

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
HEC Liège

Conditions de réussite et de duplication d'un modèle de voisinage solidaire en milieu urbain

Autrice : Fanny VINCENT
Promotrice : Charlotte MOREAU
Lectrice: Anaïs PÉRILLEUX
Année académique 2022-2023
Master de spécialisation en économie sociale

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Charlotte Moreau, dont les propositions et conseils initiaux m'ont permis de donner une direction enrichissante à ce mémoire.

Merci aussi à ma lectrice, Madame Anaïs Périlleux, pour l'intérêt qu'elle accordera à cette recherche.

Je remercie chaleureusement les intervenantes de Bras dessus Bras dessous de m'avoir accordé ces temps de partage. J'ai pu y découvrir avec intérêt les coulisses de ce beau projet. De tout cœur, je vous souhaite qu'il trouve toujours les conditions favorables à sa réussite tout en restant fidèle aux précieuses valeurs qui en font l'ADN.

Enfin, je voudrais remercier mes proches, mes collègues et amies pour leur soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Contexte	1
1.1.1. <i>Vieillesse de la population et isolement social.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Besoins du public âgé et action sociale.....</i>	<i>1</i>
1.1.3. <i>Le voisinage solidaire</i>	<i>3</i>
1.1.4. <i>L'initiative de l'ASBL 'Bras dessus Bras dessous'</i>	<i>4</i>
1.2. Questions de recherche	5
1.2.1. <i>Quelles sont les conditions de réussite d'implantation de l'ASBL ?.....</i>	<i>5</i>
1.2.2. <i>Quelles sont les conditions de réussite de duplication de l'ASBL ?</i>	<i>5</i>
2. METHODOLOGIE	6
2.1. Brève revue de la littérature et choix des grilles d'analyse.....	6
2.1.1. <i>Phase de lancement (de l'expérimentation à la modélisation)</i>	<i>6</i>
2.1.2. <i>Phase de changement d'échelle (duplication des antennes).....</i>	<i>7</i>
2.1.3. <i>Phase de maturité (enjeux actuels et pistes stratégiques).....</i>	<i>7</i>
2.2. Présentation des données	8
2.2.1. <i>Mode de recueil et d'analyse des données</i>	<i>8</i>
3. RESULTATS	9
3.1. Conditions de réussite d'implantation de l'ASBL	9
3.1.1. <i>Facteurs liés à la porteuse de projet.....</i>	<i>9</i>
3.1.2. <i>Facteurs liés au projet.....</i>	<i>11</i>
3.1.3. <i>Facteurs liés à la méthode.....</i>	<i>12</i>
3.2. Conditions de réussite de duplication de l'ASBL.....	14
3.2.1. <i>Facteurs nécessaires au lancement d'une nouvelle antenne.....</i>	<i>14</i>
3.2.2. <i>Facteurs complémentaires structurant une nouvelle antenne.....</i>	<i>18</i>
3.3. Enjeux actuels et pistes stratégiques pour le développement futur de l'ASBL	21
3.3.1. <i>Enjeux actuels.....</i>	<i>22</i>
3.3.2. <i>Pistes de développement stratégique.....</i>	<i>25</i>
4. CONCLUSION.....	28
4.1. Points saillants de l'analyse	28
4.2. Limites	29
4.3. Perspectives.....	30
5. BIBLIOGRAPHIE	31
6. ANNEXES.....	34

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

1.1.1. Vieillessement de la population et isolement social

Comme la plupart des pays européens, la Belgique connaît un vieillissement important de sa population (Bensliman et al., 2022). L'observation des statistiques démographiques nous montre que près d'un wallon sur cinq (19,3%) et près d'un bruxellois sur sept (13,1%) avaient plus de 65 ans en 2022. D'après les dernières estimations du Bureau fédéral du Plan (cité par IWEPS, 2023), ces chiffres passeraient respectivement à 27,6% et 18,2% en 2071. Ce public vieillissant serait particulièrement vulnérable à l'isolement social et à la solitude (Social Care Institute for Excellence [SCIE], 2012) faisant de cette problématique un important enjeu de société.

L'isolement social est caractérisé par « l'absence objective ou la rareté des contacts sociaux et des interactions avec les membres de la famille, les amis ou la communauté au sens large » (Valtorta & Hanratty, 2012, p. 518). La solitude est quant à elle souvent définie comme « un sentiment subjectif négatif associé à l'absence perçue d'un réseau social plus large (solitude sociale) ou à l'absence d'un compagnon spécifique désiré (solitude émotionnelle) » (Valtorta & Hanratty, 2012, p. 518).

Ces deux concepts seraient donc considérés comme distincts : un individu peut avoir objectivement de nombreuses relations sociales mais ressentir malgré tout un sentiment subjectif de solitude, ou bien être isolé de manière objective mais ne pas éprouver de solitude. (Valtorta & Hanratty, 2012).

Parmi les facteurs de risque de la solitude et de l'isolement social chez les personnes âgées, on retrouve notamment : la baisse de revenus, la perte de proches et une mauvaise santé. Au niveau sociétal, des facteurs tels que la réduction de la vie intergénérationnelle ou une diminution de la cohésion sociale dans les communautés seraient également associés à une augmentation de la solitude chez les aînés (Bernard, 2013 ; SCIE, 2012).

Le caractère urbain ou rural du lieu de vie influencerait également significativement ces variables. Les personnes âgées vivant en milieu rural auraient davantage d'interactions sociales et rapporteraient significativement moins d'isolement social que leurs homologues vivant en territoire urbain (Henning-Smith et al., 2019).

1.1.2. Besoins du public âgé et action sociale

Dans le secteur gériatrique, les besoins des aînés sont traditionnellement évalués de façon bi-dimensionnelle (Ceulemans & Petermans, 2002) : le besoin d'aide pour les activités élémentaires de la vie quotidienne (AVQ, c-à-d. s'habiller, se laver, manger, aller aux toilettes, etc.) et pour les activités instrumentales de la vie quotidienne (AIVQ, c-à-d. faire les courses, cuisiner, faire le ménage, se déplacer, etc.). Pour Hyejin et al. (2021), un niveau élevé de dépendance à ces échelles serait associé à un risque élevé de présenter des besoins non satisfaits en matière de soins de santé.

Au quotidien, les besoins des personnes âgées résidant à domicile seraient toutefois bien plus variés (Raeymaekers et al., 2017). Interrogeant différents experts et professionnels du secteur de l'aide, les auteurs ont mis en évidence huit domaines distincts mais interdépendants où un support ou une aide pouvait être nécessaire:

- ‘La petite mobilité’ : le transport pour se rendre à l’hôpital ou chez le médecin, au supermarché ou accéder à leurs activités de loisirs.
- ‘La solitude’ : la solitude et l’isolement social engendrés par les difficultés de mobilité et la perte de liens sociaux qui en résulte.
- ‘Les petits coups de main’ : les petites corvées du quotidien telles que l’entretien du jardin ou la gestion des déchets.
- ‘Informatique et internet’ : l’apprentissage des nouvelles technologies pour mener à bien certaines tâches en ligne (traitement des factures, gestion des e-mails, réservation de loisirs, etc.)
- ‘La complexité de la vie’ : l’accompagnement face à la complexité administrative de la société actuelle (gestion des documents pour la pension, les mutuelles, les impôts, etc.)
- ‘L’information sur l’offre de soins’ : le manque d’information concernant l’offre d’aide et de soins disponible, pour les personnes âgées et leurs aidants proches.
- ‘La coordination de l’aide, du soutien et des soins’ : le manque de concertation entre les acteurs concernés.
- ‘L’attention aux groupes cibles spécifiques’ : l’aide adaptée aux spécificités des minorités ethniques et culturelles.

Pour répondre à ces différents besoins, on retrouve en Belgique différents acteurs de l’aide et du soin. En 2017, Bourguignon et ses collaborateurs ont cherché notamment à établir l’état de cette offre de services en Wallonie. Celle-ci serait caractérisée par des aides médicales (médecins généralistes) et paramédicales (infirmiers, kinésithérapeutes) ainsi que des aides facilitant la vie quotidienne (aides ménagères, aides familiales, biotélévigilance, livraison de repas à domicile, transports, etc.). A ces aides qualifiées de formelles, s’ajoute l’accompagnement dit informel ou aide informelle par un proche de la personne aidée.

Parmi cette offre d’aide et de soin, on retrouve donc des acteurs à la fois publics et privés mais aussi des acteurs associatifs du tiers-secteur. L’action sociale est en effet une catégorie de services largement supportée par des acteurs « non-marchands » (Defourny & Nyssens, 2017).

Le « secteur non marchand » peut se définir selon trois portes d’entrée différentes : le type de ressources mobilisées, la finalité de l’organisation et le type de service produit (Nyssens, 2020). Si l’on s’intéresse au premier axe d’analyse, on retrouve des services dont le financement n’est pas assuré majoritairement par l’intervention du bénéficiaire (prix) mais émane principalement de subventions publiques, de dons voire du bénévolat. Quant à la finalité poursuivie, elle sera qualifiée de sociale et ne sera pas orientée vers la recherche de profit. Enfin, la production de service sera dite « non-marchande » si elle recouvre des activités de type collectif ou quasi-collectif¹.

En réalité, dès le XX^e siècle, les associations ont eu un rôle pionnier dans de nombreux services sociaux tels que l’aide à domicile. En faisant apparaître des demandes sociales émergentes, celles-ci ont joué un véritable rôle d’innovation sociale (Nyssens, 2020).

Dans le contexte qui est le nôtre, nous retiendrons ici la définition d’innovation sociale proposée par Degraeve et Callorda Fossati (2017, p. 296) : « toute initiative (émergente ou émergée) visant à répondre (directement ou indirectement) à l’aspiration des personnes âgées à vieillir chez elles. Les innovations sociales s’adressent aux besoins concrets nés de cette aspiration, qu’ils

¹ Les services quasi-collectifs sont des services « qui sont soustraits aux lois du marché au nom de choix collectifs justifiés pour des raisons d’externalité ou des raisons d’équité. Les externalités sont présentes lorsque le service produit des bénéfices positifs pour l’ensemble de la collectivité au-delà du bien-être procuré [...] (à) son consommateur. » (Nyssens, 2020).

soient exprimés par les personnes âgées ou par d'autres parties prenantes (travailleurs [rémunérés] de l'aide, des soins et de la santé, bénévoles, personnes aidantes proches). »

Pour répondre aux défis économiques et de santé publique posés par le vieillissement croissant de la population, le gouvernement wallon a cherché à encourager ce type d'innovations. En conséquence, de nombreux acteurs locaux, publics et privés, ont développé une large gamme de services (Bensliman et al., 2022).

1.1.3. Le voisinage solidaire

Parmi ces initiatives, on retrouve celle du voisinage solidaire. Le voisinage solidaire est une forme de solidarité locale informelle (Eraly & Delpérée, 2015) caractérisée par l'établissement de liens informels de solidarité à une échelle microsociale entre des individus résidant au sein d'un même quartier. Cette forme de solidarité peut exister in situ ou être encouragée par l'intermédiaire d'une structure généralement associative.

Les auteurs relèvent les principales caractéristiques du voisinage solidaire et des initiatives solidaires locales connexes. La première, la plus centrale, concerne leur caractère informel. Cette dimension leur offre une certaine flexibilité, liée au peu d'obligations et de réglementations auxquelles elles sont soumises. Elles sont de ce fait moins contraignantes pour les individus qui les portent car ceux-ci en ont fait le choix délibéré. La seconde repose sur un ancrage géographique déterminé au sein duquel la personne évolue depuis un certain nombre d'années. La dimension temporelle apparaît ici déterminante, la solidarité de proximité se renforçant au fil du temps. La troisième témoigne de la complémentarité de ces initiatives qui prennent forme au sein d'un réseau, parfois complexe, d'acteurs plus ou moins institutionnalisés (Figure 1) tels qu'on l'a vu au point précédent. Argoud (cité par Eraly & Delpérée, 2015) indique que « l'aide de voisinage a tendance à s'inscrire dans les interstices des autres types de solidarité » (p. 146). Ainsi, « sans les remplacer, (ces initiatives) s'articulent aux services professionnels et aux familles » (Eraly & Delpérée, 2015, p. 25).



Figure 1. Les niveaux de solidarité intergénérationnelle (Eraly & Delpérée, 2015)

En Belgique, des associations telles qu' « Accolage » ou « Bras dessus Bras dessous » (qui sera spécifiquement l'objet d'étude du présent travail) ont développé une activité de voisinage solidaire. Accolage (anciennement Het BuurtPensioen ou Pens(i)onsQuartier) est une ASBL créée en 2013 par le Centre d'expertise des soins à domicile bruxellois (Kenniscentrum Woonzorg Brussel) avec le soutien du gouvernement flamand. L'association développe et soutient des réseaux d'entraide physiquement ancrés dans certains quartiers bruxellois. En collaboration étroite avec les acteurs formels de l'aide et du soin, elle vise à renforcer l'autonomie de ses bénéficiaires âgés (<https://fr.accolage.be>).

En France, « Les Petits Frères des Pauvres » luttent depuis 1946 contre l'isolement et la solitude des personnes âgées, en particulier les plus démunies. Présents au sein de 380 antennes locales

sur tout le territoire français, ils fédèrent une communauté de bénévoles au sein de missions variées telles que des visites à domicile en milieu rural ou urbain, l'organisation d'activités collectives ou l'aide au relogement des bénéficiaires les plus précarisés (<https://www.petitsfreresdespauvres.fr>).

1.1.4. L'initiative de l'ASBL 'Bras dessus Bras dessous'

Notre analyse se focalisera sur « Bras dessus Bras dessous » (BdBd dans la suite du texte) qui est une association sans but lucratif (ASBL) créée en 2015 par une citoyenne dans la commune bruxelloise de Forest. Initialement uniquement implantée sur le territoire bruxellois (Forest, Uccle & Anderlecht), des antennes wallonnes ont vu le jour plus récemment dans le Brabant Wallon (Ottignies/Louvain-La-Neuve, Nivelles, Walhain, Rixensart) ainsi que le Hainaut (La Louvière). A l'exception des antennes de Walhain et Nivelles dont les territoires sont davantage ruraux, la majorité des antennes se trouvent au sein d'espaces urbains (Service public Wallonie [SPW], 2018).

L'activité principale de BdBd repose sur la création de réseaux de voisinage solidaire au sein de différents quartiers. Le voisinage est caractérisé par la construction de binômes intergénérationnels entre d'une part les bénéficiaires âgés (« voisinés ») et des bénévoles (« voisineurs »). La création de ces duos repose sur un « matching organisé ² » lié aux affinités, centres d'intérêt et disponibilité des deux parties. En fonction des besoins et demandes exprimées par les voisinés, les voisineurs offrent leur aide et un peu de compagnie. Cet accompagnement « sur mesure » prend donc des formes différentes en fonction des échanges qui se tissent au sein des duos (aide occasionnelle pour des démarches administratives, petites courses, balades ou temps conviviaux autour de jeux de société, lutte contre la fracture numérique, etc.).

En parallèle de cette activité principale (Pôle 1), BdBd a développé quatre autres pôles, chacun d'eux correspondant à un type d'actions menées dans chacune des antennes :

- Organisation de moments collectifs (Pôle 2) : mise en place d'activités collectives variées où des résidents d'âge, de culture, et de milieu socio-économique différents peuvent se côtoyer dans la convivialité.
- Référencement vers des partenaires (Pôle 3) : redirection de certaines demandes d'accompagnement vers les acteurs locaux du secteur formel pour mieux répondre aux besoins exprimés par les aînés.
- Sensibilisation à la question de l'isolement et de la solidarité de quartier (Pôle 4) : au moyen d'une caravane aménagée, se déplaçant de quartier en quartier, rencontre des citoyens sur l'espace public pour une présentation du projet. Le 1^{er} octobre, journée internationale des personnes âgées, action « Simple comme une fleur » (inspirée par l'initiative de leur partenaire français des Petits Frères des Pauvres) où des fleurs sont distribuées aux passants qui sont invités à leur tour à les offrir à une personne âgée isolée de leur entourage.
- Projets transversaux (Pôle 5) : projets innovants et variés autour d'enjeux propres à la condition des personnes âgées (littératie en santé, nutrition des aînés, résidence-services sociale, etc.). Le récent projet « Radio Mouette » lancé en 2023 qui (re) donne une voix

² Par « matching organisé », nous entendons le couplage créé sous la supervision du responsable de l'antenne. Lors d'une première rencontre individuelle, le profil et la demande des aînés sont balisés et compilés au sein d'une fiche d'identification. Le recrutement des voisineurs se déroule de façon identique. La rencontre « matching » est ensuite réalisée au domicile de l'aîné. Si ce premier contact se déroule bien, le binôme est invité à trouver son fonctionnement propre. Des interventions et contacts réguliers sont ensuite proposés aux voisineurs pour s'assurer du bon déroulement de l'accompagnement.

aux aînés au travers d'émissions radio permettant notamment le partage de bons plans culturels et culinaires.

Pour présenter synthétiquement le fonctionnement de la structure (Annexe 1), nous avons utilisé le Social Enterprise Model Canvas (SEMC) développé par le Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège (Mertens & Arpigny, 2022).

1.2. Questions de recherche

1.2.1. Quelles sont les conditions de réussite d'implantation de l'ASBL ?

Notre première question de recherche porte sur l'identification des facteurs ayant permis une implantation réussie de la première antenne de l'ASBL BdD sur le territoire de Forest.

Par conditions de réussite, nous entendons les critères ayant contribué positivement à la mise en œuvre du projet entrepreneurial de la fondatrice (Barthélemy & Slitine, 2011).

La notion d'implantation recouvre ici les étapes d'expérimentation et de modélisation, classiquement décrites comme les premières du cycle de vie d'un projet d'entrepreneuriat social (André et al., 2014). Elles se positionnent en amont d'une phase de changement d'échelle³ de la structure.

En d'autres termes, l'enjeu est ici de déterminer les facteurs ayant permis à la structure de consolider son activité sur le territoire forestois pour atteindre un équilibre organisationnel et financier, préalable à son changement d'échelle (de Préval et al., 2018).

1.2.2. Quelles sont les conditions de réussite de duplication de l'ASBL ?

Notre seconde question de recherche s'intéresse quant à elle aux facteurs ayant permis (et permettant) à la structure de dupliquer son modèle sur de nouveaux territoires.

La duplication⁴ est une des stratégies de changement d'échelle. Elle consiste à « reproduire le modèle d'une entreprise sociale qui a fait ses preuves sur un ou plusieurs nouveaux territoires » (AVISE, 2020, p. 27). Dupliquer reviendrait à conserver les éléments de succès du modèle initial tout en tenant compte de la nouvelle réalité locale, des intérêts et exigences des nouvelles parties prenantes ainsi que des habitudes et enjeux présents sur le territoire (AVISE, 2020).

L'enjeu de cette deuxième question est donc d'identifier les facteurs mobilisés par la structure pour mener à bien son changement d'échelle par voie de duplication.

³ Le changement d'échelle d'une entreprise sociale est « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème » (AVISE, 2020, p. 11).

⁴ La réplique, l'essaimage ou la transposition sont autant de termes utilisés de façon indifférenciée pour évoquer ce phénomène (AVISE, 2020).

2. METHODOLOGIE

2.1. Brève revue de la littérature et choix des grilles d'analyse

2.1.1. Phase de lancement (de l'expérimentation à la modélisation)

Sous l'angle de l'entrepreneuriat social, le cycle de vie d'une entreprise sociale peut être représenté sous forme de quatre étapes successives : l'expérimentation, la modélisation, le changement d'échelle et la phase de maturité (André et al., 2014).

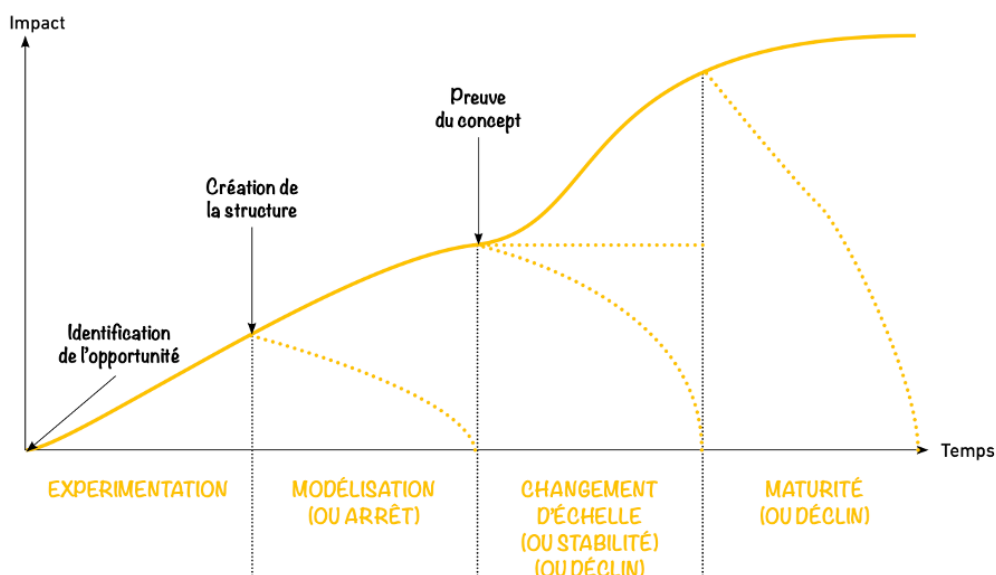


Figure 2. Les phases du cycle de vie d'une entreprise sociale (André et al., 2014)

La phase dite de lancement, d'implantation ou d'amorçage (Barthélemy & Slitine, 2011) correspondrait ici aux deux premières étapes de ce cycle :

- 1) L'expérimentation débute avec l'identification par l'entrepreneur social d'une opportunité : la prise de conscience d'un besoin social non satisfait et d'une piste de solution pour y répondre. Cette opportunité est ensuite mise à l'épreuve par l'intermédiaire d'une première expérience pilote qui permet de tester l'idée auprès des premiers bénéficiaires. Si cette étape est un succès, c-à-d. que le besoin social a été adéquatement évalué et que la piste de solution répond aux attentes, l'entrepreneur est en mesure de passer à l'étape suivante. Dans le cas contraire, le projet est généralement abandonné.
- 2) La modélisation renvoie à la transition entre un statut de projet et un statut d'entreprise. L'entrepreneur choisit une structure juridique et peut recruter ses premiers collaborateurs. L'atteinte d'une première forme de stabilité lors de cette étape nécessite la rencontre d'un besoin social, d'un marché et d'un financement. Un échec conduit souvent à l'arrêt de l'activité (André et al., 2014).

En partant maintenant du champ de l'innovation sociale pour caractériser le projet entrepreneurial, nous pouvons retrouver dans la littérature une modélisation processuelle composée également de quatre étapes : l'émergence, l'expérimentation, la diffusion et l'institutionnalisation (AVISE, 2018). Si la découpe modélisée n'est pas entièrement superposable à la précédente, on peut toutefois retrouver un recouvrement partiel des deux premières étapes exposées ci-dessus :

- 1) L'émergence consiste en deux sous-étapes : l'identification d'un besoin social peu ou mal satisfait (que l'on peut rapprocher de l'identification d'opportunité) et l'élaboration d'une stratégie pour y répondre de manière innovante.
- 2) L'expérimentation est définie ici comme le processus d'observation, de test systématique, d'évaluation et d'ajustement de la stratégie mise en place.
- 3) La diffusion (dans sa composante locale), qui s'apparente à la phase de modélisation, se déroule lorsque l'innovation sociale est développée à l'échelle d'un territoire spécifique.

Cet axe d'analyse insiste davantage sur le caractère non-linéaire du processus étudié qui serait influencé continuellement par l'environnement et les parties prenantes impliquées (AVISE, 2018).

Pour répondre à notre 1^{ère} question de recherche, nous avons posé le choix de mobiliser une grille d'analyse issue du champ de l'entrepreneuriat social et construite par Barthélemy et Slitine (2011). Celle-ci repose sur l'identification de trois types de facteurs de réussite dans le processus de création d'une entreprise sociale : les facteurs liés au porteur de projet, les facteurs liés au projet et les facteurs liés à la méthode de création du projet. La retranscription synthétique que nous en avons faite se trouve en fin de travail (Annexe 2).

2.1.2. Phase de changement d'échelle (duplication des antennes)

Le changement d'échelle correspond à la troisième phase du cycle de vie d'une entreprise sociale lors de laquelle une maximisation de l'impact social va être visée. Cette étape n'est pas systématique, certaines entreprises sociales préférant parfois conserver la stabilité acquise après la phase de modélisation en se contentant d'un impact plus modeste à dimension locale (André et al., 2014).

Dans une perspective d'innovation sociale, cette étape s'apparente à celle de la diffusion mais sur un territoire plus étendu, avec une portée davantage régionale voire nationale (AVISE, 2018).

Pour les entreprises sociales qui s'attellent à ce changement d'échelle, cinq principales stratégies peuvent être mobilisées : la diversification, la duplication, la fertilisation, la coopération et la fusion (AVISE, 2020).

Pour répondre à notre 2^{ème} question de recherche, nous utiliserons comme axe d'analyse les quatre conditions identifiées par la fondatrice et jugées requises pour une duplication réussie de la structure. Nous compléterons notre étude par des éléments clés identifiés lors des différents entretiens.

Pour enrichir notre analyse, nous avons adapté notre guide d'entretien en y ajoutant certains items issus de l'outil de collecte de données développé par Arpigny et al. (2021). Cette checklist permet de récolter auprès des entrepreneurs sociaux les éléments-clés de leur modèle. Elle accompagne le canevas « SEMC » dont nous avons parlé précédemment et qui se retrouve en fin de travail (Annexe 1).

2.1.3. Phase de maturité (enjeux actuels et pistes stratégiques)

Après le changement d'échelle, l'entreprise sociale peut atteindre une deuxième forme de stabilité lors de la phase dite de maturité. A ce stade, la structure est confrontée à différents enjeux stratégiques pour conserver cette stabilité et son impact social. Des questions telles que l'institutionnalisation de l'innovation sociale (AVISE, 2018) ou des risques posés par une

forme de bureaucratisation excessive et déconnectée des besoins des bénéficiaires (André et al., 2014) peuvent se poser.

Pour terminer notre analyse, nous mettrons en évidence les enjeux auxquels est actuellement confrontée la structure, dans une délicate recherche d'équilibre entre pérennité économique et maximisation de son impact social. Nous pointerons les différentes pistes stratégiques à l'étude pour tenter de dépasser les enjeux identifiés.

2.2. Présentation des données

2.2.1. Mode de recueil et d'analyse des données

Le recueil de données s'est déroulé par l'intermédiaire de quatre entretiens semi-structurés réalisés auprès de quatre intervenantes actives au sein de l'ASBL (Tableau 1).

Tableau 1 : Profils des personnes rencontrées

Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4
Fondatrice de la structure en 2015	Coordinatrice opérationnelle depuis 2020	Chargée de projet-responsable de l'antenne de Rixensart depuis 2021	Bénévole au sein de l'antenne d'Uccle depuis 2019
Membre du CA	Membre du CA	Bénévole-voisineuse pour l'antenne de Louvain-la-Neuve, depuis 2021	Apporte ponctuellement son aide à la chargée de projet de l'antenne

Les entretiens (dont les supports se trouvent dans les Annexe 3 à 6) ont duré entre 45 minutes et 1 heure et 30 minutes. A l'exception du dernier entretien réalisé au domicile de la bénévole, tous les entretiens se sont déroulés en visio-conférence. Ils ont été enregistrés puis retranscrits.

Ces données ont été complétées par des documents internes (statuts ⁵, rapports d'activités & présentation de l'association ⁶), ce qui nous a permis de réaliser le Social Enterprise Model Canvas de la structure (Annexe 1).

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu de l'entretien 1 sur base des facteurs issus de la grille développée par Barthélemy et Slitine (2011), dont nous avons fait une retranscription synthétique (Annexe 2). Nous avons terminé par un recul critique et stratégique appuyé par des données complémentaires issues de notre revue de littérature.

⁵ Disponibles sur le site de la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) : <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?lang=fr&nummer=0643606183&actionLu=Recherche#null> (consulté le 26 juillet 2023)

⁶ Disponibles sur le site internet de Bras dessus Bras Dessous : <https://www.brasdessusbrasdessous.be> (consulté le 26 juillet 2023)

3. RESULTATS

3.1. Conditions de réussite d'implantation de l'ASBL

Dans un premier temps, nous souhaitons analyser les conditions de réussite en phase d'amorçage de l'ASBL : de l'émergence de l'idée (2015), au développement de l'expérience pilote dans un premier quartier puis l'ensemble des quartiers de la commune de Forest (2016-2018), jusqu'au lancement de l'antenne d'Uccle (fin 2018) qui correspond au début de la phase de changement d'échelle.

Pour ce faire, nous allons ici nous concentrer exclusivement sur les données récoltées lors du premier entretien avec la fondatrice & coordinatrice générale de la structure ; les autres travailleuses interrogées (saliées ou bénévoles) n'ayant intégré le projet que dans la phase ultérieure de changement d'échelle.

Nous distinguerons les facteurs liés à la porteuse de projet, au projet en tant que tel ou liés à la méthode utilisée pour gérer le projet.

3.1.1. Facteurs liés à la porteuse de projet

A. Motivations prosociales

A l'origine du projet, on retrouve chez la fondatrice une forte volonté d'impact social auprès du public âgé vivant à domicile. Insatisfaite quant à l'accompagnement social de deux de ses proches âgées par les organisations (majoritairement) publiques existantes, elle a progressivement développé l'ébauche d'une offre complémentaire de services prenant la forme d'un projet de voisinage solidaire auprès de ce public spécifique.

« Il y avait énormément d'acteurs professionnels hyper investis mais dans un espèce d'imbroglio compliqué où on ne savait pas comment faire, quoi faire, quoi décider, rien n'était préparé. Ça m'a hyper touchée, je me suis dit 'J'ai envie de faire quelque chose !' »

Nous pouvons rapprocher cet élan entrepreneurial d'une dynamique empreinte d'une motivation par essence prosociale avec pour finalité première la volonté de produire des services dits quasi-collectifs complémentaires aux actions publiques existantes (Nyssens, 2020).

Plus spécifiquement, on retrouve ici un événement personnel spécifique cristallisant l'envie de la porteuse de projet de dépasser son impuissance en se lançant dans la création d'une entreprise sociale (Barthélemy & Slitine, 2011).

« (A la suite) d'une sale chute, [...] elles ont toutes les deux [...] atterri à l'hôpital en urgence. Et puis après ça en fait il n'y avait jamais rien qui avait été réfléchi, ça posait toute la question de comment est-ce qu'on prépare son vieillissement [...]. Et puis les voir en maison de repos, des endroits où elles n'ont pas eu envie de choisir [...] En fait, ça m'a fait prendre conscience de ce monde mal fichu. »

B. Capacité de mobilisation des parties prenantes

Pendant trois mois environ, la fondatrice est allée à la rencontre au sein de son quartier de différents intervenants professionnels du secteur médico-social. Elle les a questionné quant à la réalité de leur quotidien, aux difficultés auxquelles ils faisaient face. Elle a fait de même auprès de ses voisins âgés. Cela lui a permis de dresser un premier inventaire de l'écosystème existant autour des aînés de sa commune.

Ensuite, elle a cherché à consolider son idée en retournant voir chacune des personnes rencontrées pour leur soumettre son projet. Dans cette deuxième phase, elle a à la fois obtenu les premières marques clés de soutien (de la part notamment d'une maison médicale et de l'Échevine de la cohésion sociale) mais a essuyé également un revers important auprès de l'équipe du Centre Public d'Action Sociale (CPAS) auprès de qui elle a ressenti de vives résistances.

« Les premiers les plus compliqués à [...] convaincre et rassurer [...], ça a été [...] l'ensemble des assistants sociaux, des aides ménagères, des aides familiales du CPAS de la commune. Oh, eux ils m'ont mise au pilori quoi. Je me rappelle, j'étais dans une réunion avec dix aides familiales qui tout à coup stressaient pour leur boulot mais c'était un peu irrationnel et c'était sans me connaître. Mais ça a été quand même assez fondateur de me dire : OK, là il faut que je fasse autrement. »

Cette rencontre a marqué un 1^{er} point d'attention sur la nécessité de poser des balises autour du projet, de le recentrer sur l'activité principale de voisinage solidaire pour éviter d'empiéter sur les fonctions des acteurs de l'aide formelle. Plus encore, cela a montré l'importance du facteur temps pour créer la confiance auprès de tous les intervenants.

« Il faut créer la confiance et donc, en fait, moi j'ai rencontré tout le temps : CPAS, Commune, maison de quartier, la maison des jeunes, le Centre de jour, le Centre culturel, le club de gym, les maisons médicales, ... Où j'allais raconter le projet en disant bien : [...] Nous, on veut amener ce que vous n'amenez pas. On veut être le petit plus. »

Quant aux ressources financières, elles étaient au départ très minces dans le cadre d'une expérimentation qualifiée de pilote. Fin novembre 2015, les statuts de l'ASBL ont été déposés ce qui a permis de rentrer une première demande de financement auprès de la Fondation Roi Baudouin. Nous reviendrons sur les sources de financements et leur caractère hybride lorsque nous aborderons les facteurs liés au projet.

C. Capacité à s'entourer

« Je dis toujours que c'est une initiative citoyenne mais qui vient effectivement d'une seule citoyenne », c'est par ce préambule que la fondatrice a entamé notre entretien. Cette dernière a entrepris seule en lançant cette expérience pilote dans son quartier. Elle était toutefois bien entourée par un réseau personnel, constitué de proches lui ayant apporté leur soutien en rejoignant le Conseil d'Administration (CA), en s'investissant comme bénévoles dans les premiers duos de voisinage ou via le référencement des premiers bénéficiaires.

En septembre 2015, soit deux mois avant le lancement officiel de la structure, elle a également bénéficié d'un accompagnement de la structure Crédal⁷. Nous y reviendrons lorsque nous aborderons les facteurs de réussite associés à la méthode.

En mai 2016, l'activité de voisinage a officiellement commencé avec l'accompagnement d'une première personne bénéficiaire adressée par la maison médicale du quartier. En 18 mois, le nombre de visites a augmenté de 95%, avec le développement du projet hors du quartier initial mais toujours au sein de la commune de Forest (Bras dessus Bras dessous, 2017). C'est dans ce contexte de demandes croissantes dépassant le cadre du projet pilote, qu'une première collègue bénévole a rejoint la structure.

⁷ Crédal est un mouvement coopératif né en Belgique en 1984, et aujourd'hui reconnu en tant que société coopérative à finalité sociale. Acteur du crédit alternatif (la dénomination Crédal étant issue de la contraction de ces deux termes), il a notamment pour mission l'accompagnement solidaire de l'entrepreneuriat social au travers notamment de parcours de formation en Région bruxelloise (*Gender it*) et wallonne (*Make it*). (<https://www.credal.be>)

« Ce que j'imaginai bien c'est que le problème n'était pas forestois ni de mon quartier, (cette) question de la solitude. Et donc en fait on a tout construit assez organiquement. Alors Forest, la première étape ça a été de sortir du quartier pour s'étendre à toute la commune et du coup il y a une première collègue d'abord bénévole qu'on a pu engager. »

3.1.2. Facteurs liés au projet

A. Réponse pertinente à un besoin social avéré et caractère innovant

Nous l'avons vu, les motivations de la fondatrice étaient de nature prosociale. Le constat de manquements au niveau de l'écosystème de l'aide aux personnes âgées a constitué le moteur de son initiative entrepreneuriale. Ces manquements occasionnaient une réponse insuffisante à un besoin social constaté auprès des bénéficiaires : le besoin de contacts sociaux.

« Tout le secteur informel est fort desservi. [...] Il y a énormément de professionnels hyper humains qui accompagnent des personnes âgées à domicile, (qui) ont été formés à ça. Ils ont l'envie et la manière de faire mais eux le disent eux-mêmes, trop souvent ils regardent leurs montres et ils n'ont pas le temps de rester pour le 2^{ème} café ni le 3^{ème} ni le 4^{ème}. »

Le projet pilote s'est initialement construit comme une réponse à ce besoin social. Il se voulait complémentaire à l'offre existante, « construit idéalement dans la durée et pas trop énergivore [...] pour ne pas que les gens (les bénévoles) s'emballent et puis abandonnent au bout de trois semaines parce qu'ils n'en peuvent plus ». L'unicité du projet de **voisinage solidaire** et son caractère innovant ont ainsi pris la forme d'un engagement citoyen bénévole, au sein d'un quartier, sous la forme d'un accompagnement individualisé co-défini, gratuit et accessible à tous.

Très vite, cette activité de voisinage, au cœur de l'ADN du projet, s'est vue complétée par une autre activité centrale, celle du **référencement vers des structures partenaires** après la formulation par les bénéficiaires d'autres besoins sociaux. Il est rapidement apparu que ces derniers manquaient d'informations quant aux services disponibles au sein de l'écosystème d'aide.

« Si à la première rencontre, la personne n'a pas déjà débordé pendant une demi-heure sur ses autres besoins que son isolement social, elle le fera au bout de la 4^{ème} ou 5^{ème} visite de voisinage où elle dit : oui, mais en fait je suis tombée, je n'arrive plus à faire mon petit ménage, je n'ai pas d'argent pour payer un titre-service... à qui est-ce que je peux demander ? »

Il convient de noter que cette deuxième dimension avait déjà été considérée aux prémices du projet mais avait rapidement avorté face à la méfiance des professionnels du CPAS.

« Au début, moi je m'étais dit : est-ce qu'on ne devrait pas aussi aider là-dessus ? Et puis je me suis rendue compte [...] en faisant le tour [...] que là les acteurs disaient : Mais oui, mais ça c'est notre boulot, on est des centres de coordination et de soins ! Et donc là, moi j'ai complètement lâché ça en me disant : effectivement focalisons-nous sur le voisinage et ce sera déjà génial. »

Nous reviendrons ultérieurement sur cette dimension de référencement qui pose la question des limites encadrant les activités de BdBd.

B. Capacité à construire un modèle économique pérenne

S'immisçant dans les interstices de l'accompagnement social des aînés grâce à une expérience pilote très locale, l'ASBL a pu tester à l'échelle d'un quartier certaines solutions sans prendre trop de risques financiers.

« Ce que j'ai dû personnellement réunir, c'est la capacité financière. Je me suis trouvé un mi-temps un peu alimentaire pour pouvoir travailler à mi-temps sur le projet. [...] C'était un pilote, ça ne mangeait pas trop de pain et je ne prenais pas tellement de risques en fait. »

En faisant le choix de produire des services quasi-collectifs complémentaires aux services privés & publics existants, l'entreprise sociale qu'est BdBd a pu gagner la confiance de différents citoyens (Mertens, 2010) qui ont pris part au projet dès le départ en se mobilisant, nous l'avons vu plus haut, comme volontaires dans le CA ou dans l'activité de voisinage. Cet engagement citoyen a constitué un premier levier essentiel au développement économique du projet.

« Je ne remercierai jamais assez tous les voisins qui ont commencé à les voisiner, qui ont décidé d'essayer [...] se dire que ça les a emballés de rencontrer un aîné (m'a donné confiance dans le projet). »

Rapidement, la fondatrice a pu convaincre un premier partenaire financier philanthrope, la Fondation Roi Baudouin. Le premier financement reçu lui a permis de recevoir une première rémunération limitée. Jusqu'alors, elle travaillait à titre bénévole, renonçant en tant que travailleuse à s'octroyer un salaire.

« J'ai tout de suite mis le mot pilote parce qu'à priori ça me bottait bien de me dire que si ça marchait, on n'allait pas se limiter au quartier et du coup j'ai quand même très vite rentré un ou 2 dossiers de financement. [...] Au début, c'était gratuit pour moi, et puis j'ai commencé à me payer un tout petit peu avec le premier subside. »

Cette mobilisation de ressources implicites volontaires et de financements philanthropiques témoigne de la capacité qu'a eu BdBd de commencer à réunir une mixité de ressources non-marchandes (Moreau & Mortier, 2017). Ce n'est qu'ultérieurement, dans une phase de développement, que l'association a pu bénéficier d'un soutien public.

Cette démarche initiale d'hybridation semble constituer un facteur clé de succès renforçant sa capacité à construire un modèle économique plus pérenne (Barthélemy & Slitine, 2011). Nous verrons toutefois qu'une grande part d'incertitude existe dans la capacité à renouveler les différentes sources de financement. Un ajustement de ce *financing mix* se révèle ainsi être un enjeu crucial pour la pérennité de la structure non sans son lot de désavantages managériaux (Henry, 2010).

3.1.3. Facteurs liés à la méthode

A. *Prise en compte des trois marchés*

Un des facteurs clés de succès d'un projet d'entrepreneuriat social reposerait sur la prise en compte de trois environnements différents : social, économique et relatif aux politiques publiques, une certaine capacité de « trilinguisme » (Barthélemy & Slitine, 2011) qui permettrait à l'entrepreneur de mobiliser différentes parties prenantes autour de son projet et de créer des synergies entre elles.

Suivant cette démarche, la fondatrice de BdBd a été amenée à réaliser trois études du marché différentes :

La première (étude de marché sociale) lui a permis d'affiner la réalité des besoins sociaux des bénéficiaires âgés. Nous l'avons vu, l'intuition qu'avait la fondatrice d'un fort besoin de contacts sociaux s'est vue confirmée tant auprès des bénéficiaires que des professionnels de l'action sociale, en phase d'inventaire des services présents sur le territoire forestois. Aussi, ce

besoin social s'est vu rapidement complété par un autre besoin lors du démarrage du projet pilote, celui d'être informé quant à l'écosystème d'action social existant pour les bénéficiaires âgés. Il est en effet apparu que la plupart d'entre eux ignoraient vers quelles structures se tourner pour trouver des services répondant à leurs différents besoins (i.e. transports, tâches administratives, aide sociale, loisirs).

« Et bien c'est à nous qu'ils viennent demander. Voilà les annuaires n'existent plus, il n'y a plus de bottin jaune et de bottin blanc, ils n'ont pas (tous) internet. La fracture numérique est énorme et donc (nous sommes un peu) l'aide "point de contact " à qui on demande de l'info. [...] Ce volet-là, il a quand même pris (rapidement). »

La seconde (étude de marché classique) a consisté à identifier la réalité économique présente au sein du secteur de l'accompagnement individualisé à domicile, quels acteurs étaient déjà présents sur le territoire.

« Bref, en faisant tout ça (l'inventaire), je me suis rendu compte qu'il n'y avait pas grand-chose pour ça. Il y avait bien, ça et là dans quelques communes dont la mienne, une église ou deux qui faisait de la visite la Bible sous le bras [...]. Il y a la Croix-Rouge qui avait son programme Hestia d'accompagnement de personnes âgées⁸, [...]. Mais en dehors de ça, rien d'organisé et surtout pas forcément dans cette idée de quartier, de communauté de voisins.»

La troisième (étude de marché territoriale et « politique ») lui a permis de voir si les acteurs locaux étaient réceptifs au projet et disposés à l'accueillir au sein de la commune. Lors de ses rencontres, la fondatrice a pu non seulement déceler un vif intérêt auprès de certains acteurs clés (échevinat de la cohésion sociale, professionnels d'une maison médicale) mais aussi un fort jeu de pouvoir au sein du secteur de l'aide et soins à domicile qu'il a fallu convaincre.

« (Pour les rassurer), on leur dit toujours : on va vous référer des gens et vous allez nous référer des gens aussi. Tant qu'on sait qu'on est complémentaire, [...] on sera tous plus qualitatif autour de la personne, pour la personne elle-même et ses besoins à elle. »

B. Accompagnement adapté aux spécificités de l'entrepreneuriat social

Bénéficiaire d'un accompagnement spécifique en tant que porteur de projet à dimension sociale apparaît ici comme un dernier facteur de succès dans la phase d'amorçage. Les services dispensés par des structures spécialisées telles que dans notre cas, la coopérative Crédal, permettraient de compenser le déficit de « trilinguisme » explicité ci-haut (Barthélemy & Slitine, 2011).

Au lancement de la structure (d'octobre à décembre 2015), la fondatrice a pu bénéficier de l'accompagnement de Crédal via son programme « Affaires de femmes, femmes d'affaires » (AFFA; aujourd'hui *Gender it*) soutenant l'entrepreneuriat féminin. Cette étape fondamentale lui a permis de donner de la consistance à son projet en structurant son business model.

« En fait ce qui s'est passé, c'est qu'en septembre je me suis dit il faut que j'avance. J'ai arrêté mon ancien boulot, j'ai commencé un accompagnement avec Crédal, qui m'a permis de ne pas me retrouver avec une page blanche, avec un joli petit cahier tout nouveau, mais sans savoir comment le compléter. Ça a structuré les choses. »

Plus tard, l'équipe de BdBd a pu bénéficier des services d'autres structures d'accompagnement dans des projets plus stratégiques relatifs au changement d'échelle, à la gouvernance ou à la

⁸ Programme d'accompagnement à domicile, entièrement gratuit, constituant un des services offerts par la Croix Rouge depuis 2008. Répondant prioritairement aux demandes faites par des bénéficiaires âgés, ce service est encadré par différents bénévoles qui viennent leur tenir compagnie une fois par semaine (<https://maisons.croix-rouge.be>)

guidance. Nous y reviendrons lorsque nous aborderons dans le point 3.3. les enjeux stratégiques de l'ASBL.

3.2. Conditions de réussite de duplication de l'ASBL

Dans un second temps, nous souhaitons analyser les conditions de réussite propres à la phase de duplication de l'ASBL : du lancement de la 2^{ème} antenne à Uccle (fin 2018) à la situation actuelle (mai 2023) qui compte six antennes supplémentaires ⁹.

Pour ce faire, nous allons ici étudier les données récoltées lors des quatre entretiens réalisés avec la fondatrice (entretien 1), la coordinatrice opérationnelle (entretien 2), la chargée de projet de l'antenne de Rixensart (entretien 3) et une bénévole active au sein de l'antenne d'Uccle (entretien 4).

Parmi les conditions à remplir pour l'ouverture d'une nouvelle antenne BdBd sur un territoire, on retrouve aujourd'hui nécessairement: (A) un chargé de projet autonome et partageant les valeurs de la structure, (B) des moyens financiers suffisants, (C) des besoins sociaux répertoriés sur le terrain, (D) des partenaires impliqués (a minima un CPAS, une commune et/ou des maisons médicales).

A ces quatre conditions formalisées conjointement par l'équipe coordinatrice, nous ajouterons trois autres facteurs identifiés comme complémentaires et au cœur du projet de la structure.

3.2.1. Facteurs nécessaires au lancement d'une nouvelle antenne

A. *Partage de valeurs et rapport au travail*

La dimension de congruence de valeurs apparaît comme un prérequis nécessaire au recrutement d'un nouvel employé au sein de la structure. On retrouve chez les trois salariées rencontrées cette même volonté de contribuer à un projet d'intérêt général qui fait sens. Toutes ont également vécu des expériences professionnelles préalables dans le secteur de l'économie sociale et/ou des expériences actives de volontariat pour des causes engagées.

« C'était un boulot qui faisait sens par rapport à un défi sociétal. Moi j'ai travaillé avant 14 ans (dans) une ONG d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire [...] Après (y) avoir mobilisé un peu toutes les initiatives citoyennes qui existaient, qui amélioreraient autre chose dans la société, j'avais envie d'y participer aussi. » (Entretien 2)

« Ce sont beaucoup mes bénévoles qui m'ont nourri je dirais, pour arriver chez BdBd ». « Tout ce qui est fracture sociale, ça me touche énormément. » « L'isolement, la précarité [...] ce sont toutes des choses qui touchent vraiment à mon âme. » (Entretien 3)

L'ouverture de plusieurs antennes (Ottignies/Louvain-la-Neuve, Nivelles et Rixensart) s'est faite de façon organique avec la prise de contact par des citoyennes souhaitant développer le projet sur leur territoire. A nouveau, on retrouve cette motivation prosociale qui les a poussées à rejoindre BdBd.

« C'était chaque fois une citoyenne qui a dit : j'ai vu, j'adore, j'ai les poils qui se hérissent, [...] j'ai entendu parler du projet et je veux faire ça chez moi, (mais) j'ai pas envie de créer une ASBL. [...] Est-ce que vous n'avez pas envie d'en créer une (antenne) ? » (Entretien 1)

⁹ Lancement de l'antenne d'Anderlecht en octobre 2019, Ottignies/Louvain-la-Neuve & Nivelles en janvier 2020, Walhain en avril 2021, Rixensart en septembre 2021 et La Louvière en octobre 2022 (<https://www.brasdessusbrasdessous.be/activités>).

A côté du partage des valeurs, il est attendu du candidat qu'il ait un attrait pour le travail avec un public âgé, dispose de compétences en matière de gestion de projets et soit à même de travailler seul. L'autonomie est en effet une qualité recherchée car chaque antenne est gérée par une seule personne, tout en gardant l'appui mensuel de la coordinatrice opérationnelle lors d'entrevues régulières. Le fait que le candidat soit par ailleurs bien ancré sur son territoire, de par ses activités, constitue par ailleurs un avantage non négligeable.

« Un profil assez ouvert, (de l') empathie, une sensibilité [...] mais aussi très fort une casquette « gestion de projet ». [...]. Et alors, le plus, c'est qu'elle soit ancrée elle-même dans le territoire dans sa vie personnelle, [...] faire vivre son réseau [...] Pour acquérir de la légitimité, c'est plus facile quand la personne est du cru. » (Entretien 2)

A une seule occasion, sur un territoire (qui n'a pas été nommé), une collaboration avec une nouvelle potentielle chargée de projet n'a pas pu être conclue car ces conditions n'étaient pas réunies.

« C'était la porteuse de projet [...] On s'est dit que ça n'irait pas (et) je pense que la personne s'est dit aussi elle-même qu'elle n'arriverait jamais à être aussi autonome [...] Il faut à la fois adorer les aînés, adorer le lien, savoir quand même gérer, être autonome et adorer bosser seul mais [...] ça ce n'était pas réuni. » (Entretien 1)

B. Stabilité (relative) des ressources financières

Le développement de la structure s'est vu accompagné de besoins de financement plus importants. Pour chaque nouvelle antenne, un chargé de projet doit être engagé sur le territoire concerné ce qui pose la question des besoins de trésorerie, de la capacité financière de la structure à pouvoir verser un salaire supplémentaire. Dans les premières phases de changement d'échelle, qualifiées de « croissance organique » par la fondatrice, la duplication des antennes se faisait avec une certaine prise de risque.

« C'était une croissance organique en fonction des besoins ou des demandes qui arrivaient, chaque fois on se mouillait un peu mais il fallait que ça tienne la route financièrement. [...] Souvent on a mis la charrue avant les bœufs. Moi il m'est arrivée d'engager des gens sans que l'argent soit encore certain [...] en sachant que moi j'avais toujours la marge de manœuvre de ne pas me payer un mois ou de diminuer mon temps de travail au cas où. » (Entretien 1)

Par la suite, le projet se structurant progressivement, la décision a été prise que les nouvelles antennes ne pouvaient être lancées qu'à la condition d'avoir déjà à disposition les ressources nécessaires. Pour deux antennes, la structure s'est ainsi montrée davantage proactive dans la démarche d'implantation sur un territoire, en réponse à un appel à projet régional (antenne d'Anderlecht) ou à une sollicitation d'un important partenaire financier (antenne de La Louvière).

« On a été activement proactif à Anderlecht parce qu'il y avait [...] un financement de la Région sur un quartier qu'ils voulaient redynamiser (via) un appel à projets. On y a répondu et donc on a (pu faire) une ouverture de poste pour engager quelqu'un. » (Entretien 1)

« La Louvière ressemble un petit peu à ça aussi. C'était un gros partenaire financier, Partenamut, qui nous a dit : [...] on a envie de faire bouger des choses dans le Borinage, dans la région du Centre. Et on (y) a passé six mois avec leurs équipes de terrain pour voir où ce serait le plus judicieux (de s'implanter) (et) on a décidé La Louvière. » (Entretien 1)

Aujourd'hui, cette démarche d'engagement prudente reste de mise dans un contexte de financement (majoritairement public) restant temporellement défini et soumis à une forte régulation concurrentielle¹⁰ prenant la forme d'appels à projet.

« C'est vraiment du bricolage à plein de niveaux, [...] des bouts de ficelle qu'on met ensemble. [...] On a juste un petit financement structurel qui est répété pour deux ou trois ans [...] Et sinon ce sont tout le temps des appels à projets donc il y a certains mois où on ne sait pas comment on paye les salaires, on a (aussi) une ligne de crédit qui est ouverte dans une banque qui prête aux associations [...] Quand on construit notre budget début d'année, on ne sait pas vers où on va. »

Répondre à ces appels à projets constitue certes de nouvelles opportunités de développement territorial mais occasionne surtout d'importantes contraintes pour l'association, notamment en termes de charge administrative et d'incertitude. Ce financement non structurel impacte ainsi dans une large mesure la façon dont BdDd mène actuellement son changement d'échelle.

C. Identification des besoins sociaux : Un ancrage territorial affirmé

Comme cela a été le cas lors de la création de la première antenne à Forest, une étape cruciale préalable au lancement prend la forme d'une identification minutieuse des besoins sociaux présents au sein du territoire. Chaque nouveau chargé de projet est ainsi invité à aller à la rencontre des prestataires sociaux (privés & publics) de sa commune pour voir si : la réalité d'isolement social est présente au sein de la population âgée locale, si des prestataires sont présents pour y répondre, et si, le cas échéant, ils n'y parviendraient que partiellement. L'idée est donc d'entreprendre un inventaire des services sociaux existants mais aussi d'évaluer l'ampleur des besoins sociaux non-satisfaits, pour préciser la place que pourrait prendre potentiellement une antenne BdDd au sein de cet écosystème.

La chargée de projet responsable de l'antenne de Rixensart témoigne de ce processus :

« (Pour) ouvrir une antenne à Rixensart, c'est un processus qui a duré plus ou moins neuf mois [...]. après avoir analysé avec le service social de la commune (s'il y avait) une demande par rapport à l'isolement [...]. Il y avait justement une enquête qui avait été faite par le Conseil consultatif des aînés en accord avec la commune. [...] J'ai pu me nourrir de cette enquête pour dire, voilà un peu les chiffres, [...] visiblement il y a un besoin comme partout ailleurs et donc ça a du sens qu'on s'installe. » (Entretien 3)

Dans son cas, elle a pu par ailleurs bénéficier de son expérience au sein de la commune, ce qui semble avoir facilité l'ancrage initial du projet au sein du territoire et sa prise en main lors du lancement.

« Je dirais que mes bénévoles, mon implication au sein de la commune, je suis aussi Conseillère communale, tout ça nourrit des groupes de réflexion, des conférences (auxquels j'ai pu participer), [...] ça ce sont des choses, qui m'ont, à mon avis, plus préparée (que mes expériences professionnelles) à être chargée de projet chez BdDd. » (Entretien 3)

Après l'ouverture de huit antennes en région bruxelloise puis wallonne (Brabant Wallon & Hainaut), et face à une demande toujours plus importante d'ouverture de nouvelles antennes, la réalité de l'isolement social du public âgé sur le territoire belge ne fait plus de doute pour l'équipe de BdDd. Et cette réalité semble présente quel que soit le niveau socio-économique de la commune ou du quartier.

¹⁰ La régulation concurrentielle est une forme de régulation publique des services sociaux caractérisée par des mécanismes de mise en concurrence des prestataires. L'argent public passe d'une forme de subvention (telle que dans la régulation tutélaire) à une modalité de contrat. L'appel à projets en est l'un des mécanismes. (Nyssens, 2020)

« La cohésion sociale dans un quartier ce n'est pas la même chose que dans un autre. Par exemple, nous ici dans le bas de Forest, ça n'a rien à voir avec le haut de Forest. Dans une commune comme Uccle - tout le monde dit toujours Uccle c'est une commune riche - on a quelques très beaux quartiers mais qui ont cela dit aussi des besoins (liés à la) solitude. [...] La précarité du contact social c'est aussi très compliqué en fait. » (Entretien 1)

D'un territoire à l'autre, on ne retrouvera pas nécessairement les mêmes acteurs. Certains d'entre eux développent des services très proches de ceux que proposent BdBd, tels que l'ASBL Accolage¹¹ ou le service d'accompagnement à domicile de la Croix Rouge, dont nous avons parlé précédemment. Lorsque ceux-ci sont déjà bien implantés sur un territoire spécifique, il n'y a pas lieu pour l'ASBL de s'y implanter également.

« Il y a un état des lieux qui doit être fait sur le territoire, pour voir s'il n'y a pas d'autres acteurs qui proposent déjà le même type de projet. A Bruxelles, sur certaines communes, il y a Accolage par exemple qui est présent, donc on ne va pas aller développer un projet BdBd sur ce genre de commune. (Idem pour) le projet de la Croix Rouge aussi, si le lien est bien développé dans la commune, on ne va pas, nous, mettre en place en plus (notre) projet. » (Entretien 2)

Quant aux structures d'aide publiques, la manière dont sont organisés leurs services dédiés au public âgé va différer d'un territoire à l'autre, d'une structure à l'autre, d'une équipe porteuse à l'autre.

« Un service Seniors n'en est pas un autre parfois dans une même commune [...] même au sein d'un même service, il suffit qu'il y ait un remplacement de direction, de personnes meneuses, de porteurs de projets. Pareil dans celui de l'aide et du soin à domicile, ça peut complètement changer [...] » (Entretien 1)

L'offre de services aux aînés va ainsi varier en fonction du lieu d'implantation, tout comme la place que pourra prendre l'antenne BdBd. Avec son expérience de terrain, l'équipe explique, en toute modestie, avoir acquis un certain nombre de savoir-faire au sein de cet écosystème de l'aide. C'est à chaque nouveau chargé de projet de venir y piocher ce dont il a besoin, au gré de ses constats de terrain et de ses envies.

« Et nous, on dit toujours (qu') on est en fait une boîte à outils aujourd'hui. Il faut qu'on la formalise mais en tout cas elle est là, elle est intuitive, on a quelques outils très pratico-pratiques et puis on a des petits savoir-faire [...] On commence à avoir forcément un peu d'expérience sur les territoires où on a commencé. [...] On (la) donne au nouveau chargé de projet et puis c'est à lui d'ouvrir la boîte et de voir quels outils il sort [...] » (Entretien 1)

Pour l'équipe porteuse, c'est là une des richesses incontournables de BdBd : chaque antenne peut se développer différemment au contact des bénéficiaires et de leurs besoins, des acteurs présents sur le territoire et des envies des bénévoles et du chargé de projet.

« Il n'y a pas une antenne qui ressemble à l'autre. C'est vraiment incroyable en fait, c'est vraiment du cas par cas et heureusement parce que les acteurs, les partenaires sont différents, les besoins des voisinés et les envies des voisins sont différents. » (Entretien 1)

« Ce n'est pas un modèle qu'on réplique à l'identique dans une antenne, en fonction de ce que le chargé du projet a envie de développer, ce sera différent et en fonction aussi des personnes qui font partie de l'antenne [...] Ca donne des couleurs complètement différentes au projet. » (Entretien 2)

¹¹ Depuis 2017, Accolage collabore avec BdBd pour rendre visible le concept de réseaux d'entraide de proximité. Leur alliance a pris officiellement forme lors de la création de Samen Toujours, plateforme de soutien à l'aide informelle sur le territoire bruxellois. (<https://fr.accolage.be>)

D. Implication des partenaires

« Un CPAS, une commune ou des maisons médicales qui au moins disent qu'elles ont envie », telle est la dernière condition décrite comme nécessaire au lancement d'une nouvelle antenne. Mais cet engagement partenarial, nous l'avons vu, ne va pas toujours nécessairement de soi et il convient de premièrement instaurer le dialogue pour à la fois faire découvrir le projet mais aussi rassurer sur le fait qu'il n'est pas là pour supplanter l'offre existante.

« Être un acteur de plus [...] et pas une concurrence. Il n'y a pas lieu, il y a trop de besoins. »
« Après ça (la rencontre), on va avoir envie que ça collabore bien, que ça ait du sens, que l'on s'intègre aussi avec eux, dans leurs paysages. » (Entretien 1)

Avec le temps, c'est en réalité tout un maillage de partenaires autour du bénéficiaire qui se crée, ce qui permet à tous d'offrir des services encore plus qualitatifs. C'est une dynamique de référencement réciproque perpétuel qui se construit ainsi dans la durée.

« Il y a un référencement qui se fait dans les deux sens : à la fois, nous, quand on rencontre des aînés, on ne peut pas répondre à tous les besoins donc on va référer vers les acteurs de l'entité et à la fois ces acteurs-là, dans leurs bénéficiaires, lorsqu'ils détectent une personne fort isolée, ils peuvent alors (leur) parler du projet [...] Donc le projet, sans partenaires, il n'existerait pas. Ces collaborations sont essentielles (à son) bon développement. » (Entretien 2)

« On n'a pas créé qu'un réseau de voisins, on a créé un réseau de partenaires. » (Entretien 1)

La coordinatrice opérationnelle de BdBd attire l'attention sur cette dimension temporelle et la patience dont doivent faire preuve les chargés de projet.

« Il faut vraiment le temps que le projet acquière une certaine crédibilité et légitimité au sein de la commune pour qu'après ça puisse [...] prend(re) son envol. Et généralement, il y a quand même six mois avant que le bouche-à-oreille ne fonctionne parce qu'en fait la personne a d'abord vu un prospectus dans sa boîte aux lettres, lu un petit article dans le journal de la commune puis finalement c'est son médecin à la maison médicale qui lui en a parlé, ils ont appelé ensemble. » (Entretien 2)

3.2.2. Facteurs complémentaires structurant une nouvelle antenne

A. La parole donnée aux bénéficiaires

Parmi les valeurs au cœur de l'ADN de BdBd, on retrouve l'autonomie et l'autodétermination. Depuis la création de la structure et plus encore depuis la duplication croissante des antennes, une attention particulière est accordée au fait de toujours veiller à garder les bénéficiaires âgés au centre du projet. La volonté est que les aînés soient entendus dans leurs besoins et dans leurs choix, qu'ils puissent rester acteurs de leur vie tout au long de celle-ci. La priorité est toujours que l'aîné formule lui-même la demande d'accompagnement.

« On demande toujours que ce soit l'aîné qui nous contacte, que ce ne soit pas un enfant qui appelle pour son parent [...]. Parce qu'on peut parfois être seul [...] et ne pas souffrir de solitude. Et on peut parfois être à l'inverse a priori pas isolé mais souffrir quand même de solitude. » (Entretien 2)

De par les activités qu'ils proposent, les acteurs de BdBd (qu'ils soient bénévoles ou professionnels) vont progressivement créer des liens de confiance avec les bénéficiaires et prendre auprès d'eux une place d'interlocuteurs privilégiés.

« On vieillit auprès d'eux ou ils vieillissent à nos côtés, enfin l'un et l'autre. Et du coup, ils ont des nouveaux besoins et comme les chargés de projets et/ou les voisins sont devenus, pour les plus isolés, leurs personnes de confiance, et bien c'est à nous qu'ils viennent demander. » (Entretien 1)

Cette dimension d'accompagnement individuel dans la durée, dans l'écoute active des besoins qui pourraient être exprimés, a par ailleurs permis d'initier puis renforcer toute une dynamique de référencement partenarial autour des bénéficiaires.

« On a justement donné à la personne le bon numéro de téléphone pour qu'elle appelle (non) pas le CPAS [...] mais [...] Emma (du) CPAS le lundi après-midi, qui est le meilleur jour pour Emma, le jour où elle a le temps de décrocher. Et ça, ça change la vie d'une personne en tout cas. C'est tout le concept : c'est qu'il faut que les gens, quel que soit leur âge, aient encore le pouvoir de décider. » (Entretien 1)

Si la parole leur est donnée au sein de chaque accompagnement individuel réalisé, il est intéressant de noter qu'elle a orienté (et continue d'orienter) également la gouvernance du projet en tant que tel. L'offre de voisinage solidaire, première activité proposée et restant aujourd'hui l'essence du modèle, s'est ainsi vue complétée par les moments collectifs à la demande des personnes voisines. Dans l'antenne d'Uccle, ces moments prennent la forme d'un goûter organisé tous les mardis dans un local mis à disposition par la commune, où se côtoient dans la convivialité des habitants qui ne se seraient probablement jamais réunis sans ce dispositif.

« Nous, on avait sous-estimé, je pense, l'intérêt du collectif. Moi, j'étais sûre qu'on ne ferait pas de collectif du tout et en fait ce sont les gens eux-mêmes qui nous ont dit mais en fait on en veut, on a envie de savoir ce que font les autres duos. [...] Et donc voilà, à leur demande, c'est ce qu'on appelle le mot très à la mode de cocréation, on a [...] créer ça [...] Dans chaque commune, ça ressemble à ce dont les gens ont envie. » (Entretien 1)

« Il y a aussi des gens de différents niveaux sans être péjorative. Nous n'avons pas toujours un public qui ne parle que de Baudelaire, c'est très varié. [...] Il y (en) a [...] qui ne font rien de toute la semaine mais [...] qui tiennent à leur mardi comme à une bouée de sauvetage. » (Entretien 4)

En juin 2023, l'Assemblée Générale s'est par ailleurs ouverte aux voisines qui souhaitent prendre une part plus active dans la gestion de l'association. Cette ouverture à une plus large part des parties prenantes impliquées dans le projet est saluée par la coordinatrice opérationnelle.

« Et moi je trouve ça chouette maintenant que ça s'ouvre, il y a des voisins, des voisines qui vont monter dans l'AG, donc ça va être porté par plus de monde aussi. Et ça, c'est aussi une étape dans le projet. » (Entretien 2)

A noter que la structure veille à régulièrement réancrer ses balises autour de la considération de la personne âgée et de son autodétermination. Pour ce faire, elle s'octroie des temps propices au recul critique et à l'auto-évaluation de ses pratiques lors de réunions d'équipe ou d'intervisions menées par des structures extérieures.

« On doit même faire attention, nous, dans nos pratiques. Le projet, il a aussi beaucoup changé là-dedans. On accompagne des personnes mais, en fait, on les aide à faire tout seules et ça [...] c'est vraiment important de se le rappeler tout le temps, de ne pas aller croire qu'en fait elle(s) (ont) besoin de telle chose ou telle autre. » (Entretien 1)

B. Flexibilité de l'engagement bénévole

A cette diversité des demandes exprimées par les aînés répond une diversité de services offerts par BdD et portés par des bénévoles aux profils variés. Cette richesse se retrouve aux différents niveaux de l'engagement des bénévoles : des canaux qui leur ont permis de découvrir la structure à la définition de leur rôle auprès des bénéficiaires.

On constate trois voies différentes de recrutement de nouveaux bénévoles dans les antennes : les arrivages spontanés (après découverte par le bouche-à-oreille), les référencements par des partenaires (du secteur des soins de santé principalement) et les démarches proactives de recrutement (lors d'événements associatifs de la commune, via les réseaux sociaux ou lors de campagnes promotionnelles sur papier). L'antenne de Rixensart, bien qu'encore jeune, bénéficie de nombreux arrivages spontanés ce qui n'est pas le cas de toutes les antennes.

« A Rixensart, [...] c'est plus d'arrivages spontanés que dans d'autres antennes. A Nivelles, c'est beaucoup plus la galère. Pourquoi ? [...] Je crois (qu') [...] il y a un terreau propice au bénévolat. [...] Et quand il y a des manques de bénévoles, qu'est-ce qu'on fait ? On fait les trucs classiques, c'est-à-dire les réseaux sociaux [...]. Il y a aussi tout ce qui est affiché chez les médecins [...], les pharmacies, dans les cabinets de kiné, chez les infirmières [...] Mon réseau personnel aussi quand même au début qui m'a amené pas mal de bénévoles [...] vraiment fidèles et dans des super duos [...]. Il y a "Give a day", la plateforme de bénévolat qui en ce moment m'amène quelques personnes [...], Rixensart en fête [...] » (Entretien 3)

Quant au profil le plus représenté des bénévoles recrutés, il semble caractérisé par des adultes retraités, le plus souvent des femmes, qui souhaitent utiliser le temps à leur disposition pour s'engager dans un projet qui fait sens. Depuis la crise du COVID, on assisterait toutefois à une plus grande variété dans les personnes recrutées avec davantage de jeunes qui souhaitent prendre part à l'aventure du voisinage. A cette dimension intergénérationnelle s'ajoute également une dimension multiculturelle, et ce dans des proportions diverses en fonction de l'antenne ou du quartier concerné.

« Ce qui est vraiment génial chez BdD c'est la richesse des bénévoles. Ils vont de 18 jusqu'à 80 ans. » « Beaucoup de femmes [...], qui ont envie de faire, qui ont peut-être perdu leurs propres parents ou grands-parents, et qui ont besoin de nourrir ce lien qui est essentiel. L'intergénérationnel on en a besoin, (il) n'y a rien à faire. » (Entretien 3)

« La force du projet, c'est tout ce côté interculturel aussi. On a une mixité dans les duos de voisinage qui est vraiment riche, dans les activités collectives aussi, ce sont des personnes qui ne se seraient en fait pas rencontrées. » (Entretien 2)

Quand on s'intéresse aux motivations individuelles qui ont conduit les bénévoles à s'engager, on retrouve notamment : la recherche de sens, le besoin de se sentir utile, le besoin de se remettre en projet, le souhait d'évasion de son quotidien, le besoin de contact social et l'envie d'aider autrui.

« Le plus souvent ce sont des [...] jeunes pensionnés dynamiques, qui du coup ont un peu plus de temps, ont envie de recentrer les choses. Ou des personnes en recherche d'autres choses. » « Et donc, il y a aussi des gens qui viennent vers moi pour eux-mêmes aller mieux en fait. Parce qu'ils ont besoin de se sentir utiles. » (Entretien 3)

« Le fait d'aider les gens me fait du bien à moi-même. On peut nouer une certaine complicité, blaguer avec les bénéficiaires. [...] Moi j'apprécie créer le contact. Plutôt que de juste réaliser les tâches, je pose des questions [...] Ce grain de folie (me) permet justement d'adoucir les ambiances. » (Entretien 4)

Plus encore, une particularité de l'engagement chez BdB est qu'il peut prendre la forme que le bénévole peut et veut lui donner. Certains préféreront encadrer le même temps collectif toutes les semaines et d'autres rendre visite à un voisiné deux fois par mois. Si des interventions sont organisées tous les trois mois et un feedback régulier rendu au chargé de projet, une large part d'autonomie leur est laissée dans la manière de mener leur bénévolat.

« Les bénévoles ça apporte un plus aussi parce qu'eux écrivent leur histoire dans leur duo avec les personnes âgées. » (Entretien 2)

Comme tu fais le choix d'y être, il n'y a rien à faire, [...], tu écoutes plus facilement, tu reçois plus facilement et le contexte aide aussi vraiment à simplifier les choses. [...] (ce) n'est pas un contexte naturel mais (un contexte) qu'on a choisi, tant le voisiné que le voisineur. » (Entretien 3)

« La seule chose que je lui ai dite (à la chargée de projet) c'est qu'il y a une priorité pour moi, ce sont mes petits-enfants. [...]. C'est pour ça d'ailleurs que je ne me suis pas engagée comme voisineuse. Parce que je ne suis pas fiable. Et il y a des jours où je ne saurai pas y aller. » (Entretien 4)

De belles relations se nouent sur le long terme, si bien que certains voisineurs en oublient qu'ils sont dans une démarche bénévole.

« C'est juste magique, on force un tout petit peu le destin en étant là (au début) de façon formelle [...] (puis) les gens oublient [...]. Ils [...] me disent : mais non en fait, je ne suis plus chez BdB, je n'ai pas le temps, je n'ai plus envie mais je vais continuer à aller voir Yvette. » (Entretien 3)

C. Agilité de la structure

Un dernier facteur clé réside dans l'agilité de la structure et dans sa capacité à rebondir face aux obstacles. Comme en témoigne sa réaction face à la crise sanitaire de 2020, elle a pu adapter son offre pour rester au contact des bénéficiaires. Pour la coordinatrice opérationnelle, c'est avant tout grâce à l'engagement des travailleurs, à la souplesse permise par la gouvernance à taille humaine et à la spécificité des antennes.

« On n'est pas dans un gros truc institutionnel et donc on a une force [...] une capacité à s'adapter. On a dû se réinventer complètement en période de COVID [...] en très peu de temps l'association s'est retournée et a proposé tout à fait autre chose. Parce que [...] tout le monde a envie de porter le projet, ce n'est pas juste un boulot [...]. Et il n'y a pas de procédures trop lourdes. Au niveau communal, institutionnel, ça aurait dû passer par d'autres types de réunions qu'ici (tout s'est fait) sur un bout de table. Je pense que l'agilité, (c'est aussi) le fait que chaque antenne ait sa couleur. » (Entretien 2)

« Le COVID est venu renforcer ça en plein (les demandes d'aide) parce qu'on a vu évidemment l'isolement plus que flagrant amener aussi, soit des nouvelles personnes avec des besoins isolés d'information, soit des personnes plus seules que jamais. Et il y a beaucoup de services qui ont mis un peu en veilleuse ce qu'ils faisaient pendant cette période-là, qui ont simplement fermé pour des raisons sanitaires. » (Entretien 1)

3.3. Enjeux actuels et pistes stratégiques pour le développement futur de l'ASBL

Dans un 3^{ème} et dernier temps, nous souhaitons rapporter les principaux enjeux auxquels est actuellement confrontée l'ASBL et identifier les pistes stratégiques qu'elle pourrait suivre dans les prochaines années pour tenter de les résoudre.

3.3.1. Enjeux actuels

A. La complexité des besoins sociaux des bénéficiaires

Ces dernières années, et plus spécifiquement depuis la crise sanitaire de 2020, différents nouveaux constats sont faits par l'équipe de BdBd au niveau du profil des bénéficiaires accompagnés. Ces derniers ont de nouveaux besoins sociaux, qui peuvent être cumulatifs, ce qui nécessite une posture d'accompagnement différente. Parmi les besoins les plus souvent rencontrés, on retrouve une santé mentale fragilisée, une précarité économique et sociale croissante, ainsi qu'un accroissement de la fracture numérique.

Les deux besoins sociaux au cœur du travail de BdBd, besoin de contact social et besoin d'information, se voient donc aujourd'hui exacerbés par les crises successives et semblent toucher de plus en plus de bénéficiaires. Et à cette demande qui s'amplifie et se complexifie, s'ajoutent des manquements objectivés sur le terrain au niveau de l'offre d'aide formelle. Le référencement vers certains professionnels du secteur est rendu difficile en raison d'un manque de ressources humaines disponibles.

« De plus en plus, on va vers un côté assistant social alors qu'on n'a pas des profils d'assistants sociaux mais les aînés, suite à la crise, ils ne sont vraiment pas en forme, ils sont assez fragiles au niveau de la santé mentale. » (Entretien 2)

Et on a vraiment parfois des manquements : on ne trouve pas d'assistant social pour régler le problème de logement d'une dame. Et on termine par le faire nous-même. [...] Pendant quelques mois, aller organiser des visites avec elle sur Immoweb [...] et au final passer un week-end avec quatre voisins à la déménager. » (Entretien 1)

« Aujourd'hui la fracture numérique, l'énorme précarité, elle(s) (sont) gigantesque(s) et je trouve qu'il y a - sans pointer du tout un service ou une commune - mais c'est compliqué de s'en sortir dans le paysage (actuel). Il manque du personnel social qui puisse répondre à ça, c'est vraiment compliqué. Et c'est certain (mais) le vieillissement croissant de la population, ça va poser (davantage) de questions. » (Entretien 1)

Ces constats posent trois principales questions, régulièrement au cœur des réunions de la structure : Où se posent les limites du rôle d'accompagnement du voisinage solidaire ? Comment atteindre les bénéficiaires les plus précarisés, qui cumulent plusieurs besoins sociaux et/ou sont sortis du circuit de l'aide ? Quels sont les besoins en terme de formation des bénévoles et des travailleurs ? Faut-il envisager une professionnalisation du rôle de voisin ?

« C'est d'ailleurs un vrai questionnement au sein de l'équipe : jusqu'où on va ? et est-ce qu'on devient des assistants sociaux ? est-ce qu'on engage un assistant social ? [...] On se dit que ce n'est pas notre boulot et qu'il faudrait plutôt se rapprocher et négocier ça avec chaque commune, d'avoir un assistant social attitré [...] parce que ce sont des cas lourds, des gens qui sont seuls (et qui) n'ont personne d'autre. » (Entretien 1)

« Comment on trouve les plus âgés, les personnes sorties du radar ? [...] c'est un véritable enjeu aujourd'hui [...], (de ne) pas (seulement) accompagner [...] des 'Mamies Nova' qui nous invitent à prendre le thé avec leurs jolis petits chignons [...] mais d'aller chercher la grande solitude, précarisée financièrement ou juste très fort socialement [...] et donc aller tisser du voisinage avec quelqu'un qui en fait met barrières sur barrières [...] C'est non seulement pas facile de trouver les plus seuls, et puis parfois on a des gens qui ne sont pas faciles à accompagner pour ces raisons là aussi. » (Entretien 1)

« On se rend compte que, de plus en plus, les chargés de projet doivent quand même être assez armés pour savoir quoi faire avec tout ça, avec cette détresse qu'ils entendent au quotidien. » (Entretien 2)

B. La gouvernance

Au départ seule à la manœuvre, la fondatrice est aujourd'hui accompagnée de 14 autres personnes (13 travailleuses et 1 travailleur). La coordinatrice opérationnelle, en fonction depuis 3 ans, explique que la gouvernance a dû dans ces conditions se réinventer. C'est aujourd'hui tout un collectif qui est amené à prendre part au projet. Les procédures organisationnelles se sont dès lors formalisées et le format des réunions a dû être adapté.

« La particularité chez BdBd, c'est que ce projet à la base, c'est celui de Céline (qui) au départ (a) tout décidé toute seule. Et puis, il y a eu les premières personnes (et) elles discutaient du projet sur un coin de la table ensemble. Mais maintenant, on est 15, il n'y a plus ces moments informels. On est obligés de passer par un peu plus de procédures pour que tout le monde soit entendu, trouve sa place. » (Entretien 2)

Chaque responsable d'antenne gère de façon autonome les activités sur son territoire, tout en gardant comme balises les valeurs de la structure.

« [...] ils peuvent (seuls) avancer tant que ça reste dans un cadre, et ce cadre c'est : la vision, les missions et les valeurs du projet. [...] Est-ce qu'ils organisent un goûter pour les aînés, tel aîné est-ce qu'ils l'accompagnent avec telle personne ? (Pour ça), ils ont vraiment leur zone d'autonomie. » (Entretien 2)

Un suivi individuel avec la coordinatrice opérationnelle a lieu une à deux fois par mois pour faire le point sur ce qui a déjà été mis en place, partager les questionnements éventuels et clarifier les pistes d'action pour les mois suivants. Cet espace permet aussi une remobilisation sur certaines dimensions du projet qui auraient été mises de côté.

« C'est vrai que cette autonomie, elle a sa richesse[...] Mais c'est vrai (aussi) que du coup, on va faire ce qu'on aime bien faire et peut-être un peu moins (le reste). Et donc ce suivi là (permet de pointer) les points forts (et) les points faibles [...] de s'assurer qu'on n'a pas un chargé de projet qui, en fait, ne suit plus trop les choses [...] d'avoir ces indicateurs qui sont plus régulièrement questionnés. » (Entretien 3).

Avec la duplication des antennes et le recrutement d'un nombre croissant de travailleurs, ce fonctionnement pourrait progressivement atteindre ses limites.

Dans ce contexte, accompagné par une consultante, c'est ensemble que le collectif a mené en 2022 un important travail de réflexion stratégique sur le changement d'échelle.

« On a essayé de formaliser en se disant : qu'est-ce qu'on se donne dans les trois à quatre ans comme capacité de croissance, comme envie de croissance ? est-ce qu'on se freine ? est-ce qu'on s'arrête ? est-ce qu'on stabilise ? est-ce qu'on réduit ? Donc ça a été vraiment un beau travail qu'on a fait avec le CA, en équipe support mais aussi avec toute l'équipe. Et on est arrivé à se dire que les antennes existantes, leur développement, leur maintien, [...] c'est notre point phare. Et au sein de ça, 90% de ce qu'on fait doit être du voisinage. » (Entretien 1)

A noter qu'en juin dernier, la structure a accueilli de nouveaux membres : trois au niveau du CA (et externes à BdBd), douze du côté de l'AG (tous voisins, voisinés ou partenaires).

C. La diversification des activités proposées

La diversification est une stratégie de changement d'échelle à part entière, au même titre que la duplication (AVISE, 2020). Elle est caractérisée par le développement d'une ou plusieurs nouvelle(s) activité(s), différente(s) de l'activité initiale, permettant la production d'un plus grand impact social ou servant de support économique à celui-ci. On parle de diversification verticale lorsqu'elle s'ancre en amont ou en aval de l'activité d'origine, en se rapprochant de

sa cible pour endosser le rôle d'un éventuel intermédiaire (ex : le développement de l'activité de référencement). La diversification horizontale correspond quant à elle à la création d'une nouvelle activité dans le même secteur d'activité mais avec d'autres spécificités (ex : la mise en place des moments collectifs, des activités transversales avec les partenaires) (AVISE, 2020).

Nous avons déjà parlé précédemment du point de tension lié à l'expansion de l'activité de référencement. Mais un point de tension a été également perçu dans les entretiens entre une volonté de diversification horizontale et la volonté de recentrer l'offre sur le voisinage solidaire et son impact social.

« Apporter de la variété et donc peut-être proposer de temps en temps [...] un goûter-conférence, pour que chacun puisse s'y retrouver. Et, en même temps, il ne faut pas non plus culpabiliser. Je crois que [...] leur offrir un morceau de tarte avec des personnes qui sont de leur quartier, avec qui ils vont créer des connexions ou pas, en fait c'est déjà génial. » (Entretien 3)

« Moi je remets tout le temps le cadre en équipe de dire : les moments collectifs, c'est génial; les projets communs avec des partenaires, c'est génial mais c'est hyper énergivore ! Là où on fait la différence, c'est dans les duos de voisinage. [...] Faisons un peu (d'autres activités) mais pas au détriment des duos de voisins parce que c'est là qu'on fait la différence. » (Entretien 1)

A noter que cette dimension est entretenue par un facteur extérieur dont nous avons parlé précédemment: le financement public par les appels à projets. Ce mode de financement cherche le plus souvent à soutenir l'innovation sociale ce qui va occasionner certains effets pervers (Nyssens, 2020). Ce sont les pouvoirs publics qui vont identifier les besoins sociaux auxquels répondre et non les associations de terrain qui ont pourtant l'expertise (Nyssens, 2020). Celles-ci, pour obtenir les financements, vont dès lors devoir parfois s'écarter de leur mission sociale originelle pour développer de nouvelles activités répondant aux critères identifiés dans le projet.

« Un caractère aussi assez pénible avec les appels à projets, c'est qu'il faut toujours quelque chose d'innovant donc on doit toujours souscrire quelque chose de nouveau mais en fait, nous, on ne va pas abandonner les aînés qu'on a commencé à accompagner et donc on voudrait juste être financés pour ce qu'on fait et pas être financé pour des choses à imaginer. » (Entretien 2)

D. Le changement d'échelle : les limites à la duplication

Au lancement du projet, nous l'avons vu, la fondatrice a directement posé le mot de « pilote » sur l'expérimentation qu'elle menait car elle souhaitait pouvoir la répliquer ailleurs en cas de succès. Il y avait donc si ce n'est une ambition, une intuition que le modèle proposé puisse prendre une place dans le paysage de l'accompagnement des aînés.

Néanmoins, la fondatrice insiste sur le fait qu'elle n'avait pas de désir de grandeur et qu'elle n'avait pas d'idée préconçue sur les lieux d'implantation des antennes ultérieures à celle de Forest. Et dans les faits, l'antenne a d'ailleurs d'abord grandi petit à petit en son sein, en touchant plusieurs quartiers. Puis ce sont des citoyens et professionnels curieux et intéressés par ce nouveau projet Forestois qui ont demandé à le répliquer sur leurs territoires.

« Mais donc, (peut-on parler de) croissance ? Plutôt oui, mais les choses sont plutôt venues à nous qu'on ait décidé d'ouvrir là (ou là). » (Entretien 1)

Une duplication qualifiée d'organique qui commencerait toutefois à montrer ses limites.

« Multiplier les antennes, c'est chaque fois un nouveau chargé de projet, des sous évidemment, du travail pour la petite équipe de support (que nous sommes) [...] Chaque fois, c'est gérer du personnel, (les) former [...], les suivre au quotidien [...] On est en train de se dire : à nous trois, en équipe support, ce n'est plus suffisant, on (arrive) à une espèce de goulot d'étranglement.

[...] On sait bien que grandir comme ça – en plus je ne suis pas sûre qu'on doive être 100 – (ce n'est pas souhaitable). » (Entretien 1)

A cette gestion des ressources humaines (GRH) devenue complexe, s'ajoute également la préoccupation développée au point précédent, de pouvoir conserver une activité de voisinage solidaire la plus qualitative qui soit. Cette question d'impact social apparaît centrale pour la structure, elle revient à plusieurs reprises en toile de fond des discours.

« Et c'est aussi toute cette question de comment garder finalement la proximité qui fait partie de l'ADN du projet [...] Une personne qui au départ avait un réseau de 50 personnes, connaissait tout le monde, pouvait penser à l'anniversaire de chacun [...] avec 150-200 personnes comment garder cette proximité ? [...] Quand on grossit trop vite, si on n'ancre pas bien les choses alors on va perdre le petit plus. » (Entretien 2)

« (Ce que) j'espère (du) fond de moi-même, c'est qu'on aura grandi en gardant la qualité partout où on est déjà. Je ne veux pas que notre vieux Forestois Bob qui nous connaît depuis sept ans se sente impacté par l'ouverture de Namur. Il doit se réjouir d'avoir un vieux copain à Namur qu'il peut appeler en disant : 'il y a un BdBd qui va bientôt ouvrir chez toi' mais il est hors de question qu'il sente que ça a un impact sur son duo. Pour moi, c'est une concession qu'on ne fera pas. » (Entretien 1)

Aussi, cette volonté d'ancrage et d'impact social auprès des bénéficiaires existants entre en conflit avec à la fois, une forte demande externe d'augmentation de l'offre, mais aussi une instabilité des sources de financement. Cela génère une certaine frustration chez l'équipe porteuse, qui est bien consciente que les besoins sont très présents sur d'autres territoires mais est contrainte de freiner l'expansion du modèle.

« Donc s'il faut grandir moins vite ou ne pas grandir, (on le fera). [...] (Mais) c'est hyper frustrant de dire non à de super énergies, que ce soit un porteur de projet à Liège qui me dise : ce serait génial, j'ai envie de me reconvertir, je connais déjà plein de voisinés et de voisins potentiels [...] Tu as juste envie de dire : oui évidemment, faisons quelque chose ! » (Entretien 1)

« Après, on verra à quel rythme parce que de nouveau il faut des financements [...] On est suivi par un nouveau chouette donateur privé - qui nous dit : OK, mais dans cinq ans on veut trois nouvelles antennes [...] ils ne mettent qu'un cofinancement donc [...] on est là, (coincées). » (Entretien 1)

3.3.2. Pistes de développement stratégique

A. Duplication raisonnée et financing mix

La piste stratégique actuellement suivie par la structure est celle d'une duplication des antennes davantage prospective que réactive. Jusqu'à aujourd'hui, nous l'avons vu, les implantations sur de nouveaux territoires se sont faites principalement à la suite d'une mobilisation externe à BdBd, de citoyens ou communes. Grâce au fonds Venture Philanthropy de la Fondation Roi Baudouin, l'équipe a pu bénéficier en 2022 de l'accompagnement d'une consultante et avancer sur des réflexions plus structurées en termes de changement d'échelle. Cette étape a permis un bilan salutaire qui a favorisé le recentrement des activités autour du voisinage solidaire et le développement davantage qualitatif que quantitatif des antennes existantes. Plus encore, elle a donné lieu à la consolidation d'une démarche plus active de choix de territoires, territoires où il devenait stratégique de s'établir car les conditions étaient réunies pour le faire.

« Aujourd'hui, on a aussi décidé, dans les réflexions sur la croissance, de ne pas être que réactifs, on a aussi envie d'être prospectifs. Il y a des communes où on a envie d'aller parce que ça fait sens. Saint-Gilles, [...] on a envie d'y aller parce que c'est une commune où on a déjà mis

quelques voisins formellement, parce que c'est la commune voisine (de Forest), [...], parce qu'on [...] sait que les partenariats sont déjà bons d'emblée. » (Entretien 1)

Parallèlement à cette démarche, BdBd cherche à consolider son *financing mix* en développant des actions de recherche de ressources philanthropiques (dons de particuliers, fonds privés auprès de fondations) pour atteindre 50 % des financements (les 50 % autres devant être couverts par les subventions publiques). A cette fin, l'équipe coordinatrice a décidé d'engager une *fundraiser*. Celle-ci va être amenée à concevoir une stratégie de levée de fonds et à créer une relation de confiance dans la durée avec les donateurs.

« Donc, ça fait deux ans où on fait une campagne de Noël [...] Sur notre site internet, il y a deux petits spots et donc ça a assez bien donné. On a aussi été déposer des petits mots dans les boîtes aux lettres en disant : « [...] pour x euros, vous pouvez leur proposer un repas (de fêtes) en tête-à-tête avec un voisin » [...] Maintenant, on engage une fundraiser. » (Entretien 2)

B. La guidance : démarche de fertilisation

Le projet de guidance, dont l'idée a émergé à la suite du travail de consultance, se consolide actuellement grâce au programme Blossom¹² de Coopcity (centre bruxellois dédié à l'entrepreneuriat social). Face aux limites associées à l'expansion du modèle dans une logique de duplication, le projet de guidance permettrait à BdBd de partager son expertise à d'autres structures déjà installées sur le territoire.

« L'idée ce serait de développer un projet de guidance où des communes ou d'autres institutions [...] suivent un programme de formation/d'écolage adapté pour pouvoir dupliquer le modèle mais au sein d'une structure déjà existante. » (Entretien 2)

« Un pilote d'accompagnement de structures comme une espèce de formation d'une vingtaine de jours pour inviter les gens à voir comment on bosse et puis aller voir chez eux comment ils pourraient bosser. » (Entretien 1)

Cette démarche s'apparenterait à une stratégie de fertilisation, autre approche permettant un changement d'échelle. A la différence de la duplication, cette stratégie permet de répliquer & démultiplier l'impact social sans avoir à créer de nouvelles entités (AVISE, 2020).

« L'idée, dans ces réflexions de croissance, c'est de se dire : comment est-ce qu'à un moment on peut faire profiter du modèle de manière construite et réfléchi à d'autres gens ? » (Entretien 1)

Un des facteurs clés du succès de cette démarche réside au préalable dans une modélisation précise du savoir-faire (AVISE, 2020). Pour mener à bien ce projet, un nouvel engagement serait donc également nécessaire.

« Ça devrait être un nouveau poste finançable. Parce que ça veut dire dans un premier temps, systématiser tout ce qui n'a pas encore été systématisé en termes de bonnes pratiques, imaginer un programme d'écolage/formation et puis faire des démarchages auprès d'institutions diverses pour voir qui pourrait être intéressé. » (Entretien 2)

¹² Le programme Blossom s'adresse aux entreprises sociales bruxelloises qui aimeraient être accompagnées dans leur stratégie de développement. Il se compose d'une étape diagnostique (évaluation du business model) et d'un accompagnement mêlant formation, séance d'interview et coaching.
(<https://coopcity.be/accompagnement/blossom/>)

C. Lobbying auprès des instances publiques : reconnaissance via l'agrément

Une dernière piste stratégique envisagée par la structure est tournée vers les décideurs politiques. Ces dernières années, le constat a été posé que les démarches proactives de recherche de fonds auprès des acteurs politiques étaient dépassées. C'est aujourd'hui tout un travail de plaidoyer qui doit se structurer pour non seulement faire connaître les activités de BdBd mais surtout faire entendre la voix des bénéficiaires âgés.

Pour aller plus loin encore, la construction d'une activité de lobbying à part entière pourrait viser à l'obtention d'un agrément du concept de voisinage solidaire. La reconnaissance à part entière de cette innovation sociale, initiée en Belgique par BdBd et Accolage, permettrait un financement plus pérenne de ces structures.

« Du plaidoyer pour se faire connaître et essayer de faire bouger les choses. (Du) lobbying pour essayer de notamment obtenir un agrément parce que les réseaux de voisinage pour l'instant ne sont reconnus nulle part donc on ne peut pas rentrer dans des financements structurels qui seraient quand même plus sécurisants que ce qu'on vit pour l'instant avec tous les appels à projets. On va commencer à le tenter. » (Entretien 2)

Une institutionnalisation qui serait certes plus sécurisante sur la plan financier mais poserait sans doute de nouvelles questions de nature plus éthique.

4. CONCLUSION

4.1. Points saillants de l'analyse

Notre recherche qualitative portait sur les spécificités du modèle de voisinage solidaire ainsi que les conditions favorisant son implantation initiale et sa duplication sur de nouveaux territoires urbains. Les quatre entretiens menés au sein de l'association bruxelloise « Bras dessus Bras dessous » nous ont permis d'identifier différents facteurs clés constitutifs du modèle et présents à différentes phases de son cycle de vie entrepreneurial.

Entre 2015 et fin 2018, si l'expérimentation pilote menée a pu si bien s'ancrer et se consolider sur le territoire de Forest, c'est parce qu'elle s'est reposée sur différents éléments porteurs.

Le premier est relatif à la dynamique d'ancrage local, minutieuse et réfléchie, portée par une fondatrice motivée par des valeurs prosociales et un élan entrepreneurial fort. Soucieuse de proposer des solutions innovantes au besoin de contacts sociaux exprimé par une population âgée isolée, celle-ci a défendu avec aplomb et patience son projet auprès des acteurs médico-sociaux existants et a progressivement reçu le soutien de différentes parties prenantes essentielles (bénévoles, partenaires, bénéficiaires).

Le second a trait à l'unicité de la solution proposée pour répondre à un besoin social actuel insuffisamment satisfait par les acteurs publics et privés du secteur de l'aide et du soin aux aînés. Les services offerts par BdBd sont gratuits, portés par un réseau bénévole de proximité, accessibles à toutes et tous, construits dans la durée et adaptés à l'individualité de chaque bénéficiaire. Cette sobriété des ressources a facilité la construction des prémices du modèle.

Le troisième renvoie à la capacité de « trilinguisme » entrepreneurial dont a fait preuve la fondatrice. Accompagnée d'un bagage d'économiste et d'un riche parcours professionnel associatif et public, celle-ci a pris le soin d'étudier le marché économique, politique et social de la commune de Forest. Ce dernier a fait émerger un nouveau besoin social, sous-estimé lors du prototypage du projet. Les bénéficiaires âgés ont ainsi témoigné de leur méconnaissance quant à l'offre de services sociaux existants sur leur territoire. Ce faisant, BdBd a rapidement adapté son modèle pour proposer un référencement vers les partenaires, tissant un maillage d'acteurs autour du bénéficiaire pour un accompagnement plus efficace et qualitatif.

Depuis le lancement de la 2^{ème} antenne à Uccle en 2018 jusqu'à aujourd'hui, BdBd connaît une phase de changement d'échelle par voie de duplication. En 2023, la structure coordonne le fonctionnement de huit antennes sur des territoires bruxellois et wallons. Ce développement, qualifié d'organique, a été initié par l'engouement de différents citoyens ou acteurs publics ayant marqué leur vif intérêt pour le projet.

Pour rejoindre un nouveau territoire, plusieurs conditions doivent nécessairement être réunies : une capacité de trésorerie suffisante pour l'engagement du responsable d'antenne, un recrutement basé sur l'autonomie et la congruence de valeurs des candidats, des résultats concluants à l'issue d'une triple étude du marché et la confiance des partenaires de terrain.

Une boîte à outils, progressivement formalisée par l'équipe coordinatrice, permet à chaque chargé de projet de développer son antenne tout en s'inscrivant dans l'ADN du projet. Celui-ci reste toutefois très flexible, nourrit des propositions faites par les bénéficiaires et de la richesse des profils des bénévoles, qui donnent à chaque antenne une couleur spécifique et unique. Face à la crise COVID, la structure s'est adaptée aux normes sanitaires en vigueur pour maintenir

une nouvelle forme de proximité avec les bénéficiaires, là où de nombreuses structures publiques et privées de l'aide et du soin étaient mises à l'arrêt.

Aujourd'hui, la structure est confrontée à plusieurs enjeux au niveau de l'évolution des besoins de ses bénéficiaires d'une part, mais aussi des limites engendrées par les stratégies mobilisées lors du changement d'échelle.

Dans le contexte de crise socio-économique de ces dernières années, les bénéficiaires qui sollicitent les services de BdBd connaissent une plus grande précarité ce qui les fragilise et exacerbe leurs besoins sociaux. Ils ont plus régulièrement des problèmes de santé mentale et sont touchés par une importante fracture numérique. La posture d'accompagnement dont doivent faire preuve les voisins bénévoles doit donc évoluer. Cela pose les limites du rôle de BdBd : jusqu'où peut se déployer la solidarité de voisinage ? Faut-il former davantage les voisins dans une démarche de professionnalisation croissante ou déléguer la prise en charge à des partenaires externes déjà en sous-effectifs ?

Si la multiplication des antennes apporte une maximisation salutaire de l'impact social sur de nouveaux territoires, les constats posés révèlent également des risques associés à une telle pratique si un cadre n'est pas posé en collectif. L'autonomie laissée aux différents chargés de projet pourrait engendrer une diversification des activités collectives au détriment du projet central de voisinage. L'ouverture d'une nouvelle antenne nécessitant également d'importants ressources financières, humaines et logistiques, une duplication répétée pourrait déforcer la plus-value sociale au cœur du projet. Le mode de financement public passant par des appels à projets à répétition est également énergivore et peut pousser la structure à sortir de son cadre de fonctionnement habituel. La gouvernance autrefois très informelle doit également se formaliser pour permettre à chaque nouveau venu de s'intégrer dans le projet, ce qui demande une charge d'accompagnement supplémentaire.

Dans ce contexte, plusieurs pistes de développement stratégique sont actuellement à l'essai ou à l'étude. L'équipe de BdBd envisage aujourd'hui une duplication plus raisonnée et proactive de ses futures antennes, tout en veillant à renforcer sa stratégie d'hybridation de ressources. Deux voies d'action sont également à l'étude pour un changement d'échelle qui lèverait certaines contraintes associées au manque de ressources : la guidance via la stratégie de fertilisation et le lobbying auprès des instances publiques pour un agrément du modèle de voisinage solidaire.

4.2. Limites

La première limite de notre travail concerne le choix de notre échantillon de recherche. Nous avons rencontré un nombre réduit de travailleuses investies dans la structure.

Il aurait été pertinent d'enrichir notre analyse en obtenant l'avis d'un membre du conseil d'administration. Son point de vue nous aurait permis de davantage développer les réflexions ayant trait à la gouvernance, aux orientations stratégiques et à la manière dont elles ont impliqué l'ensemble du collectif. La rencontre d'un autre profil de bénévole, engagé de longue date dans un binôme de voisinage, aurait été préférable pour mieux cerner les motivations et les obstacles à la mise en place de cet accompagnement au long cours. Enfin, la rencontre d'un partenaire, impliqué dans la dynamique de référencement d'une des antennes, nous aurait permis de recueillir un avis externe précieux sur les signaux de confiance ayant favorisé sa participation au projet.

La seconde limite se pose au niveau de la grille d'analyse des facteurs clés de succès et de la portée de ses résultats. Comme le précisent ses auteurs (Barthélemy & Slitine, 2011),

l'analyse de la réussite d'une entreprise sociale est complexe et ne peut se réduire à la rencontre de l'entière des facteurs de succès identifiés dans le canevas. En outre, une étude de cas comme la nôtre ne permet pas de cibler le niveau d'importance de chaque facteur pris isolément dans la réussite du projet.

L'utilisation du cycle de vie entrepreneurial nous a permis de segmenter notre analyse en phases successives. Il apparaît toutefois difficile d'identifier avec précision dans quelle phase se trouve le projet de BdBd actuellement. La structure a-t-elle déjà atteint une phase de maturité ou se trouve-t-elle toujours en phase de changement d'échelle ? Cette dernière option nous apparaît plus plausible, l'équipe ayant l'ambition de tester prochainement de nouvelles voies de développement telle que la fertilisation via une activité de guidance.

La troisième limite relève des contraintes pratiques auxquelles nous avons été confrontée. Nous n'avons pas pu mener une recherche in situ prenant la forme d'un stage ou d'un focus-group. Ces analyses sur le terrain nous auraient sans doute permis de mieux comprendre les représentations des travailleuses ainsi que les points de tension organisationnelle relevés lors des entretiens.

4.3. Perspectives

Des recherches futures portant sur la modélisation et l'étude qualitative d'autres projets de voisinage solidaire (Accolage en Belgique, Les Petits Frères des Pauvres en France) permettraient de consolider les présents résultats. Cela participerait également à la visibilité de ces initiatives sociales et donnerait davantage de poids aux démarches de lobbying entreprises auprès des instances publiques.

Dans le contexte actuel de vieillissement de la population et de précarité sociale et économique grandissante, il apparaît aujourd'hui essentiel d'encourager ce types d'innovation sociale à fort potentiel de duplication et d'impact social. Une étude plus approfondie des facteurs organisationnels ayant contribué à leur agilité et à leur résilience en période de crise telle que celle du COVID, pourrait également participer à la reconnaissance à plus large échelle de ces structures.

Enfin, le présent travail s'inscrit dans les recommandations émises par Bensliman et al. (2022) qui préconisent l'analyse du rôle joué par les travailleurs dans l'émergence d'innovations sociales dans le secteur de la santé et du *care* en Belgique. Nos résultats confirment la nécessité de repenser les formes de soutien aux aînés vivant à domicile et d'encourager les démarches partenariales qui participent au décroisement d'une relation d'aide pensée en silos.

5. BIBLIOGRAPHIE

- André, K., Gheerbant, C., & Pache, A.-C. (2014). *Changer d'échelle : Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. ESSEC, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social. https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/changer-dechelle/2014_manuel-changer-dechelle_fedr_essec/
- Arpigny, L., Gabriel, D., Kocovski, F., Lanzi, F., Mertens, S., & Nizet, C. (2021). *Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale : Outil de collecte de données*. Escap. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/267613/1/211122_GT2Outil%20de%20collecte%20de%20donnees.pdf
- AVISE (2018). *S'engager dans une démarche d'innovation : Le guide des entreprises de l'économie sociale et solidaire en changement d'échelle*. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190129/avise_2018_guide-s-engager-dans-une-demarche-d-innovation.pdf
- AVISE (2020). *Stratégies pour changer d'échelle : Le guide des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui veulent maximiser leur impact social*. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210106/avise_-_guide_strategies_pour_changer_dechelle_-_2e_edition.pdf
- Barthélemy, A. & Slitine, R. (2011). *Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales*. ESSEC, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200723/2011_facteurs_cles_de_succes.pdf
- Bensliman, R., Callorda Fossati, E., Casini, A., Degavre, F., & Mahieu, C. (2022). How local stakeholders' social representations shape the future of ageing in place: Insights from 'health and care social innovations' in Wallonia (Belgium). *Health & Social Care in the Community*, 30(6), 1–12. <https://doi.org/10.1111/hsc.13815>
- Bernard, S. (2013). *Loneliness and Social Isolation Among Older People in North Yorkshire: Stage 1 report* (WP 2565). University of York, Social Policy Research Unit. <https://eprints.whiterose.ac.uk/77335/3/loneEx.pdf>
- Bourguignon, M., Eggerickx, T., & Sanderson, J.-P. (2017). Offre et besoins de prise en charge chez les personnes âgées : Une typologie des communes wallonnes. In J.-L. Guyot & J. Marquet (Eds), *Le bien vieillir en Wallonie : Enjeux et prospective* (pp. 89-128). Presses universitaires de Namur.
- Bras dessus Bras dessous (2017). *Rapport d'activités*. https://www.brasdessusbrasdessous.be/_files/ugd/55e7e2_3303fc5d65b640ffa90d333a0e707a09.pdf
- Bras dessus Bras dessous (2021). *Rapport d'activités*. https://www.brasdessusbrasdessous.be/_files/ugd/55e7e2_5498184ec02d433792f00e0b28154dea.pdf
- Ceulemans, S., & Petermans, J. (2002). Les échelles d'évaluation. In *Médecine Gériatrique, Pratique quotidienne : Aspects généraux* (pp. 61-70). Pfizer. https://geriatrie.be/media/2019/04/vol01_chap03_fr.pdf

- de Préal, C., de Poorter, M., & Jansen, C. (2018). *Se préparer au changement d'échelle : Une méthode en 3 étapes pour aider les entreprises sociales à renforcer leur impact et développer leur potentiel de transformation sociale*. UNIPSO. https://www.unipso.be/IMG/pdf/se_preparer_au_changement_d_echelle_-_un_guide_de_l_unipso.pdf
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Eds.). (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3^e secteur*. De Boeck Supérieur.
- Degrave, F., & Callorda Fossati, E. (2017). L'accompagnement au vieillir chez soi : Un espace d'innovation sociale en Wallonie. In J.-L. Guyot & J. Marquet (Eds.), *Le bien vieillir en Wallonie : Enjeux et prospective* (pp. 287-314). Presses universitaires de Namur.
- Eraly, H., & Delpérée, F. (2015). *Des voisins solidaires : Enquête sur les solidarités intergénérationnelles locales*. Enéo. https://eneo.be/wp-content/uploads/2021/08/20151030_Balises_51.pdf
- Henning-Smith, C., Moscovice, I., & Kozhimannil, K. (2019). Differences in social isolation and its relationship to health by rurality. *The Journal of Rural Health*, 35(4), 540–549. <https://doi.org/10.1111/jrh.12344>
- Henry, A. (2010). Le financement. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 151-216). Edipro.
- Hyejin, L., Bumjo, O., Sunyong, K., & Kiheon, L. (2021). ADL/IADL dependencies and unmet healthcare needs in older persons: A nationwide survey. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 96, Article 104458. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2021.104458>
- IWEPS. (2023, June 1). *Évolution de la part des 65 ans et plus dans la population (en pourcentage)*. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/population-des-65-ans-et/>
- Mertens, S. (2010). Les rôles des entreprises sociales. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 101-148). Edipro.
- Mertens, S., & Arpigny, L. (2022). *Modéliser les entreprises d'économie sociale : inspirer, expliquer, capitaliser*. Escap. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/305369/1/ESCAP-GT2-Modeliser-les-entreprises-deconomie-sociale.pdf>
- Moreau, C., & Mortier, Q. (2017). *L'économie sociale en pratiques : Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*. Équipe de recherche SECOIA. http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2018/04/rapport_secoia_web.pdf
- Nyssens, M. (2020). *Fondements de l'économie sociale et solidaire* [MOOC]. EdX. <https://learning.edx.org/course/course-v1:LouvainX+Louv26x+3T2022/home>
- Raeymaekers, P., Guffens, C., Denis, A., & Mergaert, L. (2017). *Soutenir les personnes âgées fragilisées chez elles. Unir les forces locales*. Fondation Roi Baudouin. <https://kbs-frb.be/fr/soutenir-les-personnes-agees-fragilisees-chez-elles-unir-les-forces-locales>
- Social Care Institute for Excellence (2012). *At a glance 60: Preventing loneliness and social isolation among older people*. [Briefing] <https://www.scie.org.uk/publications/ata glance/ata glance60.asp>

SPW (2018). Indicateur de ruralité – Degré de ruralité.
https://agriculture.wallonie.be/files/accueil/ruralité/PCDR/Indicateur_2021_PCRUR_v2021.pdf

Valtorta, N., & Hanratty, B. (2012). *Loneliness, isolation and the health of older adults: do we need a new research agenda?*. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 105(12), 518–522. <https://doi.org/10.1258/jrsm.2012.120128>

6. ANNEXES

ANNEXE 1 : Social Enterprise Model Canvas de ‘Bras dessus Bras dessous’ (d’après Mertens & Arpigny, 2022)

MISSION SOCIALE		GOVERNANCE		
<ul style="list-style-type: none"> • Lutter contre le sentiment de solitude des aînés (60+) & prolonger leur maintien plus heureux à domicile • (Re)créer des liens de cohésion au sein d’un même quartier 		<p>ASBL – Composée de membres effectifs (membres fondateurs & personnes participant activement au fonctionnement) et membres adhérents (membres soutenant l’action de la structure). Présence à l’AG où seuls les membres effectifs ont le droit de vote (1 personne = 1 voix) – CA composé de 3 membres minimum, élu par l’AG pour un mandat de 3 ans.</p>		
<p style="text-align: center;">PARTENAIRES CLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires publics <ul style="list-style-type: none"> ○ Les communes • Partenaires associatifs <ul style="list-style-type: none"> ○ Agence Alter ○ Crédal ○ CSD ○ Coopcity ○ Maisons Médicales ○ Le Bien Vieillir ○ (...) • Partenaires privés <ul style="list-style-type: none"> ○ Fondation : be.Source ○ Entreprises & indépendants ○ Autres partenaires financiers (v. Ressources clés) • Réseaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Plateforme de réseaux d’entraide Samen Toujours ○ Plateforme de projet intergénérationnel Entr’Âges ○ Réseau Caban ○ Plateforme Volontariat.be ○ Hub de la Fondation be.Source 	<p style="text-align: center;">ACTIVITES CLES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Voisinage solidaire 2) Moments collectifs 3) Référencement vers les partenaires 4) Sensibilisation à l’isolement et la solidarité de quartier 5) Projets transversaux <p style="text-align: center;">RESSOURCES CLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financières <ul style="list-style-type: none"> ○ COCOM ○ COCOF ○ Fonds 4S ○ Communes ○ Fondations (FRB, Crelan, Petits Frères des Pauvres) ○ Rotary, Soroptimist ○ Action Vivre Ensemble ○ Coopérative Cera • Humaines <ul style="list-style-type: none"> ○ 16 salariés ○ Bénévoles • Mobilières <ul style="list-style-type: none"> ○ Locaux 	<p style="text-align: center;">PROPOSITION DE VALEUR</p> <p>Remettre l’aîné-e au centre de sa vie sociale par le biais d’une nouvelle relation qu’il-elle aura choisi de construire auprès d’un-e de ses voisins de quartier</p>	<p style="text-align: center;">PUBLICS CIBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires • Bénévoles • Travailleurs • Collectivité 	<p style="text-align: center;">EVALUATION DE L’IMPACT</p> <p>Évaluation menée par Samen Toujours en 2021 avec le soutien méthodologique de la SAW-B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Questionnaires : 10% des participants ○ Impact positif sur le bien-être mental, physique, le regard porté sur le monde et l’implication dans les quartiers <p style="text-align: center;">CANAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actions publiques (Dispositif ‘Caravane’, événements locaux, etc.) • Flyers chez les partenaires médico-sociaux • Site internet • Plateforme de volontariat (Give a day) • Réseaux sociaux • Spots publicitaires à la télévision • Spots radio (« Radio Mouette ») • Rapports d’activités • Bouche-à-oreille • (...)
STRUCTURE DE COÛTS (2021)		SURPLUS	FLUX DE REVENUS (2021)	
79% Frais de personnel – 9% Frais de fonctionnement – 6% Frais d’animation – 4% Sous-traitance (formation, accompagnement, etc.) – 1% Frais de promotion – 1% Frais de transport		Activités annexes de formation, de sensibilisation, de lobby ?	52% Subsidés – 32% Entreprises – 11% Fondations – 4% Dons & legs – 2% Activités génératrices de revenus – 2% Autres produits	

**ANNEXE 2 : Grille d'analyse des facteurs clés de succès lors de la création d'une entreprise sociale
(adapté de Barthélemy & Slitine, 2011)**

Facteurs liés au porteur du projet

Facteurs clés de réussite

Motivation sociale clairement identifiée

Absence de motivation patrimoniale

Diversité de motivations sociales

- Les individus qui ont toujours vécu dans un environnement spécifique qui les a confrontés à des injustices, des difficultés particulières (de santé, de pauvreté, et qui décident de s'atteler à la résolution de ce problème).
- Les individus qui ont été confrontés à un événement personnel ou à un « accident de vie » qui les incite à s'engager professionnellement pour se consacrer à une cause.
- Les individus qui souhaitent concilier leurs valeurs et leur activité professionnelle. Ces entrepreneurs souhaitent lancer leur projet davantage par conviction ou par rejet de l'entreprise classique qu'en raison d'une expérience de vie déterminante.

Personnalité entrepreneuriale

Qualités et compétences entrepreneuriales exigeantes

- Confiance en soi, connaissance de soi et bonne évaluation de sa capacité à prendre des risques
- Autonomie et sens de l'initiative
- Souplesse intellectuelle, capacité d'adaptation
- Pragmatisme, esprit concret et capacité d'anticiper les difficultés à venir
- Force de conviction : capacité à exprimer et à faire partager son enthousiasme, son dynamisme et ses valeurs
- Qualités relationnelles
- Capacité à travailler en équipe
- Capacités intellectuelles de formalisation, de conceptualisation et de synthèse

Capacité de mobilisation des parties prenantes

- Aptitude à identifier et utiliser les compétences complémentaires nécessaires à la réussite de son projet
 - Capacité à constituer un réseau sur base de ces compétences complémentaires
 - Capacité à s'intégrer dans son milieu pour identifier les potentiels contributeurs : dons en temps (bénévoles), en nature (localités), dons financiers (pouvoirs publics locaux/régionaux)
 - Capacité à impliquer les bénéficiaires
- Aptitude à fédérer autour du projet (vision pragmatique vs vision transformatrice)

Compétence métier ou sectorielle

Compétences professionnelles acquises lors d'expériences antérieures

Connaissances métier du secteur dans lequel on entreprend

Persévérance et implication

Capacité à s'impliquer totalement dans le projet, à persévérer malgré les difficultés

Capacité à se projeter dans les mois/années suivants
<i>Capacité à s'entourer</i>
<p>Entreprendre seul ou à plusieurs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apports <ul style="list-style-type: none"> • Compétences complémentaires • Réseau diversifié - Prérequis <ul style="list-style-type: none"> • Alignement des motivations et des valeurs autour du projet • Connaissance réciproque et travail en commun préalable
Obstacles
<i>Absence d'engagement financier personnel du porteur de projet</i>
Financement par des collectivités locales ou des investisseurs spécialisés
Engagement financier personnel rare
<i>Des difficultés personnelles (psychologiques, financières ou familiales)</i>
<p>Isolement</p> <p>Difficultés financières</p> <p>Absence de soutien familial</p>
Entrepreneur trilingue
<p>Monde social</p> <p>Monde économique</p> <p>Monde des partenaires publics</p>

Facteurs liés au projet

Facteurs clés de réussite
<i>Réponse pertinente à un besoin social avéré</i>
<p>Capacité à identifier un véritable besoin social → Intérêt collectif → Mobilisation des différentes parties prenantes</p> <p>Capacité à analyser la réalité du marché : l'offre, la concurrence et les bénéficiaires</p>
<i>Capacité à viabiliser un modèle économique pérenne</i>
Capacité à hybrider les ressources (subventions, dons privés, partenariats d'entreprises, prêt bancaires, bénévolat)
<i>Ancrage territorial affirmé</i>
<p>Identification des dynamiques du territoire et des demandes exprimées par les acteurs locaux</p> <p>Identification des associations partenaires</p>
<i>Innovation</i>
<p>Capacité à se différencier</p> <p>Capacité à proposer une offre complémentaire</p> <p>Capacité à démontrer son impact social</p>
Obstacles

<i>Complexité de l'offre proposée</i>
Offre difficilement lisible et complexe, proposition de valeur difficile à identifier
<i>Outils financiers insuffisants, peu lisibles ou mal calibrés</i>
Accès à des fonds propres au démarrage (privés, publics)

Facteurs liés à la méthode

<i>Facteurs clés de réussite</i>
<i>Accompagnement adapté aux spécificités de l'entrepreneuriat social</i>
Bénéficier d'un accompagnement spécialisé permettant de compenser le déficit de trilinguisme (capacité à concilier les mondes du social, de l'économique et des partenaires publics sur les territoires) <ul style="list-style-type: none"> - Apport de soutien moral - Lutte contre l'isolement - Regard critique sur les projets et conseils stratégiques - Création un réseau social - Incitation à faire preuve de pragmatisme - Aide pour mieux gérer la complexité, faire des arbitrages éclairés et se concentrer sur les effets leviers
<i>Prise en compte des 3 marchés</i>
Étude de marché classique (sur la dimension économique : bénéficiaires, concurrents...)
Étude de marché sociale (quelle est la réalité des besoins sociaux ?)
Étude de marché territoriale et « politique » (territoire accueillant, ouvert à de nouvelles initiatives sociales ? jeux d'acteurs et de pouvoirs sur le territoire ?)
<i>Allers-retours entre formalisation du Business Plan Social et action (mise en œuvre opérationnelle)</i>
Utilisation d'un Business plan Social « vivant/souple» revisité régulièrement
<i>Obstacles</i>
<i>Utilisation trop rigide de l'outil Business Plan Social</i>
S'enliser dans la formalisation du BPS sans passer à l'action
<i>Une sous-estimation du temps d'émergence des projets d'entrepreneuriat social</i>
Sous-estimation du temps de maturation du projet : 3 études de marché – trouver le modèle économique – valider les processus – lever des fonds – convaincre les différentes parties prenantes

ANNEXE 3 : Guide d'entretien 1 (Fondatrice)

Thèmes importants	Thèmes complémentaires
1) Origine du projet	
<u>Motivations personnelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment est né Bras Dessus Bras Dessous ? Qu'est-ce qui vous a poussée à lancer ce projet ? 	<u>Entourage</u> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous construit ce projet seule ? • Comment a réagi votre entourage à ce projet ?
<u>Proposition de valeur</u> <ul style="list-style-type: none"> • A quels besoins sociaux non satisfaits souhaitiez-vous répondre ? • En quoi ce modèle d'organisation était différent de ce qui existait déjà à l'époque ? 	<u>Parcours professionnel</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles compétences professionnelles vous ont été bénéfiques pour construire ce projet ? • Quelles connaissances aviez-vous du secteur : accompagnement du public âgé, gestion d'ASBL ?
<u>Sources d'inspiration</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles ont été vos sources d'inspiration lors de la création de BdBd ? 	<u>Qualités entrepreneuriales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont selon vous les qualités à avoir pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale ?
2) Création 1^{ère} antenne	
<u>Lancement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles étaient les conditions à réunir pour créer la 1^{ère} antenne ? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Économique</i> : Hybridation des ressources (fonds propres, prêts bancaires, partenariats d'entreprises, subventions, dons privés, bénévolat) - Convaincre les financeurs ○ <i>Social</i> : Intérêt collectif des parties prenantes (bénévoles, bénéficiaires, travailleurs, ...) - Convaincre les parties prenantes ○ <i>Partenaires publics</i> : Pouvoirs publics, milieu associatif local - Convaincre les partenaires locaux • Quels ont été les premiers partenaires ? Financiers, publics, privés 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les facteurs/événements clés qui ont facilité la création de la 1^{ère} antenne de BdBd ? • Quels ont été vos freins à l'action ? • Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique ? (Crédal) • Avez-vous suivi certaines formations ?
<u>Constitution de l'équipe & des instances</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les éléments qui ont guidés vos choix au niveau GRH et au niveau de la gouvernance ? 	<u>Mesures d'impact</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels ont été les premiers feedbacks reçus ?
3) Réplication	
<u>Motivations</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les raisons qui vous ont conduite à développer des nouvelles antennes de BdBd ? 	<u>Obstacles rencontrés</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels ont été les obstacles rencontrés lors du lancement de la 2^{ème} antenne ? (Économique, social, partenaires publics)

<p><u>Spécificités territoriales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous posé vos choix de territoires ? Quels critères ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Étude de marché classique (bénéficiaires, concurrents...) ○ Étude de marché sociale (réalité des besoins sociaux) ○ Étude de marché territoriale et « politique » (territoire accueillant, ouvert à de nouvelles initiatives sociales, jeux d'acteurs et de pouvoirs) • Quels sont vos partenaires clés et fidèles? 	<p><u>Erreurs commises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiez-vous certaines erreurs commises dans la création de certaines antennes (Économique, sociale, partenaires publics)
<p>4) Bilan actuel</p>	
<p><u>Évolution du business model</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Votre mission a-t-elle évolué depuis la naissance de l'organisation ? • En quoi avez-vous adapté votre business model ? 	<p><u>Forme juridique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi le statut d'ASBL constitue-t-il un atout pour BdBd ? • En quoi le statut d'ASBL constitue-t-il un frein ?
<p><u>Défis liés à la croissance de l'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les plus grands défis actuels auxquels est confronté BdBd ? 	<p><u>Erreurs commises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiez-vous certaines erreurs commises dans le passé ? (GRH, gouvernance, partenaires, ...)
<p>5) Futur</p>	
<p><u>Objectifs stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Où voyez-vous BdBd dans 5 ans ? • Grâce à quelles opportunités BdBd pourrait-elle atteindre ces objectifs ? • Qu'est-ce qui pourraient compromettre l'atteinte de ces objectifs ? Quels changements externes à l'entreprise pourraient avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise ? (<i>Concurrence accrue, lois et réglementations, demande des bénéficiaires, conjoncture économique, crise, rentabilité économique, etc.</i>) 	

ANNEXE 4 : Guide d'entretien 2 (Coordinatrice opérationnelle)

Thèmes importants	Thèmes complémentaires
1) Motivations	
<u>Motivations personnelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pour commencer, pourriez-vous m'en dire un peu plus sur vous ? Quel est votre rôle à BdBd & depuis combien de temps y travaillez-vous ? • Qu'est-ce qui vous a poussée à rejoindre ce projet ? 	<u>Parcours professionnel</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles connaissances aviez-vous du secteur : accompagnement du public âgé, gestion d'ASBL ? • Quelles compétences professionnelles vous ont été bénéfiques pour développer ce projet ?
<u>Proposition de valeur</u> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi le modèle d'organisation de BdBd est différent de ce qui existe déjà dans le secteur de l'accompagnement des personnes âgées ? 	<u>Qualités</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont selon vous les qualités à avoir pour se lancer comme travailleur dans l'aventure de BdBd ? • Et comme bénévole ?
2) Gestion des antennes	
<u>Gestion</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se déroule pour vous une journée type ? 	
<u>Lancement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conditions à réunir pour créer une antenne ? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Économique</i> : Hybridation des ressources (fonds propres, prêts bancaires, partenariats d'entreprises, subventions, dons privés, bénévolat) - Convaincre les financeurs ○ <i>Social</i> : Intérêt collectif des parties prenantes (bénévoles, bénéficiaires, travailleurs, ...) - Convaincre les parties prenantes ○ <i>Partenaires publics</i> : Pouvoirs publics, milieu associatif local - Convaincre les partenaires locaux 	<u>Erreurs commises</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiez-vous certaines erreurs commises dans la création de certaines antennes (Économique, sociale, partenaires publics) <u>Partenaires</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont vos partenaires clés et fidèles ? Financiers, publics, privés
<u>Spécificités territoriales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Constatez-vous des spécificités territoriales d'une antenne à l'autre ? 	<u>Obstacles rencontrés</u> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des obstacles et difficultés rencontrés dans chacune des antennes ? (Économique, social, partenaires publics)
3) GRH & Gouvernance	
<u>Recrutement & GRH</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les éléments qui ont guidé vos choix au niveau du recrutement de nouveaux collègues ? • Comment s'organise la gouvernance ? Instances, prise de décision, types de réunions, fréquence, personnes présentes,... 	

<u>Défis liés à la croissance du modèle</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les difficultés qui se présentent à vous dans la gestion des antennes, de plus en plus nombreuses ? • Quelles balises posez-vous pour y faire face ? 	<u>Constitution des duos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se constituent les duos de voisins-voisinés ? • Existe-t-il des résistances auprès de certaines personnes ?
4) Bilan actuel	
<u>Facteurs de réussite</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quel bilan dressez-vous actuellement du fonctionnement de BdBd ? • Qu'est-ce qui constituent selon vous les facteurs de réussite du modèle ? 	<u>Forme juridique</u> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi le statut d'ASBL constitue-t-il un atout pour BdBd ? • En quoi le statut d'ASBL constitue-t-il un frein ?
<u>Accompagnement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Que vous apporte l'accompagnement Blossom de Coopcity ? 	<u>Évolution du business model</u> <ul style="list-style-type: none"> • Votre mission a-t-elle évolué depuis la naissance de l'organisation ? • En quoi avez-vous adapté votre business model ?
5) Futur	
<u>Objectifs stratégiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels changements externes pourraient avoir un impact négatif sur les activités de BdBd ? (Concurrence accrue, lois et réglementations, demande des bénéficiaires, conjoncture économique, crise, rentabilité économique, etc.) <u>Mesures d'impact</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels éléments vous permettent de mesurer l'impact social de vos activités ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Où voyez-vous BdBd dans 5 ans ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Grâce à quelles opportunités BdBd pourrait-elle atteindre ces objectifs ? ○ Qu'est-ce qui pourraient compromettre l'atteinte de ces objectifs ?

ANNEXE 5 : Guide d'entretien 3 (Chargée de projet de l'antenne de Rixensart)

Thèmes importants	Thèmes complémentaires
1) Motivations	
<u>Motivations personnelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pour commencer, pourriez-vous m'en dire un peu plus sur vous ? Quel est votre rôle à BdBd & depuis combien de temps y travaillez-vous ? • Qu'est-ce qui vous a poussée à rejoindre ce projet ? 	<u>Parcours professionnel</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles connaissances aviez-vous du secteur : accompagnement du public âgé, gestion d'ASBL ? • Quelles compétences professionnelles vous ont été bénéfiques pour développer ce projet ?
<u>Proposition de valeur</u> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi le modèle d'organisation de BdBd est différent de ce qui existe déjà à Rixensart dans le secteur de l'accompagnement des personnes âgées ? 	
2) Gestion de l'antenne	
<u>Gestion</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se déroule pour vous une journée type ? 	<u>Qualités</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont selon vous les qualités à avoir pour se lancer comme travailleur dans l'aventure de BdBd ? • Et comme bénévole ?
<u>Lancement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conditions que vous avez dû réunir pour créer l'antenne ? 	<u>Erreurs commises</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiez-vous certaines erreurs commises dans la création de votre antenne (Économique, sociale, partenaires publics) <u>Partenaires</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont vos partenaires clés et fidèles ? Financiers, publics, privés
<u>Spécificités territoriales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comparativement aux autres antennes, constatez-vous des spécificités territoriales ? 	<u>Gouvernance</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les contacts que vous avez avec les autres chargés de projet ? A quelles occasions ? • En tant que chargée de projet, participez-vous aux décisions stratégiques de l'ASBL ?
<u>Obstacles rencontrés</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels ont été et sont les obstacles et difficultés rencontrés dans le développement de votre antenne ? (Économique, social, partenaires publics) 	
3) Bénévoles	
<u>Constitution des duos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se constituent les duos de voisins-voisines ? 	<u>Canaux de communication</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment procédez-vous pour recruter de nouveaux bénévoles ? • Comment procédez-vous pour toucher de nouveaux bénéficiaires ?

<u>Motivations des voisins</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quel profil ont les voisins/voisines ? • Quelles sont selon vous leurs motivations ? 	<u>Obstacles/Freins</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le matching ?
<u>Accompagnement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment accompagnez-vous les bénévoles ? 	
4) Bilan actuel	
<u>Facteurs de réussite</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quel bilan dressez-vous actuellement du fonctionnement de (votre antenne) BdBd ? • Quels sont les facteurs qui ont favorisé le développement de (votre antenne) BdBd ? 	
<u>Évolution du business model</u> <ul style="list-style-type: none"> • Votre mission a-t-elle évolué depuis la naissance de l'antenne ? • En quoi avez-vous adapté votre fonctionnement ? 	
5) Futur	
<u>Objectifs stratégiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels changements externes pourraient avoir un impact négatif sur les activités de (votre antenne) BdBd ? (Concurrence accrue, lois et réglementations, demande des bénéficiaires, conjoncture économique, crise, rentabilité économique, etc.) <u>Mesures d'impact</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels éléments vous permettent de mesurer l'impact social de vos activités ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Où voyez-vous BdBd dans 5 ans ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Grâce à quelles opportunités BdBd pourrait-elle atteindre ces objectifs ? ○ Qu'est-ce qui pourraient compromettre l'atteinte de ces objectifs ?

ANNEXE 6 : Guide d'entretien 4 (Bénévole dans l'antenne d'Uccle)

Thèmes importants	Thèmes complémentaires
1) Motivations personnelles	
<u>Motivations personnelles</u> <ul style="list-style-type: none"> Pour commencer, pourriez-vous m'en dire un peu plus sur vous ? Comment avez-vous découvert BdBd ? Quel est votre rôle & depuis combien de temps y êtes-vous bénévole ? 	<u>Entourage</u> <ul style="list-style-type: none"> Comment a réagi votre entourage à votre participation à ce projet ? (Soutenant, surpris, réservé, ...)
<u>Proposition de valeur</u> <ul style="list-style-type: none"> En quoi ce modèle d'organisation était différent de ce qui existait déjà à Uccle ? Quelles sont les forces de BdBd ? 	<u>Parcours professionnel</u> <ul style="list-style-type: none"> Quelles connaissances aviez-vous du secteur : accompagnement du public âgé, gestion d'ASBL ? Quelles compétences personnelles/professionnelles vous ont été bénéfiques pour participer à ce projet ?
2) Bénévole	
<u>Activités</u> <ul style="list-style-type: none"> En quoi consiste votre rôle de bénévole ? 	<u>Accompagnement</u> <ul style="list-style-type: none"> A quelles occasions êtes-vous en contact avec la responsable d'antenne et l'équipe de BdBd ? Et avec les autres bénévoles ? Conseillerez-vous l'expérience de bénévolat chez BdBd à d'autres personnes ? Pour quelles raisons ?
<u>Motivations</u> <ul style="list-style-type: none"> Que recherchez-vous en intégrant BdBd ? Pour quelles raisons continuez-vous de vous engager ? Que vous apporte votre rôle ? 	
<u>Formation</u> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous bénéficié de formations en tant que bénévole ? Qu'en avez-vous retiré ? 	<u>Qualités</u> <ul style="list-style-type: none"> Vous êtes-vous déjà engagée bénévolement auprès d'autres structures ? En quoi ce rôle de bénévole est-il différent chez BdBd ?
<u>Difficultés</u> <ul style="list-style-type: none"> Qu'est-ce qui est plus difficile dans ce rôle ? Quels ont été vos freins à l'action ? 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont selon vous les qualités à avoir pour se lancer dans l'aventure du bénévolat chez BdBd ?
3) Bilan & futur	
<u>Bilan</u> <ul style="list-style-type: none"> Qu'est-ce qui fait selon vous le succès de BdBd ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer le fonctionnement de BdBd ? 	<u>Futur</u> <ul style="list-style-type: none"> Où voyez-vous BdBd dans 5 ans ? Quels conseils donneriez-vous à l'équipe de BdBd pour la suite ?

Résumé

Le voisinage solidaire est un projet innovant porté par certaines initiatives associatives en vue de lutter contre l'isolement social qui touche de plus en plus d'aînés en Belgique. Il vise à (re)construire un réseau de solidarité intergénérationnelle au sein des quartiers.

Notre étude porte sur les conditions favorisant son implantation initiale ainsi que sa duplication sur de nouveaux territoires urbains. La rencontre d'intervenantes de l'association bruxelloise « Bras dessus Bras dessous » nous a permis d'identifier différents facteurs clés constitutifs de ce modèle et présents à différentes phases de son cycle de vie entrepreneurial.

La construction d'une dynamique d'ancrage local, la sobriété des ressources initiales et la prise en compte de l'individualité de chaque bénéficiaire apparaissent notamment comme étant des éléments importants qui ont permis à la structure de mettre en place un accompagnement de qualité grâce à un maillage d'acteurs investis auprès des aînés.

Dans sa phase de changement d'échelle, l'association a dupliqué avec succès son modèle sur de nouveaux territoires bruxellois et wallons. Pour y parvenir, elle a dû réunir différentes conditions : la confiance des partenaires de terrain, une capacité de trésorerie suffisante pour la rémunération du personnel, une sélection de candidats fondée sur la congruence de valeurs et une certaine autonomie. Un support progressivement formalisé par l'équipe coordinatrice (boîte à outils), a par ailleurs permis à chaque nouveau chargé de projet de développer de façon unique son activité tout en s'inscrivant dans l'ADN du projet.

Après la crise COVID, durant laquelle chacune des antennes a su faire preuve de créativité et de résilience, la structure est aujourd'hui confrontée à la complexification des besoins sociaux des aînés et aux limites posées par le changement d'échelle.

Duplication plus raisonnée des futures antennes, renforcement de l'hybridation des ressources, dissémination du modèle via la guidance de structures partenaires, et lobbying auprès des instances publiques pour un agrément sont des pistes de développement stratégique actuellement à l'étude au sein de l'association.

Dans le contexte actuel de vieillissement de la population et de précarité socio-économique grandissante, il apparaît aujourd'hui essentiel d'encourager ce type d'innovation sociale à fort potentiel de duplication et d'impact social. Nos résultats confirment la nécessité de repenser les formes de soutien aux aînés vivant à domicile et de stimuler les démarches partenariales qui participent au décloisonnement de la relation d'aide pensée en silos.

