens » et ils ne m'ont pas donné les moyens. Si on me demandait « vos évaluations monsieur », ben voilà, moi j'ai toujours pas vos sous, j'ai toujours pas de quoi les payer … Parce que si on évalue ce que ça coûte d'évaluer … ça consiste aussi, c'est vrai, qu'il y a un petit peu du jeu ou du spectacle.

Des acteurs s'en amusent donc un peu, certains pointent ostensiblement l'absurde.

Je sais pas si vous avez déjà jouer à ça dans le social, y a les grilles Bingo. Tous les joueurs en ont une et quand on va dans une réunion typique du social, tu fais une croix chaque fois que le mot est dit, et puis c'est bingo parce que on a dit tous les mots. Tu vois comme « transversal », les mots du social, voilà, on sait lesquels il faut mettre, et donc c'est vrai qu'on soupoudre toujours un peu, mais le fond est tout à fait vrai. (C)

*Et quand je dis que je joue … je sais bien qu'à certains moments, je joue sur des trucs, je réponds à des administrations des trucs délirants parce que je sais bien que ça va les ******** mais j'attends leur réponse quoi (…). Et les administrations, je sais bien qu'à des moments, je pose des questions dont je connais éminemment la réponse. Ou bien, y a des documents que je mets pas dans mes dossiers parce que je sais bien qu'ils vont me les réclamer. Et après quand je vais demander pourquoi il me les réclame, à part me dire que c'est parce que c'est écrit dans le décret …* (S)

d. Dans les outils d'évaluation et les rapports

Dans l'institution de E, ils prennent le parti de construire leurs propres outils d'évaluation, tant que, en tous cas, on ne leur en impose pas un. Cela leur permet de maintenir une évaluation plutôt qualitative et de correspondre au plus près à leur perception de leurs missions.

H rappelle que l'on peut se saisir des outils et des rapports pour rendre compte de la réalité de travail. La réalité de travail étant aussi de rendre des comptes aux pouvoirs subsidiants.

Ce que j'ai beaucoup appris, c'est de compense par des évaluations qualitatives hyper solides. Par exemple, ici, on utilise une échelle qui vient de la psychiatrie notamment, au Canada. C'est l'idée que les personnes sont mises sur un score entre 0 et 100, en fonction de comment ils s'en sortent dans la vie et dans la société. On évalue la personne au moment de la prendre dans le projet, et puis tous les ans. Et donc on peut dire que bah voilà, les personnes ont gagné en moyenne quinze points sur l'échelle globale de fonctionnement. On montre à la fois qu'il y a un effet de notre travail et en même temps, ça reste très qualitatif. Donc on essaie chaque fois de trouver des outils. Parce qu'il y a un besoin en effet d'évaluer, de prouver, et on est très partant en fait. Mais on veut juste que ça nous soit pas imposé de l'extérieur. Et tant que ça correspond en effet à nos valeurs, à nos missions. Mais donc on prend le parti de chercher nos outils nous-mêmes. On essaie de devancer les exigences des administrations, en tout cas en attendant qu'elles nous en imposent un. (E)

*Y a parfois un peu un truc comme ça, qu'on devrait être totalement hors monde. Mais t'es pas hors monde, tu es payé par de l'argent public, on peut pas être hors monde. Donc, qu'est-ce que tu veux défendre et quels sont les moyens que tu as ? Pour défendre un système, un rapport d'activité qui est une corvée, oui c'est vrai, c'est pas très agréable de faire ça, mais en même temps, je trouve que si on se donne un peu la peine, ça devient vraiment un outil intéressant. Qui peut l'être en tout cas. Je trouve qu'il faut s'en saisir. C'est aussi un peu à chacun de dire, est-ce que … Parce que votre question de départ, c'est de dire, est-ce qu'il y a un conflit de valeurs, ou est-ce qu'on est mis à mal dans l'autonomie qu'on peut avoir ? C'est vrai que ça peut venir de l'extérieur, mais enfin ça peut venir de nous aussi. Quand j'ai des collègues qui hurlent « ils font *** avec leurs stats et tout ça, on est réduit à des chiffres »,*

d'accord on doit pas se réduire à ça, mais ils veulent des chiffres, tu peux décider aussi lesquels tu vas donner. Ça, c'est notre autonomie. L'autonomie, on vous la donne, mais on la prend aussi hein. (H)

e. Oser du hors-cadre et se soutenir

Dans le témoignage suivant, l'acteur illustre l'inconfort de « naviguer » entre les exigences de contrôle, en l'occurrence le temps pris avec les bénéficiaires et la qualité de l'accompagnement qui fait davantage sens. Il faut accepter de jongler un petit peu avec cela, néanmoins ceci peut être vécu comme risqué.

Pour une direction, il y a de ce qu'elle peut être capable de supporter comme nuances aux limites. Sans être malhonnête, parce qu'il n'est pas question d'être malhonnête et de détourner de l'argent ou je sais pas quoi. Mais il est vrai que bon, peut-être, et tout le monde le fait, y a un peu une demi-tricherie sur la comptabilisation des heures par exemple. Dans un centre de jour, vous êtes financé au prix de journée à condition que les personnes y soient restées un certain nombre d'heures. Dans beaucoup de conventions, c'est six heures, repas non compris, pour certaines, repas compris. On sait que c'est extrêmement rare qu'un patient reste vraiment six heures. Pour des tas de bonnes raisons. Et ça aussi, c'est un peu une vision mathématique bête. Et je comprends, il faut mettre un critère hein. Le politique a besoin de dire « je finance pour autant », c'est normal. Mais pourquoi six plutôt que cinq ou pourquoi six plutôt que sept ? En fait, on sait, ça marche pas, six heures, c'est très rare. Ça veut dire que la personne doit faire vraiment du 9-15h alors que la plupart de ces personnes ont vraiment des problèmes de rythme, de veille/sommeil, que tout le boulot d'ailleurs pendant six mois, c'est d'arriver à ce que les gens retrouvent un rythme veille/sommeil correct et se régularisent dans leur lever le matin. C'est déjà tout un travail. Or, là on vous demanderait que ce travail soit déjà fait en amont. Ben c'est une négation un peu de l'état ou plutôt de symptômes courants de la maladie psychique. Donc ça déjà, faut un peu naviguer. Et donc quand quelqu'un est resté cinq heures et demi, tout le monde comptabilise six heures. Mais si vous comptez ça demi-heure par demi-heure, c'est énorme, on pourrait dire « mais c'est de l'argent volé ». Et en même temps, les 5h30 qu'on a travaillé, on les a travaillées vraiment. Et puis, qu'est-ce qu'on travaille durant six heures ou cinq heures en fait ? … Il y a d'autres conventions qui permettent des demi-journées et c'est trois heures. Et souvent, vous avez travaillé pendant quatre heures. A l'inverse, on nous décompte une heure de travail qui a pourtant été faite. Donc l'un dans l'autre, on vole personne hein, mais c'est pour dire que c'est ridicule. Que parfois aussi, il vaut mieux avoir rencontré quelqu'un pendant une heure, de lui avoir proposé un café et après lui avoir permis de dormir un peu, et puis qui rentré chez lui. On aura très bien travaillé avec ces personnes-là plutôt qu'avec un autre qui sera venu effectivement six heures. Peut-être il en aura rien à faire en fait ou il fera semblant d'être là.

Mais il faut un critère, et le critère est un peu bêbête. Et donc tout le monde navigue avec ça. Donc, c'est pas de la grande tricherie mais c'est un peu quand même de l'aménagement quoi. Mais soit vous avez une direction qui est très frileuse et je peux la comprendre hein, parce qu'un travailleur malveillant ou qui est fâché pourrait dénoncer ça … Il faut prendre un peu ce petit risque-là, voilà.

Faisant enfin le parallèle avec la gestion de la grille des horaires des travailleurs :

Ici les horaires de travail sont respectés, on est dans les clous. Mais on sait bien que quelqu'un a pu rester une heure en plus parce qu'il a aidé son collègue à gérer une situation. Là, je dis oui c'est bon, tu arrives une heure plus tard, on va pas commencer à changer toute la grille des horaires. Ce son de petites choses mais si vous êtes pas un peu soutenu, si vous avez une direction très très tranchée par rapport à ça, vous cadenassez tout.

Dans un autre centre, ils peuvent se sentir un peu plus seuls à gérer ce genre de questions et craindre de partager des interrogations ou des pratiques qui pourraient les mettre à mal dans le réseau.

Moi je me disais, mais c'est où les lieux où les coordinateurs peuvent ensemble discuter du fait qu'ils n'en peuvent plus, ou bien qu'ils se posent des questions. De comment est-ce qu'on gère tel bazar en équipe, où quand parfois, on est un peu dans du bricolage, où on se dit mais « est-ce que c'est légal, est-ce que je peux faire comme ça ? ». Il y a un peu des tabous entre institutions, est-ce ce que je peux dire « nous on fonctionne comme ça » ou est-ce que ça risque de nous retomber dessus ? Les climats de confiance comme ça, c'est pas toujours évident. Alors maintenant avec le temps, il y a toute une série de coordinateurs ou coordinatrices avec lesquels je peux dire, tel truc à gérer c'est lourd, et vont me répondre « nous on a géré ça comme ça ». Ça fait du bien. C'est super important mais c'est pas évident à mettre en place. Je sais qu'il y a quelques groupes comme ça de travail inter-institution pour les coordinateurs.

Ce témoignage rejoint ceux concernant la mise en concurrence entre services ou ceux sur la difficulté et la perte de force lié au fait de se sentir être un acteur un peu plus isolé. Les groupes de responsables, constitués dans un climat de confiance, s'avèrent être une ressource importante, comme certaines fédérations peuvent l'être (cfr. Chapitre IV. A. 2. Les acteurs).

4. En rapport avec les subventions

a. Elargir les cadres de subventionnement

Lorsqu'une même structure fait appel à différentes subventions, cela fait autant de justifications et de travail administratif correspondant, mais permet une plus grande souplesse dans l'action.

J'ai de la chance de coordonner une structure qui a pu développer sa dimension de subventionnement de manière relativement structurelle. La direction précédente a construit petit à petit une véritable ossature à l'association. Toutes ces subventions mises côte à côte nous permettent de plus ou moins pouvoir dépenser l'argent que l'on reçoit avec une relative liberté. (Q)

*Et je pense aussi, c'est important par rapport à d'autres institutions, on a le luxe, moi j'appelle ça le luxe, mais ça me coûte parfois, mais de, on ne fonctionne pas par champ de subside en fait. On développe toute une série d'activités. Une fois qu'on les a faites, on se dit « où on va mettre ça ? dans quelle case ? là ou là ». Mais on ne s'est jamais dit à un moment donné, « bah ça on peut pas le faire parce qu'on a pas le créneau de subventionnement, ou ça, il faut absolument qu'on fasse sinon … ». On a un budget N par an dans tel cadre, on crache pas dessus quoi, ça fait x emplois derrière etcetera, donc on fait le volume d'activité. Mais on s'autorise au-delà de faire le volume d'activité, à faire toute une série de choses qu'on a envie de faire aussi. Et sans se poser trop de questions sur c'est attendu, pas attendu, c'est valorisable, pas valorisable. X et moi, on fait le back-office derrière, on remet les trucs dans les cases. Mais dans les équipes on s'en fout un peu, on n'a pas de pression. Quand tu discutes avec des gens de l'éducation permanente et que on dit « et toi tu fais quoi ? » « moi je suis animateur … » « et tu fais quoi ? » « moi je dois faire 120 heures » … ah ***, c'est moche quoi. Quand on te demande c'est quoi ton boulot, on dit « je vais faire 120h », y a pas plus intéressant que de faire des heures ? Moi à un moment donné, qu'est-ce qu'on a fait, on arrive à 120h, plus ou moins, oui, non, enfin, et à un moment donné on va tomber juste. Mais je pense qu'on aura plus ou moins fait ce qu'on voulait, ce qu'on trouvait intéressant de faire. Donc je dis pas qu'on tient pas compte du tout du contexte des subventionnements, parce que à un moment donné il faut quand même bien rentrer les rapports, les trucs. Il faut qu'on les anticipe, mais globalement on fait ce qu'on veut. Et ça, c'est quand même vachement précieux. Je pense que cela participe aussi à une forme d'engagement des personnes, parce qu'on est sur un terrain d'expérimentation intéressant, qui est porteur de sens.* (S)

Ce qu'on est en train de faire petit à petit, c'est, donc on a essentiellement une subvention COCOM, c'est d'élargir avec d'autres cadres de subventionnement qui sont moins contrôlants. Du coup on se dit que les personnes qui ne voudront pas signer de convention – comme les personnes paranoïaques-, on fera financer leur accompagnement dans le cadre d'autres subsides. Et ceux qui remplissent bien toutes les cases seront COCOM. Donc on fait ce genre de chose. Par exemple, il y a eu un appel à projet au niveau du fédéral pour financer du temps d'accompagnement, mais à destination d'un public uniquement féminin. Alors on trouve ça nul, mais après on le fait quand même, parce que ça nous permet d'obtenir le temps de travail dans un autre cadre. On va probablement aussi faire financer du temps de travail par rapport à un projet de personnes qui sortent d'internement, et de nouveau voilà, il y aura moins de contrôle, moins d'exigences administratives. Donc on essaie de s'en sortir comme ça. (E)

Pour une institution, être poly-subventionnée permet de faire des économies d'échelle, de dégager du temps « hors production » pour faire culture commune, réunir les équipes sur des thématiques et alimenter la réflexion :

Pour moi la clé, c'est une question de culture en fait . C'est comment est-ce qu'on entretient dans les institutions une culture qui est suffisamment forte que pour qu'elle vienne irriguer tous les pans de l'institution.

C'est aussi dans des économies d'échelle qu'on fait en étant poly-subventionné, à un moment donné, on dégage des marges sur des trucs, et donc on peut se dire qu'on fait une réunion d'équipe tous les mois, où on rassemble tout le monde. Alors, si on regarde purement économiquement, avec des gens qui viennent d'un peu partout une journée, tout le monde est à l'arrêt en termes de production … mais c'est nécessaire.

Nous-mêmes on a des auteurs, on écrit, on se force à écrire … on a besoin soit d'avoir des références, soit d'en créer de nouvelles, pour continuer à réfléchir et continuer à agir. Et allier quelque part forme et fond, et être congruent sur la manière dont on procède.

G. Carly (Collectif 21) défend également la valorisation des temps de « non production » :

Quand je plaide sur des subventionnements structurels, je dis « ok, vous allez financer de la production, c'est normal, on poursuit des missions d'intérêt général. On les fait un peu comme on veut, on doit quand même rendre compte sur qu'on a produit », ça me paraît pas anormal. Mais comment au-delà de la production, vous soutenez aussi les structures ?

b. Dans la réponse aux appels à projets

On peut observer différentes positions en réponse aux appels à projets, qui mettent parfois un peu à mal les organisations (développé au chapitre II.B.3). Q s'y refuse parce que les subventions structurelles de l'association, même s'il souhaiterait davantage de cadre emploi, lui permettent de se positionner de la sorte. E l'utilise pour élargir son cadre emploi (extrait ci-dessus relatif au temps d'accompagnement d'un public exclusivement féminin). J. analyse les appels à projets. L'un des derniers lui permet de travailler en réseau, c'est cet atout-là qui l'intéresse. F anticipe, se met d'accord avec son équipe et les personnes engagées dans les projets. Son objectif prioritaire est que les projets servent à l'institution et à la continuité des soins mis en œuvre.

J'ai pas répondu à cet appel à projet, je m'y refuse depuis que je suis ici. Parce que de un, nous n'en avons pas spécialement besoin pour l'instant, et d'autre part, parce que je ne supporte pas ce système. Il faut remercier, en plus, l'administration qui nous sauve évidemment et qui lutte contre la fracture numérique auprès des associations, grâce aux associations. Moi, j'ai mis cet argent sur le compte épargne, et le premier juillet je l'ai remboursé. (Q)

Ben ici on est rentré dans ce projet Points d'Ecoute Jeunes, on s'est dit on va y rentrer, pas pour le financement, mais simplement pour travailler avec le réseau. On aurait eu droit à ce financement, mais on s'est dit, on est une petite équipe, la maison n'est pas extensible et donc on va travailler avec les collègues sur place, en participant aux permanences mais sans engager des personnes en plus. (J)

*Donc, c'est au point que, parce que j'en ai tellement l'habitude de contrats précaires, de projets pas bien financés, de travailler avec des besoins supérieurs à mes moyens, c'est comme ça depuis quarante ans, ça ne changera jamais. Ça s'est même aggravé récemment, quand le fédéral ou la région vous donnent des sous, vous savez même pas le 30 décembre si vous pouvez encore garder vos travailleurs. Le premier janvier, on pourrait les mettre en préavis. Mais pour moi tout se règle par le fait de se mettre d'accord. Quand j'engage quelqu'un dans un tel projet, je lui dis « voilà les *** qu'on va avoir ». Donc j'essaie aussi de privilégier des gens qui sont pas étonnés quand il y a des problèmes. J'établis les projets, je récolte l'argent, enfin en partie, et puis je défends l'idéologie. Voilà à quoi se borne mon travail. Mais c'est déjà beaucoup de travail.* (F)

5. La creation d'alternatives et Les mobilisations collectives

a. Innovations sociales et congruence des valeurs

Au fil de cette recherche et des interpellations reçues, je me suis aperçue que des alternatives se créent. Il y a les innovations sociales dont David Laloy témoigne (rencontré au début de cette recherche, cfr. Chapitre II. B.2), qui permettent aux travailleurs en quête d'autres idéaux de développer des projets plus proches de leurs valeurs :

Je fais une recherche actuellement avec d'autres chercheuses sur les innovations sociales dans le domaine du travail social avec plusieurs critères : l'inconditionnalité de l'accès au public, le critère du bas seuil, question qui va de pair avec la prise en charge du public « incasable », c'est-à-dire du public qui finalement ne trouve pas de place dans les services classiques ; la question du réseau, le fait de travailler en partenariat, en réseau avec des structures qui relèvent d'autres secteurs. Il se trouve … bon on est plongé dans la récolte de données … qu'un point commun qui est en train d'émerger, c'est que justement pour la plupart des travailleurs qui s'engagent là-dedans, ils ont travaillé dans d'autres secteurs avant et où ils ont rencontré un conflit de valeurs, où ils ont rencontré des difficultés dans leur travail parce qu'il y avait une dissonance de plus en plus forte entre ce qu'ils voulaient faire comme métier, la manière dont ils voulaient le faire et ce qu'on leur demandait de faire. Et ils ont trouvé dans ces innovations sociales et émergentes une concordance assez forte entre ce qu'ils s'imaginaient et ce qu'ils font réellement. Ce sont des structures relativement jeunes qui sont nées de l'initiative d'un travailleur ou sous l'impulsion d'un appel à projet, qui ont trouvé du sens, dans lesquelles ils retrouvent leurs valeurs. Ce sont en général des gens porteurs de toute une série de convictions, qui veulent rester dans le social mais qui, là où ils travaillaient, ne trouvaient pas cette possibilité de s'épanouir et de se réaliser professionnellement.

Ce que j'entends aussi à travers cette recherche qu'on mène dans les innovations sociales, c'est que la formation qu'on délivre forme des travailleurs [assistants sociaux] *qui ont une posture qui ne convient pas aux pratiques du travail social innovant, d'alternatives où l'idée est d'avoir un autre rapport à l'usager, où le travailleur social aurait une position plus basse par rapport à l'usager. Les personnes rencontrées nous disent qu'on n'engage plus des étudiants qui sortent fraîchement. Peut-être aussi parce qu'ils veulent faire leurs preuves aussi, ils veulent montrer qu'ils ont les réponses à la place des usagers … malheureusement, ça ne convient pas. Parce que l'idée de ces innovations est de partir de l'expertise des usagers, de son savoir, expérience. Ne pas venir avec son savoir professionnel « je sais ce qui est bien pour vous ».*

Cet aspect renvoie à une conception de co-construction des projets avec les usagers.

« Ces associations essaient alors de dépasser la question de la gouvernance en constituant des « espaces publics de proximité », c'est-à-dire des opportunités de participation et de délibération pour les acteurs de base de l'association, qu'ils soient usagers, bénévoles ou salariés » (Laville, 2019 :77).

J'y reviens au point suivant.

Des responsables exprimaient par ailleurs (dans le chapitre IV. B. 4. Perception du changement) cette impression ou cette crainte de « formatage », d'une pensée davantage procédurière. Ces initiatives semblent offrir de nouvelles perspectives moins formatées.

De la même manière, il se crée des espaces hors des cadres de subvention habituels dont témoigne I :

Ça me fait penser à l'Espace 51. C'est une asbl créée entre autres à l'initiative du service de santé mentale La Gerbe, qui a réuni toute une série d'institutions pour soutenir à la fois financièrement, et à la fois en termes de forces, la création d'une sorte de club thérapeutique. Qu'ils n'ont pas appelé club thérapeutique mais où des professionnels, des usagers se rencontrent et proposent des activités. Et je pense à ça dans la perspective de, si la santé mentale financée devient hyper administrative, hyper formatée, ben là, il y a des lieux alternatifs qui se créent. Donc, il faut toujours de l'alternatif, ça se crée à côté, sans financement.

Une revue du CBCS, Conseil Bruxellois de Coordination Socio-politique, et des CEMEA[11] relèvent une série d'initiatives en ce sens en décembre 2016. Parlant de « ripostes associatives », faisant des parallèles entre mouvements sociaux (Nuits debout, Tout Autre Chose, …) et travail associatif, ces initiatives sont une forme de résistance.

Pour Laville (2019 :76), c'est l'une des pistes qui permet de préserver des impératifs gestionnaires et du modèle d'entreprise les associations aujourd'hui, « tant dans leur mode d'organisation que dans le projet politique qu'elles portent ». Elles « font écho à l'associationnisme pionnier ». Et si elles ne se révèlent pas par des revendications ou manifestations, « il ne faut pas en déduire pour autant qu'elles ne sont pas politiques : la dimension politique est davantage vécue comme le pouvoir d'agir sur ces conditions d'existence concrètes, une forme de politique de la vie quotidienne. » (ibid :77). « Les innovations sociales sont des formes d'innovation démocratiques » (ibid :75)

b. Pair-aidance et empowerment

Je me suis toujours dit, si on perd tous nos subsides, on sait tout faire, mais simplement on utilise des bénévoles et des usagers … (F)

Dans le chapitre « IV. A. 3. Les valeurs », E faisait référence à la pair-aidance, dans les secteurs du sans-abrisme, de la toxicomanie et de la psychiatrie, répondant au désir notamment « de toujours impliquer le public ».

« Le pair-aidant a fait de l'expérience et de la connaissance de ses faiblesses une force qu'il peut mettre au service du rétablissement d'autrui. » (Waha, 2021 :55)

Même si cette notion se développe à Bruxelles dans le secteur médico-social, elle n'est pas neuve. Elle a un ancrage déjà en psychiatrie au 18è siècle et existe par exemple depuis longtemps dans les groupes « alcooliques anonymes » (Waha, 2021). La pair-aidance se déploie peut-être mieux dans les pays anglo-saxons qui, en matière de soins depuis les années 2000, ont axé leur politique sur « la promotion du rétablissement et du bien-être » (ibid :56).

[11] Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Actives asbl, Mouvement d'Education nouvelle et centre de formation.

« La notion de rétablissement consacre l'expérience de personnes qui retrouvent un sens à leur vie et la capacité à la diriger malgré les troubles psychiques, parfois graves, comme la schizophrénie ou la bipolarité. Le rétablissement ne peut se déployer que dans un environnement où l'individu peut être acteur de sa propre vie (*empowerment*). Cela dépasse largement les seuls soins et l'éducation thérapeutique des patients. Il s'agit d'avoir la possibilité et le droit de travailler, de s'engager dans des activités au sein de la collectivité, de prendre une place de citoyen. » (ibid :56).

Cette notion de rétablissement fait donc une place importante à l'*empowerment* et au lien social. Je retrouve cette dimension dans les discours des acteurs rencontrés, initiateurs de projets, travailleurs de ces institutions. Les centres communautaires en sont un bel exemple (mais pas que). Par ailleurs, comme évoqué dans le chapitre IV. A., ces asbl sont dans la mouvance militante des années 70 et des initiatives d'aujourd'hui semblent s'appuyer sur des idéaux, des valeurs similaires.

c. La question de l'identité associative pour le Collectif 21

Enfin, j'ai pu m'entretenir avec Geoffroy Carly, l'un des initiateurs du Collectif 21. Ce collectif s'attèle à replacer la question de l'identité associative au centre des débats. Trois, quatre ans avant le centenaire de la loi de 1921 sur les asbl, ils se disent que « c'est l'occasion de faire quelque chose », partant de ce sentiment « qu'on est en train de perdre une culture ».

Donc on commence sans bien trop savoir ce qu'on va faire mais quand même convaincus de, le fait associatif, on a du mal à le définir. Parce qu'aujourd'hui les associations ça peut très bien être des véhicules administratifs sans âme, froids. Ou bien ce sont des projets engagés. Ou bien ça peut être des choses qui ont fluctué dans le temps parce qu'au départ, c'était peut-être un projet engagé et puis ça s'est encroûté pour x, y raison.

Entre-temps, le Code sur les Sociétés et les Associations vient remplacer la loi sur les asbl (AR du 29 avril 2019).

Pour le Collectif 21, « La récente intégration des associations au sein du Code des Sociétés et des Associations (CSA) a fait disparaitre l'une des dernières frontières formelles entre « l'entreprise » et « l'association ». Cette évolution a suscité divers questionnements sans qu'un réel débat public ne puisse avoir lieu. Sans non plus prendre le temps de mesurer les potentiels impacts symboliques et pratiques que ce changement allait provoquer sur les institutions elles-mêmes, leurs actions, leur culture. On sent pourtant bien que les signifiants des termes « associer » et « entreprendre » ne recouvrent pas les mêmes ambitions ni les mêmes praxis. » (www.collectif21.be)

Tombant en période Covid, ils organisent une série de webinaires[12], rassemblant divers acteurs de l'associatif. Ils interrogent la question sous différents angles : militant, économique, historique, philosophique, administratif, financier, etc.

Donc le non-anniversaire qu'on a fait, puisque la loi de 1921 est en train de mourir, a remis il nous semble, la question du fait associatif sur le métier. En se posant la question, un peu identitaire, « mais qui est-ce qu'on est ? Qu'est-ce qu'on fait ? Et en quoi les associations peuvent être des structures différentes de ce que sont les entreprises commerciales, ou pas commerciales, peu importe, mais de ce que sont des entreprises ? ».

Ils soutiennent ainsi l'idée de réouvrir le CSA :

Pour créer de nouvelles catégories et faire un distinguo entre l'associatif à vocation démocratique qui s'inscrit dans la société sur un combat, soit général, soit sur des combats en particulier mais vraiment dans une visée d'intérêt général par rapport à d'autres structures qui se seraient mises en association parce que c'est plus facile.

L'un des enjeux pour eux au travers de l'édition d'un livre[13] et d'un documentaire[14] est de toucher le politique, les nouveaux ou futurs responsables associatifs et poursuivre les questionnements sur l'identité associative, le sens de son action, sur *« c'est quoi notre*

---

[12] Ceux-ci sont disponibles sur You Tube (et sur le site du Collectif 21) dont la journée de synthèse du 10 mars 2022 portant sur les réflexions des deux années précédentes.

[13] Cent ans d'associatif en Belgique … Et demain ? Ouvrage collectif coordonné par M.Bietlot, M. Legrand, P. Smet. Agence Alter, 2022.

[14] Film-outil réalisé par Michel Steyaert, le Centre de Vidéo Bruxelles et le Collectif 21 : « 2121 Hypothèses Associations ». https://cvb.be/fr/films/2121-hypotheses-associations. « À partir de différentes hypothèses, le film interroge les rapports des asbl aux pouvoirs publics, la tendance à la marchandisation qui s'impose partout aujourd'hui et peut-être encore davantage demain. En interviewant notamment différents acteurs du champ associatif ».
La vidéo dans son intégralité est accessible à la demande en contactant P.Cotte : philippe.cotte@cvb.be.

culture politique et c'est quoi nos combats, et comment est-ce qu'on se réinscrit dans ces combats-là sans se fonctionnariser, sans s'encroûter ».

Au niveau politique par ailleurs, ils s'activent à cette reconnaissance.

On est en train de faire le tour des partis politiques pour voir comment dans les législations à venir, on arrive à sanctuariser un certain type d'associatif. En le protégeant notamment des questions de concurrence sur le marché européen. Mais surtout en essayant de faire reconnaître qu'un certain type associatif crée des missions d'intérêt général, et à ce titre-là peut être préservé d'une série de dimensions administratives, légistiques, etcetera. Et on a quand même bon espoir en travaillant maintenant, que dans les programmes pour les élections 2024, il y ait des éléments qui permettent d'obtenir des choses dans un accord de majorité.

Et on travaille à deux niveaux. Un qui est plutôt sur le niveau des entités fédérées parce que c'est de celles-là qu'on est le plus proche. Elles pourraient introduire dans leur législation des éléments qui nous font reconnaître comme des services d'intérêt économique généraux. Après, on sait qu'il y a un statut européen de l'association qui est en train d'essayer de se mettre sur pied, et de voir comment aussi on pourrait, par ce biais-là, peut-être faire reconnaître certaines associations automatiquement. Et donc les protéger aussi.

d. L'associatif subsidié, pilier démocratique

Enfin, G. Carly encourage à défaire les discours de tendance néo-libérale, intégrés même par les travailleurs du champ social et observés jusque dans les instances de négociation, « où il ne faut pas trop en demander ».

Si on prend le point de vue des pouvoirs subsidiants, qui ont toujours l'air de nous dire que on coûte cher, qu'on est un coût pour la société. Ce avec quoi je suis absolument en désaccord. Parce qu'en même temps, quelle richesse économique, à quel prix on fait des trucs par rapport à d'autres services publics. Une étude qui m'intéresserait vraiment, c'est de dire, si on regarde par rapport à l'argent public, qu'est-ce qui est réinvestit dans l'économie marchande, et combien d'argent public pour soutenir le champ associatif, à mission d'intérêt général ?

Alors qu'en réalité, on a un coût certes, mais une des spécificités du secteur associatif aussi, si on reprend ne fût-ce que le maribel social[15], quand dans le privé, il y a une élimination d'ONSS patronale, c'est une baisse de charge pour les employeurs, quand nous on fait de la baisse de cotisations patronales, c'est réinjecté dans le maribel social pour recréer de l'emploi. C'est quand même une toute autre démarche. C'est à dire que, effectivement nous on continue à payer la même chose, sauf qu'on recrée de l'emploi, que l'on met à disposition du collectif, pour des fonctions en pénurie, pour des trucs qui vont alléger la pénibilité du travail, des choses comme ça. Et donc, on recrée de l'emploi. Si on regarde les évolutions de création d'emplois, entre le secteur privé et le secteur associatif, on voit que l'associatif a créé plus d'emplois, un peu plus élevé en termes de pourcentage par rapport au monde privé. Donc ce sont des lectures économiques où on nous a martelé, et on le répète bêtement, en disant « ah oui on coûte des sous, on est une association, on est aidé, … » mais tout ce qu'on fait ! Et je trouve que c'est un discours qui a été complètement intégré par les gens.

Moriau (2017, en ligne) analyse le pouvoir d'influence politique que revendique l'associationisme à mission sociale. « Le mouvement associatif n'oscille pas entre confrontation et participation au système que l'Etat représente, il en fait partie à part entière en permettant que l'architecture globale des rapports sociaux ne soit remise en cause au nom des inégalités et des injustices. Plein emploi, redistribution conséquente de la plus-value, attention aux plus défavorisés et aux minorités et encadrement régulé des volontés populaires de changement vont de pair. »

Pour le Collectif 21, l'associatif est un pilier démocratique de la société.

L'un des enjeux de l'associatif subsidié qui se constitue au départ d'actions communautaires est de maintenir sa capacité d'expression politique dans une relation de coopération conflictuelle avec les autorités publiques (Franssen, 2015, en ligne). « L'association peut être pleinement considérée comme une actrice lorsqu'elle coopère à un enjeu commun – au plus haut niveau de généralité, le « bien public » - et, qu'en même temps, elle peut faire entendre sa voix, ses intérêts, ses divergences. » Ce pouvoir conflictuel est un principe de « saine démocratie ».

---

[15] Subvention salariale

CONCLUSION

L'objet des entretiens, menés dans le cadre de ce mémoire, était de situer, au sein de structures associatives subventionnées, à profit psycho-social, le « pouvoir d'agir » de responsables, en rapport avec le cadre et les injonctions des pouvoirs de tutelle. Je me suis placée du point de vue des contradictions vécues et potentiels conflits de valeurs dont j'ai fait l'hypothèse, en lien avec les finalités sociales de l'organisation. Ceci dans le contexte socio-politique bruxellois.

Les responsables, en l'occurrence aux fonctions de coordination et de direction, assurent la cohérence et la médiation entre différents niveaux de pouvoir, entre les orientations des pouvoirs politiques et subsidiants, les missions, les cultures institutionnelles et professionnelles et les travailleurs (Bertaux et Hirlet, 2012). Ils avaient certainement un regard particulier sur ces enjeux. Trouvant par ailleurs peu de littérature au sujet des conflits vécus par les responsables, cette interrogation a également orienté mon choix de les solliciter.

Suite à la diffusion de ma requête, j'ai rapidement obtenu des réponses et constaté un intérêt pour le sujet. Il se fait que le panel associatif auquel je me suis adressée relève, pour bon nombre, de structures fondées dans le contexte des mouvements sociaux des années 70, nommé « l'associationisme pionnier » ou « militant ». D'autres structures pré-existantes à ces mouvements ou plus récentes, se basent sur des idéaux communs : la défense des droits fondamentaux, le bas seuil d'accès, le libre choix du bénéficiaire envisagé avant tout comme citoyen. Les valeurs de laïcité et d'éducation permanente sont aussi été évoquées par différents acteurs et traversent les projets institutionnels et leurs responsables. Comme en témoignait R : « Les valeurs laïques ici, c'est de tendre à ce que, chacun, pour soi-même, pour ce qui lui arrive, puisse avoir sa conscience propre, qu'il puisse avoir le libre examen de sa situation ». Tous les responsables rencontrés témoignent de valeurs fortes, qui sous-tendent leur action dans l'institution dans laquelle ils travaillent. Cela concorde finalement avec l'objet social et les missions. Pour faire référence à Melchior, éthique personnelle et professionnelle sont collées. Dans le cadre de cet échantillon de personnes rencontrées, bien sûr limité, mon postulat de départ s'est vérifié.

Donc, partant de ces valeurs, assez naturellement et en concordance avec la littérature parcourue, les contradictions ou conflits évoqués touchent aux logiques du travail social qui ont du mal à cadrer dans le contexte de Nouvelle Gestion Publique et des politiques néo-libérales. Les définitions par exemple de ce que sont une (ré)insertion sociale (de qualité) ou encore l'autonomie sont liées à la réalité des bénéficiaires. Elles ne sont d'ailleurs que peu liées à l'employabilité suivant la logique d'un « Etat social actif ». A cela s'ajoutent les objectifs de résultat, les pratiques gestionnaires et procédurières s'infiltrant dans la gestion du non-marchand et qui s'accordent difficilement avec l'essence du travail d'accompagnement humain. Comme le relève une coordinatrice dans un centre thérapeutique, le fait de soigner quelqu'un n'a pas grand-chose à voir avec le fait qu'il soit x heures à un atelier. Imaginer diriger et contrôler des aspects cliniques avec des procédures, « c'est une insulte à un métier ». Ces pratiques déteignent sur la formation des travailleurs sociaux selon certains, qui questionnent la direction prise par le travail social et le sens de l'action sociale à venir.

Dans leur décryptage des problématiques sociales, l'un des responsables évoque sa désapprobation d'adapter ou de resocialiser des gens à une société dans laquelle le bonheur et l'égalité ne sont pas garantis par les décisions qui sont prises. Pour ces acteurs, il s'agit aussi d'un idéal, mis en pratique, d'« une place autre que celle de normalité ». Pour bon nombre également, de pouvoir accompagner les publics les plus précarisés « pour les ramener vers les droits fondamentaux ». Le coordinateur d'un centre d'action sociale relevait les paradoxes auxquels il se trouve confronté. Dans son secteur, les solutions et possibilités d'aide sont restreintes pour accompagner un public précarisé. Aussi, il questionne la fragilité d'un système qui peut faire basculer la situation d'une personne à la suite d'un incident de parcours, la rendre dépendante de justificatifs en tout genre, la priver de son autonomie, à laquelle on l'invite par ailleurs. Si l'on reprend l'analyse de Laville (2019), ces travailleurs envisagent la question sociale du point de vue « démocratique », celui de conforter les principes politiques de lutte contre les inégalités. Dans une autre manière de l'envisager, d'un point de vue « philanthropique », « on a affaire à une lutte contre la pauvreté qui s'attaque plus aux conséquences qu'aux causes. »

Dans la relation aux pouvoirs de tutelle, l'un des enjeux pour l'associatif, défendu par le Collectif 21 (rencontré dans le cadre de cette recherche), qui regroupe des associations mobilisées autour de la question de l'identité associative, est de reprendre du pouvoir sur son action. « De plus en plus traités comme des sous-traitants », ce type d'associatif engagé, à missions d'intérêt général, a la volonté

de révéler et d'agir face aux problématiques sociales, alors que les actions deviennent subordonnées à ce que l'Etat juge opportun au travers d'appels à projets. Nombreux de mes interlocuteurs ont rapporté dans leurs récits ce fonctionnement par appels à projets. Ce mode de financement, systématisé, met les associations en difficulté d'envisager leurs missions de façon sereine et pérenne. D'abord en termes de correspondance avec l'essence de leur objet social, ensuite en termes de cadre emploi suffisant pour assurer leurs missions. Ces politiques d'appels à projets fonctionnent au coup par coup, en fonction des influences médiatiques, qui retombent parfois très rapidement alors que l'accompagnement de certains publics nécessite des actions au plus long terme. Quand les ukrainiens, les femmes ou encore la communauté LGBTQ+ suscitent soudainement davantage d'intérêt, ces associations n'ont pas pour habitude de subdiviser leur public en fonction des médias et elles travaillent parfois à ces thématiques depuis longtemps. Enfin, ces appels à projets tendent à mettre en concurrence les associations.

Aussi, toujours dans leurs relations avec les pouvoirs de tutelle, les acteurs ramènent des exemples où les commissions devant servir à discuter des problématiques de terrain servent aux choix stratégiques des pouvoirs administratifs et politiques, et non finalement au soutien à l'action. Il en va de même pour des systèmes d'évaluation mis en place. Pour Bouquet (2017), il serait bon de vérifier que les évaluateurs aient également une pratique éthique.

Dans certains cadres COCOF, les rapports d'activités restent très qualitatifs et/ou liés à des thématiques choisies en concertation. Cela fait suite aux combats menés par des services agréés. Dans ces cas-là, les outils d'évaluation sont accueillis positivement et perçus comme soutenants pour l'action. Rendre des comptes et rendre compte du travail réalisé, justifier du financement public paraît volontiers normal pour les acteurs, « tant qu'on ne touche pas au contenu », « à la manière dont on arrive aux fins de soin ».

Tout se joue évidemment dans les relations qui se tissent avec les administrations et les cabinets, et aussi en fonction des femmes ou hommes politiques, parfois plus au fait, et dans la finesse des projets défendus par les associations. Pour l'un des responsables, arpentant depuis plus de vingt ans les instances de négociation, le fait que l'on retrouve moins d'interlocuteurs issus de l'associatif dans les administrations complique la donne. « Quand on leur parle du terrain, ils savent pas bien de quoi il retourne en fait. »

Il existe un enjeu de visibilité dans les lieux de concertation. Il est plus laborieux pour les associations avec un projet particulier, se considérant comme de « petits » acteurs, de défendre leur spécificité ou leur valeur ajoutée. Les fédérations dans les secteurs du sans-abrisme et de la santé mentale ont été pointées comme particulièrement soutenantes et bien structurées, leur donnant « un véritable esprit de corps ». Cela semble moins être le cas en toxicomanie par exemple.

Des associations rencontrées sont mieux pourvues d'emplois. Parmi les raisons évoquées, il y a la pression médiatique mais aussi le fait d'avoir pu, avec le temps, se constituer une ossature relativement stable et d'être des acteurs reconnus par les pouvoirs politiques et administratifs.

Par rapport aux subventionnements structurels, le Collectif 21 défend la nécessité de reconnaître et de financer les temps de « non-production », soutenant la vitalité de structures engagées sur des missions de fond. Des acteurs témoignent de ce malaise, de ce manque de temps qui leur est accordé et ont du mal à le revendiquer comme normal. Les temps de formation et les temps réflexifs permettent aux structures d'entretenir leur culture, le sens de leur action.

Enfin, plusieurs acteurs témoignent de leur interrogation en rapport avec l'évolution des exigences administratives et un contrôle qui s'écarte de l'objet de leur travail, associés à la numérisation et la recherche d'uniformisation. Au niveau micro, ces témoignages, incluant les charges de gestion et administratives élevées, les changements récurrents auxquels il faut (trop) régulièrement s'adapter, la nécessaire présence dans les organes de concertation à différents niveaux en raison des enjeux qui s'y trouvent, indiquent un risque d'épuisement professionnel accru pour les responsables se sentant davantage isolés. Au niveau macro, cette surcharge laisse moins de place aux initiatives émanant des acteurs de terrain. Des acteurs annoncent que certains cadres, dont ceux qui passent à la COCOM avec la réforme de l'état, penchent encore davantage vers un contrôle et une recherche d'uniformisation sur « la manière dont les professionnels estiment devoir faire leur travail », en contrôlant par exemple le nombre de fois auquel la personne est vue ou la manière dont sont gérés les dossiers, ou encore en instituant une sorte de programme sur la façon dont le bénéficiaire est reçu à l'entrée. Ces normes et fonctionnements imposés ôtent la reconnaissance du nécessaire esprit critique dans un travail lié à la rencontre avec un bénéficiaire particulier, la confiance en l'expertise du travail social et de leurs professionnels.

Un axe essentiel de cette recherche concernait donc le pouvoir d'agir. En rapport avec les contradictions au point de vue des valeurs du travail social, émis en entretien, je cherchais à connaître les ressources mobilisées et les moyens développés par les acteurs. J'ai pu catégoriser mes observations sous cinq thématiques, cinq chapitres. Le premier concernait le « pouvoir d'agir interne », témoignant de la posture des responsables face aux enjeux de leur fonction et conflits de valeurs. Le deuxième concernait l'agir avec les équipes.

Le troisième recueillait les récits de ce pouvoir d'agir dans la relation aux administrations et aux politiques ; le quatrième, les volontés et possibilités d'action relativement au fonctionnement des subventions et appels à projets. Enfin sous la cinquième catégorie, j'ai pu rendre compte des initiatives et mobilisations collectives dont les acteurs m'ont témoigné, répondant notamment à un besoin de s'accorder à nouveau sur certains idéaux et de revaloriser autrement le travail associatif subventionné à vocation sociale.

Relativement au « pouvoir d'agir interne », il y a le positionnement des acteurs face aux exigences de leur fonction et à ce qui pourrait être vécu comme un conflit. Dans leurs ressources personnelles premièrement, pour maintenir le cap de cette fonction exigeante, il s'agit pour ces travailleurs de bien se connaître et de connaître leurs limites. L'humour, la légèreté dans la conduite des projets, l'optimisme font partie des stratégies mises en place, avec une conscience claire des enjeux. Deuxièmement, des témoignages se rapportent à une capacité et une volonté de se constituer des appuis pour manœuvrer entre les différentes exigences et niveaux de pouvoir. Au sein de leur institution, des responsables évoquent l'attention portée à la relation avec leur conseil d'administration, leurs collaborateurs directs ou leur direction supérieure. Une compréhension commune des enjeux et un alignement sur leurs valeurs, aux différents niveaux hiérarchiques, sont une ressource importante, et dont ils s'assurent, pour certains, avant de s'engager dans une telle fonction. Ensuite et en lien avec la volonté de se constituer des appuis, les responsables maintiennent vis-à-vis du CA, ce que l'un d'eux appelle « une posture professionnelle ». Ceci notamment pour éviter les ambiguïtés de rôle et parce qu'elle leur permet de baliser leur pouvoir d'agir. Quatrièmement, des témoignages ont trait aux choix d'agir dans les conditions contraignantes existantes, plutôt que de placer le focus sur un idéal. Enfin, à divers moments des entretiens, des acteurs témoignent du choix d'agir selon des références propres plutôt que selon celles de l'autorité. C'est ce que Dejours appelle l'activité déontique : le fait de s'écarter de la règle (travail prescrit) pour s'accorder sur des normes qui répondent à ce que les travailleurs estiment être *un travail bien fait*. Dans l'un des récits, cette activité déontique annihile le conflit de valeurs.

Le pouvoir d'agir des responsables se situe aussi dans la manière dont ils investissent les équipes. Par rapport à l'objet de cette recherche, s'observent la volonté de cohésion autour de l'objet social de l'organisation, et des moments où l'institution est amenée à réfléchir et à se recentrer sur ses valeurs. En équipe, les valeurs sous-tendues par les projets sont repères dans les moments où les services sont confrontés à des principes de réalité budgétaire par exemple. Il est aussi important de s'assurer en équipe, selon l'une des responsables, de la cohérence avec les missions confiées. Même s'il existe des dissonances sur la compréhension des missions, un conflit entre travail réel et missions attribuées, il serait tout aussi conflictuel de travailler complètement hors des cadres établis, en ignorant par exemple les conventions. Les responsables d'institutions sont garants de ce cadre mais envisagent également leur pouvoir d'agir dans le soutien ou la latitude laissée à l'action des équipes, parfois à contre-courant des injonctions externes.

Dans le chapitre « II. B. Problématique choisie », faisant référence à une recherche sur le bien-être de travailleurs de l'insertion socio-professionnelle à Bruxelles, je m'étais également interrogée sur le sentiment de rupture de confiance évoqué par ceux-ci, vis-à-vis de la ligne hiérarchique, en rapport avec leur capacité à défendre les enjeux dans lesquels ils sont pris. J'ai finalement peu abordé cet aspect en entretien et ne peux relever que le point de vue ou le vécu des responsables. Certainement pour ceux interrogés, la cohésion autour de l'objet et des missions de l'institution est une ressource face aux conflits de valeurs externes, et même une condition au moment des engagements.

Pour envisager une autre recherche, il est possible de s'entretenir cette fois avec des travailleuses et travailleurs à différentes fonctions, au sein d'une même organisation, à propos de la manière dont elles et ils sont traversé.es par ces conflits. Et de recueillir quelles seraient les stratégies et « bonnes pratiques » pour maintenir la coopération et le bien-être au travail. Selon la théorie de Crozier et Friedberg, l'organisation est un « univers de conflit » (Thuderoz, 2014 : 28-29). « Ce qui est premier, ou constant, c'est l'opposition entre individus et entre groupes. ». Il s'agit d'une lutte entre des rationalités « multiples et divergentes d'acteurs relativement libres ». Chacun ne possédant « qu'une vue partielle » de l'organisation, adoptant sa propre stratégie et « utilisant les sources de pouvoir à leur disposition », c'est en se conformant plus ou moins au jeu organisationnel qu'ils parviennent à coopérer autour de buts communs. (ibid). Cet angle théorique peut servir d'appui au développement d'une nouvelle problématique.

Après l'agir avec les équipes, la troisième catégorie des récits relevait du pouvoir d'agir des responsables dans la relation aux instances administratives et politiques. Lorsqu'il s'agit de définir le cadre des missions, dont l'un des enjeux est le subside mais également les finalités de l'action, le pouvoir d'agir se retrouve dans le positionnement pris par les acteurs, dans les négociations et vis-à-vis des demandes des administrations. Aussi dans leur capacité à être reconnus comme interlocuteur et à tisser des relations avec les pouvoirs de tutelle.

Des récits témoignent d'une volonté de « jouer le jeu », de rester dans les lignes de ce qui est fixé, malgré les désaccords. Stratégiquement, certains expliquent louvoyer, dire oui mais non, plutôt que de se faire écarter des instances de négociation en se

positionnant de façon radicale. Pour se faire entendre, comprendre et légitimer, « il faut utiliser les discours là où ils sont utiles » comme témoigne l'un des responsables. Le parti pris de l'amusement, vu dans les ressources personnelles des acteurs, fait aussi ici contre-pied à ce qui paraît quelquefois absurde dans les demandes des administrations et les réunions de concertation. Pour d'autres, cette stratégie interne ne fonctionne pas, parce que la charge de la gestion quotidienne dépasse leurs ressources, les enjeux de reconnaissance de leur secteur ou de leur association sont forts et puis, cela ne les amuse pas.

Relativement aux outils d'évaluation et rapports, les responsables choisissent de se les approprier un maximum, cherchant à valoriser le travail réalisé et de les faire correspondre au plus près de leurs perceptions de leurs missions.

Certaines exigences de contrôle, comme celles de prestations horaire fixées arbitrairement, conduisent les acteurs à « naviguer » quelque peu hors-cadre, pour maintenir une souplesse d'action. Ces pratiques se vivent parfois comme risquées et renvoient à nouveau au concept d'activité déontique. Tout comme les fédérations peuvent être soutenantes, les pairs qui peuvent partager ces réalités de travail en confiance sont une ressource. Ce climat n'est pas nécessairement présent pour tous les acteurs rencontrés. La mise en concurrence des associations, qui s'installe avec le fonctionnement par appels à projets, n'aide pas. Isolant les acteurs, ceux-ci peuvent se sentir affaiblis.

En rapport avec les subventions, les associations qui peuvent s'appuyer sur des subventions structurelles relativement stables ou qui sont polys subventionnés ont des marges de manœuvre plus larges. Cela leur permet de mettre en place des actions qui font sens par rapport à l'objet de leur institution en le justifiant dans l'un ou l'autre cadre.

Dans la réponse aux appels à projets, des responsables s'y refusent lorsque l'objet s'écarte de leurs missions initiales. D'autres s'en servent parce que cela leur permet une nouvelle opportunité, comme celle de travailler en réseau par exemple. D'autres enfin acceptent les projets tant qu'ils servent à l'organisation, sachant que l'emploi ou les conditions liées sont parfois précaires, ils décident de clarifier ces points d'entrée de jeu avec les porteurs.

En ligne de fond, je me questionnais également sur la vitalité du secteur associatif, dans le sens où Clot l'entend : « la dispute professionnelle », entre les acteurs du champ associatif, est-elle complètement étouffée, par une espèce d'hyper-contrôle, de main mise absolue, suivant des critères et objectifs prioritairement gestionnaires, budgétaires, de rentabilité ?

Les acteurs que j'ai rencontrés n'entrent pas dans le sujet par cette grille de lecture. Même s'ils en font le constat, leur focus est précisément placé sur leur pouvoir d'agir. Au-delà de leur pouvoir d'agir individuel ou encore avec les équipes au sein de leur institution, j'ai découvert la création d'alternatives et les mobilisations collectives initiés par des travailleurs de l'associatif existant. Les nouvelles initiatives sociales naissent d'une volonté de dépasser la question de la gouvernance actuelle et d'ouvrir des espaces de participation citoyenne, pour tous les acteurs, travailleurs et usagers, selon l'analyse de Laville (2019). Les initiateurs et travailleurs de ces innovations semblent y retrouver une concordance avec leurs valeurs. Notamment la pair-aidance qui permet de dépasser les « seuls soins et de l'éducation thérapeutique » (Waha, 2021) et favorise l'*empowerment* de l'individu, acteur de sa propre vie, entendu comme la possibilité de choisir pour soi.

Enfin, le Collectif 21 rencontré en fin de recherche se mobilise justement en porte-à-faux des logiques marchandes et gestionnaires imposées au secteur. Il replace la question de l'identité associative au centre des débats, travaille à une reconnaissance du fait associatif à mission d'intérêt général, notamment par une législation adaptée. De ce point de vue, les associations subsidiées à profit social, au sens large du terme, sont un pilier démocratique de notre société. L'un des enjeux pour celles-ci, selon Franssen (2015) est de maintenir leur capacité d'expression politique dans une relation de coopération conflictuelle avec les autorités publiques.

POSTFACE

Lorsque j'ai défendu ce mémoire en août 2022, même s'il a été réussi, je n'avais pas eu le temps de réellement écrire une conclusion. Mon objectif, en le retravaillant, était de pouvoir faire un retour, dont je serais suffisamment satisfaite, aux personnes rencontrées à cette occasion et à celles qui ont exprimé un intérêt pour mes questions de recherche. Faire quelque chose des témoignages reçus. J'ai ainsi pu également restructurer l'ensemble du propos et y apporter un peu plus d'analyse.

Ceci me permet, en fin d'analyse et des lectures abordées, de dérouler succinctement le fil de ma réflexion sur les liens entre l'idée de « prendre soin du travail », la notion de « travail démocratique » et les valeurs portées par le travail social associatif qui animaient mes premières considérations décrites dans la préface.

Je me suis appuyée, au départ, essentiellement sur les travaux et concepts de Clot. Mais Dejours également a consacré ses recherches aux liens entre souffrance au travail et perte de sens. Tous deux promeuvent la **qualité de vie au travail**. Clot, notamment par son mandat et ses initiatives, avec son équipe, au sein de l'ANACT[16], ses actions de sensibilisation et de formation, intervient sur les lieux de travail où il propose de recréer des espaces de dialogue et de co-construction. Il met en avant la nécessité de la coopération, du collectif, en partant de la reconnaissance, de la prise en compte, de la valorisation des singularités au sein de ces collectifs. Dejours parle d'espaces délibératifs, qui sont des espaces de révélation des savoir-faire, de l'intelligence des travailleurs, dont eux-mêmes ne sont pas toujours conscients. La qualité d'un responsable, dans une théorie de la coopération, tient à la capacité d'amener à révéler ces intelligences.

Pour ces deux auteurs, **« prendre soin » d'un travail vivant**, c'est autre chose que de la bienveillance à l'égard des gens. Pour développer quelque peu le propos de Dejours, celui-ci défend la nécessité de bien connaître l'activité de travail. Or il y a un impensé de la question de la centralité politique du travail. Depuis le taylorisme, l'organisation du travail est considérée comme un problème scientifique, l'objectif étant de maîtriser l'activité. Davantage que de penser « la domination du travail », ou « par le travail », « il s'agit aussi de transformer le travail pour dominer le monde social » (Dejours, 2021 :29). « L'organisation du travail constitue en réalité une stratégie politique » (ibid :30), abandonnée à ceux qui savent ou sauraient.

Dans cette manière d'envisager le travail par le contrôle, « la place de la coopération est très affaiblie » (ibid :32). **Et pour concevoir la démocratie par le travail, il est nécessaire d'avoir une culture de base de ce qu'est « le travail vivant », qui repose sur la coopération.**

Les **formes d'engagement associatif**, rencontrées chez les acteurs avec lesquels je me suis entretenue et au travers des innovations sociales évoquées, sont analysées par Laville comme des **espaces de coproduction** avec des bénéficiaires, professionnels et bénévoles, et ont une **dimension politique condensée dans leurs projets associatifs**. Ceux-ci peuvent être considérés comme « des espaces publics de la société civile dans leur diversité » (Laville, 2019 : 77). Cet auteur appréhende par ailleurs ce qui se passe au sein de ces associations pour **poser autrement la question de l'économie et son articulation avec la démocratie**. Il s'agit de « mettre en évidence la pluralité des principes économiques pour ne plus considérer le marché comme la source unique de prospérité » (2006 :83).

Le conflit interne qui se joue en fait pour moi de longue date est de trouver le sens de l'activité de travail. Unir le « labor » à l'œuvre et à l'action pour reprendre H. Arendt (citée dans la préface), allier épanouissement dans la vie active, au travers de ses talents et compétences pour contribuer au monde. Dépasser la conception de la seule richesse économique marchande et croire en la possibilité d'une construction collective inclusive.

Les idéaux ou valeurs incarnés dans les projets des institutions rencontrées tendent vers un idéal de construction inclusive et démocratique. Ce qui a été mis en avant dans ce mémoire est bien sûr le reflet d'un échantillon limité aux associations rencontrées, en résonnance avec mes questions de départ.

La conception selon laquelle le travail démocratique serait davantage présent au sein des structures non marchandes n'est pas neuve. Mais, comme Hély (2010) et Dejours (2021) le relèvent, on peut retrouver autant de **violence dans les relations de travail** au sein de

[16] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (administration publique française, placée sous la tutelle du ministère du Travail).

ces associations, que dans des entreprises marchandes, purement capitalistes. Hély fait également l'analyse, comme d'autres, de la professionnalisation du secteur qui engendre un autre rapport au travail. Tous les acteurs associatifs ne tendent pas vers les mêmes valeurs d'engagement social ou de démocratisation. Et la violence peut par exemple naître du reproche du côté des pionniers de ne pas être « suffisamment militant ». Il s'agit de prendre en considération la rationalité des individus.

Il n'en reste pas moins que **« la dispute professionnelle »**, « la conflictualité comme management du travail » dans les termes de Clot, ou « la coopération », définie selon Dejours, sont le ressort non seulement de la qualité d'une production au travail, marchande ou non, mais aussi le ressort de la qualité de vie au travail.

Les discussions contradictoires servent à faire fonctionner le travail, le service, l'institution. **De ces expériences de travail démocratique, à côté des discussions sur les critères d'efficacité, de l'objectivable, il y a les arguments éthiques,** « la question de ce qui est bien ou mal, juste ou injuste », « comment on fait pour travailler tou.tes ensemble » (Dejours, 2021 : 33). **Ceci rappelle les références à « la loi humaine »**, rapporté par Autès dans le cadre théorique de cette recherche, sur l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. Par ailleurs, les arguments de la discussion ont trait à la santé physique, mais aussi la santé mentale. Dépassant le cadre de la protection des risques pour la santé, il y a aussi « la question du plaisir au travail, de l'intérêt au travail, du sens du travail », et où « je peux y investir mon intelligence » (ibid).

« L'expérience du travail, c'est ce qu'il y a de plus ordinaire et de plus répandu. Et si on cultive les espaces de délibération, on cultive l'apprentissage de la démocratie par le travail » (ibid :34).

L'idée de « prendre soin du travail », serait finalement celle de prendre soin de ces espaces vivants, dans lesquels nous nous investissons chaque jour, à notre manière, en tant qu'individu, et en tant que membre d'une communauté ou d'un collectif, forcément plus large. Faire sens dans son activité, pouvoir y agir et choisir d'agir, c'est prendre la main sur le monde dans lequel nous souhaitons vivre.

* * * * *

BIBLIOGRAPHIE

ARENDT, H., ([1958] 1983). **Condition de l'homme moderne**. Paris, Calmann Lévy.

ARTOIS, P., DE PREVAL, C., SKA, V., (2015). **Etat, associations et entreprises sociales, financement et nouvelles logiques.** *Les politiques sociales*, n°1-2, pp.4-8.

AUTES, M., (1996). **Le travail social indéfini**. *Recherches et Prévisions*, n°44, pp.1-10.

AVRIL, A., CARTIER, M., SERRE, D., (2010). **Enquêter sur le travail**. Paris, La découverte.

BALDI, P. (2011). **Réflexions sur l'autonomie dans un service S.A.I.E.**, article collectif. *L'observatoire*, n°71, pp.77-80.

BELLOT, C., BRESSON, M., JETTE, C. (2013). **Le travail social et la nouvelle gestion publique**. Presses de l'Université du Québec.

BERTAUX, R., HIRLET, P. (2012). **Les acteurs de l'intervention sociale entre hétéronomie et autonomie du travail**. *Vie sociale*, n°1, pp.157-172.

BERNOUX, P., (2008). **De la sociologie des organisations à la sociologie des associations**. *Sociologie économique*, pp.53-72.

BLAIS, M., MARTINEAU, S. (2006). **L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes**. *Recherches qualitatives*, vol.26(2), pp.1-18.

BOUQUET, B. (2017). **Ethique et travail social. Une recherche de sens.** Paris, Dunod.

CHAPELLE, F. (2018). **Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail**. Malakoff, Dunod.

CLOT, Y. (2006). **Clinique du travail et clinique de l'activité**. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°1, pp.165-177.

CLOT, Y. (2011). **Le métier comme opérateur de santé**. *Bulletin de psychologie*, vol.511, n°1, pp. 31-38.

CLOT, Y. (2015). **Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux**. Paris, La Découverte.

CLOT, Y., SIMONET, P. (2015). **Pouvoir d'agir et marges de manœuvre**. *Le travail humain*, vol.78, pp.31-52.

COTTIN-MARX, S. (2019). **Sociologie du monde associatif**. Paris, La Découverte.

CRAWFORD, M. (2016). **Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail**. Paris, La découverte.

CUKIER, A., (2018). **Le travail démocratique**. Paris, Humensis/PUF.

DEJOURS, C., GERNET, I., ROLO, D. (2015). **La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail.** In Les risques du travail. Paris, La Découverte, Hors collection Sciences Humaines, p.303-311.

DEJOURS, C. (2021). Propos recueillis par COTTIN-MARX, S., LE LAY, S. **« Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. »**. *Mouvements, La découverte*, n°106, pp.27-40.

DELALOY, M., FOUDRIAT, M., NOBLE, F. (2014). **Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social**. Paris, Dunod.

FRANSSEN, A. (s.d.). **Etat social actif : une nouvelle grammaire des risques sociaux**. Centre d'études sociologiques des Facultés universitaires Saint-Louis.

FRANSSEN, A. (2015). **Penser les rapports entre l'associatif et le politique.** *CBCS*. https://cbcs.be/penser-les-rapports-entre-l/#:~:text=Selon%20le%20sociologue%2C%20il%20est,aussi%20n%C3%A9cessaire%2C%20conclut%2Dil.

GILADI, M. (2021). **Travail social et pratiques discrétionnaires**. *Les politiques sociales*, n°3-4, pp.4-14.

GIRARD, J.-P., MERY, I., MOUNIR, H. (2015). **Les chefs de service à l'épreuve du changement**. Paris, Dunod.

GIRARDOT, D. (2016). **Travail et banalité du mal. Le concept arendtien de travail.** *Travailler*, n°35, pp.213-232.

GLARNER, T. (2008). **L'évaluation diagnostique de la souffrance psychique chez les assistants sociaux**. *Pensée plurielle*, n°18, pp.103-108.

GOLLAC, M., et al. (2006) **Du déni à la banalisation. Note de recherche : Sur la souffrance mentale au travail**. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.163, n°3, pp. 39-45.

GOLLAC, M. (Dir). (2010). **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser.** Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. France. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

GRIMARD, C., ZWICK MONNEY, M. (2016). **Les capacités d'agir des travailleurs sociaux.** *Pensée plurielle*, n°43, pp.85-95.

HELLEMANS, C. (2008). **Le modèle cognitif de gestion du stress et ses pragmatiques.** *Stress, Santé & Société*, vol.4, pp.1-30.

HELY, M. (2010). **Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif**. *Management & Avenir*, n°40, pp.206-217.

KARASEK, R. (1979). **Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for jobs redesign**. *Administrative Science Quaterly*, n°24, pp.285-308. Version francisée validée : http://rsmy.fr/content/karasek-questionnaire-2_contenus1402997546.pdf

LAFORE, R. (2020). **Le travail social à l'épreuve des recompositions institutionnelles de l'action sociale, éléments de cadrage.** *Revue française des affaires sociales*, n°2, pp.29-49.

LALOY, D. (2017). **L'évaluation des services sociaux : une pratique empreinte de tensions**. L'*Observatoire*, n°82, version numérique. https://revueobservatoire.be/Ils-evaluent-nous-evaluons-vous-evaluez

LAVILLE, J.-L., CAILLE, A., CHANIAL, PH., DACHEUX, E., EME, B., LATOUCHE, S. (2001). **Association, démocratie et société civile.** Paris, La découverte, Syros.

LAVILLE, J.-L. (Entretien avec). (2019). **Freins et leviers de l'innovation démocratique au sein des associations : éclairage historique.** *Cahiers de l'action*, n°53, pp.73-78.

LAVILLE, J.-L. (2006). **L'articulation entre démocratie et économie : une question contemporaine** in La démocratie au péril de l'économie, pp.83-91. Presses Universitaires de Rennes.

LEGROS, P., (2013). **Les associations d'action sociale à l'heure du management.** *Les politiques sociales*, n°3-4, pp.47-58.

LHUILIER, D. (2006). **Cliniques du travail**. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°1, pp.179-193.

LINHART, D. (2016). **La subordination au travail : entre consentement et contrainte ?** *Sud/Nord*, n°27, pp.223-240.

LINHART, R. (1981). **L'atelier**. Paris, Minuit.

LODEWICK, P., BURION, C., LALOY, D. (2013). **Le bien-être des travailleurs de l'insertion socioprofessionnelle à Bruxelles**. Fonds de la Formation Continue des travailleurs de l'ISP bruxelloise (FFCISP). https://www.helha.be/app/uploads/2013/12/BIENETRE_Etude_CITS.pdf

MELCHIOR, J.-P. (2008). **L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux.** In Pourquoi travaillons-nous ? Eres, pp.160-182.

MELCHIOR, J.-P. (2011). **De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux**. *Informations sociales*, n°167, pp.123-130.

MEZZENA, S. (2011). **L'expérience du stagiaire en travail social : le point de vue situé de l'activité.** *Pensée plurielle*, n°26, pp.37-51.

MOLINA, Y. (2013). **Quels engagements pour les professions sociales ?** *Les politiques sociales*, n°3-4, pp.94-108.

MOLINIER, P., FLOTTES, A. (2012). **Travail et santé mentale : approches cliniques**. *Travail et Emploi*, n°129, pp.51-66.

MORALES LA MURA, Q. (2014). **L'engagement au travail : entre militance effective et contraintes dissimulées.** *Lien social et Politiques,* n°72, pp.229-243.

MORIAU, J. (2016). **Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015).** *CBCS.* https://cbcs.be/wp-content/uploads/2016/06/les_quatre_etapes_de_la_gestion_publique_du_secteur_associatif_a_bruxelles_web.pdf

MORIAU, J. (2017). **Huile ou grain de sable ? Que fait l'associatif aux rouages du système ?** *CBCS.* https://cbcs.be/huile-ou-grain-de-sable-que-fait-l-associatif-aux-rouages-du-systeme/

Pouvoir d'agir. (Décembre 2016). *CEMEACTION, L'éducation nouvelle en mouvement, Réflexions, questions § mises en perspective.* https://www.cemea.be/CEMEAction-L-Education-Nouvelle-en-Mouvement-4637

THUDEROZ, C. (2014). **Sociologie du conflit en entreprise.** Presses Universitaires de Rennes.

Travail social et militantisme. (Décembre 2016). *BIS, Bruxelles Informations Sociales*, n°174.

VAN CAMPENHOUDT, L., MARQUET, J., QUIVY, R. (2017). **Manuel de recherche en sciences sociales.** Malakoff, Dunod.

VAN CAMPENHOUDT, L., MARQUIS, N. (2020). **Cours de sociologie.** Malakoff, Dunod.

WAHA, S. (2021). **Pair-aidance : de l'ombre à la clarté.** *La Revue nouvelle,* n°6.