

# ANTIPODES

renversez-vous les idées !

Editeur responsable : Fouad Lahssaini - Périodique trimestriel - Déposé à Bruxelles 3 - P 002124  
Prix : 4 euros - Rue Renkin 2 - 1030 Bruxelles

Belgique-België  
PP  
1030 Bruxelles 3  
1/3487



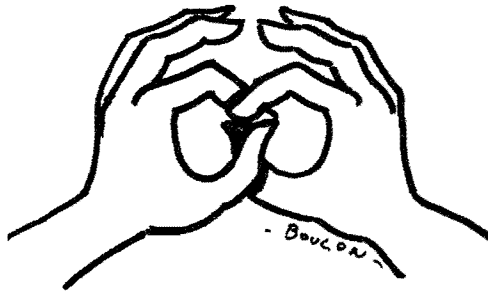
## Scènes de la vie associative

**Comité de rédaction**  
Chafik Allal  
Antonio de la Fuente  
Brigitte Gaiffe  
Pamela Gazon  
Cécile Imberechts  
Jean Claude Mullens  
Vanessa Stappers  
Vincent Stevaux

**Rédaction**  
Antonio de la Fuente  
antoniodelafuente@iteco.be  
**Illustrations**  
Boulon  
ph.boulon@skynet.be  
**Gestion des abonnements**  
Bienvenu Nsiona di Vunda  
iteco@iteco.be

**Antipodes est une publication d'ITECO,  
Centre de formation pour le développement, 2 rue Renkin, 1030 Bruxelles**

Avec le soutien de la Direction générale de la coopération au développement, DGD,  
et de la Communauté française



## **Sommaire**

**Présentation : De l'île à l'archipel**, par Antonio de la Fuente, *p. 2*

**Entre l'idéologie et le management**, propos de Jacques Valentin recueillis par  
Vanessa Stappers, *p. 4*

**Militer au quotidien**, par Patricia Vendramin, *p. 10*

**Entre cohésion et transformation sociale**, propos de Christian Boucq recueillis par  
Vanessa Stappers, *p. 14*

**Vingt-et-une associations chez Associations 21** par Antoinette Brouyaux, *p. 24*

**L'internet associatif**, propos de Xavier Polfliet recueillis par Vanessa Stappers, *p. 30*

## **Les auteurs**

Jacques Valentin est formateur à l'Institut Eco-conseil. Patricia Vendramin est directrice de recherche à la Fondation Travail-Université et chargée de cours invitée à l'Université de Louvain. Christian Boucq est formateur au Mouvement ouvrier chrétien. Antoinette Brouyaux est coordinatrice d'Associations 21. Xavier Polfliet est animateur à Cassiopea. Vanessa Stappers et Antonio de la Fuente travaillent à ITECO.

# De l'île à l'archipel

## **Scènes de la vie associative.**

Un groupe en formation, des jeunes adultes pour la plupart, se rend à une exposition sur les associations en Belgique. Cinquante-deux portraits de volontaires se dressent devant nous. La présentation est sommaire, chaque profil tient en quelques phrases, ce sont des membres d'une commission consultative communale, des visiteurs de détenus, des chauffeurs de taxi social, des militants de la solidarité internationale.

La diversité associative a un visage pluriel. Le groupe de visiteurs raconte ensuite leurs propres expériences en la matière, quelques réussites à petite échelle, quelques essais non concluants aussi.

On entend dire qu'en matière d'engagement associatif l'humanitaire et l'environnement ont la cote auprès des jeunes. Encore que humanitaire et environnement sont des mots valises, des catégories omnibus, tout autant qu'altermondialisme ou développement.

On entend dire aussi que la façon d'adhérer aux ONG n'est pas facile à saisir, que les modes de décision internes à celles-ci sont souvent opaques. Que ce serait un terrain difficile d'accès pour les non-initiés. Domage, d'autant plus que les associations sont tout autant d'espaces pour l'exercice du bénévolat et des sources de travail rémunéré.

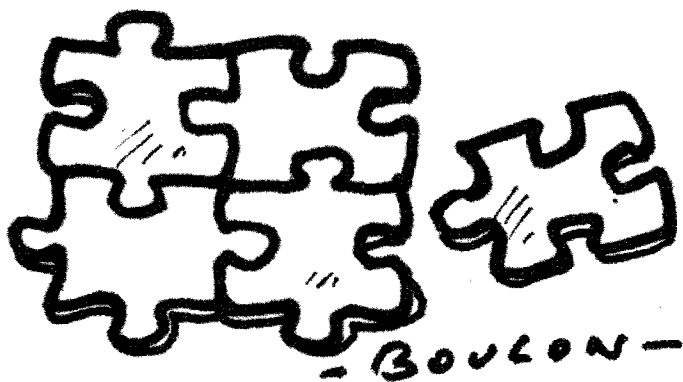
Le sens du travail proposé par ITECO est justement de s'interroger sur nos motivations

personnelles comme préalable à un engagement mais aussi de connaître les contextes, de chercher des partenaires et surtout d'agir ensuite. Et puisque les associations sont le cadre institutionnel destiné à contenir et à permettre l'action collective issue de la base sociale, si elles ne le permettent pas, il faudrait les secouer, les renouveler, les reinventer. C'est le sens de cette édition d'Antipodes.

**La tentation de traduire association** par réseau social existe à présent. Surtout après avoir vu le rôle joué par les réseaux sociaux lors du printemps arabe. Que les réseaux sociaux façonnent la cohésion sociale, on pouvait s'y attendre. Mais qu'ils promeuvent la transformation sociale, c'était moins attendu. Et pourtant, l'action sociale c'est bien l'affaire des groupes actifs et agissants.

L'anthropologue londonien Daniel Miller a voulu regarder de près l'ampleur prise par le réseau social Facebook. Pour ce faire, il est parti étudier une communauté non dans une grande ville occidentale mais bien sur l'île de Trinidad, aux Caraïbes. Sur une île caribéenne, en principe, les liens communautaires devraient être forts et, par conséquent, l'enracinement d'un réseau social digital devrait être moindre.

Or, il n'en est rien. La plus forte croissance de Facebook a lieu aujourd'hui dans des pays comme la Turquie et l'Indonésie, au sein desquels les liens communautaires tradition-



nels sont forts. Dans son livre *Tales from Facebook*, Miller explique que les personnes vont sur Facebook pour s'abstraire de l'intensité de ces relations avec les parents et amis au village. Et qu'ils y vont aussi pour avoir des rapports sociaux intenses là où les relations sociales sont insuffisantes. Facebook sert donc tout autant pour rechercher plus de communauté que pour trouver moins de communauté, ou autre type de communauté. Ainsi, il n'y a rien d'étonnant à ce que cela marche.

Le réseau social (le concept n'est pas nouveau, car l'individu a été de tout temps le point d'accroche d'une multiplicité de réseaux sociaux) se profile donc comme une spectaculaire inversion de la tendance au déclin de la communauté. Même si Facebook est remplacé par autre chose, il reste une certitude, affirme Miller : les sites de réseaux sociaux auront un impact radical sur nos vies.

Maintenant, remplacez, si vous le voulez bien, le mot Facebook par le mot association et relisez. Vous verrez, le propos tient parfaitement debout.

Aussi, vu que l'engagement aujourd'hui porte davantage sur des projets que sur des programmes ou sur des plans d'ensemble, d'après le sociologue français Jacques Ion, ce que certains ont poussé à l'extrême en disant que nous sommes à l'heure des « engagements post-it » plutôt qu'à l'adhésion à des

plans quinquennaux. La vie des associations futures risque d'être ainsi plus brève mais peut-être plus mouvementée, dans tous les sens du terme.

**D'ailleurs l'année 2010 a mis ITECO à rude épreuve.** A bientôt cinquante ans de sa fondation, l'association a dû faire face à des perturbations qui auraient pu la faire sombrer. Heureusement il y avait des forces suffisantes en son sein pour redresser le navire et repartir de plus belle. L'orage aura néanmoins imposé parmi nous l'interrogation sur la question associative. Cette question nous la portons dans les formations et interventions d'ITECO. Pour une fois nous avons dû l'assumer de l'intérieur.

Nous avons voulu dès lors aller à la rencontre des gens qui réfléchissent à l'engagement associatif aussi de l'intérieur et avons voulu prolonger et partager cette réflexion. Le contexte, mais aussi certains mauvais penchants parfois cultivés et consentis imposent-ils un rétrécissement démocratique ? Sur quoi repose la légitimité d'une association et comment cette légitimité se préserve-t-elle et se transmet ? Comment contrer ces forces négatives et faire place à l'apparition de la nouveauté, comment élargir et approfondir la démocratie de base ? Comment mener le bateau de l'île à l'archipel, en quelque sorte, tant dans la rue que sur la Toile.

Bonne lecture.



# Entre l'idéologie et le management

## **Quel est votre parcours associatif ?**

J'ai une formation de sociologue, un diplôme complémentaire en communication et un long parcours dans l'associatif. J'ai travaillé dans un groupe de recherche, le Groupe de sociologie wallonne, puis dans des associations pour aider des travailleurs sociaux à travailler en réseau. J'ai ensuite travaillé dans une association para-universitaire pour effectuer des missions de formation et d'accompagnement du changement des organisations essentiellement dans le secteur associatif et non marchand (monde hospitalier, ONG) notamment sur des questions de réorganisation de l'association, de supervision d'équipe, de gestion de conflit.

J'ai par après travaillé chez ITECO où j'ai également été amené à donner des formations et à aider d'autres associations à dépasser leurs difficultés, notamment organisationnelles.

Je travaille maintenant à l'Institut Eco-conseil (un centre de formation centré sur les métiers de l'environnement) et, dans ce cadre là, je donne des formations sur des thématiques telles que la communication,

la gestion de projet, les méthodes participatives et accompagne individuellement les étudiants dans leur projet et leur stage. A côté de cela je forme et j'accompagne également des éco-conseillers ou des associations environnementales qui sont déjà en fonction.

Enfin, depuis trois ans, je donne cours dans l'enseignement supérieur non-universitaire dans le cadre d'un nouveau master en ingénierie et action sociale qui s'adresse spécifiquement aux cadres du non-marchand. J'y supervise des travaux d'étudiants et donne un cours de Pilotage stratégique des organisations.

Je ne me définis pas comme un chercheur mais plutôt comme un accompagnateur de changement, praticien dans le domaine de la recherche-action en psychosociologie des organisations (de l'interpersonnel au groupe).

## **Pourquoi, d'après vous, les gens s'associent-ils ?**

Je pense que les personnes s'associent souvent par rapport à des valeurs et à la réalisation d'un projet, dans le but de

# Un paradoxe associatif : des professionnels dirigés par des bénévoles

Propos de Jacques Valentin recueillis par Vanessa Stappers

répondre à des besoins. Il est assez fréquent d'ailleurs qu'une association en fasse naître d'autres (au même titre que des projets existants font parfois naître de nouveaux projets), car au sein même d'une association, les motivations personnelles et les projets spécifiques de chacun amènent parfois des divergences de point de vue sur les missions et objectifs à poursuivre ou sur la manière de les poursuivre et aboutissent, selon les cas, à des réorientations en interne, à la scission de l'association et à la création de nouvelles associations.

## **Quels seraient les principales tensions et enjeux du monde associatif aujourd'hui ?**

Un phénomène qui caractérise le secteur associatif depuis plusieurs années, et qui fait émerger de nouvelles tensions et de nouveaux enjeux, est sa professionnalisation (en est la preuve par exemple, la création d'un master en ingénierie et action sociale).

Cette professionnalisation du monde associatif oscille aujourd'hui entre intrusion managériale (perçue par certains comme

un envahissement du business et du secteur privé dans le monde associatif) et rationalisation gestionnaire (pour donner du poids à nos actions, il est intéressant de s'organiser efficacement et de rationaliser certains aspects de la gestion de l'association).

Cette professionnalisation fait émerger une première tension entre les travailleurs et les dirigeants d'associations. Cette tension vient notamment du fait que les travailleurs dans l'associatif se sont fort professionnalisés dans leurs méthodes de travail alors que les dirigeants de ces associations ne se sont pas pour autant professionnalisés dans leurs compétences de management associatif.

La plupart des associations sont en effet dirigées par des bénévoles plus ou moins actifs au sein du conseil d'administration (CA) et de l'assemblée générale (AG). Certains d'entre eux ont une expertise à faire valoir dans le domaine d'action de l'association mais restent toutefois parfois bien éloignés du quotidien de l'association. Les personnes de terrain de l'association ont, à ce titre, parfois beaucoup plus de pouvoir qu'elles ne le pensent.

# Comment s'organise la répartition du pouvoir formel et informel ?

## Il semble exister autant de cas de figure que d'associations

Comment, dans ce cadre là, organiser la répartition du pouvoir décisionnel ? Quel est donc -ou devrait être- le réel pouvoir des instances décisionnelles que sont le CA et l'AG par rapport aux travailleurs ? Dans quelle mesure ces derniers devraient-ils faire partie de ces instances décisionnelles (AG, CA) et dans quelle mesure celles-ci devraient-elles être impliquées dans le travail quotidien de l'association ? Quel centre de gravité décisionnel privilégier ? Comment organiser la répartition du pouvoir formel et informel ? Il semble exister autant de cas de figure que d'associations. La diversité en termes de gestion, répartition et organisation du pouvoir est en effet très grande et d'un modèle à l'autre, les travailleurs ont plus ou moins de représentation au sein des instances formelles de décisions.

Dans la culture associative des années soixante, par exemple, la logique de cogestion ou d'autogestion encourageait les travailleurs salariés de l'association à devenir membres du CA ; dans ce cas de figure là, il est indispensable de formuler des règles de fonctionnement précises pour veiller à ce que la logique de gestion communautaire ne cède la place à une logique de défense d'intérêts personnels.

Il existe donc différentes formules d'organisation du pouvoir et de gestion de l'association qui découlent souvent des valeurs sur lesquelles reposent l'association et de sa capacité à les mettre en œuvre en interne et en externe.

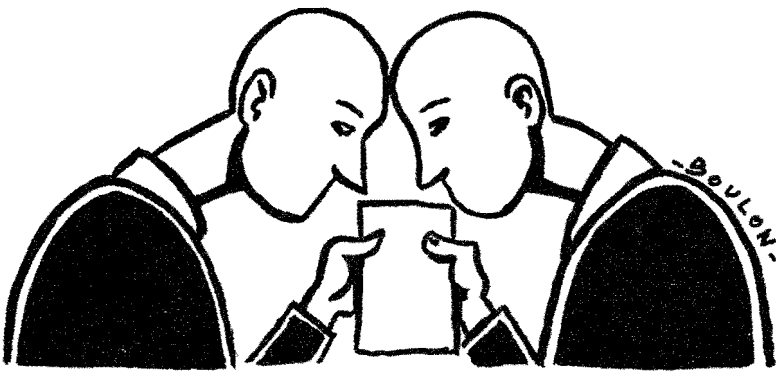
De cette évolution naît également une deuxième tension entre professionnalisation et militance. On observe, en effet, chez certains travailleurs, une résistance par rapport à la professionnalisation du monde associatif, notamment lorsque celle-ci impose des outils de gestion qui proviennent d'une machinerie véhiculant un modèle et des valeurs contre lesquelles ils luttent.

Si la professionnalisation associative a amené des changements et des évolutions parfois peu adaptés aux spécificités du secteur (rigidité technique, etc), elle reste toutefois intéressante par rapport à la transparence, la bonne gouvernance et la bonne utilisation des fonds publics qu'elle permet.

### **Comment synthétiseriez-vous les enjeux liés au management associatif aujourd'hui ?**

Je pense qu'il est aujourd'hui fondamental de compléter l'approche organisationnelle par une approche institutionnelle et d'envisager la question associative non pas seulement sous l'angle de la rationalité et de l'efficacité mais aussi sous l'angle de la légitimité. Une des spécificités de l'associatif est sa force de proposition et de légitimité. Les associations sont légitimes par le rôle qu'elles ont à jouer sur le plan social et au sein de la société civile en représentant (ou pas) une partie de la population.

L'enjeu du management associatif est donc



à la fois celui de garder prise avec des valeurs, de mieux savoir les formuler et les défendre en minimisant ses incontournables incohérences, de « se développer en se respectant » (en interne comme en externe) et enfin, de savoir dire stop et de se reconverter quand c'est nécessaire.

### **Professionnalisation et management, donc. Et encore ?**

Une autre caractéristique du monde associatif est ce que Mintzberg appelle la standardisation du travail par l'idéologie. Mintzberg, professeur de management des organisations, a beaucoup étudié les questions d'organisation du travail et du management. S'intéressant à la question de la division du travail (nécessaire lorsque l'entreprise ou l'association grandit en taille) et à la coordination qu'elle implique, Mintzberg a ainsi été amené à classifier différents modes de d'organisation et de standardisation du travail.

Celui qui, à mon sens, caractérise une bonne part du monde associatif est celui de la standardisation par l'idéologie, c'est-à-dire, un mode d'organisation du travail (par exemple, les procédures de recrutement mais aussi plus globalement les exigences formulées vis-à-vis des travailleurs) s'opérant sur base des valeurs et de l'idéologie portées par l'association. Au plus les associations sont militantes, au plus on retrouve ce mécanisme de standardisation par l'idéologie.

Dans certaines associations, le recrutement de nouveaux travailleurs (salariés ou bénévoles) et de nouveaux membres du CA ou de l'AG s'organise ainsi davantage sur base d'une adhésion aux valeurs de l'association que sur base des diplômes qu'ils possèdent ou des compétences dont ils disposent. En somme, la légitimité des personnes impliquées dans une association s'accorde aujourd'hui non pas seulement sur base d'exigences liées à leur professionnalisme (standardisation par les qualifications) mais aussi sur base des valeurs qu'ils défendent.

Une autre tension récurrente et caractéristique des associations est « l'impossible cohérence totale » entre les valeurs et idéaux portés par l'association et les comportements qui s'y déploient en interne et en externe.

Comment gérer cette impossible cohérence totale entre l'objet social de l'association et les pratiques quotidiennes qui s'y développent ? Entre les finalités et objectifs poursuivis par l'association et les moyens mis en œuvre par celle-ci pour y arriver ? Il faut pouvoir parler de cette incohérence, la discuter et la minimiser (notamment en clarifiant le projet pédagogique de l'association).

Certaines associations, par exemple, prônent la valeur du respect mais ne sont pas forcément respectueuse des travailleurs ou bénévoles dans leur façon de fonctionner ou dans leur mode d'organisation. Ces



# Les associations sont souvent en situation concurrentielle face aux sources de financements

objectifs de cohérence sont en effet parfois difficiles à atteindre à cause des nombreuses contraintes qui pèsent sur le monde associatif.

Ces contraintes, en grande partie financières (récurrentes au sein des associations) et idéologiques (le travailleur se met parfois la pression tout seul, par devoir de militance et d'engagement ; on ne s'investit pas pour son plaisir mais pour l'importance de la cause –la standardisation par l'idéologie-), conduisent les travailleurs du secteur associatif à subir du stress, de la fatigue et des burnouts parfois similaires à ceux du secteur privé.

Il est donc fondamental que les dirigeants d'associations prennent cet aspect là en compte dans leur gestion du personnel ; et puisqu'une des finalités poursuivies par les associations est d'être la plus cohérente possible, il faut dès lors pouvoir se donner les moyens d'atteindre cette finalité.

Une autre caractéristique du monde associatif est également la difficulté pour un grand nombre d'associations d'actualisation et de clarifier leur projet pédagogique. Beaucoup d'associations revendiquent leur spécificité (légitimant leur existence puisque leur attribuant un rôle spécifique) sans pour autant pouvoir l'expliquer ou la préciser.

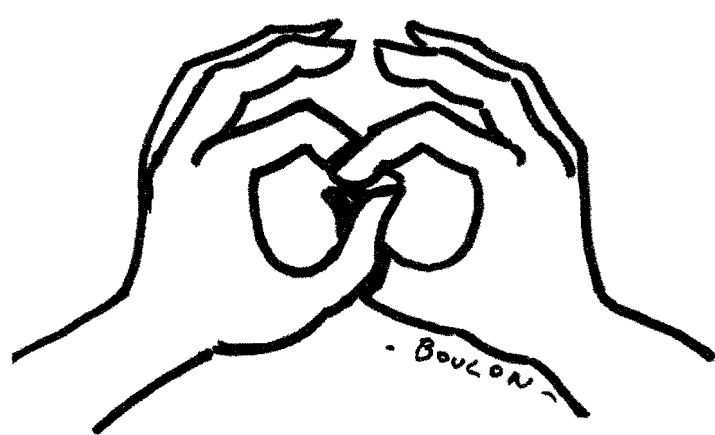
Bien souvent d'ailleurs, les travailleurs eux-mêmes revendiquent les spécificités du projet pédagogique de l'association sans

l'explicitier clairement. Or il est fondamental que les nouveaux travailleurs, membres, bénévoles, partenaires, pouvoirs subsidants et autres, puissent bien comprendre et s'appropriier ce projet, et fondamental également pour l'association de pouvoir clarifier son projet pédagogique pour pouvoir le faire évoluer avec son temps.

Le rapport entre nouveaux et anciens travailleurs ou bénévoles semble, quant à lui, être le résultat d'une évolution plus générale du rapport des employés à leur travail, et, il me semble, plus spécifiquement d'un nouveau rapport au travail que développent les jeunes générations.

Les jeunes sont en effet plus exigeants par rapport à leur travail et ont une vision différente de ce qu'est –ou doit être– l'emploi et la carrière professionnelle. Le rapport au travail a fort évolué ces dernières années et l'engagement des jeunes dans leur travail est bien différent d'avant; on y retrouve moins de stabilité et leur mobilisation est plus circonstanciée.

Nous pouvons d'ailleurs, sans doute, parler de l'émergence d'un nouveau modèle culturel modifiant les formes d'engagement des jeunes aujourd'hui dans différents aspects de leur vie privée, professionnelle, affective. Pour approfondir cette question, je vous invite à lire quelques publications d'Abraham Franssen sur la question.



Enfin, une des grandes caractéristiques des associations est aussi la difficulté de son financement. Les associations se retrouvent souvent confrontées à devoir faire appel aux mêmes sources de financements et bailleurs de fonds (en situation concurrentielle donc) alors qu'elles poursuivent les mêmes finalités. Face à cette problématique, certains privilégient la recherche d'autres sources de financements, notamment au sein du secteur privé et posent la question de la cohérence à nouveau : comment faire survivre l'association tout en respectant ses valeurs ?

Les associations semblent en effet de plus en plus confrontées à ce que Mintzberg appelle la « crise de croissance » des organisations, c'est-à-dire à des situations dans lesquelles les buts de système (but de croissance ou de survie de l'association) dépassent les buts idéologiques de l'organisation.

Cette crise de croissance que beaucoup d'associations connaissent remet en ques-

tion l'identité même de ces associations ainsi que leur légitimité. D'où l'importance de se donner les moyens de redéfinir et de reformuler les missions de l'association et d'éviter le piège de l'auto-légitimation pour maintenir l'existence de l'association à tout prix. Il faut pouvoir envisager la reconversion quand elle est nécessaire et cultiver l'instinct de concertation plutôt que l'instinct de conservation.

### **Dans ce panorama, peut-on parler d'une culture associative ?**

On peut sans doute parler de culture associative en fonction des sous-secteurs thématiques déterminés par les « tiroirs » de financement institutionnels. Cette sectorisation de l'associatif influence d'ailleurs assez fort le rapport (d'alliance ou de concurrence) entre les associations travaillant sur une même thématique et empêchent parfois d'intéressantes collaborations entre associations travaillant des thématiques différentes.



# Militer au quotidien

**Les défis contemporains de la** militance concernent l'évolution des contextes et des acteurs et la diversification des formes d'engagement ; ils sont aussi liés aux causes défendues, aux fondements des combats portés par les militants sur la scène de la critique sociale.

Nous proposons de réfléchir à ces défis à partir de trois pôles indissociables et constitutifs de l'engagement militant : la cause portée par le militant, l'individu engagé et l'organisation qui accueille les militants. S'engager dans le militantisme est, en effet, le résultat de la rencontre entre les dispositions d'une personne, son intérêt pour une cause et les propriétés de situations ou les efforts déployés par les organisations militantes pour recruter et garder de nouveaux membres. Au niveau individuel, l'engagement dans le militantisme est favorisé par l'attractivité d'une cause, qui évolue au fil du temps, mais aussi par divers « bénéfiques » liés à l'adhésion et par les actions des organisations qui vont contribuer à la construction et au maintien des engagements. Au-delà des travaux sur les nouvelles formes de militantisme et les nouveaux militants, les travaux de la sociologie des engagements ont développé une perspective interactionniste qui s'inté-

resse au « façonnage organisationnel » du militantisme [1].

## **La cause portée**

L'essence de l'engagement est d'abord indissociable de l'attachement à une cause, à un enjeu, à un défi ou un combat par rapport auquel un individu s'engage dans une démarche désintéressée, un bénévolat, un don de soi. S'engager c'est sortir de l'apathie pour agir en fonction de motifs idéologiques supérieurs. Le fondement idéologique de l'engagement, les valeurs qui le guident, comme la cause qui est portée ne constituent cependant pas des immuables dans le temps et dans l'espace. Les valeurs auxquelles se réfèrent les individus pour expliquer leur engagement appartiennent à des contextes historiques, politiques et sociaux qui façonnent un « air du temps ». Ce dernier fluctue et avec lui les causes qui motivent les engagements. Les médias, les intellectuels, les acteurs politiques contribuent à valoriser ou disqualifier certains engagements, à promouvoir des causes et à en délégitimer d'autres.

Aujourd'hui, les causes sont également

# Trois facettes de l'engagement associatif

par Patricia Vendramin

démultipliées et elles entrent en concurrence entre elles. Elles prennent aussi diverses formes, à la fois des mouvements de solidarité ou à dimension altruiste, environnementalistes, des mobilisations ou encore des mouvements alter. La « bourse » des valeurs sociales évolue et l'offre militante se transforme. Certaines causes semblent moins dignes (les particularismes, les combats sectoriels...) tandis que d'autres paraissent plus acceptables. Aujourd'hui, au hitparade des valeurs sociales, l'humanitaire, les droits de l'homme, l'écologie sont mieux classés que la solidarité ou l'égalité. Il y a aussi des causes qui parlent plus que d'autres et des causes plus « omnibus » (comme l'humanitaire) qui peuvent accueillir des engagements diversifiés [2].

## L'individu engagé

L'individu engagé est donc le porteur d'une cause ; il se distingue par une volonté d'agir en fonction de mobiles idéologiques spécifiques. Il se distingue aussi par un ensemble de caractéristiques sociales. Il y a certains traits biographiques qui constituent un terrain favorable à la militance, comme le fait d'avoir grandi dans un envi-

ronnement militant (parents, amis, proches, eux-mêmes militants).

En plus de caractéristiques communes, d'autres médiations sont cependant nécessaires pour amener un individu à s'engager dans un projet commun. Andrews [3] identifie trois influences majeures : des stimuli intellectuels (ouvrages, films, éducation informelle...), le rôle d'organisations très visibles (organisations de jeunesse, syndicats...) et des individus identifiables. Les engagements spontanés, sans influence de proches ou médiations telles que celles décrites ci-dessus, sont plutôt rares. Par exemple, dans le monde syndical, les collègues syndiqués jouent un rôle important de « passeur » dans le processus d'adhésion.

Au-delà des propriétés sociales des individus, d'autres incitations conduisent à l'engagement militant, ce que l'on appelle les gratifications ou les bénéfices dérivés de la militance. Chaque militant procède, en partie inconsciemment, à une évaluation personnelle d'un ensemble de coûts et de gratifications qui découlent de sa situation d'engagement.

# Agir au lieu de subir, être en capacité de transformer la réalité, avoir une prise sur le monde

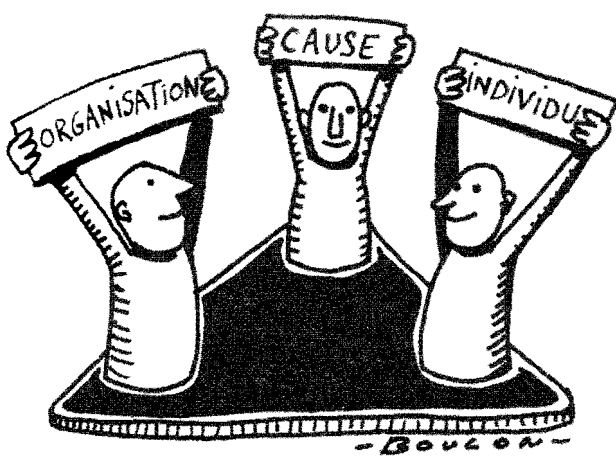
Gaxie [4] analyse les coûts et gratifications de la militance. Ainsi, pour les militants qui occupent des positions hiérarchiques, les gratifications liées à la militance peuvent être, entre autres, le sentiment de puissance, le prestige de la fonction, mais aussi l'estime, l'affection, voire l'admiration des autres militants. Pour les militants de base, c'est d'abord le sentiment d'agir au lieu de subir, d'être en capacité de transformer la réalité, d'avoir une prise sur le monde. Les gratifications concernent aussi la satisfaction morale (agir pour une cause juste), le sentiment de supériorité éthique (sortir de l'apathie face à la dénégation de valeurs universelles), le développement de savoirs et de savoir-faire (par exemple, parler en public, traiter des informations, élaborer un raisonnement), l'affirmation de soi, l'accès à des réseaux sociaux, voire des espaces d'intégration, de loisirs, de convivialité, de fraternité.

Militer c'est accéder à une reconnaissance sociale. Par exemple, le délégué élu, qui rencontre régulièrement le patron et qui a accès à des informations stratégiques n'est plus regardé de la même manière par ses collègues. Militer c'est aussi élargir son capital social, faire des rencontres improbables hors de la militance, dans des milieux et à des niveaux qui étaient étrangers. Militer c'est aussi apprendre, se former, entendre, découvrir et développer ainsi son capital culturel. Enfin, militer c'est accéder à des biens symboliques comme le droit de participer à certaines réunions, d'être membre de groupes spéci-

ifiques, de se trouver dans des lieux clés, de côtoyer des personnes importantes sur la scène publique, etc. ; c'est une forme de valorisation et d'affirmation de soi.

Toutefois, militer représente aussi des coûts, autres que des coûts financiers, comme du temps personnel, de l'énergie, de la disponibilité, le renoncement à certaines choses (souvent la carrière professionnelle pour le délégué syndical), des risques aussi (par exemple, le licenciement, la relégation professionnelle, les tensions dans la vie privée). Les gratifications sont aussi concurrencées par d'autres obligations ou sources de satisfactions, comme la vie amoureuse, familiale, scolaire, professionnelle, ou encore d'autres engagements militants. Les coûts et les rétributions de l'action collective varient selon les étapes de la « carrière » militante et ils sont réévalués par l'individu.

Gaxie [5] met également en évidence un effet de déni des rétributions du militantisme, une forme de mensonge à soi-même pour rester en conformité avec une vision socialement acceptable de la militance qui est celle du don de soi et de l'acte gratuit. Militer est vécu comme un acte désintéressé et ce point de vue semble incompatible avec l'idée d'en retirer des bénéfices individuels, fussent-ils symboliques. La justification de l'engagement c'est l'attachement à la cause et non pas des gratifications individuelles escomptées. Ceux qui s'engagent valorisent l'intérêt collectif, la solidarité, le bénévolat ; ils sont motivés



par une raison objective qui est la défense d'une cause jugée légitime. Il y a une censure sociale des gratifications liées à l'engagement militant. Reconnaître que l'on retire certains bénéfices (objectifs et symboliques) de son engagement semble socialement incompatible avec des valeurs collectives dominées par le désintéret et l'altruisme.

La motivation et les caractéristiques individuelles sont des pistes incomplètes pour comprendre l'engagement militant ou le désengagement. Les organisations qui accueillent les militants régulent aussi leur participation ; elles les sélectionnent, les fidélisent, les façonnent. Il y a des conditions organisationnelles et sociales qui produisent de l'engagement. Dans un ouvrage collectif, Nicourd [6], développe cette perspective interactionniste.

L'organisation n'est pas que le réceptacle des engagements individuels. Les organisations mettent en place des stratégies d'identification, de recrutement, de division des tâches, des pratiques de fabrication des « bons » militants. Les situations d'engagement se concrétisent dans un ensemble de pratiques, de règles, d'interactions, par une norme de « l'entre soi ». Beaucoup d'implicites organisent également la sociabilité, ce qui rend l'intégration de nouveaux parfois difficile. La socialisation institutionnelle (l'apprentissage de l'organisation) produit une culture commune que le nouvel arrivant ne possède pas. L'expérience des délégués syndicaux

débutants (jeunes ou moins jeunes) montre bien comment il peut être difficile d'entrer dans un univers militant particulier, même si l'on partage les mêmes valeurs. La socialisation institutionnelle est essentielle pour le militant. Lorsqu'elle fait défaut ou qu'elle est insuffisante, le militant peut rester fidèle à une cause et des valeurs tout en se désengageant de l'organisation qu'il avait rejointe.



#### Notes

- [1] Sawicki F. & J. Siméant, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, 51 (1), 2009, pp. 97-125
- [2] Willemez L., « Perseverare Diabolicum : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social » *Lien social et Politiques*, n° 51, 2004, pp. 71-82.
- [3] Sawicki F. & J. Siméant, *idem*, *ibidem*.
- [4] Gaxie D, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Swiss Political Science Review* 11 (1) , 2005, pp. 157-188.
- [5] Gaxie D, *idem*, *ibidem*.
- [6] Nicourd S. (ed.), *Le travail militant*, Rennes, PUR, 2009.

*Le présent article résulte d'une recherche-action menée en 2009-2010 avec des militants syndicaux de terrain de la CSC, à la demande de la FEC (Formation Éducation Culture). Il a été publié par l'Association pour une Fondation Travail Université, en novembre 2010.*

# Entre cohésion et transformation sociale

## **Quel est votre parcours associatif ?**

J'ai toujours été dans l'associatif. J'ai commencé mes engagements dans les mouvements de jeunesse et puis dans des structures culturelles telles que des maisons de jeunes et des centres d'expression et de créativité. Puis j'ai moi-même mis sur pied des associations, j'ai par exemple été membre et militant de la Ligue des familles et, dans ce cadre là, nous avons créé une ludothèque sous forme d'association. Nous avons également créé un comité de quartier et suite à cela, j'ai eu des engagements de type politique. J'ai aussi travaillé en France pendant quelques années pour former des animateurs de quartier. Je travaille actuellement au Mouvement ouvrier chrétien et j'interviens dans différentes formations dans ce cadre là ou dans d'autres formations sur l'éducation permanente et l'action collective.

## **Pourquoi les gens s'engagent-ils dans une association ?**

Dans toute forme d'engagement, notamment professionnelle, trois éléments vont ensemble et vont faire qu'au plus un acteur les rencontre, au plus il va se sentir bien et continuer à s'investir :

D'abord, les valeurs et le sens que cela a pour moi : Je m'engage et je reste dans une association parce que cela a du sens pour moi. Plus cela sera porteur de sens et plus je serai en disposition de m'engager fort. Mais le sens ne suffit pas car cela peut avoir beaucoup de sens pour moi, sans pour autant que je trouve ma place dans l'association.

Ensuite, la reconnaissance que j'obtiens grâce à mon engagement : je m'engage et je reste dans une association parce que j'y suis reconnu et que j'y suis d'une certaine manière valorisé par les autres. Je suis quelqu'un dont on tient compte à part entière, pour ce que je suis, accepté en tant que tel et qui peut, dans ce cadre là, assumer un rôle mais aussi recevoir et prendre en charge des responsabilités. En ce sens, le monde associatif, au contraire du monde privé et politique où les contraintes sont plus grandes, donne la possibilité d'évoluer dans des postes à responsabilité. Dans le monde associatif, il y a en effet 1001 possibilités de trouver une place, d'assumer un rôle et des responsabilités quelle qu'en soit l'échelle (trésorier, responsable du bar, membre d'un conseil d'administration). Cette reconnaissance est beaucoup plus

# Le tryptique associatif combine valeurs, reconnaissance et apprentissages

Propos de Christian Boucq recueillis par Vanessa Stappers

facile à obtenir au sein du monde associatif qu'ailleurs.

Et, enfin, les apprentissages que je peux y faire : on s'engage et on reste dans une association dès lors qu'on y fait des apprentissages.

Ce tryptique combinant valeurs, reconnaissance et apprentissages détermine en grande partie l'engagement d'une personne dans une association : plus ces trois éléments sont portés et organisés par l'association, plus les gens trouveront intérêt à s'engager dans cette association et à y rester.

## **Que devrait faire une association qui cherche à mobiliser les gens et à susciter l'engagement, à votre avis ?**

Je crois qu'elle devrait réfléchir et mettre au goût du jour, en permanence, les valeurs qui fondent l'association et constituent sa raison d'être. Aussi, valoriser ses membres, les reconnaître et les faire connaître (mettre leur photo dans le journal de l'association, décerner des prix, fêter les anniversaires de tout le monde, etc). Et, enfin, permettre des apprentissages (de

type structuré, c'est-à-dire, permettant d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences).

Si l'apprentissage est de l'éducation permanente, si la reconnaissance et un vrai travail sur le fait que je suis reconnu et je reconnais les autres, et si les valeurs sont réfléchies, redites et rediscutées, alors on se trouve dans un associatif ouvert, c'est-à-dire, un associatif qui répond aux conditions de combiner valeurs et apprentissage en reconstruisant des valeurs communes : il ne faut pas s'appuyer sur des valeurs intrinsèques, pour elles-mêmes, mais bien combiner apprentissage et valeur en disant « apprenons à reconstruire ce qui pourrait faire valeurs pour nous et qui pourraient donner sens à la société dans laquelle nous sommes ». Il s'agit de confronter ses propres valeurs de référence (identifiées lors d'un travail de construction de sa propre identité) à celles d'autres personnes et de les faire évoluer ensemble.

Cela devrait combiner aussi reconnaissance et apprentissage en passant par l'auto-socio-construction des savoirs, c'est-à-dire un apprentissage que nous menons ensemble par l'expérience et par



# Emotion, intérêt ou calculs d'intérêt, accès à des services, expérimentation, le rôle des associations est multiple

la reconnaissance que nous avons de nos savoirs respectifs. Je dispose de savoirs, tu disposes de savoirs, et ces savoirs mis ensemble peuvent donner une intelligence nouvelle. Il s'agit d'apprendre à travers la reconnaissance de nos savoirs réciproques en vue de construire un savoir neuf.

Et, enfin, combiner valeur et reconnaissance (en dépassant l'intrinsèque des valeurs et de la reconnaissance) en reconstruisant un « nous », c'est-à-dire une nouvelle identité commune (je + tu = nous). Nous avons à nous construire une nouvelle identité collective, en respectant les identités de chacun (par exemple, je suis Belge, tu es Italien) mais en intégrant les composantes d'altérité (par exemple, nous ne sommes pas que Belge et pas que Italien). Il ne suffit pas de se reconnaître mutuellement pour former un « nous ». C'est par exemple tout le travail de l'action féministe : Comment faire un « nous » ? Comment allons-nous nous redéfinir ensemble, nous, hommes et femmes féministes ?

A côté de ces trois piliers (valeurs, reconnaissance et apprentissages) et de leurs différentes combinaisons, bien d'autres éléments interviennent dans la mobilisation des énergies et dans l'engagement que les personnes peuvent mener, comme par exemple l'émotion (la marche blanche en Belgique) ; l'intérêt ou calculs d'intérêt (j'ai intérêt à m'associer à d'autres car j'aurai plus de poids dans mes revendications) ; l'accès à des services : l'institutionnalisation

et la professionnalisation (ainsi que les exigences de rigueur et de qualité du travail qui en découlent) ont amené certaines associations à développer leurs services et donner ainsi l'intérêt de s'associer pour accéder à ces services.

Par exemple, être syndiqué permet d'accéder à différents services –notamment juridiques- même si le but premier du syndicat est de se défendre ensemble ; or maintenant, certaines personnes s'associent à un syndicat non plus pour se défendre les uns les autres ou défendre les autres, ensemble, mais pour être défendues et accéder à des services. Cette forme d'action et d'activisme est donc née de la capacité à instituer des formes associatives qui produisent du service.

Enfin, il y a l'expérimentation (une motivation plus récente) : Le rôle de l'association est d'expérimenter. C'est parce qu'on expérimente, qu'on apprend, et que de cet apprentissage on peut tirer des leçons et des généralisations qui peuvent servir à d'autres, que je m'engage et m'investis dans une association. L'Etat a d'ailleurs besoin de ces associations comme lieux d'expérimentation, de la vie politique notamment : nombreuses sont les personnes engagées dans la vie politique qui ont été repérées par l'expérimentation qu'elles ont fait dans les associations. L'association est, en effet, un lieu dans lequel les gens peuvent se tester dans des domaines tels que la confrontation au pouvoir, la prise de parole en public, l'écoute de l'autre, l'argu-



mentation. L'association est un laboratoire qui permet un apprentissage aux techniques, méthodes et analyses de ce qui fait pouvoir. L'associatif est donc un lieu d'expérimentation pour les pratiques mais aussi pour les personnes elles-mêmes. Le tissu associatif est fort de tout cela.

### **Quel lien existe-t-il entre l'action collective et l'association ?**

Ce qui peut être le raccord entre les deux, car il n'y a pas de lien automatique, c'est une forme d'engagement. Ce qui nous renvoie à la question : Pourquoi les gens s'engagent-ils ?

Nous pouvons toutefois distinguer deux types d'engagement : Ceux qui existent par souci de cohésion sociale et ceux qui existent par souci de transformation sociale (passant quasi obligatoirement par l'action collective).

Par rapport au premier, une grande partie de l'associatif vise cet objectif de cohésion sociale (qui peut être, par les temps qui courent, autant réactionnaire et conservatrice que porteuse de transformation sociale ; ce sont là deux types de cohésion sociale bien différents mais qui peuvent coexister). L'objectif de cohésion sociale pose la question du comment bien vivre ensemble dans un espace donné et renvoie à la question de l'altérité : vivre ensemble, c'est découvrir l'autre (différent) et trouver un chemin pour pouvoir vivre en harmonie dans un espace de vie partagé.

Souvent, cette recherche de cohésion sociale se traduit par la recherche de communauté, c'est-à-dire mettre ensemble ceux qui se ressemblent (communauté de langue, de religion). On s'associe et on se réunit parce qu'on se ressemble (les associations des barbues, de joyeux moustachus, des joueurs de pétanques). Ils font la même chose, ils pensent la même chose ou ils sont (pensent-ils) les mêmes. Ce type d'association fait exister un lien très fort car il crée une cohésion de fait au travers d'une construction identitaire.

Ce type de cohésion se construit sur base de racines multiples qui doivent se construire avec le dedans et le dehors. Cela correspond au rapport à soi et à l'autre (qui suis-je ? qui suis-je par rapport à l'autre ?). Être clair sur son identité permet de mieux rencontrer l'autre car on ne le fait pas si on ne se sait pas différent de lui. La construction de la propre identité est donc indispensable dans un projet de cohésion sociale. Et une forme de vie associative indispensable est donc celle qui permet de se reconnaître comme faisant partie d'un groupe social (en apprendre les codes, les valeurs, les mœurs) afin de construire sa propre identité.

Malheureusement, ce type de cohésion peut mener à certaines dérives, territoriales par exemple (ce qui postule une adéquation entre vivre ici et vivre d'une certaine manière) ou liées à l'apprentissage d'une identité de type inégalitaire (avec des apprentissages qui affirment que notre

# L'action collective passe par le conflit et oblige à dépasser le confort qu'offre la cohésion sociale

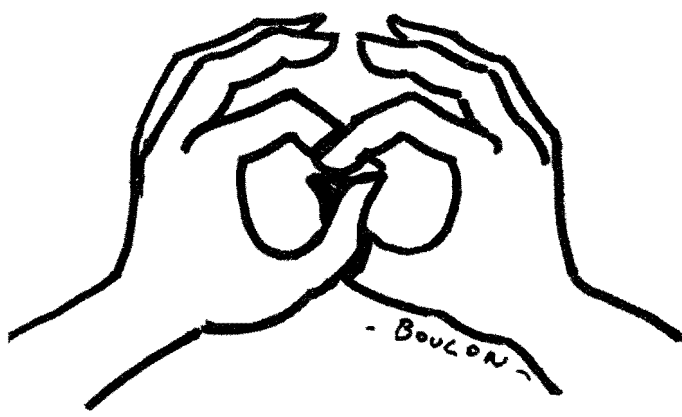
identité vaut plus qu'une autre) qui peuvent amener des dérives sectaires voire extrémistes.

La construction de l'identité est une fonction très importante et pour laquelle le monde associatif joue un rôle majeur. Les mouvements et organisations de jeunesse, par exemple, inculquent une série de valeurs qui correspondent à des normes du bien vivre en société (au sens de comment écouter et respecter l'autre). Les personnes qui s'engagent ou engagent leurs enfants dans ce travail associatif le font dans une forme éducative utile et saine à la construction d'un individu capable de se débrouiller. L'associatif incite ainsi à la prise de responsabilité, on est co-responsable des autres dans l'association et on développe donc un tout autre rapport à l'autre que celui qu'on développe dans le cocon familial très protégé –protecteur- et hiérarchisé. Dans le monde associatif, il faut pouvoir prendre sa place. On apprend la co-responsabilité du groupe et la vie de groupe qui nécessitent, tous deux, de la négociation permanente, de l'écoute de l'autre, de la retraduction constante de ce que dit l'autre, de l'attention dans le choix des mots et des codes que l'on utilise pour communiquer. L'associatif permet une découverte de l'autre et une socialisation notamment par cet apprentissage de la co-responsabilité !

Une autre partie de l'associatif vise un objectif de transformation sociale. C'est ici que l'on peut parler d'une forme d'engage-

ment commune à l'associatif et à l'action collective. Il y a, en effet, toute une série de mouvements et d'associations qui sont dits engagés (au sens politique du terme) car ils visent une transformation sociale, c'est-à-dire, une modification des structures et des règles de fonctionnement de la société. Cette transformation sociale ne peut se réaliser que par un passage méthodologique impératif qu'est le conflit. Certains envisagent la cohésion sociale comme le recherche et la création d'un «entre-nous confortable» (une pacification qui se fait par le confort d'être en nous). Alors que « construire un nous » c'est aller jusqu'à « faire conflit sur » ; car mes intérêts ne sont pas tes intérêts et nous serons toujours en conflit là dessus. Identifier ce conflit et pouvoir dire comment le traverser en sauvegardant nos identités respectives nécessite la construction d'un nous capable de vivre ensemble en énonçant de nouvelles règles et de nouveaux modes de vie. Il faut pouvoir se rencontrer conflictuellement pour recréer un nous capable de transformation sociale. L'action collective et la volonté de transformation sociale, passant impérativement par le conflit, obligent à dépasser le confort qu'offre la cohésion sociale, confort toutefois nécessaire car il permet une confiance nécessaire à la rencontre. Il faut en effet d'abord être en confiance, trouver ceux qui nous ressemblent et ce qui nous met en accord avant de se mettre en conflit et de travailler les désaccords.

Il y a, à cet égard, des associations plus



conservatrices, poursuivant des objectifs de cohésion sociale, qui cherchent à éviter le conflit et qui préfèrent que chacun reste à sa place en reconnaissant des droits individuels (« j'ai le droit de » et « tu as le droit de »), ce qui correspond à ce que j'appelle « le piège de la cohésion sociale minimale ». La cohésion sociale est un socle minimum, un impératif ; elle est la condition nécessaire à la transformation sociale. Mais elle peut être un étouffoir si elle consiste uniquement à faire coexister les gens sans viser la construction d'une identité commune ou la recherche d'émancipation.

La cohésion sociale est donc un espace, une méthode, une condition nécessaire à l'action collective et à la transformation sociale, mais pas une condition suffisante ! La cohésion sociale doit mener à la construction d'un « nous » et la prise d'une place dans une société que nous voulons transformer.

### **Le rôle des associations est donc d'abord celui de la transformation sociale ?**

Il y a des évolutions dans la représentation de ce qu'est la vie sociale et de ce que sont les acteurs sociaux. Pendant tout un temps, les acteurs sociaux étaient en conflit autour du travail et du capital. Mais on se rend compte que l'associatif a ce rôle fondamental de permettre la construction de l'acteur social comme sujet autonome, c'est-à-dire un sujet qui se reconnaît

comme sujet, qui est reconnu par l'autre et qui reconnaît l'autre à égalité, sujet qui est capable de penser par lui-même et d'apprendre par lui-même.

Quand différentes personnes dans une association se réunissent, échangent, débattent et développent une fonction d'apprentissage et d'auto-apprentissage, elles analysent ensemble leur présent et leur avenir et peuvent, dans ce cadre, se reconnaître victimes d'injustice (à différents degrés) ou solidaires de victimes. Elles vont alors se positionner (au delà de leur position de sujets autonomes, capables de penser, d'analyser, de reconnaître l'autre), partager avec d'autres et se construire comme acteurs sociaux avec d'autres, ensemble. Il y a ce « nous » qui est construit et qui peut donner lieu à une prise de conscience du type « nous sommes acteurs et nous voulons jouer un rôle, ensemble ; nous voulons peser et donc il faut que nous nous mettions en association ».

On dépasse donc la cohésion sociale en étant entre des individus qui se construisent comme sujets, comme acteurs, c'est-à-dire que développent notre capacité à peser sur la transformation de la société. C'est là une fonction très importante de ce que Habermas appelait la société civile, c'est-à-dire toutes sortes de lieux porteurs de valeurs et de débats au sein de la société.

Mais l'associatif, par sa force de structuration et l'exigence qui en est faite

# Trois fonctions des associations : la sensibilisation, la formation et l'interpellation politique

aujourd'hui, fait que si nous voulons que ces apprentissages soient bien menés, qu'on affecte les moyens aux bons endroits, et que l'apprentissage soit bien structuré, alors il faut se professionnaliser. Ce qui ne veut pas dire qu'on va contractuellement engager des gens, mais plutôt qu'on va imposer une compétence de type professionnel aux personnes qui s'occupent de l'association, dont les bénévoles, qu'il va dès lors falloir former.

## **Et cette transformation sociale, sur quoi porte-t-elle aujourd'hui ?**

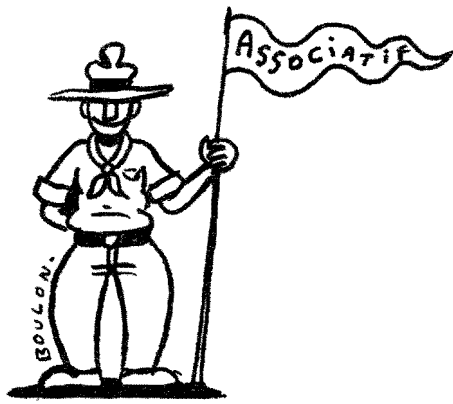
Je dirais qu'elle porte souvent sur la qualité de vie (dans les comités de quartier pour améliorer et embellir l'espace quotidien, l'amélioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, la réflexion sur le temps de travail). Sur l'environnement aussi : avoir un environnement de qualité, jardinage bio, jardins collectifs, fabriquer ses panneaux solaires soi-même, clubs de cyclistes. Et sur la participation (à la vie culturelle et sociale, souci d'avoir son mot à dire).

Ce sont trois ressorts, de plus en plus fréquents, de l'activation vers une transformation sociale. En sont la preuve le nombre d'associations actives dans ces domaines. Beaucoup d'associations nouvelles ou émergentes mettent l'accent sur ces thématiques. La dimension internationale s'y retrouve plus que jamais : participation (de tous), l'environnement (global) et la qualité de vie (celle d'ici doit respecter celle de là-bas).

## **La professionnalisation est-elle la conséquence d'une reconnaissance et d'une volonté de soutenir de l'associatif de la part de l'Etat ou de la volonté de l'Etat de se défaire de certaines missions qu'il devrait assumer ?**

Les deux aspects existent en parallèle. Plus l'Etat se désengage (notamment à cause d'une pression de l'économie mondiale qui incite à déresponsabiliser l'Etat et à faire porter la responsabilité aux individus), et plus il va mettre en place des procédures et des structures d'alerte pour dire « prenez-vous en charge vous-même, organisez-vous ». Je l'analyse plus comme un déplacement ou une désaffectation de certaines fonctions de l'Etat.

Par exemple, pour nettoyer les rivières polluées et leurs abords, les pouvoirs communaux et régionaux font appel aux scouts ; pour nettoyer les plages pleines de mazout, on sollicite l'armée pour distribuer des pelles et on offre des réductions sur les tickets de train à ceux qui iront évacuer le mazout sur ces plages. Avant, c'était l'Etat qui était responsable et qui prenait en charge ce genre d'action. Aujourd'hui ce sont les citoyens qui sont sollicités pour le faire. Les libéraux positifs diront « c'est bien, que voyez-vous de mal à cela ? C'est bien de responsabiliser les gens ! ». Il est intéressant de responsabiliser les gens mais le danger est de faire croire aux gens que parce qu'ils sont sensibilisés à ne pas jeter leur papier de caramel dans l'eau, ils



participent réellement à une dépollution généralisée. Le problème n'est pas tant d'éduquer le gamin à ne pas jeter son papier de caramel dans l'eau que comment le produit-on ? Question qui dépasse de loin le cadre strict du consommateur.

L'associatif, à ce titre, remplit trois fonctions intéressantes, deux traditionnelles et une plus nouvelle : Une fonction de sensibilisation et d'éducation du citoyen, amenant le citoyen à être conscient de ses responsabilités (j'ai une responsabilité en tant que consommateur). Une fonction d'interpellation politique, rôle de plus en plus porté par l'associatif (par défaut, mais aussi par souci de participation, ce qui nous renvoie à ce que nous disions au début sur l'associatif comme lieu d'apprentissage de la participation et de la responsabilité et comme lieu d'apprentissage de ce qu'est le pouvoir). L'associatif permet un réel apprentissage de la participation, des responsabilités et du pouvoir que le politique ne permet plus car on n'y a plus le temps d'apprendre puisqu'il faut être efficace tout de suite.

Et une fonction de formation, qui correspond à un grand enjeu et un grand changement de l'associatif par rapport au passé. Être animateur dans le monde associatif devient aujourd'hui plus difficile. L'Etat se rend compte de la nécessité de soutenir les associations parce qu'il remplit des fonctions de l'Etat mais aussi parce qu'il est porteur d'emplois. Puisque l'Etat met en charge et en responsabilité l'associatif pour

des matières relatives à l'éducation, l'interpellation, il doit par conséquent mettre les moyens nécessaires ainsi que des contraintes et dispositifs de contrôle pour réguler tout cela.

Les animateurs associatifs se retrouvent de plus en plus confrontés à une pression due à cette professionnalisation qui exige d'eux plus de qualité et de rigueur dans le travail, tout en devant collaborer avec des personnes qui veulent adhérer à l'association mais avec un souci de participation immense. Avant, être animateur c'était être le chef, donc c'était relativement simple. Mais depuis la professionnalisation du monde associatif, les exigences par rapport aux animateurs sont devenues plus pointues : il leur est exigé d'avoir des connaissances et des compétences spécifiques. Il est exigé une plus grande technicité. Et cette exigence de compétences et de savoirs technique ou méthodologique fait, qu'il ne suffit plus d'avoir fait des études et d'être un bon animateur parce que les participants aux formations n'attendent pas qu'un guide leur montre le chemin ni leur dise de suivre l'avis d'une expertise.

Il faut donc permettre aux gens eux-mêmes de devenir des experts et d'être maître de leurs apprentissages. Donc, former des professionnels dans le domaine associatif est, aujourd'hui, un nouveau défi puisqu'il s'agit de former des gens à être formateurs. Il faut être capable de permettre aux gens de vivre des expériences et

# Être attentif aux trois piliers de l'engagement associatif (valeurs, reconnaissance, apprentissage) et essayer de les dépasser dans leur combinaison

Effectuer, au travers ces expériences, un apprentissage par le conflit et la confrontation avec d'autres dont ils tireront des enseignements pour construire des valeurs, un « nous » et une identité renouvelée, et de nouveaux savoirs collectifs. L'animateur ne doit donc plus être qu'un meneur, technicien ou expert mais doit permettre l'expérimentation et amener les gens à cheminer dans cette expérimentation. C'est un nouveau métier et un nouveau défi pour l'associatif, tant pour les professionnels que pour les bénévoles.

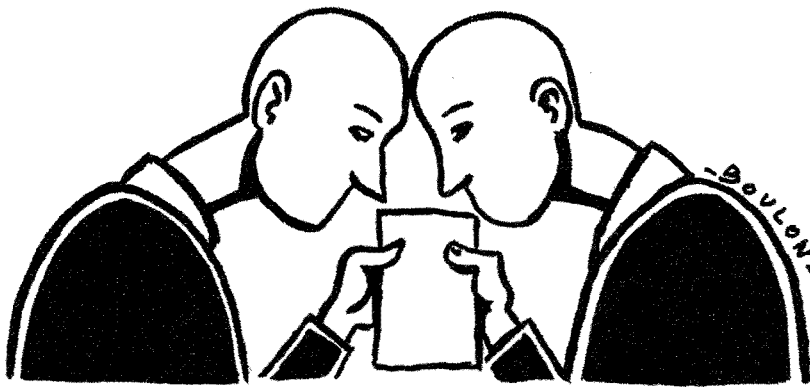
**Le tissu associatif belge est, malgré tout, assez fort. Comment expliquer cela ?**

Une des explications (car il y en a beaucoup) est provient d'une forte tradition en Belgique, celle de la concertation sociale. Depuis la fin de la Guerre s'est érigé le système de la sécurité sociale au sein duquel la concertation sociale prime. En Belgique, par exemple, le passage au 35h pourrait être décidé de commun accord entre les représentants des travailleurs et les représentants des patrons. À la différence de la France où on imagine mal que cela puisse se faire autrement que par une injonction de l'Etat. Les structures issues de la concertation sociale q en Belgique, très actives par rapport à la sécurité sociale, ont progressivement déteint sur la culture (l'éducation permanente, les centres culturels, les bibliothèques, les arts de la scène). Au point qu'aujourd'hui il est obligatoire de faire passer toute modifica-

tion du décret devant un conseil consultatif composé des différents représentants du secteur. Les associations ont un rôle à jouer en Belgique ! D'autres outils de concertation sociale ont été développés au sein des écoles (obligation d'avoir des conseils de participation) ; dans les homes et les maisons de repos (obligation d'avoir des conseils de résidents), dans les communes avec les comités de quartier. Les associations sont des intermédiaires permanents entre le pouvoir et le citoyen. Et le citoyen est, par ailleurs, bien souvent mieux défendu par des structures intermédiaires du monde associatif que par l'Etat lui-même. Puisque la vie associative en Belgique a un rôle réel (et non pas accessoire) à jouer, elle y est plus florissante !

À côté de cela, il doit y avoir d'autres explications, notamment l'histoire des mouvements de jeunesse et du scoutisme. Aussi, une autre explication est que nous sommes dans un pays qui fonctionne sur la participatie. Je défends personnellement la participatie comme idée car elle permet de se rattacher à des partis politiques organisés sur une base associative : le parti politique est une association volontaire de personnes qui s'associent et débattent pour décider ensemble d'un programme politique.

C'est pourquoi je pense que c'est tuer l'associatif que de vouloir l'élection directe des gens. À la différence d'une personne qui est élue à titre individuel, celui qui est mandaté par son parti est tenu de rendre



compte au parti et à ses membres en plus de devoir rendre des comptes aux citoyens. Nous avons donc une logique associative y compris dans notre organisation politique. Enormément de partis politiques ont d'ailleurs eux-mêmes créé toute une série d'associations.

A cela s'ajoute la capacité grégaire de tout groupe humain à s'associer. Tout cela fait que la vitalité associative et notamment les associations de type éducatif et d'éducation permanente est probablement plus grande que dans d'autres pays.

Le sociologue français Christian Morel, quand il vient en Belgique, s'étonne souvent de la richesse et de la vitalité du tissu associatif belge ainsi que de l'usage du mot « lutte » qui y est fait alors qu'il se perd ailleurs. Morel souligne par exemple le fait que quand on se réunit en Belgique, très vite se formulent des exigences, des revendications, des luttes. Une réunion avec des représentants de l'éducation permanente fait salle comble, la ministre est présente, qui connaît tout le monde et tout le monde le connaît. Tout le monde a le droit à la parole et possède une capacité d'interpellation forte.

L'éducation permanente est sans doute le résultat d'un mouvement syndical assez fort en Belgique par rapport à d'autres pays, car l'éducation permanente et l'éducation populaire sont en grande partie issues des luttes populaires dans le monde du travail. Plus le monde du travail est

organisé de manière forte, plus les méthodologies d'action qui vont de paire, comme l'éducation permanente, sont amenées à être pérennisées.

### **Et quels sont, dans ce contexte, les évolutions et les défis de demain pour les associations en Belgique ?**

Je signalerais deux : Être attentif à ces trois piliers de l'engagement en association (valeurs, reconnaissance et apprentissage) mais aussi essayer de les dépasser dans leur combinaison. L'avenir reste inconnu aujourd'hui et très incertain si ce n'est qu'il sera ce que nous en faisons est sur base de ce que nous contruisons aujourd'hui. Cet apprentissage de construction de nouvelles valeurs, de nouveaux savoirs et de nouvelles identités communes que permet l'associatif est donc fondamental car il amène à tout un chacun à être acteur dans la construction d'un avenir collectif.

Sur le plan des transformations sociales, le monde associatif s'est construit, au début du siècle, dans une volonté de transformation pour plus de justice et d'égalité sociale. L'évolution de la société a amené ensuite, dans de nombreuses associations, la recherche d'une qualité de vie (davantage qu'un niveau de vie). Aujourd'hui, nous sommes dans une troisième phase où l'on se rend compte qu'il est indispensable de réassocier les deux, c'est-à-dire de contruire une égalité par rapport au niveau de vie mais aussi par rapport à la qualité de vie.





# Vingt-et-une associations chez Associations 21

## **Associations 21 organisait en mars 2011**

un débat sur le rapport entre associatif et politique, pour questionner les limites, nécessités et modalités d'engagement politique des acteurs sociaux et culturels ; l'objectif était d'échanger sur nos expériences dans la gestion des divergences internes ou autres difficultés inhérentes au positionnement politique: comment éviter l'instrumentalisation, par exemple. Une quarantaine de personnes étaient présentes, ce qui a permis un beau partage d'expériences et d'analyses entre les intervenants et le public. Voilà qui incite à approfondir certaines questions soulevées, à l'occasion de prochains échanges ou travaux à mettre en commun.

Début 2011, notre publication *Regards croisés sur le développement durable* abordait déjà – sans que nous ayons eu l'occasion de les approfondir – quelques questions à ce sujet, exprimées sous une forme provocatrice: «observer ou s'impliquer?», «résister ou s'adapter?», «éponger ou fermer le robinet», «tout changer ou améliorer ce qui existe?», «conserver ou transformer?»... Cette publication, dans sa partie consacrée à l'histoire du secteur associatif, se référait notamment à l'ouvrage *Politique de l'association*, de Jean-Louis Laville. Ce sociologue français s'adresse aux acteurs associatifs en valorisant leur rôle et en leur montrant l'importance de leur histoire. C'est intéressant parce que dans le

secteur associatif, il y a beaucoup de *turn over*. In fine, il invite les acteurs sociétaux à investir plus franchement le débat public sur l'avenir de la société. Sinon, pourquoi s'étonner que l'Etat n'écoute que les leaders d'entreprise... ? Dans la pratique, ce n'est pas toujours évident de mettre ce conseil en pratique... Place aux intervenants.

## **Y a-t-il « retrécissement démocratique »? Autrement dit : la situation est-elle pire qu'avant ?**

Michel Genet, directeur de Greenpeace, témoigne. Sa toute première réunion à ce poste fut celle d'une plateforme pour la liberté d'expression : l'occasion de se rendre compte que la liberté d'expression est un enjeu essentiel pour une association comme Greenpeace qui existe depuis quarante ans. Marque de fabrique : la confrontation créative non violente (non violent direct action). Avec le temps, Greenpeace a acquis une bonne légitimité. En 2006, des actions ont été menées contre Electrabel qui a dès lors porté plainte pour association de malfaiteurs. Il y eut même une descente de police dans les bureaux de Greenpeace ; des ordinateurs furent saisis. D'où le création de ladite plateforme avec des syndicats et d'autres acteurs concernés. Ce n'est pas l'objet social de Greenpeace de défendre la liberté d'expression, mais celle-ci est la condition préalable

# Limites, nécessités et modalités de l'engagement politique des associations

Compte-rendu d'Antoinette Brouyaux

de son activité. En 2009, Greenpeace a orchestré une fausse délégation européenne lors du sommet européen précédant celui de Copenhague sur le climat. Les 10 activistes et le responsable presse furent entraînés en justice. Ce dernier pour finir n'a pas été condamné mais bien les activistes (un mois de prison avec sursis et une amende de 1100 euros). Au Japon, quand fut dénoncée la chasse à la baleine, Greenpeace a aussi été accusé, alors que cette pratique est interdite par la loi. Michel Genet tempère l'expression « rétrécissement de l'espace démocratique », mais en tout cas, il faut rester constamment vigilant. Le climat est certes sécuritaire mais on n'est pas en Chine. Les associations et les acteurs politiques ont vraiment intérêt à se concerter, avec les syndicats et la presse. Pour celle-ci la menace est plutôt d'ordre économique (ce qui produit de l'auto-censure). L'objectif de la plateforme pour la liberté d'expression est donc de développer des outils de vigilance.

Se réapproprier la liberté de parole, mais non pour parler « au nom de » ! Quand Mathieu Sonck a été nommé directeur d'Interenvironnement Bruxelles (IEB), c'est exactement ce qui lui a été demandé : permettre à IEB de se réapproprier la liberté de parole. C'était un symptôme d'ambiguïté, qu'explique l'histoire d'IEB, évoluant en fonction du contexte politique. Au départ, IEB a été dirigé par de grands industriels qui

voulaient s'approprier les questions environnementales. Ensuite, c'est devenu une association militante et à partir des années nonante, IEB a développé des activités de service. L'équipe s'est professionnalisée, ce qui induit des responsabilités ; c'est ainsi que l'objet social d'une association peut être influencé par sa structure, vu le besoin de pérenniser l'équipe. IEB a été reconnu comme organisme d'éducation permanente. Voilà une mission régie par un décret (de la Communauté française), dont la définition mérite d'être relue ! Parallèlement, il y a eu la régionalisation. Le rapport de l'associatif au politique évolue aussi au gré des réformes institutionnelles... Les régions devraient développer des modes de financement de l'éducation populaire, qui s'apparente plutôt à une pratique culturelle de résistance. Qui est légitime pour demander à être financé pour faire de l'éducation permanente ? Question très importante ! Il faut que les associations ne parlent pas « au nom de » mais bien avec les public concernés.

## Qu'en pensent les acteurs culturels ?

Georges Vercheval est président de Culture et démocratie, après une longue carrière comme photographe, enseignant puis directeur du Musée de la photographie de Charleroi. Au départ d'un groupe de bénévoles, Culture et démocratie s'est à présent dotée

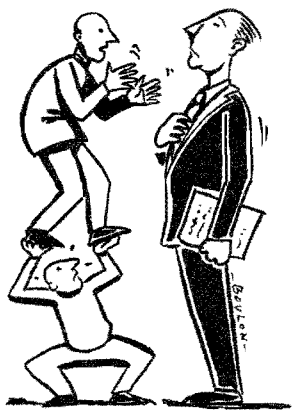
# Le droit d'association pour les plus pauvres est limité à travers les lois

d'une équipe de permanents. Une grande préoccupation a toujours été de faire revenir la culture dans l'enseignement. L'évolution institutionnelle a conduit à une scission en une association wallonne et une flamande pour permettre la reconnaissance par chacune des communautés. Culture et démocratie maintenant le contact avec 6500 personnes. Un de leurs récents appels dénonçait l'utilisation abusive du concept d'identité à des fins partisans ; l'initiative francophone était en préparation quand l'appel des acteurs culturels flamands, « *Solidariteit maakt een cultuur groot* » a été lancé. Culture et démocratie les a donc soutenus. Au lieu de se préoccuper d'identité, les communautés feraient mieux de réinvestir dans la culture et l'éducation pour permettre le développement de l'esprit critique. La culture au sens large doit prendre une plus grande place. En principe la censure n'existe pas en Belgique. Pourtant il y a plusieurs exemples qui prouvent le contraire. Ce fut le cas au Musée de la photographie, lors de l'exposition de Willy Kessels. Le musée souhaitait rétablir à son sujet certaines vérités historiques. Le fait que Kessels a été un collaborateur, les a obligés à annuler l'exposition. Ce fait illustre qu'on n'est jamais totalement libre. A Bruxelles, le Musée d'art moderne vient de fermer pour une durée indéterminée afin d'être remplacé par un autre musée plus porteur d'un point de vue commercial, comme cela s'est fait avec le Musée Magritte. La dérive, là, est économiciste.

**C'est la société qui doit changer, pas les plus pauvres !**

Luc Lefèbvre, du Mouvement Lutte solidarité travail (LST) à Namur, constate que ce sont

toujours les échelons du dessous (les plus pauvres) qui payent le plus les conséquences de l'injustice du système. Une des forces de LST c'est de se mobiliser au départ de la situation des plus pauvres. Cela ne part pas d'un mandat qu'une instance politique aurait décidé. Il faut constater que le droit d'association n'est pas le même pour tous : certains militants de LST qui avaient été surpris pour vagabondage, ont été privés de leurs droits sociaux. Ils ne pouvaient dès lors pas signer les statuts de l'association. D'autres, pour pouvoir siéger dans un CA ont besoin de dérogations parce qu'ils sont chômeurs ou minimexés. Le droit d'association pour les plus pauvres est donc limité à travers les lois. Par ailleurs, lors de conflits liés au logement, LST n'ose pas toujours aller en justice par peur d'empiéter sur les droits minimum qui existent déjà. L'instrumentalisation apparaît à travers des mandats et les politiques de contrôle. On utilise les plus fragiles et en termes de délégation, il n'y a plus que les réseaux créés par les pouvoirs publics qui reçoivent les subsides. L'économie sociale a aussi été récupérée par le pouvoir. Celle-ci était au départ (et est encore pour LST) une économie de résistance. A présent, beaucoup d'organismes subsidiés développent des activités « d'économie sociale d'insertion » qui contribuent finalement à la dérégulation et à l'appauvrissement du monde du travail, en participant du carrousel de l'insertion. Notons enfin la manière dont la presse relaye la parole des gens (un habitant de camping par exemple), parfois faussée ou imprécise. Ainsi, la presse présentait le plan Habitat permanent comme la solution idéale, sans parler de ses aspects négatifs, comme le marquage des caravanes. C'est pourquoi LST revendique que les premiers acteurs de la résistance à la misère soient les plus pauvres eux mêmes.



C'est la société qui doit changer, pas les plus pauvres.

### **Qui les associations représentent-elles ? Et comment ?**

Brigitte Gloire s'exprime au nom d'Oxfam Solidarité. Cette ONG de développement est née il y a quarante ans, avec une volonté de s'attaquer aux causes des problèmes de développement, en soutenant les organisations concernées dans les pays du Sud. Pour ne pas dépendre uniquement des fonds publics, Oxfam a développé des activités propres (vêtements de seconde main). Une question qui fait débat dans ce milieu : celle de la légitimité des associations, dans leur travail de mobilisation et d'influence politique. « Qui représentez-vous réellement ? Qui vous a donné le mandat ? » Voilà ce que demandent les acteurs politiques et économiques interpellés par les ONG. Héritage de Rio : le principe de base de la participation, du dialogue avec la société civile. La déclaration de Rio définissait neuf « groupes majeurs » : les autorités locales, le business et l'industrie, les travailleurs et leurs syndicats, les enfants et les jeunes, la communauté scientifique, les femmes, les peuples indigènes, les associations et les paysans. On dit souvent aux ONG qu'elles font du bon travail, que c'est bien qu'elles soient là, que leur rôle est difficile mais qu'ils devraient arrêter de militer. Le modèle de participation de la société civile proposé par les autorités, ce sont des tables rondes avec les grosses ONG, en oubliant les plus petites, plus militantes. Certaines grosses ONG ont comme stratégie de devenir partenaires du secteur privé ; pour beaucoup d'autres, cela est inacceptable. Ainsi, selon Oxfam, ce faisant, on devient un alibi pour

les entreprises ; ce ne sont pas les ONG qui changeront les pratiques du monde des affaires. Dès lors, avant qu'on nous impose des critères de légitimité, il faut les définir nous mêmes. Oxfam a travaillé sur le sujet et propose les critères de base suivants pour asseoir une légitimité : l'expérience, la base sociétale, les objectifs et la transparence. Celle-ci répond à la nécessité de rendre des comptes. Il faut aussi éviter le paternalisme quand on travaille avec le Sud. D'une manière générale, Oxfam appelle à la vigilance en ce qui concerne les outils de participation. Il y a des dérives : consultations en ligne de la Commission européenne, enquêtes par téléphone. La liberté de contester ne doit pas être normalisée. Rappelons-nous que dans certains pays, l'opposition est criminalisée.

### **Enjeux et dérives**

En bref, on peut donc pointer ces dérives qui guettent les associations : judiciaire, économiciste (association prestataire de services, sous-traitante des pouvoirs publics et contribuant à la dérégulation, économie « d'adaptation » plutôt que de résistance), participation cosmétique qui devient un alibi, normalisation de la société civile...

Et ces enjeux : différencier les différents niveaux d'éducation (permanente, populaire, l'enseignement ou la formation continuée) – le fait que c'est la société qui doit changer, non ceux qu'on stigmatise aujourd'hui – l'autonomie financière – les critères de légitimité.

Ces interventions et constats suscitent diverses questions et constats parmi les participants au débat :

# Critères de légitimité associative : l'expérience, la base sociale, les objectifs et la transparence

**Qu'en est-il du pacte associatif, signé** par différentes associations il y a quelques années? Selon Luc Lefèbvre, le pacte associatif est venu d'une volonté politique de contrôler la citoyenneté en action, de « labelliser » un certain type d'associations. C'est une entrave à la créativité. En voulant réguler la vie associative, on limite sa liberté d'expression. Selon une militante du Gracq, si l'on veut être autonome, alors il faut se passer de subsides... Ce constat n'est pas unanimement partagé : une militante d'Attac cite pour exemple le Comité pour l'annulation de la dette du tiersmonde, constatant que celui-ci a pu se développer, tout en gardant une liberté de ton certaine, grâce à l'engagement de plusieurs permanents, ce qui n'aurait pas été possible sans subsides.

La porte-parole de l'association Art'nativa Brasil constate un réel problème dans l'éducation en Belgique, où l'on fait du formatage. Comment former ainsi des personnes critiques ? Il manque aussi une vie communautaire autour de la pédagogie.

Marc Otjacques (Lutte solidarité travail) : Quand on est dans la rue, la légitimité on ne la demande pas. Le droit à la parole, ça se prend. La légitimité se construit dans le rapport de forces. Concernant le décret de l'éducation permanente, les objectifs sont bons mais la mécanique qui l'accompagne est technocratique.

Baudouin Germeau (Espace environnement): Le subventionnement permet aussi un espace de dialogue avec les autorités. On demande parfois des subsides en sachant très bien qu'on ne les obtiendra pas pour les activités proposées. Mais, ce faisant, on

pointe ce qui est important. Cela dit, une fois qu'on obtient un subside, celui-ci est assorti d'une obligation de résultat. C'est logique mais parfois la charge administrative est telle que le travail s'en trouve dévoyé.

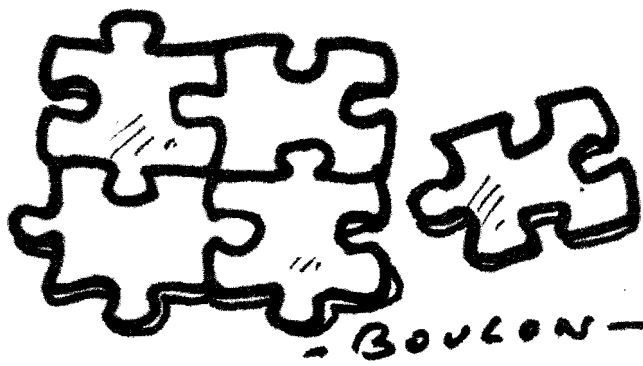
**Michel Genet remarque que la question** de l'indépendance se pose aussi avec les donateurs. 30% du budget de Greenpeace est consacré à la recherche de donateurs. Forcément, cette contrainte influence ses campagnes, il s'agit de s'assurer qu'ils vont suivre ! Cela n'empêche pas de pointer des questions moins populaires.

Mathieu Sonck : Toute forme de financement génère ses contraintes. Il est vrai que parfois celles-ci sont absurdes. D'une manière générale, il est normal qu'une démocratie digne de ce nom finance son contre-pouvoir.

Brigitte Gloire : Il y a aussi le principe du cofinancement : le financement public étant alors calculé sur base du soutien de la population à l'association.

Paul-Marie Boulanger (Institut du développement durable) s'inquiète pour les associations locales dont les problèmes d'accès aux ressources et d'inféodation sont plus aigus encore. Au niveau communal, les associations culturelles et sociales font tout de suite l'objet de tentatives de contrôle. Par exemple il est difficile d'entreprendre une activité sociale hors du cadre du CPAS.

Marc Otjacques : Il existe maintenant des experts d'expérience en pauvreté. Tant mieux si la définition de l'éducation permanente n'est pas trop précise, sinon on va verser dans la caricature. Le niveau local, en effet, est



important sur les questions de pauvreté ; il faut que les gens puissent se réunir. Pour ce faire, on doit encore demander une salle aux échevins, alors que c'est déjà eux qui nous donnent à manger. On peut en effet revendiquer d'un état qu'il permette à sa population de se réunir sans toujours devoir rendre des comptes...

**Luc Lefèvre : Nos démocraties sont** construites sur les droits humains, nés de la résistance des peuples. Moins d'un siècle après leur consécration, il fallait remettre ça avec la commune de Paris. C'était le temps des premiers travailleurs forcés de travailler dans des fabriques ; ils étaient recrutés dans les centres d'accueil pour mendiants. Il s'agissait véritablement de colonies de travail. La reconnaissance des droits sociaux est toujours à reconquérir. Le fond de commerce, on le retrouve aujourd'hui au travers de certains mandats donnés à des associations et aussi autour de politiques colonialistes, vis-à-vis du Sud mais aussi chez nous. Il y a ainsi un glissement de la valeur d'une heure de travail, vers quelque chose de dérisoire.

Antonio de la Fuente (ITECO) : Nous avons parlé jusqu'ici de la légitimité des associations vis-à-vis du pouvoir, mais quid du rapport avec la base ? Nous nous trouvons tous souvent dans plusieurs associations. Beaucoup ont été créées dans les années soixante et septante. Il n'est pas facile de garder le contact avec les gens, de les faire venir aux assemblées... Parfois le dialogue est aussi difficile entre les permanents et les assemblées. Autant de pistes à creuser.

Mathieu Sonck : C'est en partie à cause de la « technocratisation ». Pour travailler avec

d'autres publics, il faut se donner l'autorisation de perdre son temps en vue d'expérimenter d'autres formes d'action.

**Antoinette Brouaux : Quelle place** laisse-t-on aux nouvelles associations ? Pendant des années, les militants se plaignaient qu'il n'y avait pas de relève. Maintenant, des jeunes créent de nouveaux mouvements, à leur manière. C'est le propre des jeunes générations de bousculer les anciennes. Le problème, c'est la concurrence pour obtenir des subsides.

Bernard Fostier, du Gsara, actif dans le domaine médiatique : l'opensource, alternative aux médias payants, est un modèle de création. D'innombrables individus y ont consacré un temps de travail considérable. A présent, tout le monde peut profiter de cette mise en commun. De la même manière, comment rendre notre travail le plus disponible possible, l'organiser de façon découpée pour pouvoir mieux valoriser toutes les volontés de coopération ? Il y a de nouvelles formes de bénévolat à créer, dans la logique des réseaux. Cette réflexion peut être étendue aux diverses formes de distribution de l'argent, plus communautaires, par exemple, des initiatives dans le Sud soutenues par les migrants).

Brigitte Gloire : Souvent les associations doivent justifier leur raison d'être. Il y a un déséquilibre entre la richesse des associations et la force qu'elles ont à côté du politique. Comment faire vivre la démocratie par l'éducation au droit à la parole ? Quelle parole donne-t-on à notre public ? On a un rôle de veille par rapport au politique mais aussi par rapport au privé.



# L'internet associatif

**Xavier Polfiet, vous travaillez au sein de Cassiopea à l'appui à l'internet associatif. Quel impact ont les nouvelles technologies sur les associations ??**

La puissance d'internet, c'est qu'on peut parler de tout à tous. Avec la démocratisation et l'appropriation d'outils d'internet tout le monde peut s'exprimer vers tout le monde. Il n'y a plus de monopole du discours, tout le monde peut produire du discours. On peut s'en inquiéter mais la liberté d'expression n'a de sens que si tout le monde peut s'exprimer. A ce titre, les nouvelles technologies peuvent renforcer la participation des citoyens à différents niveaux.

Mais de nouveaux enjeux liés à la mobilité apparaissent, des enjeux liés à la possibilité de ne plus être figé à un endroit, tout seul derrière son ordinateur ; on peut maintenant emporter des outils d'accès au réseau dans sa poche). Cette évolution technologique entraîne une mutation des comportements qui nous pose question :

en quoi la mobilité favorise-t-elle la communication et la participation ? Actuellement, il nous semble que ce sont surtout les techniques de type marketing qui évoluent autour de ces outils là.

**Ces nouveaux modes de communication et de participation viennent-ils renforcer le tissu associatif existant, ou, au contraire, viennent-ils le déforcer en se substituant à lui ?**

J'ai la conviction que les personnes qui soutiennent le logiciel libre partagent suffisamment de valeurs que pour se renforcer les uns les autres. Cela nous renvoie à la question de la fin et des moyens. Un de nos objectifs est de permettre aux associations de faire coïncider leurs fins et leurs moyens.

On ne vient pas avec des solutions miracles. On va d'abord dire « Si vous avez des modes de participation et de mobilisation qui fonctionnent (c'est-à-dire si vous êtes une association performante), ça peut

# Une association qui fonctionne bien fonctionnera bien sur internet aussi

Propos de Xavier Polfliet recueillis par Vanessa Stappers

fonctionner sur internet aussi », l'enjeu sera alors de s'approprier les outils adaptés à chaque action. Par exemple, les révolutions arabes n'auraient pas pu exister sans réseaux sociaux et une structuration de l'action à la base. Mais si la structuration de l'action n'existe pas avant, internet ne facilitera pas son émergence. Ce n'est pas parce qu'on crée un groupe d'intérêt sur Facebook qu'on va avoir des donateurs ou de bénévoles.

Un bon outil internet aide aussi parfois à clarifier le fonctionnement d'une association, comme les processus de décisions ou de communication (qui fait circuler l'information). C'est parfois salvateur pour certaines associations de travailler leur communication parce que ça les oblige à se poser des questions dans la vraie vie sur comment fonctionne-t-on en fait.

Vouloir développer la participation par internet exige d'abord une réflexion sur la participation en général (ses objectifs, ses modalités) et amène plein de questions sur les dynamiques de groupe où la technique

est une excuse (très bonne excuse d'ailleurs car elle permet parfois d'aborder des questions très difficiles) : Qu'est-ce qu'on veut mettre en place ? Qu'est-ce qu'on veut dire, à qui et comment ? Veut-on vraiment avoir un retour ? Sommes-nous prêts à recevoir n'importe quel commentaire ? Qui pourra les voir ? Comment procédera-t-on à la modération ? Qui a le droit de publier ? Au final, voulons-nous vraiment un processus de décision collectif ou préférons-nous désigner quelqu'un qui a un droit de veto ou quelqu'un qui entérine les décisions ?

C'est d'ailleurs pourquoi l'un des slogans de Cassiopea, c'est « joindre les réseaux virtuels aux réseaux réels » non pas parce que ces deux réseaux sont dissociés mais plutôt pour permettre à un réseau qui existe déjà d'exister virtuellement également. L'appropriation est donc encore plus fondamentale dans ce cas-là. Comprendre comment marche l'outil permet de comprendre comment fonctionne le processus de décision.



# Doit-on avoir une existence sur Facebook pour exister sur internet ?

On ne vient pas juste dans une attitude d'expert. Ce qui est important, c'est de questionner nos membres dans chacune de nos collaborations : Qu'est-ce qui important pour vous par rapport à vos enjeux actuels et qu'est-ce que vous allez pouvoir retirer d'internet ? Par exemple : est-ce pertinent qu'ITECO soit sur Facebook ou pas ? Doit-on avoir une existence sur Facebook pour exister sur internet ? Il y a un regard technique de notre part mais aussi un regard sur le mode de collaboration qu'on a envie de soutenir et des valeurs qu'on veut défendre derrière.

Un des intérêts des technologies du web est de créer du lien entre les gens. Cette motivation de base chez Cassiopea, se retrouve chez tous nos membres. Beaucoup d'entre eux mènent des activités artistiques, culturelles, écologiques, etc, qui, in fine, ont souvent un lien avec cette volonté de créer et recréer du lien social entre les gens, convaincus que la société y gagne et que tout le monde y gagne en fait ! Il s'agit vraiment de garder l'outil comme outil, qu'il reste un moyen et ne devienne pas une fin en soi.

On aimerait pouvoir proposer, à terme, un système de réseaux sociaux parce qu'on trouve que c'est pertinent et basé sur des logiques décentralisées (c'est-à-dire qui ne passe pas par un serveur). Il s'agirait alors d'une diffusion d'égal à égal et non pas d'un minitel ou d'un Facebook. A la base, Cassiopea s'adressait aux associations mais je pense que notre prochaine mutation,

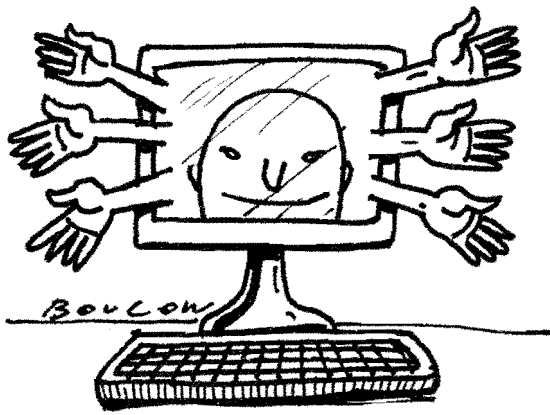
celle qui est occupée à se faire, sera celle d'évoluer vers des services aux particuliers.

## **Comment facilitez-vous l'appropriation et la participation par rapport à la fracture numérique ?**

Nous sommes dans une dynamique de transmission en interne. Nous ressentons déjà le problème d'appropriation auprès des associations membres, associations qui travaillent elles-mêmes avec des publics parfois plus éloignés encore des nouvelles technologies. Nous sommes par conséquent, dans un mode de transmission de type pyramidal qui consiste à permettre aux associations de s'approprier des outils de communication et de participation qu'elles pourront ensuite transmettre auprès de leur propre public.

## **Quels sont les avantages et inconvénients qu'offre le logiciel libre ?**

Cela dépend des logiciels que l'on emploie. La robustesse des logiciels libres se fait dans le temps, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait une communauté derrière qui y mette de l'énergie. Ce qui est aussi une garantie en termes de valeurs car en général, la communauté ne met de l'énergie que tant que les valeurs sont là. Une fois que les détenteurs qui ont lancé le logiciel essayent de le refermer, de restreindre ses libertés, la communauté s'en va et le logiciel s'écrase. C'est vraiment au cas par cas.



Cela vaut peut-être la peine de préciser la différence entre deux concepts qui sont fortement liés : l'opensource et le logiciel libre. L'opensource met en avant les valeurs d'efficacité et de rentabilité. C'est pertinent d'ouvrir les sources d'un logiciel et de les partager car c'est beaucoup plus rentable pour l'intégrité des acteurs économiques et beaucoup plus efficace que si chacun doit développer sa propre solution.

Le logiciel libre est opensource mais implique d'autres libertés, notamment la liberté de redistribuer, il vise donc la réappropriation. Stallman définit, à ce titre, les valeurs fondatrices du logiciel libre comme celles de « liberté, égalité, fraternité ». Le logiciel libre contient l'opensource mais tout l'opensource ne contient pas le logiciel libre. C'est-à-dire qu'on peut avoir des sociétés comme Google qui font beaucoup d'opensource mais qui ne sont pas dans la dynamique du logiciel libre.

C'est amusant de constater qu'on va parler de logiciel libre ou d'opensource en fonction des terrains d'intervention. Imaginons que je sois développeur de logiciel informatique m'inscrivant dans la mouvance du logiciel libre et que j'aie soumettre mon projet à une entreprise privée ; j'aurais, dans ce cas, plutôt tendance à mettre en avant les valeurs économiques d'efficacité et de rentabilité de l'opensource que les valeurs humanistes qui sont derrière le logiciel libre.

## Les logiciels libres sont-ils de plus en plus utilisés ?

L'opensource est un bon cheval de bataille. Cela marche bien. Il y a beaucoup de logiciels qui sont produits. Et il y a beaucoup d'utilisateurs qui font ce choix aussi. Par exemple, le vote électronique ne pourrait pas fonctionner autrement qu'à partir d'un logiciel opensource qui lui seul garantit une réelle transparence et une réelle crédibilité. En termes de crédibilité et de transparence, l'opensource a en effet beaucoup de choses à apporter.

Il y a de gros enjeux actuellement, notamment en termes de mobilité. Avec tous les avatars de la mobilité (les téléphones, les tablettes), on constate qu'il y a plutôt une tendance à tout fermer et à tout cadenasser. Les téléphones sont actuellement plus puissants que ce qui a servi à envoyer l'homme sur la lune ; ce sont des machines de calcul très puissantes mais avec lesquelles on ne peut faire que deux ou trois choses déterminées par une équipe de marketing et des spécialistes de la communication.

On nous enferme dans certains usages. Pour le moment, vous devez passer par des stores liés à la tablette et qui vous empêchent d'accéder à toute une série d'éléments qui existent déjà en ligne ; c'est une manière d'enfermer l'utilisateur. Et les solutions opensource pour la téléphonie mobile, pour les tablettes et autres, ne sont pas encore privilégiées par les fabri-

# Le combat du logiciel libre existe parce qu'il y a eu des dérives en termes de propriété intellectuelle

ants. Un des enjeux du logiciel libre, est de rester conscients des enjeux de la mobilité et amener des solutions. Si on ne se positionne pas sur ce terrain là, il risque d'être envahi par des propositions de marketing fermées.

Derrière tout cela, il y a beaucoup de perspectives démocratiques mais aussi des enjeux économiques liés à « l'économie de la connaissance ». Le logiciel libre peut permettre de trouver facilement de l'information pour pouvoir construire un système de connaissances, de type « bien commun », qui appartienne à tout le monde, et qui ne puisse pas être fermé à certains usages. Il faut que tout le monde puisse avoir accès à ces nouvelles technologies.

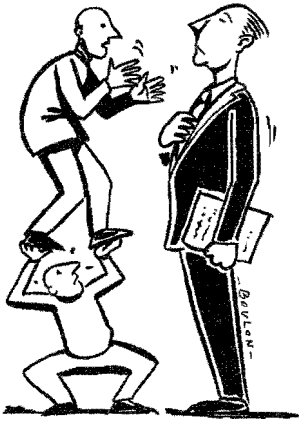
On doit pouvoir offrir des solutions car je pense que Facebook et Google n'ont pas forcément la même éthique que nous. Ils peuvent censurer des contenus à la demande pour des intérêts économiques car ce sont des entreprises. Et si leurs intérêts économiques rentrent en contradiction avec la liberté d'expression, ils feront certainement leur choix. Dans le cas de Google c'est un peu particulier car leur image de marque tient aussi à cette liberté d'expression, mais une censure reste possible.

Une des volontés du logiciel libre est que tout le monde devienne compétent. Si je vous transmets une connaissance, je garde ma connaissance et en plus elle est enrichie

de la transmission. Le logiciel libre est actuellement lié au secteur de l'économie de la connaissance ; c'est difficile de l'appliquer à d'autres secteurs. On ne gère pas de la même manière l'économie de la connaissance et du logiciel libre celle de l'économie des pommes. Pour vous donner un exemple, j'ai entendu qu'une bière opensource avait été créée il n'y a pas longtemps. Je trouve l'idée sympathique, c'est folklorique, mais ce qui est opensource, c'est la recette, autrement dit la connaissance ; ce n'est pas la bière en elle-même. La bière elle est vendue, c'est un produit de fabrication. Cela garantit juste le fait que vous puissiez la faire vous-même.

Le combat du logiciel libre, car je crois qu'on est dans un rapport de force, il n'existe que parce qu'à un moment donné il y a eu des dérives en termes de propriété intellectuelle. La notion de propriété intellectuelle est récente dans l'histoire de l'humanité. Il y a d'ailleurs pleins de cas dans lesquels la question de la propriété intellectuelle ne s'applique pas. La Constitution, par exemple, est le résultat d'une agglomération d'idées et de lois qui existaient déjà ailleurs.

C'est assez récent de dire que cette idée là, ce comportement là, je vais le posséder, et ceux qui veulent aussi en posséder la connaissance doivent me payer. La question de la propriété de la connaissance est également très spécifique car la connaissance n'est pas épuisable. Il y a eu beau-



coup de débats sur la question de la déchéance des biens collectifs : lorsqu'on possède des biens qui sont finis et qu'on doit les gérer collectivement, on a du mal. On se rend compte qu'il y a des écueils dans lesquels il ne faut pas tomber. Mais pour la connaissance, ce n'est pas pareil ! La connaissance peut être dévoyée, mais on ne perd pas une connaissance quand on la transmet. Et c'est ce qui amène au brevetage des concepts dans le domaine informatique car tout peut être facilement dupliqué à l'infini... Imaginez que quelqu'un aurait breveté la roue ou la démocratie, on n'en aurait sans doute jamais profité et on ne serait pas là où nous sommes aujourd'hui !

### **Existe-t-il d'autres associations comme Cassiopea en Belgique, en Europe et à travers le monde ? Quel genre de collaboration menez-vous ?**

À Bruxelles, il existe trois ou quatre associations assez similaires fonctionnant comme des collectifs, ne se positionnant pas de la même manière sur tout mais partageant des valeurs communes. Nous sommes en contact avec d'autres associations et des personnes en France, au Canada, et d'une manière plus générale en francophonie par rapport à nos enjeux associatifs mais aussi par rapport à des enjeux techniques beaucoup plus larges. On peut dire que nous faisons partie d'une communauté dans le sens où nous fonctionnons sur des règles communément acceptées, et cela, dans un but commun. Il

y a une communauté du logiciel libre. Sur certains logiciels, on travaille parfois de concert avec des gens qu'on n'a jamais vus.

Pour nous, il est très intéressant de rencontrer d'autres associations pour se confronter à d'autres modèles économiques et d'autres modèles de fonctionnement. Le web se prête bien à ce genre d'expérience car il demande surtout un capital humain. On n'a pas besoin d'une grande chaîne de production ni de beaucoup de moyens de base, on a surtout besoin de moyens humains, de compétences ; ce qui remet l'humain au centre.

S'il a des moyens humains, les choses se font, ce qui reste fondamental pour pouvoir expérimenter des modèles économiques. Actuellement, nous fonctionnons d'ailleurs sans subventions, en toute indépendance. Toutefois, en France, beaucoup d'associations en sont arrivées à la conclusion qu'il était impossible de fonctionner sans subventions et donc beaucoup d'entre elles fonctionnent aujourd'hui par le biais de subventions.

Ce qui amène une question de fond : le logiciel libre est-il ou doit-il être un bien commun ? Si on postule qu'il l'est, alors c'est au pouvoir public à le développer et à le financer. Cassiopea revendique l'idée du logiciel libre comme bien commun mais ne le revendique toutefois pas clairement auprès du pouvoir public car nous ne sommes pas convaincus que les politiciens trouvent cela pertinent et nous préférons

# De nombreuses d'associations laissent aux bénévoles le travail le moins intéressant

garder notre indépendance par rapport au pouvoir public. L'indépendance est aussi une manière pour nous de garantir le bien commun et d'éviter qu'il soit réapproprié par une minorité à leur profit. Maintenant, je pense que le logiciel libre n'est pas le seul problème par rapport à la lutte pour le bien commun, l'eau, l'accès à la santé et la culture sont des enjeux sans doute plus vitaux aujourd'hui. Donc joignons-nous aux revendications existantes, luttant pour le bien commun et contre la privatisation.

## **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots le réseau Cassiopea ?**

Cassiopea est un réseau d'associations qui ont fait le choix, il y a une dizaine d'années, de mutualiser leur offre d'hébergement internet à un moment où l'enjeu était d'avoir accès à l'internet comme moyen d'expression face aux nombreuses barrières techniques et financières de l'époque. Cassiopea était alors mené par une dizaine d'associations et des techniciens qui offraient un service d'hébergement avec une dimension associative importante. Petit à petit le réseau s'est renforcé et Cassiopea a commencé à ressentir le besoin de pouvoir proposer des services tels que des outils de collaboration en ligne.

Actuellement, Cassiopea développe trois axes de travail qui se soutiennent et se renforcent mutuellement : l'hébergement, les projets de réalisation d'outils de communication et la dimension associative qui est la légitimation et le ciment des deux

autres. Cette dimension associative lie tous les bénéficiaires. La charte de Cassiopea, à laquelle les associations doivent adhérer pour être membres du réseau et pouvoir bénéficier de ses services, spécifie que Cassiopea s'adresse au milieu associatif et plus spécifiquement aux personnes qui travaillent sur la citoyenneté, l'environnement, le développement, l'art, la culture.

La charte engage ceux qui la signent à promouvoir les valeurs fondatrices de Cassiopea, à savoir des valeurs de solidarité et d'accès pour tous et à ne pas mettre en péril l'hébergement des autres. Au fond, c'est une collaboration de bonne intelligence qui permet à chacun de se renforcer dans son travail et sa dimension associative : les membres sont invités à adhérer aux valeurs de Cassiopea et Cassiopea soutient de facto les valeurs défendues par les associations membres dans les limites de notre règlement d'ordre intérieur.

Les membres de Cassiopea sont donc en grande partie des associations, quelques ONG, certains pouvoirs publics, centres d'aide sociale, centres culturels et des associations de fait, comme des collectifs d'habitants. Ce sont des membres très hétéroclites d'un certain point de vue mais qui partagent tous des valeurs communes (solidarité, liberté, etc). En 2001, il y avait une dizaine d'associations et aujourd'hui Cassiopea réunit quatre-vingt membres environ. Même si l'hébergement associatif reste assez marginal, Cassiopea reste très



petit par rapport à d'autres hébergeurs associatifs.

L'intérêt d'adhérer à Cassiopea réside dans la copropriété des serveurs et dans l'adhésion à un réseau. C'est-à-dire qu'on mutualise le dispositif technique mais aussi, plus largement, le réseau humain. Moi, je suis arrivé chez Cassiopea par le biais d'une association qui s'hébergeait chez Cassiopea. Ça faisait cinq ans que je fréquentais Cassiopea à travers différentes structures avant de m'y impliquer davantage en tant que travailleur.

In fine, le réseau est principalement constitué de personnes qui viennent de l'associatif et qui ont appris l'informatique, qui s'y sont mis. Une richesse de Cassiopea est d'ailleurs l'hétérogénéité des profils que l'on retrouve au sein de l'équipe : sociologues, géographes, travailleurs sociaux, animateurs socio-culturels. Nous venons tous de milieux différents mais partageons un intérêt particulier pour la question du logiciel libre et des enjeux qui y sont rattachés. Il n'y a que trois informaticiens diplômés au sein de l'équipe technique qui représente huit personnes ; les cinq autres ont appris par le biais de Cassiopea et se sont formés sur le tas.

Il n'y a pas d'employé chez Cassiopea. Cassiopea avait dans un premier temps adopté une structuration de son activité de manière assez classique (employés, bureaux). Force a été de constater que ce modèle économique n'était pas adapté à

notre réalité, nous avons donc dû nous réorganiser et faire preuve de créativité. Nous avons alors essayé de permettre à Cassiopea de muter vers un système qui fonctionne essentiellement sur le bénévolat et le travail à la prestation. À l'heure actuelle, la plupart des gens qui travaillent chez Cassiopea travaillent en effet par contrat de prestation. On trouve des contrats et chacun s'arrange pour éventuellement combiner cela avec d'autres activités.

Il y a très peu de choses vitales à l'association qui sont faites de manière bénévole. La partie bénévole correspond à toute la dimension associative, comme par exemple cette interview aujourd'hui. Il arrive aussi, mais c'est au cas par cas, que l'on investisse sur des projets particuliers de façon bénévole parce qu'on aime bien le projet. A l'inverse de nombreuses associations qui laissent aux bénévoles le travail le moins intéressant, Cassiopea cherche à valoriser les bénévoles (et l'implication bénévole) en leur permettant de s'investir dans ce qui leur plaît et rémunère en priorité le travail le moins agréable à faire ou le moins valorisant.

On est en recherche permanente d'un modèle économique viable pour ce qu'on fait. Ce qui amène des questions d'échelle et des questions liées à une croissance souhaitable ou pas de l'association, nécessaire ou pas nécessaire... Cela amène beaucoup de débats en interne et nous invite constamment à nous poser des questions.

# Souvent les associations ont un budget en fonction de l'importance qu'on leur donne et ce ne sont pas toujours les plus pertinents qui ont le plus de moyens

Au moment où les champions de la communication se sont emparés du web comme étant un marché assez juteux avec de lourdes conséquences notamment sur le prix de l'hébergement et le prix même d'un simple conseil, Cassiopea est née non pas pour permettre aux entreprises d'être plus concurrentielles mais bien pour permettre aux associations d'exister ! Car en général les associations ont un budget qui n'est pas fonction du travail qu'elles font mais qui est fonction de l'importance que le politique leur donne ; et ce ne sont pas toujours les plus pertinents qui ont le plus de moyens.

Concrètement, on travaille tous au même tarif, peu importe ce que l'on fait et qui le fait. Que ce soit un ingénieur en réseau informatique qui va faire de l'administration au système ou quelqu'un qui va donner une formation, on travaille à un tarif qui permet que notre travail soit accessible à tous en essayant justement de ne pas suivre cette tendance à la montée des prix.

Beaucoup de structures qui s'adressent à nous, ont déjà eu une expérience préalable du web avec des sociétés commerciales et reviennent vers nous notamment pour des questions de pérennité et de solidité. A l'inverse de la consommation qui s'appuie sur l'obsolescence, Cassiopea promeut la pérennité. Beaucoup de membres d'ailleurs ont le même outil de publication depuis huit ans mais qui évolue selon les besoins.

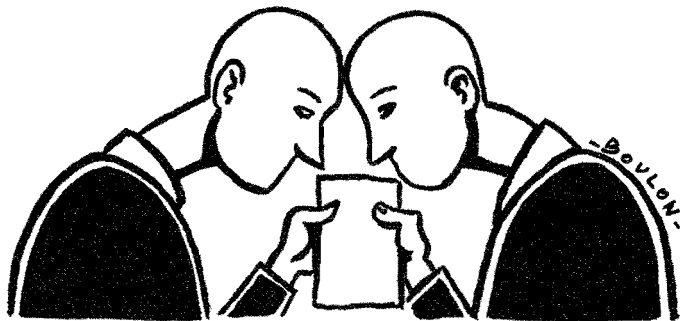
## **Fonctionnez-vous donc comme un collectif ?**

On peut parler de collectif autogéré où on expérimente des processus de démocratie à notre niveau. Concrètement, toute personne qui s'implique dans Cassiopea est invitée à participer au conseil d'administration. Lequel statue généralement au consensus. Notre structure vise une efficacité (il y a des gens qui sont clairement désignés pour assumer certains rôles et des budgets qui y sont associés pour permettre à l'outil de marcher) mais au-delà de cela, la plupart des décisions politiques sont prises par consensus.

Ce genre de processus participatif très horizontal donne souvent plus de poids à ceux qui font et qui proposent des choses et amène une dynamique intéressante où on propose et on s'implique dans ce qu'on a envie de faire... ce qui engendre plein de débats !

## **Pouvez-vous nous en dire un peu plus à propos des membres de Cassiopea ?**

Cassiopea a eu un développement par réseau. Beaucoup de membres sont arrivés chez Cassiopea par le bouche-à-oreille, ravis d'avoir trouvé une solution informatique qui adhère à leurs valeurs, mais d'autres par contre sont arrivés sur base d'exigences liées à l'opensource, qui sont des exigences d'efficacité et de rentabilité



de type « pourquoi aller payer l'intégralité d'un développement d'un outil de communication alors qu'on peut bénéficier de ce que la communauté a déjà fait ? ».

On observe ainsi une tension entre les membres et les clients. Certains aimeraient bien qu'on les traite comme des clients (et pouvoir consommer du service simplement) alors que notre objectif à nous est qu'ils s'intéressent aux enjeux de valeur qu'il y a dans le logiciel libre et qu'ils deviennent membres de Cassiopea pour participer au débat. Le travail de Cassiopea est donc un travail de vulgarisation et d'appropriation auprès de ses nouveaux membres.

Je pense par ailleurs que l'attitude consummatrice de certains membres n'est pas liée à la question informatique mais plutôt à un problème actuel de nos sociétés. La nourriture et l'accès à la nourriture sont touchés par le même problème. Nous sommes dans une dynamique de consommation et pas de répartition ; ce n'est pas « chacun selon ses besoins » mais bien « chacun selon ses moyens ». Et donc on se retrouve avec d'une part les Etats-Unis qui dépensent des milliards de dollars pour évacuer leurs surplus et d'autre part, en même temps, des famines dans la corne d'Afrique.





