

Economics School of Louvain - ESL

Economics School of Namur - ESN

Dans quelle mesure les organisations de l'économie sociale (OES) intègrent-elles le modèle économique du Donut ? Étude de cas des ASBL Horizons Neufs, UTUC et du Centre Placet.

Auteur : Delaisse Grégoire

Promoteur : Nyssens Marthe

Année académique 2023-2024

Master en Sciences économiques – 60 credits

Remerciements

En premier lieu, je souhaiterais adresser mes plus sincères remerciements à ma promotrice, Marthe Nyssens, pour m'avoir guidé tout au long de mon travail. Sans ses conseils avisés, sa disponibilité et le temps qu'elle a bien voulu m'accorder, ce travail n'aurait jamais pu voir le jour.

Ensuite, je tiens également à remercier toutes les organisations au sein desquelles j'ai pu effectuer ma recherche, et en particulier les personnes qui ont bien voulu être interviewées : Horizons Neufs et Michel De Beusscher, Le Centre Placet et Florence Thibaut, ainsi qu'UTUC et Évelyne Louveaux.

Finalement, je tiens également à remercier du fond du cœur ma famille, pour m'avoir soutenu et encouragé tout au long de mon parcours académique.

Table des matières

Introduction	1
PARTIE I : CONTEXTE THEORIQUE	3
Chapitre 1 : Notions préliminaires.....	3
Section 1.1 – L'économie sociale.....	3
Section 1.2 – L'économie sociale et solidaire	4
Section 1.3 – L'entreprise sociale	5
Section 1.4 – Le modèle économique du Donut	6
Section 1.4.1 – Le plancher social et le plafond environnemental.....	6
Section 1.4.2 – Le modèle de l'économie du Donut pour une autre vision de l'économie	7
Section 1.4.3 – Changer la conception des organisations	7
Section 1.5 – L'application du modèle économique du Donut	8
Chapitre 2 : Le modèle économique du Donut appliqué aux organisations de l'économie sociale	11
Section 2.1 – Analyse de la littérature existante	11
Section 2.2 – Similarité entre le modèle du Donut et l'économie sociale	12
Section 2.3 – Elaboration de la question de recherche	13
Partie II : L'ETUDE EMPIRIQUE.....	15
Chapitre 3 : Le choix de la méthodologie.....	15
Section 3.1 – La démarche de recherche.....	15
Section 3.2 – Le choix des cas d'études.....	16
Section 3.3 – La collecte des données.....	17
Section 3.4 – La méthode d'analyse des données.....	18
Chapitre 4 : Résultats empiriques et analyses	19
Section 4.1 – Analyse individuelle.....	19
Section 4.1.1 – Le Centre Placet	19
Section 4.1.2 – Horizons Neufs.....	22
Section 4.1.3 – Un Toit Un Cœur (UTUC)	24
Section 4.2 – Analyse croisée	27
Section 4.2.1 – La conception distributive	27
Section 4.2.2 – La conception régénérative	28
Section 4.2.3 – But	28
Section 4.2.4 – Adhésion.....	29
Section 4.2.5 – Gouvernance.....	29
Section 4.2.6 – Financement	30

Section 4.2.7 – Réseaux	30
Chapitre 5 : Discussions	31
Section 5.1 – La mission	31
Section 5.2 – Régénératif et distributif par conception.....	32
Section 5.3 – Les 5 niveaux de conceptions de Kelly (2012) pour une entreprise générative	34
Chapitre 6 : Limites	35
Conclusions	35
Bibliographie :.....	38
Annexes	41
Annexe 1 – L'économie sociale et solidaire, espace d'hybridations entre divers acteurs et logiques socio-économiques	41
Annexe 2 – L'idéal type de l'entreprise sociale selon l'EMES	41
Annexe 3 – Les différents modèles d'entreprises sociales à travers un schéma analytique triangulaire	42
Annexe 4 – Guide d'entretien	42
Annexe 5 – Transcription des interviews.....	44
L'ASBL « Horizons Neufs » :	44
L'ASBL « Le Centre placet » :	51
L'ASBL « UTUC » :	60
Annexe 6 – Grille codifiée	71
L'ASBL « Horizons Neufs »	71
L'ASBL « Le Centre Placet ».....	75
L'ASBL « UTUC ».....	78

Introduction

Sécheresse, vagues de chaleur, inondations : le nombre de catastrophes climatiques a triplé au cours des trente dernières années (Vito et al., 2020). Parallèlement, une autre menace se profile : la montée des inégalités. Selon les Nations Unies (2020), près des trois quarts de la population mondiale en souffrent, intensifiant les divisions et freinant le développement économique et social. Dans ce contexte, il devient impératif d'intégrer à la fois les dimensions sociales et environnementales dans nos nouveaux modèles économiques. Et si la solution résidait... dans un donut ?

C'est ce que défend Kate Raworth, une économiste britannique, à travers son nouveau modèle économique : le modèle du Donut. Ce concept, élaboré en 2012 et popularisé en 2017 grâce à son livre *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*¹, propose une représentation simple mais puissante : deux anneaux concentriques symbolisant le plancher social et le plafond environnemental. Cette théorie vise à concilier le bien-être humain avec la durabilité environnementale, en définissant un espace où l'activité économique se déroule entre ces deux limites – un « *espace sûr et juste pour l'humanité* », à la fois régénératif et distributif (Raworth, 2018, p. 72).

Si ce nouveau concept commence à faire son chemin, notamment dans des villes comme Amsterdam, Bruxelles et Copenhague, et qu'un canevas a récemment été créé pour aider les entreprises à réorienter leur mission afin de s'inscrire dans le modèle du Donut, la littérature scientifique sur l'adoption de ce modèle au sein des organisations de l'économie sociale reste rare. Nous n'avons pu identifier qu'une seule étude, de Preluca et al., (2022) analysant comment les coopératives de travailleurs, situées au Royaume-Uni, peuvent contribuer à un monde plus durable en utilisant le modèle du Donut.

Toutefois, les organisations de l'économie sociale et le modèle économique du Donut partagent de nombreuses similarités, car tant l'économie sociale que le modèle du Donut privilégient les dimensions sociales et environnementales, tout en adoptant une approche redistributive et démocratique (Costantini, 2024).

Cette proximité entre les deux concepts nous a conduit à approfondir cette relation à travers la question de recherche suivante :

« Dans quelle mesure les organisations de l'économie sociale (OES) intègrent-elles le modèle économique du Donut ? »

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une étude de cas – une méthode empirique qualitative – portant sur trois ASBL situées à Louvain-la-Neuve : Le Centre Placet, Horizons Neufs et Un Toit Un Cœur (UTUC). Les entretiens réalisés ont mis en évidence que ces ASBL satisfaisaient deux des trois critères définis par le DEAL pour intégrer le modèle économique du Donut. Tout d'abord, ces trois ASBL, et plus largement les organisations de l'économie sociale, poursuivent déjà une mission qui dépasse la simple recherche de rendement

¹ Sa version française « La théorie du Donut : l'économie de demain en 7 principes » est sorti en 2018.

financier en se consacrant à des objectifs sociaux, ce qui constitue l'essence même du secteur auquel elles appartiennent.

Ensuite, le deuxième critère proposé par le DEAL consiste à devenir une organisation distributive et régénérative par conception. Si les OES respectent le premier aspect, à savoir la distributivité, l'intégration de l'aspect régénératif, qui consiste à fonctionner en harmonie avec les cycles naturels de la Terre et de ses ressources à l'instar de l'économie circulaire par exemple, demeure un défi pour les organisations étudiées, en raison notamment de contraintes financières et de manque de temps.

Enfin, les OES répondent également au troisième critère présenté par le DEAL, à savoir l'adhésion aux cinq niveaux de conception d'une organisation générative selon Kelly (2012). Cela se manifeste notamment à travers leur gouvernance démocratique, leur modèle de financement génératif – où les excédents ne sont pas redistribués à des investisseurs extérieurs, ni même à ses membres d'ailleurs –, leurs réseaux éthiques, ainsi que l'implication active des parties prenantes dans l'organisation.

PARTIE I : CONTEXTE THEORIQUE

Chapitre 1 : Notions préliminaires

Section 1.1 – L'économie sociale

L'économie sociale (ES) prend ses racines dans l'émergence de mouvements associatifs au 19^{ème} siècle en se forgeant à travers divers courants idéologiques. Bien qu'il existe une disparité entre ces différents courants – certains plus radicaux, d'autres plus conservateurs –, leur dénominateur commun est le fait de considérer que « *l'économie sociale veut être, ni plus ni moins, une autre façon de faire de l'économie* » (Gueslin, 1987, p. 3, cité dans Nyssens, 2023).

C'est en 1990 qu'une première définition de l'économie sociale voit le jour par le Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES) (Nyssens, 2023).

« Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

1. *finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ;*
 2. *autonomie de gestion ;*
 3. *processus de décision démocratique ;*
 4. *primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »*
- (Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale, 2008, p. 69056).

On constate que l'économie sociale se définit selon deux points de vue. D'une part, on peut l'aborder par ses statuts, et d'autre part, par ses valeurs et principes.

Tout d'abord, l'ES peut-être définie par quatre types de statuts juridiques : coopérative, mutuelle, association et fondation d'utilité publique. Dans les faits, les statuts peuvent être insuffisants pour attester l'appartenance d'une organisation au sein de l'économie sociale. En effet, si seule l'approche par les statuts était considérée, certaines dérives pourraient avoir lieu, notamment l'existence de « fausses associations », qui, malgré leur statut, poursuivent une finalité lucrative. En outre, dans certains pays, le statut de coopérative est moins exigeant et peut-être utilisé par des entreprises en dehors de l'économie sociale (Nyssens, 2023).

Pour répondre à cette problématique, on complètera le champ d'application de l'économie sociale par le biais des 4 valeurs/principes, tels que cités plus haut dans la définition du CWES.

De ce fait, les organisations de l'économie sociale (OES) doivent avoir une finalité de service plutôt qu'une finalité de profit. Ceci les distingue des entreprises privées – dites capitalisées – puisqu'il est imposé aux organisations de ne pas répartir leur profit à ceux qui les contrôlent/dirigent, même si des cas plus souples existent. En outre, le processus de décision démocratique doit renvoyer au principe « une personne = une voix » dans l'assemblée générale et au conseil d'administration même si, ici aussi, certaines formes plus souples peuvent exister. Ensuite, les organisations de l'économie sociale doivent jouir d'une autonomie de gestion. En d'autres termes, elles se distinguent par leur indépendance dans la prise de décisions, à la fois par rapport aux entités publiques et privées. Enfin, l'économie sociale accorde une grande

importance à la primauté des individus et du travail par rapport au capital dans la distribution des revenus, ce qui signifie que les OES ne distribuent pas, ou en tout cas, limitent la redistribution des profits (Nyssens, 2023).

Pour conclure, les organisations de l'économie sociale doivent poursuivre des activités économiques productrices de biens et de services, respectant « le critère du tiers ». Elles fournissent une mission sociale qui peut prendre une forme diverse et variée. Cette dernière peut-être la réponse à des besoins non satisfaits, être encadrée dans des valeurs sociétales plus larges où avoir la capacité de nouer des liens commerciaux en accordant une plus grande importance à des groupes sociaux défavorisés (Nyssens, 2023).

Section 1.2 – L'économie sociale et solidaire

Aujourd'hui, on parlera d'économie sociale et solidaire (ESS). L'économe solidaire s'inscrit dans le prolongement de l'économie sociale en articulant dimension économique et politique, elle peut être envisagée comme :

« L'ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un agir démocratique, où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le projet matériel. Elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. Cette perspective a pour caractéristique d'aborder ces activités non par leur statut (associatif, coopératif, mutualiste...), mais par leur double dimension économique et politique qui leur confère leur originalité. » (Eme, Laville, 2006, p. 303 cité dans Nyssens, 2023a)

L'économie sociale et solidaire est souvent représentée par un schéma triangulaire où elle occupe un espace intermédiaire entre les entreprises à but lucratif (logique de marché), l'État (logique de redistribution) et la communauté (logique de réciprocité) [Annexe 1].

Les organisations de l'ESS se situent au cœur de ce triangle. Néanmoins, les frontières de ce secteur, également appelé "troisième secteur", sont floues, englobant des entreprises privées, des associations, des coopératives, etc.. Les lignes pointillées dans le schéma illustrent des zones d'hybridation, révélant différentes tensions au sein du secteur. Par exemple, une tension existe entre la rationalité instrumentale du marché, visant la maximisation du profit, et la primauté de la mission sociale et des valeurs démocratiques de l'ESS. Certaines organisations de l'ESS poursuivent des activités marchandes même si elles visent principalement un objectif social, ce qui peut amener des contradictions dans la réalisation de l'objectif. Ensuite, des tensions peuvent aussi apparaître entre les organisations publiques et privées, ou avec l'émergence d'organisations informelles.

Ce schéma montre la complexité et la diversité de l'ESS, mettant en évidence des frontières floues où se mêlent de nombreuses formes de mixité au niveau des acteurs, des principes d'actions et des ressources marchandes et non marchandes. L'économie sociale n'est donc pas séparée des autres sphères de l'économie, mais constitue un espace intermédiaire, répondant à des besoins non satisfaits par l'économie traditionnelle grâce à une combinaison hybride de ressources et de logiques (Nyssens, 2023a).

Section 1.3 – L'entreprise sociale

Les entreprises sociales sont nées au début des années 1990 en Europe sous l'impulsion d'une loi italienne. Elle fut la première à donner un statut spécifique aux coopératives sociales. En Amérique, le concept d'entreprise sociale était vu comme un moyen de répondre au problème de financement auquel les organisations sans but lucratif pouvaient être confrontées. (Defourny, 2004). « *Le concept est aussi utilisé pour souligner le caractère innovant et le risque financier assumé par certains types d'initiatives* » (Defourny, 2004, p. 3).

Il a fallu attendre 2014 pour que l'Union européenne établisse un cadre définissant ces entreprises, basé sur les travaux du réseau de recherche Emergence des Entreprises Sociales en Europe (**EMES**), actif depuis 1996. EMES a été le premier à définir un « idéal type » d'entreprise sociale, structuré en trois dimensions : économique, sociale et gouvernance, chacune comprenant trois indicateurs [Annexe 2]. En l'état, ces critères ne sont pas une définition mais servent à situer les entreprises sociales (Nyssens, 2023b).

La définition de l'Union européenne, basée sur les résultats d'EMES est la suivante :

« Les entreprises qui peuvent prendre de nombreuses formes et dimensions et revêtir différentes formes juridiques. Elles présentent les caractéristiques communes suivantes, indiquées dans l'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission :

- *leurs revenus proviennent d'activités économiques ;*
- *l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de leur activité économique, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale ;*
- *leurs bénéfices sont principalement réinvestis dans la réalisation de cet objectif sociétal;*
- *leur mode d'organisation ou leur système de propriété reflète leur mission, s'appuyant sur une gouvernance démocratique ou des principes participatifs, ou visant à la justice sociale »* (Nyssens, 2023b)

Sur base du triangle des modèles d'entreprises sociales, quatre grands types d'entreprises sociales peuvent être identifiés : l'association entrepreneuriale (**AE**), la coopérative sociale (**CS**), l'entreprise sociale parapublique (**ESP**), et le social business (**SB**) [Annexe 3]. Ces modèles résultent soit de la transformation d'organisations existantes (associations, coopératives, organisations publiques, entreprises à but lucratif), soit de la création de nouvelles entités. Ce triangle illustre comment ces modèles se situent à l'intersection de l'intérêt général, de l'intérêt mutuel et de l'intérêt capitaliste, en fonction des ressources marchandes ou non marchandes qu'ils mobilisent. Ces mouvements dans le triangle reflètent la diversité et la dynamique des entreprises sociales (Nyssens, 2023b).

Pour conclure, les entreprises sociales se définissent par la valeur sociétale placée au centre de leur modèle économique et de leurs principes, et par leur impact positif sur la société. De ce fait, bien qu'elles puissent tirer leurs revenus d'activités marchandes, les entreprises sociales utilisent leur bénéfice pour atteindre des objectifs sociaux tout en adoptant une gouvernance démocratique.

Section 1.4 – Le modèle économique du Donut

Le modèle économique du Donut (*Doughnut model* ou *Doughnut Economics*) est un nouveau modèle économique proposé par Raworth (2017) cherchant à constituer une vision innovante et holistique de l'économie. Cette théorie cherche à concilier le bien-être humain avec la durabilité environnementale. Elle se base sur un modèle visuel simple mais puissant : un donut (OXFAM France, 2020). La représentation du Donut se compose de deux anneaux concentriques, représentant le plancher (ou fondement) social (*social foundation*), et le plafond environnemental (*ecological ceiling*). Entre ces deux frontières, se trouve « *un espace à la fois écologiquement sûr et socialement juste* », qui se veut à la fois génératif et distributif (Raworth, 2018, p. 72). C'est dans ce dernier que l'humanité peut prospérer (Sahan et al., 2022) [Figure 1].

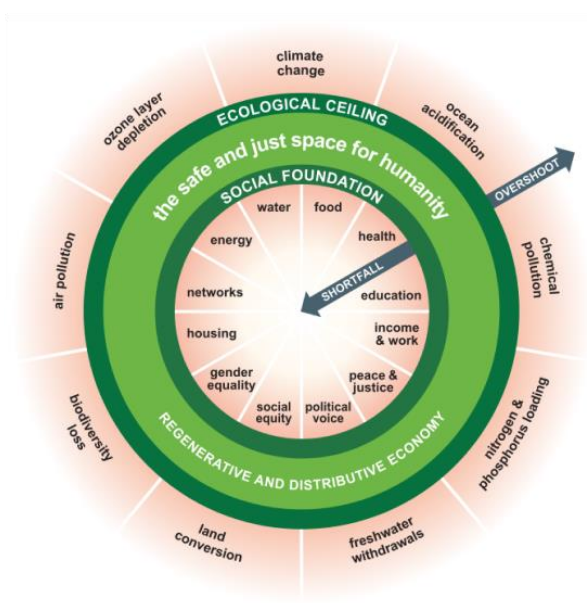


Figure 1 : Le modèle du Donut (About Doughnut Economics | DEAL. (2020))

Section 1.4.1 – Le plancher social et le plafond environnemental

Le plancher social symbolise les besoins humains fondamentaux nécessaires en dessous desquels l'humain ne devrait pas se trouver. Ces derniers sont issus de la déclaration universelle des droits de l'homme et sont tous inclus dans les Objectifs de développement durable (**ODD**) des Nations unies². Ces besoins incluent l'accès à l'eau potable, à la nourriture, à l'éducation, à la santé, à l'emploi, au logement, et à la justice sociale (Raworth, 2012 ; Raworth 2018).

Le plafond environnemental, quant à lui, représente les limites environnementales que l'humanité ne doit pas dépasser afin de préserver la stabilité de notre planète (Raworth, 2018). Elles sont basées sur les neuf limites planétaires identifiées par Rockström et al. (2009).³ Les

² Voir Nations unies (2015), Objectifs de développement durable, disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr>

³ Les 9 limites planétaires identifiées par Rockström et al., (2009) sont le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols, l'acidification des océans, l'utilisation mondiale de l'eau, l'appauvrissement de l'ozone stratosphérique, l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère, l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère.

limites du modèle de l'économie du Donut font référence « *au changement climatique, à l'acidification des océans, à la pollution chimique, à la charge d'azote et de phosphore, au prélèvement d'eau douce, à la reconversion des terres, à la perte de biodiversité, à la pollution de l'air et à l'appauvrissement de la couche d'ozone* » (Raworth, 2018, p. 72).

Entre ces deux anneaux interconnectés se trouve, un « *espace sûr et juste pour l'humanité* » (Raworth, 2018, p. 72). C'est dans cet intervalle que les besoins sociaux sont satisfaits sans dépasser les limites écologiques. Cette zone représente l'espace dans lequel l'humanité peut prospérer en harmonie avec la planète. D'après une étude d'O'Neill et al. (2018), aujourd'hui, aucuns pays n'atteint cet espace où les besoins fondamentaux sont satisfaits tout en maintenant une utilisation des ressources qui soit soutenable à l'échelle mondiale.

Section 1.4.2 – Le modèle de l'économie du Donut pour une autre vision de l'économie

A travers le donut, Kate Raworth (2018) critique le fait que les économistes aient considérés l'économie comme un système mécanique pour s'aligner sur les lois de la science. En effet, selon elle, le fonctionnement de l'économie ne se résume pas à une simple interaction entre l'offre et la demande, critiquant ainsi la plupart des manuels économiques qui présentent « *le monde économique comme linéaire, mécanique et prévisible* » (Raworth, 2018, p. 213). Si nous voulons prospérer au sein du Donut, il faut voir l'économie à travers le prisme d'un système adaptatif complexe, composé d'humains interdépendant dans un monde vivant dynamique.

Selon Kate Raworth (2018, p. 215), l'économie est « *une relation entre les éléments individuels – façonnés par leurs stocks et flux, leurs boucles de rétroactions et leur retard – qui donnent naissance à leur comportement émergent* ».

A travers cette vision de l'économie, l'auteure met en exergue le cœur de la théorie des systèmes ; qui repose sur trois concepts, les « *stocks et flux, boucles de rétroactions et retard* » (Raworth, 2018, p. 214). Alors que les stocks et les flux sont les éléments centraux de tout système, les boucles de rétroactions, quant à elles, en sont les interconnexions. Ces dernières peuvent soit être positives, soit négatives. Alors que la rétroaction positive dynamise un système, la rétroaction négative l'empêche de se déséquilibrer en le compensant et en atténuant ses fluctuations, jouant ainsi un rôle régulateur. « *La complexité résulte de la manière dont les boucles de rétroaction positive et négative entrent en interaction* » (Raworth, 2018, p. 216). Cette vision s'oppose donc à la vision de l'économie linéaire, précédemment mentionnée, et, s'appuie sur une analyse dynamique de cette dernière.

Par conséquent, examiner l'économie comme un mécanisme en perpétuelle évolution permet de comprendre l'émergence des cercles vicieux liés aux inégalités sociales et au changement climatique. En adoptant cette perspective, il devient également possible de renverser ces dynamiques et de les transformer en cercles vertueux. Pour atteindre l'objectif du modèle du Donut, il est donc essentiel d'agir sur les boucles de rétroaction.

Section 1.4.3 – Changer la conception des organisations

Enfin, un autre élément important de la théorie du donut est le fait que notre économie doit passer d'un modèle dégénératif à un modèle régénératif et de la division à la distribution :

« *L'économie d'aujourd'hui est dégénérative et pratique la division par défaut. L'économie demain doit être régénérative et pratiquer la distribution à dessein* » (Raworth, 2018, p. 242).

➤ Du modèle dégénératif au modèle régénératif

L'actuel processus industriel est linéaire et dégénératif : les ressources de la planète sont extraites, transformées, utilisées puis jetées. Ce système entraîne la déforestation, la combustion des énergies fossiles, l'utilisation massive d'engrais, et génère du CO₂ ainsi que divers polluants, ce qui contribue au dépassement des limites planétaires (Raworth, 2018).

Cependant, ce système linéaire n'est pas l'unique option et bien qu'il ait enrichi de nombreuses entreprises et de pays, ce dernier a détruit les cycles naturels. Toutefois, il est possible de transitionner vers un système circulaire, inspiré du modèle du donut, qui soit régénératif (Raworth, 2018). Les déchets peuvent être recyclés pour alimenter une économie circulaire. Mieux encore, au lieu de recycler, nous pouvons réutiliser, réparer, et partager. Cette économie régénérative s'appuie également sur les énergies renouvelables plutôt que sur les énergies fossiles (OXFAM France, 2022).

En outre, le fait de passer à un modèle régénératif ne peut se faire sans un état partenaire, « *Ce dernier devrait restructurer la fiscalité et les réglementations, en intervenant comme investisseur transformatif et en favorisant le dynamisme des communs* » (Raworth, 2018, p. 367).

➤ Du modèle divisible au modèle distributif

Raworth critique le modèle économique traditionnel qui tend à concentrer la richesse et les ressources, créant ainsi des inégalités sociales et économiques. Elle propose de passer à un modèle distributif, où la valeur et les ressources sont partagées équitablement, dès leur création. L'objectif est de garantir à tous un accès universel aux marchés, aux biens communs et aux services publics. Selon Kate Raworth (2018), cela nécessite la démocratisation des différentes formes de richesses. Kate insiste sur la redistribution des richesses provenant de la Terre, de la création monétaire, des entreprises, de la technologie et du savoir.

Section 1.5 – L'application du modèle économique du Donut

Le modèle du donut est déjà appliqué dans de nombreuses circonstances. On trouve des études de cas portant sur des villes telles que Bruxelles, Amsterdam et Copenhague, ainsi que sur des entreprises comme Patagonia qui a fait de la terre son seul détenteur d'actions, Sainsbury's (une chaîne de supermarchés), qui utilise le modèle du donut pour repenser sa stratégie d'entreprise et « Faith in Nature » qui a nommé la Nature à son conseil d'administration (Raworth 2018 ; Sahan et al., 2022).

La manière d'appliquer le modèle du Donut ne s'opère pas de la même manière selon que les cas étudiés soient des villes ou des organisations. Alors qu'on optera plutôt pour une série d'indicateurs ou d'objectifs quantitatifs pour adopter le modèle du Donut à travers les villes, on

se concentrera plutôt sur le « deep design⁴ » lorsqu'on travaillera avec des organisations. C'est dans la réflexion de ce dernier que réside le plus grand potentiel (Sahan et al., 2022). Par « deep design », Sahan et al. (2022) analysent l'entreprise selon les cinq niveaux de conception pour une organisation générative de Kelly (2012), que nous expliquerons plus en profondeur dans la suite de ce travail. Le « deep design » est crucial pour la création et la mise en œuvre d'actions transformatrices, régénératrices et distributives. Ces dernières sont nécessaires pour faire prospérer l'humanité au sein du modèle du Donut.

Concrètement, afin de guider les organisations (entreprises à but lucratives, entreprises sociales, villes, ONG, ect.) dans l'adoption du modèle du Donut, la plateforme Doughnut Economics Action Lab (**DEAL**), – cocréé par Kate – a vu le jour et est dédiée à la promotion et à l'application du modèle de l'économie du Donut.

Pour ce faire, la plateforme permet aux groupes locaux, aux organisations et aux autorités locales de s'organiser et d'échanger des ressources pour mettre en œuvre des politiques inspirées du modèle du Donut. La plateforme DEAL propose trois éléments pour les organisations souhaitant adopter ce paradigme en leur sein.

Ces trois critères, constituent la base du cadre analytique pour les organisations et sont présentés et expliqués ci-dessous :

1. Faire du modèle du Donut, l'objectif du 21^e siècle (dépasser le dogme d'une croissance infinie du PIB).
2. Créer une entreprise qui vise à être régénératrice et distributive par sa conception (*design*).
3. Aligner les caractéristiques de conception de l'entreprise elle-même, notamment son objectif, ses réseaux, sa gouvernance, son adhésion et son financement (DEAL, 2020).

En outre, le fait qu'une entreprise soit régénératrice et distributive par conception (*design*) dépend aussi de la conception de cette dernière en elle-même et pas seulement des produits ou des services qu'elle fournit (DEAL, 2020). A cet effet, le DEAL, en collaboration avec le Centre for Economic Transformation (CET) et de la Amsterdam University of Applied Science ont proposé un cadre de réflexion pour les entreprises, en s'appuyant sur les travaux de Kelly (2012). A travers leur nouvel outil « *What Doughnut Economics means for business : creating enterprises that are regenerative and distributive by design* », ils utilisent les 5 niveaux de conception organisationnelle de l'auteure (*Purpose, Network, Governance, Membership⁵ and Finance*).

« Ils peuvent être utilisés de manière extractive - dans le but d'extraire le maximum de richesse financière à court terme. Ils peuvent aussi être utilisés de manière générative, visant

⁴ « Conception profonde » en français mais nous utiliserons davantage le terme anglais.

⁵ Le DEAL a remplacé Membership (adhésion) par ownership (propriété) car l'outil était initialement destiné à des organisations à but lucratif. Dans notre travail, nous utiliserons Membership.

à créer un monde dans lequel tous les êtres vivants peuvent prospérer pour les générations à venir » (Kelly 2012, p. 14).

Voici une brève explication des 5 niveaux de conception pour une organisation générative selon Kelly (2012) :

1. *Purpose (But)* :

Dans une entreprise générative, le but fait référence à l'adoption d'une mission qui va au-delà de la maximisation des profits et des rendements financiers, dans le but de servir la communauté.

2. *Network (Réseaux)* :

Kelly fait référence aux réseaux éthiques c'est-à-dire que l'organisation interagit avec d'autres communautés ou organisations qui respectent des normes sociales et environnementales.

3. *Governance (Gouvernance)* :

Dans une organisation générative, la gouvernance doit être entre les mains de personnes qui se préoccupent réellement de la mission. Kelly parle d'ailleurs de la gouvernance contrôlée par la mission. Cette dernière a pour objectif que l'attention portée aux valeurs soit permanente et ne dépende pas d'une personne en particulier.

4. *Membership (Adhésion)* :

Kelly fait référence à une adhésion enracinée, c'est-à-dire que les parties prenantes sont pleinement intégrées et impliquées dans le fonctionnement de l'organisation – par exemple, qui dispose d'un pouvoir de décision, qui a droit au surplus de l'entreprise – lorsque c'est applicable ?

5. *Finance (Financement)* :

Kelly fait référence à un financement génératif qui veut redistribuer le capital dans les mains des parties prenantes impliquées au sein l'organisation plutôt qu'à des investisseurs éloignés.

Ces cinq aspects de la conception organisationnelle permettent d'offrir un cadre de départ pour que les organisations puissent devenir régénératives et distributives. S'ils sont correctement mis en œuvre, ces derniers sont présentés comme la solution pour parvenir à amener l'humanité dans le donut (DEAL, 2020).

Il nous semble important de mentionner que l'outil créé par la plateforme était initialement destiné aux entreprises à but lucratif. Néanmoins, même si aucune modification ne fut réalisée dans le document, le DEAL propose des adaptations de ce dernier pour les ONG et les entreprises sociales à travers des webinaires⁶. Le DEAL utilise le même outil que celui développé pour les entreprises à but lucratif et disponible sur leur plateforme. En outre, comme nous le verrons dans le chapitre 2, la littérature utilise aussi cet outil dans ses analyses.

⁶ Voir https://www.youtube.com/watch?v=E84ON8_GrWE&t=2472s pour le webinar sur les entreprises sociales et <https://www.youtube.com/watch?v=Qsg0U1GjBpI> pour le webinar sur les ONG.

Chapitre 2 : Le modèle économique du Donut appliqué aux organisations de l'économie sociale

Section 2.1 – Analyse de la littérature existante

La littérature concernant le modèle du Donut appliqué à des organisations de l'économie sociale semble encore peu développée. Nous avons identifié seulement un article scientifique traitant le sujet. Preluca et al. (2022) sont les premiers que nous avons identifiés à avoir exploré le modèle du Donut, appliqué à l'économie sociale, en étudiant comment les coopératives de travailleurs (situées au Royaume-Uni) peuvent contribuer à un monde plus durable en utilisant le modèle du Donut.

Tout d'abord, l'étude révèle que les coopératives se distinguent par une mission axée sur le bien-être des travailleurs et des communautés, plutôt que sur les gains financiers. En cela, elles remplissent le premier critère du cadre analytique développé par le DEAL, en visant un objectif autre que la simple maximisation du profit.

En outre, puisque l'article se base sur le cadre analytique du DEAL, ce dernier examine les coopératives à travers les cinq niveaux de conceptions organisationnelles de Kelly (2012) : Purpose, Network, Governance, Membership, et Finance.

Pour commencer, l'adhésion (*membership*) dans les six coopératives étudiées était volontaire et accessible à tous les employés remplissant certaines conditions, telles que la fin d'une période d'essai, un nombre suffisant d'heures de travail ou l'achèvement d'un programme de formation⁷.

En matière de gouvernance, les coopératives prenaient leurs décisions principalement via leurs assemblées générales. Essential et BBP, en tant que coopératives les plus grandes, avaient en outre un comité de gestion élu par les membres pour administrer les activités quotidiennes. Toutefois, les mécanismes de prise de décision variaient entre les coopératives. La plupart (CAN, Outlandish, Calverts) utilisaient la sociocratie⁸. LBC, quant à elle, prenait ses décisions par consensus, tandis que BBP et Essential prenaient les grandes décisions par vote lors des assemblées générales, nécessitant une majorité.

Pour financer leurs activités, les coopératives combinaient des sources de financement internes et externes, en veillant à ce que celles-ci ne compromettent pas leur autonomie⁹. Cette nécessité d'autonomie est cruciale, comme l'a souligné la définition du CWES.

Cinq des six coopératives étaient enregistrées comme sociétés coopératives, leur permettant de lever des fonds en émettant des parts réservées aux membres, retirables à tout moment. La sixième coopérative était une « Community Interest Company » **CIC**, une organisation à but

⁷ Ceci correspond au premier principe des coopératives « adhésion volontaire et ouverte ». Voir *Identité, valeurs et principes coopératifs* | ICA. (s. d.). ICA. <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-coopera>.

⁸ « La sociocratie est un modèle de gestion et de gouvernance par cercles interreliés dans lesquels les mécanismes mis en œuvre sont fondés sur la croyance que des individus libres et responsables feront des choix et agiront pour le bien du collectif » p. 176. La boîte à outils de l'intelligence collective. (2021). <https://doi.org/10.3917/dunod.arnau.2021.01>.

⁹ Conformément au quatrième principe des coopératives : « Autonomie et indépendance ». Voir *Identité, valeurs et principes coopératifs* | ICA. (s. d.). ICA. <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative#:~:text=Les%20coop%C3%A9ratives%20se%20fondent%20sur,et%20le%20souci%20d'autrui>.

non lucratif qui utilisait ses surplus à des fins sociales et bénéficiait d'une protection des actifs. Le CIC ne se réfère pas explicitement au modèle coopératif mais s'en inspire (Nyssens, 2023b).

Enfin, les six coopératives coopéraient activement avec d'autres coopératives¹⁰, échangeant des connaissances, compétences, conseils et pratiques organisationnelles (*Networks*). Certaines d'entre elles collaboraient également avec des communautés locales¹¹.

Pour finir, nous avons vu que l'organisation devait être distributive et régénérative par conception (*design*). Preluca et al. (2022) montrent que les coopératives distribuent leur richesse à travers des salaires qui sont conformes aux standards de vie et que si excédent financier il y a, ces derniers sont utilisés de diverses manières. Ils peuvent constituer une réserve, être partagés entre les membres ou investis dans d'autres coopératives ou programme communautaires. En outre, comme nous l'avons vu, Raworth (2018) insiste sur le fait que la redistribution n'est pas uniquement celle axée sur la richesse mais notamment sur le savoir, ce que les coopératives étudiées faisaient en partageant leurs connaissances avec les communautés locales et les autres coopératives.

En ce qui concerne les principes régénératifs, BBP réutilise des vélos, destinés à être jetés et enseigne la manière de les entretenir. Calverts, quant à elle, a intégré le modèle circulaire dans sa chaîne d'approvisionnement. En outre, la plupart des coopératives se sont d'ailleurs engagées à travailler avec des fournisseurs certifiés en durabilité ou à dépendre davantage des énergies renouvelables.

Section 2.2 – Similarité entre le modèle du Donut et l'économie sociale

L'étude de Preluca et al. (2022) a permis d'identifier clairement les quatre principes fondamentaux de l'économie sociale, tels qu'établis par le CWES, dans la mise en œuvre du modèle du Donut. Ces principes se manifestent à travers l'attribution de salaires décents, la répartition contrôlée des excédents financiers, une mission centrée sur le bien-être des travailleurs plutôt que sur les gains financiers, des processus décisionnels démocratiques (malgré des variations entre coopératives), et une gestion autonome. Tant l'économie sociale que le modèle du Donut privilégient les dimensions sociales et environnementales, tout en adoptant une approche redistributive et démocratique (Costantini, 2024).

En adhérant aux quatre principes fondamentaux (finalité de service à la collectivité, autonomie de gestion, gestion démocratique et participative, primauté des personnes et du travail sur le capital), les OES contribuent potentiellement à l'ancrage social du modèle du Donut (Costantini, 2024). Selon la Commission européenne (2016), l'économie sociale et les entreprises sociales sont essentielles dans la résolution des défis sociaux, ce qui les rend indispensables pour dépasser le plancher social du modèle du Donut.

L'économie sociale est également caractérisée par son aspect distributif et régénératif. D'une part, les OES jouent un rôle central dans la mise en œuvre de changements transformateurs, en mettant l'accent sur la lutte contre les inégalités et la durabilité (World Forum, 2022 ; Costantini, 2024). D'autre part, elles ont le potentiel de transformer profondément le paysage socio-

¹⁰ En respectant le 6^{ième} principe des coopératives : « Coopération entre coopératives ».

¹¹ Conformément au 7^{ième} principe des coopératives : « Préoccupation pour la communauté ».

économique avec l'émergence de l'économie circulaire et collaborative, permettant de s'attaquer à des objectifs comme la protection de l'environnement, la promotion de l'égalité des sexes, la protection des réfugiés, etc. (Commission européenne, 2016).

Cependant, il est important de ne pas idéaliser les pratiques de l'économie sociale ni de surestimer ses capacités. En effet, ces organisations font face à divers défis, notamment des ressources limitées, des problèmes de gestion, un manque de vision stratégique, et des incohérences dans le cadre politique et législatif (Thomas, 2015). Pour maximiser leur potentiel, il est crucial que les OES surmontent ces obstacles. L'intervention des gouvernements est jugée indispensable pour créer des cadres réglementaires favorables, encourager les investissements, et faciliter l'accès aux financements (Raworth, 2018 ; Commission européenne, 2016 ; Sahan et al., 2022 ; World Economic Forum, 2022). Cela inclut des mesures pour garantir l'accès au financement, à la formation, et aux marchés publics, tout en préservant l'autonomie des OES (Hillenkamp et al., 2013 ; Thomas, 2015).

Les défis posés par l'intervention étatique incluent le risque de compromettre l'autonomie des OES, de créer une dépendance accrue aux politiques publiques pour ces dernières, et la nécessité de garantir une continuité des soutiens au-delà des cycles électoraux (Thomas, 2015). Matheï (2014) préconise une stratégie de co-construction entre l'État et les OES pour surmonter ces défis. Cette approche est essentielle pour reconnaître le potentiel global et la diversité de l'économie sociale, souvent sous-estimés par les gouvernements, qui la perçoivent principalement comme un outil de lutte contre la pauvreté et le chômage.

Pour accroître la visibilité de l'économie sociale, il est crucial de mesurer et de communiquer systématiquement sur ses impacts sociaux et environnementaux, au-delà des seuls indicateurs économiques traditionnels comme le PIB, ce qui est en phase avec le modèle du Donut.

Enfin, il est impératif que les acteurs des OES prennent conscience des limites de l'économie actuelle pour éviter de reproduire ses défauts, à savoir une économie injuste et irrespectueuse des personnes et de la planète (Demoustier, 2011). Le modèle du Donut offre une alternative pour réfléchir à une organisation économique socialement et environnementalement respectueuse.

Malheureusement, la littérature actuelle sur les similitudes entre les organisations de l'économie sociale et le modèle du Donut reste insuffisante pour tirer des conclusions définitives. Par conséquent, une analyse quantitative sera menée dans la deuxième partie de ce travail pour tenter d'apporter des informations supplémentaires.

Section 2.3 – Elaboration de la question de recherche

Jusqu'à présent, nous avons principalement basé notre analyse sur les travaux de Raworth et du DEAL pour présenter le modèle économique du Donut. Ce choix est intentionnel, car Raworth et ses collègues du DEAL sont les principaux experts dans ce domaine. Toutefois, en recherchant des études de cas, nous avons constaté une absence de documentation sur la manière dont les organisations de l'économie sociale peuvent intégrer (ou intègre déjà) le modèle du Donut. Cette lacune peut s'expliquer par : **1)** la relative nouveauté du modèle du Donut ; **2)** le fait que ce modèle n'a pas vocation à servir d'argument marketing, mais vise plutôt

à une réflexion interne sur la conception organisationnelle (Sahan et al., 2022). Cependant, le modèle est de plus en plus utilisé pour repenser l'économie de demain, comme en témoignent les initiatives à Amsterdam et à Bruxelles.

La section précédente manque de détails concernant les similarités potentielles entre le modèle économique du Donut et les organisations de l'économie sociale, nécessitant ainsi des explications supplémentaires. Afin de contribuer à ce nouveau paradigme, notre étude se concentrera sur la manière dont les organisations de l'économie sociale (OES) intègrent, ou pourraient intégrer, le modèle économique du Donut de manière opérationnelle et organisationnelle.

Notre question de recherche s'articulera comme suit :

Dans quelle mesure les organisations de l'économie sociale (OES) intègrent-elles le modèle économique du Donut ? Etude de cas des ASBL Horizons Neufs, UTUC et du Centre Placet »

Partie II : L'ETUDE EMPIRIQUE

« Dans quelle mesure les organisations de l'économie sociale (OES) intègrent-elles le modèle économique du Donut ? Étude de cas des ASBL Horizons Neufs, UTUC et du Centre Placet »

Chapitre 3 : Le choix de la méthodologie¹²

Section 3.1 – La démarche de recherche

Pour répondre à notre question de recherche formulée dans la partie précédente, nous avons opté pour une étude empirique qualitative. Les bénéfices d'une collecte de données qualitatives résident dans la profondeur et la richesse des informations obtenues, ainsi que dans la compréhension détaillée du phénomène étudié (Kohn & Christiaens, 2015).

Ainsi, nous avons choisi une étude de cas, une méthodologie permettant d'examiner des faits en situation réelle (Berg, 2000, cité dans Barlatier, 2018). Les études de cas peuvent porter sur des individus, des groupes ou des organisations à travers l'analyse de documents écrits, d'interviews, de biographies, etc. (Yin, 2003, cité dans Barlatier, 2018). En outre, selon Yin (2003 ; 2009, cité dans Barlatier, 2018), la méthode de l'étude de cas permet d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes directement dans leur contexte réel. Cette approche est donc particulièrement pertinente pour notre étude, où nous souhaitons explorer la manière dont le modèle économique du Donut est intégré dans les organisations de l'économie sociale.

Si l'étude de cas peut être simple, c'est-à-dire analyser une seule organisation, elle peut également être multiple (Barlatier, 2018). Nous avons opté pour cette seconde option. Une étude de cas multiple implique l'analyse de plusieurs cas distincts afin de comprendre leurs similitudes et différences. Chaque cas est traité comme une unité d'analyse séparée, mais les résultats peuvent être comparés et contrastés pour tirer des conclusions plus générales (Barlatier, 2018). En outre, étudier plusieurs organisations poursuit deux objectifs principaux. Premièrement, acquérir une vision transversale de la manière dont le modèle économique du Donut est intégré dans les OES. Deuxièmement, par la comparaison inter organisationnelle de ces phénomènes, obtenir des résultats plus nuancés, robustes dans leur interprétation et bénéficiant ainsi d'une meilleure puissance explicative.

Nous utiliserons deux sources de collecte de données : la documentation en ligne (site internet et les rapports d'activités) et les entretiens. L'utilisation de plusieurs sources de données améliore la crédibilité des données et contribue à une meilleure compréhension du phénomène étudié (De Massis et Kotlar, 2014, cité dans Preluca, 2021). Les entretiens présentent l'avantage de recueillir des données habituellement abondantes et fournissant des détails approfondis

¹² L'ensemble du chapitre 3 a été corrigé (grammaire, orthographe, et syntaxe) à l'aide d'une intelligence artificielle. Aucun contenu n'a été généré par l'IA.

(Barlatier, 2018). Toutefois, la majeure partie de nos informations proviendra des entretiens, reléguant la recherche documentaire en ligne à un rôle de préparation de ces derniers et à l'approfondissement de certains points soulevés au cours des entretiens.

Pour conclure, cette étude est basée sur une approche descriptive, holistique et à cas multiples. Une étude de cas holistique implique une unité d'analyse et repose sur une compréhension approfondie du cas à travers des descriptions narratives, plutôt que sur la formulation d'hypothèses (Scholz et Tietje, 2002, cité dans Preluca, 2021).

Quant au choix des trois organisations, nous avons décidé d'analyser trois ASBL dont la mission est de fournir un foyer d'hébergement et/ou d'accueil à Louvain-la-Neuve. Ce choix sera justifié dans la prochaine section.

Section 3.2 – Le choix des cas d'études

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons décidé d'analyser les ASBL « Un Toit Un Cœur » (UTUC), « Le Centre Placet » et « Horizons Neufs ». Notre choix s'est tout d'abord porté sur des OES situées à Louvain-la-Neuve. Ensuite, compte tenu de la diversité des types d'organisations dans le secteur de l'économie sociale, nous avons choisi de nous concentrer sur des ASBL. En effet, Preluca (2021) ; Preluca et al. (2022) ayant déjà réalisé une étude sur les coopératives (*Section 2.1 – Analyse de la littérature existante*) nous avons jugé plus pertinent de nous intéresser à un autre statut d'organisation. En outre, notre décision d'analyser des ASBL s'explique aussi par le fait que, selon un rapport de l'Observateur de l'économie sociale (2023) sur l'état des lieux de l'économie sociale en Belgique, les associations représentent 91 % des entreprises de l'économie sociale en Région wallonne et en région Bruxelles-Capitale¹³.

Le choix de se concentrer sur des ASBL fournissant des services d'hébergement ou de foyer d'accueil, tout en ayant des catégories de bénéficiaires différentes, est pertinent. En effet, comme le souligne Yin (2009) « *l'usage d'étude de cas multiples doit suivre une logique de réplication et non pas d'échantillonnage statistique, et chaque cas doit être soigneusement sélectionné à cette fin* » (Barlatier, 2018, p. 19). Yin promeut l'utilisation de la logique de réplication¹⁴ dans les études de cas, ce qui peut impliquer l'analyse d'organisations similaires pour des résultats cohérents. Cette approche permet de comparer les pratiques et d'en tirer des conclusions plus robustes.

Vous pouvez trouver un récapitulatif des informations générales des ASBL interviewées dans le tableau ci-dessous [Tableau 1].

ASBL	Domaine (Nacebel)	Localisation	Année de création	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'employés
------	-------------------	--------------	-------------------	-------------------------	-------------------

¹³ 89% pour la Région Wallonne et 93% pour la Région Bruxelles-Capitale.

¹⁴ Chaque cas doit soit prédire des résultats similaires (réplication littérale) soit prédire des résultats contrastés pour des raisons anticipées (réplication théorique) (Barlatier, 2018).

UTUC	Services sociaux généraux avec hébergement (87902)	Louvain-la-Neuve	2008	123	3
Le Centre Placet	Services sociaux généraux avec hébergement (87902)	Louvain-la-Neuve	1973	134	13
Horizons Neufs	Activités de soins résidentiels pour adultes avec un handicap mental (87202)	Louvain-la-Neuve	1966	80	86 (+15 ouvriers)

Tableau 1 : Informations générales sur les ASBL interviewées

Section 3.3 – La collecte des données.

Nous avons décidé de mener des entretiens individuels semi-directifs d’une quarantaine de minutes. Cette forme d’entretien offre plusieurs avantages. Tout d’abord, elle permet une plus grande adaptabilité dans la formulation des questions, ce qui permet de mieux correspondre au langage et à la compréhension des répondants. Deuxièmement, l’intervieweur peut explorer et clarifier les incohérences ou les réponses mal comprises au cours de l’entretien, augmentant ainsi la qualité et la fiabilité des réponses. Enfin, la structure flexible permet d’obtenir des informations détaillées et complètes, allant au-delà des réponses superficielles que pourraient fournir des méthodes plus structurées (Louise Barribal & While, 1994). Vous trouverez dans le [Tableau 2].

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous baserons sur les trois éléments proposés par le DEAL dans son outil destiné aux entreprises. Ce choix est justifié par le fait que : **1)** le DEAL rassemble de nombreux experts du modèle du Donut ; **2)** ces éléments peuvent être appliqués à l’économie sociale et aux entreprises sociales.

Pour ce faire, nous utiliserons une version légèrement modifiée du guide d’entretien proposé par Preluca (2021), qui reprend également les trois éléments du DEAL pour les organisations souhaitant adopter le modèle du Donut en leur sein – que nous avons présenté dans la [Section 1.5]. Ce guide servait à analyser la manière dont le modèle du Donut était utilisé dans des coopératives [Section 2.1]. Le choix de réutiliser cette grille est congruent puisque les résultats obtenus par le biais d’entretiens ont fait l’objet d’un article scientifique, ce qui atteste de la robustesse de cette grille.

Le guide d’entretien [Annexe 4] s’articule comme suit :

1. Tout d’abord, la partie « Information sur l’organisation » nous permettra de voir si l’objectif de l’organisation est différent du seul gain financier – **élément 1** : *Faire du modèle du Donut l’objectif du 21^e siècle (dépasser le dogme d’une croissance infinie du PIB).*
2. Ensuite, nous analyserons l’organisation selon les cinq niveaux de conception de Kelly (2012) – **élément 2** : *Aligner les caractéristiques de conception de l’entreprise elle-même, notamment son objectif, ses réseaux, sa gouvernance, son adhésion et son financement.*

3. Enfin, nous terminerons cette analyse par l'analyse de sa conception (design) – **élément 3** : *Créer une entreprise qui vise à être régénératrice et distributive par sa conception.*

Comme mentionné dans la section consacrée à la littérature, nous avons remplacé la notion de « propriété »¹⁵ proposée par le DEAL par celle d'adhésion¹⁶, car le cadre du DEAL a été conçu initialement pour des entreprises à but lucratif. Étant donné que notre étude porte sur des ASBL, la notion de propriété, dans son sens capitalistique, n'était pas pertinente dans ce contexte. De plus, en raison de la nature des organisations étudiées, nous avons décidé de combiner deux concepts de Kelly (2012). L'adhésion, qui fait référence à l'implication des parties prenantes dans le fonctionnement de l'organisation, et la gouvernance, qui doit être exercée par des personnes véritablement engagées envers la mission de l'organisation. Cette approche nous permet d'éviter les répétitions dans notre analyse et ces deux concepts appartiendront à la catégorie gouvernance. Ainsi, nous avons choisi de présenter dans la section adhésion, la nature des bénéficiaires, les critères d'adhésion, ainsi que les parties prenantes impliquées dans le fonctionnement quotidien de l'association. Le financement, quant à lui, ira au-delà de la définition donnée par Kelly (2012) – s'assurer que le capital est d'abord utilisé pour la mission et ses parties prenantes –, et présentera la nature de ces fonds, afin de garantir que ceux-ci ne compromettent pas l'autonomie de gestion des ASBL.

ASBL	Nom du répondant	Fonction du répondant	Type d'entretien	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Le Centre Placet	Thibaut Florence	Codirectrice	En présentiel	02/08	45 minutes
Horizons Neufs	De Beusscher Michel	Directeur	En présentiel	02/08	40 minutes
UTUC	Louveaux Evelyne	Cofondatrice	En présentiel	06/08	40 minutes

Tableau 2 : Informations relatives aux interviews

Section 3.4 – La méthode d'analyse des données

Pour analyser les données recueillies via les différentes interviews et la recherche documentaire, nous adopterons l'approche « par template » de King (2004). Comme l'indique King (2004, p. 256), « l'essence de l'analyse des modèles est que le chercheur produit une liste de codes (modèle) représentant les thèmes identifiés dans ses données textuelles »¹⁷. Après avoir retranscrit les interviews, nous classerons les informations que nous jugeons importantes dans les étiquettes correspondantes, préétablies. Ces étiquettes, subjectives, émanent de l'interprétation du chercheur et sont déterminées par ce que celui-ci considère comme pertinent (King, 2004).

Les étiquettes que nous utiliserons sont également issues – pour la plupart – du mémoire de Preluca (2021) dont les résultats ont fait l'objet d'un article scientifique (Preluca et al., 2022).

¹⁵ Ownership, tel que présenté par le DEAL.

¹⁶ Membership tel que présenté par Kelly (2012).

¹⁷ Notre traduction.

Ces derniers sont essentiellement descriptifs, ce qui évite une analyse a posteriori de ce qu'a voulu dire l'interviewé. Les questions ayant été formulées en amont avec une connaissance précise des objectifs recherchés, ces étiquettes permettent de détailler davantage les catégories de base (gouvernance, financement, mission, etc.), offrant ainsi une vue plus précise pour l'analyse individuelle et croisée. Les étiquettes spécifiques utilisées dans cette étude sont regroupées dans une grille et peuvent être consultées en [Annexe 6].

Chapitre 4 : Résultats empiriques et analyses¹⁸

L'analyse empirique se déroulera en deux phases distinctes. Dans un premier temps, nous conduirons une analyse intra-cas (« within-case analysis »), consistant en une description détaillée de chaque cas individuel. Cette étape servira de fondation pour la seconde phase, l'analyse transversale (« cross-case analysis »), qui permettra d'identifier les similarités et les différences entre les trois ASBL.

Section 4.1 – Analyse individuelle

L'analyse intra-cas (ou individuelle) est réalisée à partir des entretiens, dont vous pouvez retrouver la retranscription en [Annexe 5]. Les éléments entre guillemets proviennent de la grille qui reprend les données des entretiens et de la recherche documentaire, organisées dans les étiquettes correspondantes, comme expliqué dans la méthodologie d'analyse des données.

Section 4.1.1 – Le Centre Placet

Le Centre Placet, fondé en 1973 et situé à Louvain-la-Neuve, se distingue par deux principales **missions**. Premièrement, il sert de foyer d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement pour les étudiants internationaux de l'UCLouvain provenant des pays d'Afrique et des partenaires de la coopération belge. Deuxièmement, il se consacre à l'animation interculturelle. Ces deux axes visent à promouvoir les échanges interculturels par le biais de diverses activités. Ces activités s'articulent autour de trois principes fondamentaux.

Le premier principe consiste à mener des actions visant à favoriser l'accueil et l'intégration des personnes étrangères, ainsi qu'à fournir une aide socioéconomique à un public précaire. Le deuxième principe se concentre sur la sensibilisation, la formation et l'information du public en matière d'interculturalité. Enfin, le troisième principe encourage la créativité et l'innovation, visant à améliorer la capacité des individus à influencer leur environnement à travers des activités artistiques. Cela permet de promouvoir le développement personnel et collectif tout en valorisant la diversité culturelle de leur public.

Le financement et le durcissement des politiques migratoires constituent les deux principaux **défis** auxquels le Centre Placet est confronté pour assurer la continuité de sa mission. Premièrement, l'ASBL dépend principalement de la Coopération belge au développement pour son financement, en plus des contributions de l'UCLouvain et des aides à la promotion de l'emploi (APE). Bien que ce financement de la coopération belge au développement ait été accordé sans interruption depuis 1973, sa pérennité n'est pas garantie. Le passage d'un

¹⁸ L'ensemble du chapitre 4 a été corrigé (grammaire, orthographe, et syntaxe) à l'aide d'une intelligence artificielle. Aucun contenu n'a été généré par l'IA.

renouvellement annuel à un renouvellement trisannuel offre une certaine sécurité, mais cette période de trois ans reste relativement courte.

Deuxièmement, l'ASBL perçoit une cristallisation des opinions sur les questions liées à l'accueil des réfugiés et des étrangers, ce qui a un impact sur leur travail. Le durcissement des politiques migratoires et des politiques d'intégration complique davantage leur mission et crée des tensions dans la société, affectant ainsi leur capacité à fournir un soutien efficace à leurs bénéficiaires. « *Il y a des tensions autour de ces questions, ce qui impacte notre travail.* »

L'ASBL selon les niveaux de conceptions de Kelly¹⁹ :

- **Adhésion** : Le Centre Placet emploie 13 travailleurs, représentant entre 8 et 9 équivalents temps plein (ETP), et bénéficie du soutien d'une quinzaine de bénévoles. Le centre accueille environ 120 bénéficiaires par an et dispose de 80 lits, avec une rotation régulière des occupants. Pour devenir bénéficiaire de l'hébergement, une série de critères ont été établis²⁰. Parmi ceux-ci, la priorité est accordée aux « *étudiants et chercheurs venant des pays partenaires de la coopération belge* ».
- **Gouvernance** : Le Centre Placet fonctionne actuellement sous un modèle de codirection. L'un des codirecteurs est chargé de la gestion des activités quotidiennes, tandis que l'autre, une codirectrice, s'occupe de l'animation et de la coordination des activités. L'organe d'administration est composé pour moitié d'un comité élu par l'association des résidents du Placet (ARP), une association de fait interne à l'ASBL. Cette association regroupe tous les résidents du Placet et organise une assemblée générale deux à trois fois par an. Le comité élu de l'ARP, en plus de siéger au conseil d'administration, participe également à l'assemblée générale du Centre Placet, où il représente les résidents pour exprimer leurs demandes et attentes auprès du conseil d'administration.

L'assemblée générale du Centre Placet se compose de 17 à 18 personnes, conformément aux statuts qui stipulent que plus de la moitié des membres doit être désignée par le conseil d'administration de l'Université Catholique de Louvain, tel que mentionné dans l'Article 6 : « *L'association est composée majoritairement de membres désignés par le conseil d'administration de l'Université Catholique de Louvain.* ». En pratique, les trois quarts des membres actuels sont issus de l'UCLouvain, tandis que les autres sont des personnes actives dans le secteur associatif. Le conseil d'administration accorde une grande autonomie à l'équipe de direction, notamment pour l'organisation des équipes, la planification des activités et la gestion quotidienne des finances.

L'association est dirigée par un organe d'administration composé de quatre administrateurs, dont la majorité, ici aussi, est désignée par le conseil d'administration de l'UCLouvain. Les membres de l'ARP et les salariés du Centre Placet ne peuvent pas faire partie de l'organe d'administration, mais disposent toutefois d'une voix consultative.

- **Financement** : Pour se financer, le Centre Placet s'appuie sur diverses sources de revenus. Principalement, des subsides, dont les APE, qui couvrent 50% de leur charge

¹⁹ La mission a été décrite plus haut.

²⁰ Que vous pouvez retrouver dans la grille codifiée en [Annexe 6].

salariale. Elle bénéficie également du soutien de l'UCLouvain, du fonds Maribel²¹, et des revenus générés par des activités lucratives telles que l'organisation de stages et la location de la salle des fêtes (une grande salle jouxtant leur bureau). L'association dispose d'un fonds de réserve utilisé pour compenser les années de résultats négatifs, comme cela a été le cas récemment. Cependant, puiser constamment dans cette réserve n'est pas une solution durable. La stratégie financière actuelle vise à atteindre non seulement un équilibre budgétaire mais aussi à générer un léger excédent pour reconstituer la réserve. *« On s'est dit et avec notre révision d'entreprise, [...] il va falloir non seulement être en équilibre, mais être un petit peu en positif pour reconstituer une petite réserve [...] il faut penser la stratégie du budget pour ne pas dépenser plus que ce que l'on a comme fond et même dégager idéalement un petit peu de résultats positifs qui est réinjecté dans le projet ou mis en réserve »*. En outre, l'association ne lève pas de dons.

- **Réseaux** : Le Centre placet dispose de partenaire plus ou moins proche dont *« les degrés de proximité varient en fonction des points d'intersection au niveau de nos missions »* dans le but de *« partager des bonnes pratiques »*. En outre, l'ASBL entretient des relations visant à développer des activités communes. Enfin, avec les ASBL avec lesquelles elle collabore, il est possible de faire partie mutuellement des assemblées générales respectives.

Les principes de Raworth :

L'ASBL adopte une **conception distributive** selon plusieurs points de vue. Tout d'abord, en ce qui concerne le surplus financier, l'association choisit soit de le mettre en réserve, soit d'investir dans de nouvelles infrastructures, conformément à son statut d'ASBL, qui interdit la redistribution des bénéfices. Aucun avantage en nature, tel qu'une voiture de société, n'est alloué aux membres de l'ASBL.

Ensuite, l'ASBL partage ses connaissances avec ses pairs, comme décrit dans la section sur les réseaux. Concernant les salaires, ils sont déterminés par une grille barémique propre à la Communauté française, en fonction du type de fonction et de l'ancienneté. Il est interdit de dépasser ce barème, garantissant ainsi une certaine équité salariale entre les membres.

Bien que ce modèle soit commun à toutes les ASBL, la gouvernance est plutôt souple. Elle est soumise à un conseil d'administration, à une assemblée générale et à une équipe de direction qui dispose d'une certaine autonomie dans la gestion quotidienne. Cette équipe doit néanmoins rendre des comptes au CA, ce qui est tout à fait normal et garantit la transparence et la responsabilité dans la gestion de l'association.

Concernant la **conception régénérative**, le Centre Placet met en place, à son échelle, plusieurs actions tel que, le tri des déchets, la réduction de l'utilisation des emballages plastiques et l'achat de produits chez Oxfam autant que possible. De plus, le conseil d'administration envisage de changer de banque, estimant que l'actuelle ne correspond pas à leurs valeurs. Malgré une prise

²¹ Le Maribel Social est un dispositif qui vise à favoriser l'emploi dans le secteur non marchand.

de conscience de leur impact environnemental, les principales limitations à l'adoption de mesures supplémentaires sont le temps et le financement.

Section 4.1.2 – Horizons Neufs

Horizons Neufs est une ASBL active depuis 50 ans, issue d'une fusion entre l'ASBL CETH (2009) et l'ASBL L'Argentine (2017). Sa **mission** est de « *développer et organiser l'hébergement et les activités pour les adultes en situation de handicap mental* ». Pour remplir cette mission, l'ASBL propose trois services.

Tout d'abord, le Service de Résidence (**SRA**) s'adresse aux personnes nécessitant un accompagnement et des soins, avec une surveillance 24 heures sur 24. Cette prise en charge est assurée par trois établissements résidentiels : La Serpentine, La Lisière, et La Cognée.

Ensuite, l'ASBL offre un Service de Logement Supervisé (**SLS**) pour les individus plus autonomes qui n'ont pas besoin d'une surveillance permanente. Il est fourni à travers les structures Toi à Toit et Béthanie.

Enfin, Horizons Neufs offre un Service d'Accueil de Jour (**SAJA**) pour les bénéficiaires vivant chez eux ou chez leurs parents, leur offrant des activités durant la journée, car ils n'ont pas la possibilité de travailler. Ces activités sont proposées à L'Argentine et à La Baraque.

Le point commun entre ces trois services réside dans **les valeurs** que l'organisation souhaite promouvoir. Tout d'abord, le travail collaboratif entre les membres du personnel est fortement valorisé. Selon son directeur, « *L'ASBL travaille sans vision verticale du pouvoir* » car pour lui, « *ils [les collaborateurs] ont autant de valeur que lui et que les bénéficiaires. Il doit y avoir cette vision qu'on est tous a priori des êtres humains et que la manière d'en sortir est de collaborer* ». Cette vision, qui considère tant les bénéficiaires que les collaborateurs comme des égaux, repose sur l'un des piliers de l'organisation : la bienveillance. Celle-ci « *se traduit par la reconnaissance de l'autre dans sa globalité* ». De plus, l'ASBL accorde une importance au respect, et à l'engagement vis-à-vis de l'association afin de « *pérenniser l'action et les valeurs de l'organisation* ».

Pour l'ASBL, plusieurs **défis** inhérents à son fonctionnement doivent être relevés. Tout d'abord, l'ASBL fait face au vieillissement de ses bénéficiaires, qui restent « *jusqu'à leur dernier souffle* ». Le vieillissement de ces derniers nécessite une modernisation des infrastructures, initialement conçues pour des bénéficiaires plus autonomes. Il est désormais indispensable d'équiper les résidences d'accueil d'ascenseurs et de salles de bains adaptées, par exemple. Ces modernisations représentent un véritable défi financier, mais elles sont cruciales.

Ensuite, Horizons Neufs souhaite enrichir l'encadrement de ses bénéficiaires, ce qui nécessiterait une augmentation considérable de la masse salariale. Par ailleurs, la question du polyhandicap tend également à augmenter les coûts. Par exemple, les hôpitaux psychiatriques prenaient autrefois en charge les personnes atteintes d'autisme, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

L'ASBL selon les niveaux de conceptions de Kelly :

- **Adhésion** : Horizons Neufs dispose d'environ 80 travailleurs et accueille un nombre équivalent de bénéficiaires. L'ASBL bénéficie également du soutien de quelque quarante bénévoles et de membres de certains kots à projet. Les bénévoles sont essentiels, notamment parce que l'organisation exige des réunions d'équipe, ce qui contraint une grande partie du personnel à s'absenter pendant 3 à 4 heures. Les bénévoles assurent alors la continuité des services. L'intégration des bénéficiaires au sein de l'ASBL est régie par l'agence pour une vie de qualité (AVIQ), qui les classe selon des catégories spécifiques (110, 111, 112, etc.). Lorsqu'une place se libère chez Horizons Neufs dans une de ces catégories, et qu'une personne figure sur la liste de l'AVIQ pour cette catégorie, elle peut intégrer la structure. De plus, il existe une liste unique « *dans laquelle est regroupée toute une série de bénéficiaires qui ont souvent des difficultés à trouver des solutions* ».
- **Gouvernance** : Horizons Neufs dispose d'un conseil d'administration composé de 11 membres et de 4 invités. Le CA est élu par l'assemblée générale et lui est redevable. L'AG est principalement constituée de parents, de proches ou de frères et sœurs des bénéficiaires accueillis. Toutefois, des membres peuvent y être cooptés en raison de leurs compétences dans des matières spécifiques (financières, juridiques, etc.). Par ailleurs, l'ASBL est dotée d'une structure syndicale interne, représentant les travailleurs. Opérationnellement, l'institution rend des comptes à son CA, lequel est redevable à l'AG, tout en préservant une certaine horizontalité dans sa gouvernance. Il est impératif que la gouvernance « *soit en accord sur ses finalités, [...] il faut un Conseil d'administration qui puisse avoir une forme d'empathie à l'égard de son institution* ». En outre, bien que cela ait été compliqué cette année, l'ASBL ambitionne d'impliquer davantage les cadres en leur permettant de faire des présentations à leur équipe en collaboration avec la direction. Concernant les indicateurs de performance, l'AVIQ mandate des auditeurs pour vérifier la bonne utilisation des fonds, en plus des auditeurs externes qui évaluent la qualité des services rendus.
- **Financement** : Horizons Neufs s'appuie sur plusieurs sources de financement. La principale source de financement provient de l'AVIQ. Ensuite, l'organisation bénéficie du soutien des APE, qui couvrent environ 80 % des charges salariales, ainsi que du fonds Maribel, qui finance l'équivalent de quatre mi-temps. En outre, l'association peut compter sur des dons, qui ont atteint environ 200 000 € pour l'année 2023. L'ASBL organise également des activités caritatives, comme leur gala, qui, au-delà de l'aspect financier, contribue à accroître leur notoriété. Enfin, Horizons Neufs bénéficie du soutien de divers sponsors. Parmi les défis financiers auxquels l'ASBL est confrontée, figure la limitation des moyens de l'AVIQ, qui, bien qu'elle soit consciente des besoins, ne peut pas y répondre entièrement. De plus, la forfaitisation des APE implique une nécessaire adaptation, « *non pas aux personnes mais au montant que l'on reçoit* », ce qui complique davantage la gestion des ressources financières. En outre, si l'organisation venait à connaître des situations financières difficiles, elle pourrait compter « *sur une ASBL sœur [celle qui gère les sponsors et qui dispose d'une réserve financière]* » pour lui venir en aide.
- **Réseaux** : Horizons Neufs est affiliée à l'Union en Soins de Santé (UNESSA), une fédération regroupant divers établissements de santé tels que « *les hôpitaux, les maisons*

de repos, le handicap et d'autres structures ». L'ASBL participe régulièrement à des réunions sectorielles avec d'autres structures spécialisées dans le handicap, notamment au niveau du Brabant Wallon, où ils se rencontrent une fois par mois. Ces réunions permettent de discuter des problématiques rencontrées, de suivre les évolutions législatives, et d'obtenir des clarifications si nécessaire. Par ailleurs, Horizons Neufs projette de mutualiser certains moyens avec d'autres structures similaires. Actuellement, leur organisation n'a pas besoin de financiers, de responsable RH, etc., à plein temps, ce qui rend difficile l'embauche de professionnels de qualité pour des postes à mi-temps. L'objectif est donc de recruter un expert commun qui travaillerait pour plusieurs structures, permettant ainsi de partager les coûts.

Les principes de Raworth :

Conformément à son statut d'ASBL, Horizons Neufs réinvestit son surplus financier soit dans l'infrastructure – la modernisation des logements, initialement conçus pour des bénéficiaires plus autonomes –, soit dans son parc automobile, nécessaire en raison du vieillissement des bénéficiaires qui rend les trajets à pied difficiles, voire impossibles. De plus, les salaires sont fixés selon les barèmes de l'AVIQ, basés sur le type de fonction et l'ancienneté. Cependant, des avantages en nature (tout à fait légaux), tels qu'une voiture de société ou des compensations financières sous forme de frais de gestion, peuvent être accordés.

En outre, comme déjà mentionné, l'ASBL partage ses connaissances avec les autres organisations affiliées à l'UNESSA, renforçant ainsi son axe **distributif**. Enfin, l'organisation met un point d'honneur à la transparence et à la formation continue, avec « *un plan de formation en cours de développement qui tient compte des besoins à la fois des métiers et des personnes* ».

Enfin, l'ASBL met en œuvre des politiques environnementales à son échelle, notamment en sensibilisant les bénéficiaires au tri des déchets et en promouvant des économies d'énergie. En outre, le CA réfléchit à l'isolation des bâtiments et à l'installation de panneaux photovoltaïques. Cependant, l'usage accru de la flotte de véhicules reste un défi, nécessitant des investissements supplémentaires. Cette situation est due, comme mentionné précédemment, au vieillissement des bénéficiaires et à leurs capacités de déplacement de plus en plus limitées. Néanmoins, un projet de déplacement à vélo entre les différents sites de Louvain-la-Neuve pour les employés est en développement, ce qui devrait limiter l'usage de la voiture pour ces derniers.

Section 4.1.3 – Un Toit Un Cœur (UTUC)

Un Toit un Cœur (UTUC) est une ASBL fondée en 2008, à Louvain-la-Neuve. Sa création résulte d'une concertation entre l'UCLouvain, le CPAS, des habitants et un groupe d'étudiants, visant à remédier aux nuisances causées par les sans-abris et leurs chiens, qui gênaient les commerces de la ville. Initialement installée dans un local de 45 m², mis à disposition par l'UCLouvain, l'ASBL a rapidement été confrontée à l'insuffisance de cet espace en termes de taille, générant des « *tensions et de la violence* ». En 2019, elle a emménagé dans de nouveaux locaux, mieux adaptés à ses besoins.

L'ASBL UTUC poursuit trois **missions** : sa mission principale est d'accueillir toute personne majeure rencontrant des difficultés socio-économiques. Ensuite, l'association propose diverses

activités et animations telles que des jeux de société, des ateliers créatifs et des cours de cuisine dans le but de favoriser les rencontres par les activités et l'animation. Enfin, en collaboration avec les services sociaux et la cellule de prévention de la commune, UTUC mène des actions de prévention en matière de santé, organisant des dépistages deux fois par an, en partenariat avec le planning familial de Louvain-la-Neuve, et mettant à disposition une infirmière bénévole une fois par mois pour assurer le suivi de l'hygiène et le lien avec la maison médicale.

Dans ses locaux, UTUC offre plusieurs services, notamment l'accès à une douche chaude, des machines à laver, des repas et l'accès à Internet. Toutefois, l'association demande un prix symbolique pour la plupart de ces services afin d'éviter l'assistanat, qu'elle juge irrespectueux envers les bénéficiaires. Les activités et services d'UTUC sont guidés par trois **valeurs** fondamentales : l'accueil, le respect et la bienveillance.

Malgré son engagement, UTUC fait face à des **défis** importants pour maintenir sa mission.

Les dons privés et les subventions reçues sont insuffisants pour assurer un fonctionnement optimal de la structure. En 2022, ces contraintes financières ont conduit UTUC à mettre fin au contrat de leur éducatrice sociale. Les subsides ne sont pas garantis chaque année, ce qui amène une incertitude. UTUC avait pourtant demandé à la province de pouvoir garantir les salaires de sa structure, en vain. Ensuite, son local, devient lui aussi trop petit pour garantir le bon déroulement de la mission. La recherche des bénévoles engagés s'avère aussi compliquée, ceux actuels deviennent vieux où sont décédés. En outre, il y a un certain défi moral, UTUC est un centre de jour et il peut être très difficile de dire aux bénéficiaires en pleine hiver à 16h, « rendez-vous demain » alors qu'il fait glacial dehors et qu'en tant que bénévoles/travailleurs, vous savez que vous allez aller dormir au chaud. Enfin, le dernier réside dans le fait qu'il peut être difficile de séparer les rôles entre les bénévoles et les salariés, ce qui peut mener à des attentes injustes de la part des bénévoles envers les salariés, comme travailler sans rémunération supplémentaire.

Les **motivations** des membres pour travailler au sein de l'ASBL sont la rencontre avec la différence, qui est très enrichissante d'une part et le partage mutuel qui très intéressant d'autre part. « *La création du lien et l'empathie apportent vraiment un plus* »

L'ASBL selon les niveaux de conceptions de Kelly :

- **Adhésion** : UTUC dispose de 2,08 ETP répartis comme suit : 0,75 pour l'assistante sociale, 1 pour la coordinatrice et 0,33 pour l'éducateur. En complément de cette équipe salariée, l'ASBL bénéficie du soutien de 18 bénévoles ainsi que de trois kots à projets (La Coquille, le KDH et le Kap Quart). Toute personne souhaitant devenir bénévole doit adhérer à une convention stipulant que « *le volontaire s'engage dans un but désintéressé et accepte d'inscrire sa collaboration dans le cadre des finalités sociales de l'ASBL* ». Pour devenir bénéficiaire de l'association, il convient d'être majeur et de se trouver en difficulté socio-économique. En 2022, 123 personnes différentes ont fréquenté les locaux de l'ASBL, pour un total de 3 039 passages.
- **Gouvernance** : UTUC est gérée par un CA, composé de 10 membres, élus par leur AG. Le rôle du CA est de définir la stratégie et la philosophie de l'ASBL, de contrôler les recettes et les dépenses, de gérer la communication externe, et de prendre les grandes

décisions. Pour accomplir ces tâches, le CA se réunit tous les deux mois. La coordinatrice fait partie du CA, ce qui permet de faire remonter les informations et les problèmes rencontrés sur le terrain. Elle organise également des réunions d'équipe tous les mercredis après-midi, lorsque les locaux sont fermés aux bénéficiaires. De plus, les bénévoles ont leur mot à dire, puisque tous ceux qui sont actifs sont membres de l'assemblée générale, qui se réunit une fois par an.

- **Financement** : UTUC s'appuie sur l'aide de divers partenaires, qu'ils soient ponctuels ou réguliers, ainsi que sur des dons privés. L'organisation organise également des activités de collecte de fonds, telles que des marches parrainées. Concrètement, l'ASBL bénéficie du soutien de l'UCLouvain, qui prend en charge un tiers de son loyer. De plus, UTUC reçoit l'appui des aides à l'emploi, qui financent l'équivalent d'un emploi à temps plein. Malgré cela, la situation financière de l'ASBL reste un défi majeur. En 2022, UTUC a envisagé de fermer en raison de complications financières, ce qui a conduit au licenciement de leur éducatrice sociale. L'organisation avait sollicité la province pour garantir les salaires, mais cette demande a été refusée. UTUC dispose néanmoins d'un fonds de réserve pour faire face à des situations financières difficiles, bien que ce fonds ne soit pas illimité.
- **Réseaux** : Tout d'abord, l'association a développé des collaborations avec d'autres structures actives dans la recherche de logement, telles que Housing First et Santé Mentale. Dans le cadre de ces partenariats, des travailleurs d'autres organisations viennent parfois exercer leurs activités dans les locaux d'UTUC, comme ce fut le cas avec des médecins qui venaient examiner les bénéficiaires. De plus, UTUC entretient des échanges réguliers avec des structures similaires, participant à des réunions qui permettent de constater qu'ils sont souvent confrontés aux mêmes défis.

Les principes de Raworth :

Concernant le côté **distributif** d'UTUC, à l'instar des autres ASBL étudiées et compte tenu de son statut d'ASBL, les salaires au sein de l'organisation sont fixés selon une grille barémique (commission paritaire 319.02), et le surplus financier est mis dans un fonds de réserve, même si UTUC connaît des situations difficiles et que dégager un surplus financier n'est pas assuré. Ce fonds était initialement constitué pour l'achat de locaux, étant donné que pour l'instant, UTUC est cantonné dans des préfabriqués sur un parking. La richesse d'UTUC n'est peut-être pas financière, mais est davantage sociale, le centre vivant au rythme du passage de personnes défavorisées, souvent marquées par une histoire compliquée, ce qui en fait un lieu d'échange particulier. Ancrée dans des valeurs de respect et de bienveillance, l'association a coconstruit un règlement d'ordre intérieur et une charte avec les bénéficiaires, soulignant l'importance de créer du lien en les impliquant dans ce processus.

Concernant l'aspect **régénératif**, l'organisation ne mène pas d'actions spécifiques, hormis quelques initiatives à petite échelle. Ces initiatives proviennent principalement des bénéficiaires, qui, pour beaucoup, ont un profond respect pour la nature en raison de leur vécu, qui les a amenés à vivre dans cette dernière. Certains points restent néanmoins à améliorer. Par ailleurs, l'association récupère des denrées alimentaires destinées à être jetées, ce qui s'inscrit, dans une certaine mesure, contre le système "produire, consommer, jeter". Cette démarche, bien

que motivée en partie par des considérations économiques, contribue à la réduction du gaspillage alimentaire. Toutefois, le temps consacré à la mission sociale est l'une des raisons pour lesquelles l'organisation ne peut pas en faire davantage sur le plan environnemental.

Section 4.2 – Analyse croisée

Nous allons maintenant procéder à une analyse transversale des organisations pour observer leurs différences et similitudes. Les informations proviennent soit directement des interviews, soit de la grille codée. Nous adopterons le même schéma d'analyse que celui utilisé pour l'analyse individuelle. Cette partie aborde les thèmes de manières plus générales que la précédente analyse.

Section 4.2.1 – La conception distributive

En tant qu'ASBL, les trois organisations étudiées appliquent une grille barémique pour définir les salaires. Cela permet d'assurer une certaine équité salariale (en fonction du poste et de l'ancienneté). Toutefois, Horizons Neufs se distingue en offrant des avantages supplémentaires, tels qu'une voiture de fonction pour le directeur général ou de petites compensations financières sous forme de frais de gestion ou de personnel. Animées par la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus, toutes les organisations étudiées disposent d'un fonds de réserve pour faire face aux années plus difficiles (et que, compte tenu de leur statut, la distribution des excédents financiers est interdite). Horizons Neufs utilise actuellement ses excédents financiers pour moderniser ses infrastructures et son parc automobile, afin de répondre aux besoins de ses bénéficiaires, qui deviennent de moins en moins autonomes.

Toutefois, comme nous l'avons déjà expliqué, examiner l'aspect distributif uniquement sous l'angle financier serait réducteur. Il peut également s'agir de partage de connaissances ou d'expériences, qui constitue, de facto, un élément central au sein des trois ASBL. En effet, elles ont toutes des contacts avec des organisations opérant dans le même secteur, permettant de discuter des problèmes rencontrés et des solutions à adopter. Horizons Neufs participe régulièrement à des réunions sectorielles de sa fédération UNESSA (L'Union en Soins de Santé) et UTUC fait de même avec l'AMA (l'Association des Maisons d'Accueils). Au Centre Placet, les partenaires peuvent même faire partie de leur assemblée générale respective. Horizons Neufs va encore plus loin avec un projet de mutualisation des moyens entre plusieurs organisations, visant à partager des employés chargés des ressources humaines ou financières, car ces fonctions sont souvent demandées à temps partiel dans chaque structure, ce qui n'est pas attractif pour des professionnels. Quant à UTUC, l'organisation collabore avec des structures actives dans la recherche de logement, car UTUC ne propose qu'un centre d'accueil de jour.

En ce qui concerne la gouvernance, elle suit les principes propres aux ASBL, notamment le principe « une personne = une voix » lors des assemblées générales annuelles. Cependant, la composition de ces assemblées diffère selon les organisations. Chez UTUC, tout bénévole actif est membre de l'AG, tandis qu'au Centre Placet, l'AG doit être majoritairement composée de membres désignés par l'UCLouvain, le reste appartenant au secteur associatif. Chez Horizons

Neufs, les parents et proches des bénéficiaires sont les principaux membres de l'AG. De plus, Horizons Neufs est la seule des trois structures à disposer d'une structure syndicale interne.

Bien que ces organisations dépendent d'une coordinatrice pour UTUC, d'une codirection pour le Centre Placet, et d'un directeur pour Horizons Neufs, elles partagent une approche horizontale dans la prise de décision. Toutes organisent des réunions d'équipes, permettant aux employés, voire aux bénévoles, de remonter les problèmes et de proposer des solutions, qui sont ensuite transmises au conseil d'administration.

Section 4.2.2 – La conception régénérative

Les trois organisations partagent une volonté commune d'intégrer des pratiques environnementales, chacune proposant des initiatives de base à leur échelle, telles que le tri des déchets et l'économie d'énergie. Cependant, elles rencontrent toutes des limitations spécifiques. Horizons Neufs, par exemple, fait face au défi du vieillissement de ses bénéficiaires, ce qui oblige l'organisation à effectuer des trajets en véhicule plutôt qu'à pied, nécessitant ainsi des investissements dans de nouveaux véhicules. Le Centre Placet, quant à lui, est limité par le manque de financement et de temps, bien que son conseil d'administration réfléchisse à changer de banque, estimant que la banque actuelle n'est pas en adéquation avec leurs valeurs. Pour UTUC, bien que leur mission sociale soit déjà très prenante, des initiatives environnementales émergent de la part des bénéficiaires, certains ayant vécu longtemps dans la nature et la respectant profondément. Par ailleurs, UTUC récupère des denrées alimentaires périmées destinées à la décharge pour les utiliser dans des repas proposés aux bénéficiaires, une démarche qui s'éloigne du modèle linéaire de consommation « produire, consommer, jeter », même si l'objectif premier reste de réduire les dépenses.

Section 4.2.3 – But

Même si les missions des trois organisations diffèrent en raison de la nature spécifique de leurs bénéficiaires – personnes souffrant de handicap mental pour Horizons Neufs, personnes en difficulté socio-économique pour UTUC, et étudiants/doctorants étrangers pour le Centre Placet –, elles convergent sur un point : l'accompagnement de leurs bénéficiaires en matière d'hébergement et d'activités quotidiennes. UTUC, en raison des besoins spécifiques de ses bénéficiaires, propose un service de prévention en collaboration avec les services sociaux de la commune. De son côté, le Centre Placet, face à la cristallisation des opinions vis-à-vis des étrangers, met en place des activités visant à promouvoir une société plus tolérante, solidaire et égalitaire. De plus, ces trois organisations partagent des valeurs presque similaires. La bienveillance et le respect sont essentiels pour UTUC et Horizons Neufs, tandis que la collaboration est au cœur des pratiques d'Horizons Neufs et du Centre Placet. Ce dernier, en raison de ses bénéficiaires étrangers, met également l'accent sur l'interculturalité, la diversité, l'équité, et l'égalité.

Une autre source de similarité entre ces trois organisations réside dans les motivations des travailleurs (et bénévoles) à s'engager dans leur mission. Toutes s'accordent à dire que l'appât du gain financier n'est pas le moteur principal, même si le salaire permet de subvenir aux besoins des employés et n'est pas à sous-estimer. Chez UTUC, c'est la rencontre dans la différence qui motive les employés et bénévoles, car l'organisation offre un accueil de jour où

les interactions avec les bénéficiaires sont constantes. Le Centre Placet reconnaît quant à lui un environnement plus informel et une plus grande flexibilité que dans le secteur marchand. Toutefois, pour le Centre Placet et Horizons Neufs, la principale motivation des employés réside dans l'engagement pour un projet de société centré sur l'humain, ainsi que dans l'adhésion à des valeurs sociales et de solidarité.

La question du financement est également un enjeu majeur pour chacune de ces ASBL. Le Centre Placet et UTUC expriment leurs préoccupations face à l'incertitude liée à l'octroi des subsides, qui ne sont pas garantis, générant ainsi des inquiétudes quant à la pérennité de leurs missions, particulièrement pour UTUC. Cette incertitude financière soulève des craintes quant à la capacité de ces organisations à maintenir leurs activités d'une année à l'autre. Horizons Neufs, de son côté, est confrontée à l'augmentation des coûts liés à la dégradation de l'autonomie de ses bénéficiaires en raison de leur vieillissement. Cela entraîne des besoins accrus en encadrement – et donc en salaires –, et en infrastructures, nécessitant des modernisations pour répondre aux exigences spécifiques des bénéficiaires. Le financement nécessaire pour satisfaire ces besoins constitue le principal défi de l'organisation. En outre, UTUC et le Centre Placet font face à des défis d'ordre moral. UTUC, qui ne propose qu'un abri de jour, éprouve un sentiment de culpabilité en fermant ses portes à 16h00, laissant les bénéficiaires sans abri pour la nuit, surtout en hiver. Le Centre Placet, quant à lui, doit gérer l'impact croissant des questions liées à l'immigration et aux attitudes négatives envers les étrangers, ce qui influence inévitablement leur travail.

Section 4.2.4 – Adhésion

Pour devenir bénéficiaire chez UTUC, il est nécessaire d'être majeur et de se trouver en difficulté socio-économique. Au Centre Placet, où les logements sont limités à environ 80 lits, une liste de critères est utilisée pour établir un ordre de priorité. Si deux candidats potentiels remplissent le même nombre de critères, le logement sera accordé à celui qui a soumis sa demande en premier. Quant à Horizons Neufs, c'est l'AVIQ qui classe les bénéficiaires selon des catégories et établit une liste. Lorsqu'une place se libère dans une catégorie spécifique au sein de la structure, c'est la personne appartenant à cette catégorie sur la liste de l'AVIQ qui est acceptée.

Section 4.2.5 – Gouvernance

Chez UTUC, tous les bénévoles peuvent faire partie de l'assemblée générale, à condition qu'ils soient actifs. Cela diffère du Centre Placet, où les membres de l'AG sont nommés par le conseil d'administration de l'UCLouvain et où 50 % de ces membres doivent provenir de l'université, les autres venant du milieu associatif. Chez Horizons Neufs, les membres de l'AG doivent principalement être des parents ou des personnes proches des bénéficiaires. De plus, certaines personnes peuvent être cooptées en fonction de leurs compétences.

Compte tenu de leur statut d'ASBL, le principe de gouvernance « une personne = une voix » est d'application lors des assemblées générales, qui se tiennent annuellement. Ce principe donne aux travailleurs la possibilité de faire entendre leurs idées. Chez UTUC et Horizons Neufs, des réunions d'équipe permettent aux employés de faire remonter des informations et des propositions à la coordinatrice ou au directeur, qui les transmettent ensuite au conseil

d'administration. Au Centre Placet, l'équipe de codirection bénéficie d'une certaine autonomie dans la gestion quotidienne, bien qu'elle doive rendre des comptes au CA. À noter qu'Horizons Neufs est doté d'une structure syndicale interne, ce qui n'est pas le cas des deux autres ASBL, et que l'organisation est beaucoup plus grande. En termes d'indicateurs, le CA d'Horizons Neufs, composé principalement de parents et de proches des bénéficiaires, aide l'organisation à rester fidèle à sa mission initiale. De plus, l'AVIQ mandate des auditeurs pour évaluer la qualité des services et auditer les comptes de l'organisation. Le Centre Placet dispose d'un plan stratégique pluriannuel, présenté par le CA et voté en assemblée générale, pour assurer la continuité de sa mission. En revanche, UTUC ne possède pas d'indicateurs spécifiques pour garantir la pérennité de sa mission et de ses valeurs, mais la coordinatrice veille à ce que les informations pertinentes soient communiquées au CA, qui se réunit tous les deux mois.

Section 4.2.6 – Financement

Les trois ASBL dépendent principalement des subsides pour assurer leur fonctionnement, mais chacune a également recours à d'autres sources de financement pour soutenir leurs activités. UTUC et Horizons Neufs sollicitent des dons, tandis que le Centre Placet ne fait pas appel à ce type de financement. Ces organisations organisent également des activités caritatives ponctuelles pour lever des fonds, bien que pour Horizons Neufs, ces événements servent davantage à accroître leur notoriété qu'à générer des revenus. Malgré l'appui financier externe, les ASBL maintiennent leur autonomie de gestion, s'assurant que les fonds reçus ne confèrent aucun pouvoir décisionnel à leurs donateurs. En accord avec leur statut d'ASBL, elles ne redistribuent pas les bénéfices, qui sont soit réinvestis dans les infrastructures, comme c'est le cas pour Horizons Neufs, soit placés en réserves pour anticiper des années financières plus difficiles.

Section 4.2.7 – Réseaux

Les collaborations sont essentielles dans le fonctionnement des trois ASBL. Horizons Neufs se distingue par son projet de mutualisation des moyens avec d'autres organisations du secteur, visant à partager des professionnels pour des postes initialement à temps partiel. Ce projet répond à un problème important, mentionné par Horizons Neufs. Les postes à temps partiel peinaient à attirer du personnel qualifié, car ces professionnels recherchaient des emplois à temps plein. La mutualisation permet donc de fournir un emploi à temps plein pour un professionnel qui travaillera dans plusieurs organisations du secteur, se partageant les frais. Toutes les organisations bénéficient de l'engagement des bénévoles et des étudiants en kot à projets, une spécificité de Louvain-la-Neuve, qui allège non seulement la charge de travail des équipes, mais réduit également les coûts salariaux. L'appartenance d'Horizons Neufs et d'UTUC à des fédérations, leur offre l'occasion d'échanger sur des problématiques communes, notamment les évolutions législatives. Bien que le Centre Placet ne soit pas rattaché à une fédération, l'ASBL collabore, elle aussi, avec des partenaires. UTUC souligne l'importance des partenariats avec des médecins, qui ont contribué à établir un climat de confiance entre les bénéficiaires, souvent méfiants, et les professionnels de santé, facilitant ainsi l'accès aux soins. Ces collaborations sont donc essentielles.

Chapitre 5 : Discussions

À présent que les analyses individuelles et transversales ont été réalisées, nous allons répondre à notre question de recherche en mobilisant les trois critères préconisés par le DEAL (2020) pour adopter le modèle de l'économie du Donut, tels qu'ils ont été présentés dans la [Section 1.5 – L'application du modèle économique du Donut]. Il convient de rappeler que notre objectif était d'examiner dans quelle mesure les organisations de l'économie sociale intègrent ce modèle économique. Pour ce faire, nous avons mené une étude de cas centrée sur des ASBL fournissant des services d'hébergement ou de centres d'accueil. Nous reconnaissons cependant que ce choix méthodologique laisse de côté certaines spécificités qui auraient mérité une analyse approfondie, un point que nous aborderons dans la section consacrée aux limites de ce travail.

Section 5.1 – La mission

Le premier point consiste à se concentrer sur une mission qui ne repose pas uniquement sur la maximisation du profit et à ne plus considérer le PIB comme la seule source de création de valeur. Dans la conception traditionnelle, une entreprise crée de la valeur lorsqu'elle augmente son résultat net et parvient à rémunérer ses actionnaires. Cette approche de la valeur est purement économique. En revanche, les entreprises de l'économie sociale adoptent déjà un paradigme différent, car l'un de leurs principes fondamentaux est leur finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que la finalité de profit. Pour les organisations de l'économie sociale, la création de valeur n'est donc pas uniquement économique. Comme l'indiquent l'Avisé et al. (2019), « *les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) portent une vision alternative de l'économie, socialement utile et créatrice de richesse partagée, qui ne se réduit pas à la seule contrepartie financière. Les structures de l'ESS mettent ainsi au cœur de leur projet d'utilité sociale la volonté de créer de la valeur sociale* » (p. 8). De ce fait, les organisations de l'économie sociale, quelles qu'elles soient, remplissent déjà le premier des trois critères pour s'inscrire dans le modèle du Donut selon le DEAL.

De plus, notre étude de cas a montré que la motivation des travailleurs et des bénévoles n'est pas principalement pécuniaire, bien que l'importance du salaire ne doive pas être sous-estimée. L'engagement dans un projet de société centré sur l'humain, ainsi que l'adhésion à des valeurs sociales et de solidarité, constituent les principales motivations. Cela rejoint les conclusions de la littérature, qui soutient que les salariés des associations sont généralement plus motivés que ceux du secteur lucratif, avec des motivations davantage orientées par « *la nature du travail qu'ils accomplissent plutôt que par des considérations financières et matérielles* » (Bellaoui & Lamy, 2015, p. 74). Des entretiens réalisés dans ce cadre ont également mis en avant l'importance « *des contacts humains, de l'autonomie, de la polyvalence, de l'ambiance de travail et de l'enrichissement personnel que retirent les salariés associatifs* » (Bellaoui & Lamy, 2015, pp. 73-74). Le Centre Placet, par exemple, a souligné que l'ambiance de travail et le caractère informel et flexible de l'organisation sont des motivations majeures pour ses employés. Cette flexibilité et ce caractère informel sont rendus possibles par l'absence des contraintes liées à la maximisation du profit, caractéristique principale des organisations à but lucratif, qui entraîne souvent des pressions sur l'organisation du travail (Bellaoui & Lamy, 2015). Chez UTUC, l'enrichissement personnel était la principale motivation des travailleurs et

des bénévoles, qui trouvaient particulièrement intéressant le partage mutuel et l'apprentissage dans la différence.

Section 5.2 – Régénératif et distributif par conception

Une entreprise est considérée comme distributive par conception lorsque la richesse qu'elle génère (qu'il s'agisse de revenus, de connaissances, de pouvoir, de temps) est partagée de manière équitable entre ceux qui contribuent à sa création, ceux qui en bénéficient et ceux qui en subissent les effets (Raworth, 2018).

Comme mentionné précédemment, la littérature n'aborde pas spécifiquement cette question pour les organisations de l'économie sociale. Toutefois, notre étude de cas nous permet d'affirmer que les ASBL sont distributives par défaut. D'abord, comme souligné à plusieurs reprises, les organisations de l'économie sociale, en vertu du principe de « primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus », ne peuvent pas distribuer leurs profits. Ainsi, les excédents financiers sont systématiquement réinvestis au sein de l'organisation. De plus, les salaires y sont fixés par des grilles barémiques, établies par des conventions collectives de travail (CCT), ce qui garantit une rémunération équitable entre les différentes fonctions au sein des ASBL. Ces CCT, élaborées conjointement par les organisations syndicales et les employeurs, assurent des salaires considérés comme décents pour vivre.

Cela dit, certaines organisations du secteur peuvent accorder des rémunérations supplémentaires sous forme d'avantages tels que des voitures de fonction. Cette pratique pourrait être perçue comme dégénérative dans la mesure où ces avantages sont souvent réservés aux postes de direction, tout du moins chez Horizons Neufs. Cependant, il est raisonnable de penser que, sans ces avantages, il serait difficile d'attirer des talents compétents pour occuper ces fonctions essentielles. Quoi qu'il en soit, comme nous l'avons souligné, le salaire n'est pas la principale motivation des travailleurs ; la richesse réside davantage dans les interactions sociales et les valeurs portées par les organisations.

Toutefois, les salaires ne sont pas le seul prisme par lequel la distributivité doit être évaluée. Le partage des connaissances constitue un élément central qui émerge de notre étude sur les organisations de l'économie sociale. Toutes les ASBL étudiées participent à des réunions sectorielles ou à des réunions avec des partenaires, ce qui permet un échange régulier sur les problèmes rencontrés et les solutions à adopter. De plus, ces associations adhèrent à des pratiques démocratiques, ce qui constitue l'un des principes fondamentaux de l'économie sociale, à savoir le processus de décision démocratique. Les cas étudiés illustrent l'implication de tous les employés et/ou bénévoles au sein de l'organisation. Ces associations tendent vers un mode de gouvernance plus horizontal, comme en témoigne le directeur d'Horizons Neufs : « *je fais appel à mes collaborateurs en continu et j'estime qu'ils ont autant de valeur que le directeur; et autant de valeur que les résidents ou les bénéficiaires. Il doit y avoir cette vision que nous sommes tous avant tout des êtres humains, et la manière d'avancer est de collaborer* ». Cela renvoie au mode de fonctionnement plus informel évoqué par la codirectrice du Centre Placet. Cette approche permet à toute personne au sein de l'organisation d'exprimer son avis et de se sentir écoutée, même si elle n'est pas membre de l'assemblée générale.

À travers son analyse sur les coopératives, Preluca et al. (2022) relevaient un manque de diversité parmi les bénéficiaires des coopératives, argumentant que les services fournis par ces dernières profitaient davantage à certains groupes d'individus plutôt qu'à d'autres. Cependant, dans notre cas, il en sort que la diversité est l'un des éléments centraux. Tout d'abord, la diversité des bénéficiaires constitue l'essence des valeurs du Centre Placet, dont la mission est de promouvoir l'accueil et l'intégration des personnes étrangères. De même, pour UTUC, la rencontre avec la différence est perçue comme profondément enrichissante. Ce principe est également intégré dans la composition de ceux qui participent au fonctionnement d'UTUC, en associant des étudiants et des personnes plus âgées. À ce propos, Evelyne Louveaux, cofondatrice d'UTUC, soulignait que « *cet aspect intergénérationnel était d'une grande importance* ». Chez Horizons Neufs, la diversité des bénéficiaires n'est pas réellement de leur ressort, ces derniers devant être choisis selon une grille émanant de l'AVIQ.

Le volet régénératif constitue sans doute le point faible des organisations étudiées. Une entreprise régénérative doit fonctionner avec les cycles de la Terre et avec les moyens de la Terre (par exemple en adoptant un modèle d'économie circulaire dans le but de limiter les déchets et la pollution, tout en restaurant les systèmes vivants dans lesquels elle évolue) (Raworth, 2018). Bien que plus ancien, ce point faible était déjà relevé dans une étude de l'Observatoire européen de l'Économie sociale (2007). Selon cette étude, le respect de l'environnement « *ne participe pas toujours aux finalités ou aux priorités de celles-ci [les OES]* » (p. 9). Les initiatives mises en place par les trois ASBL étudiées se limitent principalement à l'économie d'énergie et à la gestion des déchets. Cela concorde avec l'étude de 2007, qui soulignait déjà que les OES présentaient des lacunes en matière environnementale, bien que des initiatives « *en matière d'économie d'énergie, de covoiturage ou encore de tri des déchets soient de plus en plus nombreuses* » (p. 35).

Bien que l'Observatoire européen de l'Économie sociale (2007) ait conclu que peu d'organisations de l'économie sociale étaient familiarisées avec la gestion environnementale, il est indéniable qu'en moins de 20 ans, la situation a évolué. Nos entretiens ont révélé que les trois organisations étudiées sont préoccupées par l'aspect environnemental et conscientes de l'impact de leurs activités sur l'environnement. Cependant, les raisons invoquées par les ASBL pour ne pas adopter davantage de pratiques environnementales n'ont pas changé et demeurent principalement d'ordre financier et chronophage. L'étude de 2007 soulignait déjà que la prise en compte de l'environnement exigeait souvent un investissement financier, qui, bien que généralement rentable à long terme, nécessitait une trésorerie que les OES n'ont pas toujours.

C'est ce qui ressort de notre entretien avec UTUC, qui a connu des difficultés financières, l'ayant contrainte à licencier son assistante sociale en 2022. Le Centre Placet mettait lui aussi en exergue l'aspect financier comme l'une des principales limites à un engagement plus fort envers l'environnement. De plus, « *la gestion simultanée des indicateurs sociaux, économiques et environnementaux reste complexe* » (Observatoire européen de l'Économie sociale, 2007, p. 35).

UTUC a confirmé cette difficulté en indiquant être déjà fortement sollicitée par sa mission sociale. Enfin, une autre raison évoquée par l'étude de l'Observatoire européen de l'Économie sociale (2007), est la priorité accordée au social, au détriment de l'environnement. Cette raison

demeure pertinente, comme en témoigne l'obligation pour Horizons Neufs de moderniser son parc automobile et d'utiliser ses véhicules pour des bénéficiaires de moins en moins autonomes, ce qui l'amène malheureusement à reléguer l'aspect environnemental au second plan.

Pour conclure, le deuxième critère identifié par le DEAL pour intégrer le modèle économique du Donut au sein des organisations est celui d'être à la fois distributif et régénératif. Bien que l'on puisse affirmer que les organisations de l'économie sociale remplissent le critère de distributivité en raison de leur statut, de leurs principes et de la nature de leur mission, il est plus difficile de soutenir qu'elles sont régénératives. En effet, l'aspect environnemental constitue une barrière pour bon nombre d'OES. En raison de leur mission sociale, ces organisations ne sont pas toujours en mesure de se concentrer pleinement sur des initiatives environnementales, ou bien la nature de leurs activités ne s'y prête pas. Par exemple, dans le cas de l'UTUC, en dehors du tri des déchets, des économies d'énergie et de quelques actions isolées, il est difficile d'imaginer quelles autres mesures environnementales pourraient être mises en place, étant donné que leur mission principale ne favorise pas nécessairement l'adoption d'initiatives écologiques.

Section 5.3 – Les 5 niveaux de conceptions de Kelly (2012) pour une entreprise générative

Le troisième et dernier critère souligné par le DEAL pour intégrer le modèle économique du Donut est l'application des cinq niveaux de conception de Kelly (2012). Il est important de préciser que cette méthode n'implique pas une évaluation binaire, c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire de satisfaire les cinq niveaux pour être considéré comme « génératif » au sens de Kelly (2012). Cependant, plus un organisme répond à ces critères, plus il se rapproche de cet idéal.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les organisations de l'économie sociale sont, en réalité, déjà génératives par nature. Le processus décisionnel démocratique et la contrainte de non-redistribution assurent une gouvernance animée par les valeurs et la mission des ASBL, plutôt que par la recherche de profit. En outre, l'autonomie de gestion garantit un financement indépendant, important pour les OES. Toutefois, cette autonomie n'est pas sans compromis, et la pérennité des activités reste souvent incertaine. Cela est illustré par les difficultés financières qu'UTUC a rencontrées en 2022 ou encore par le soulagement du Centre Placet, qui bénéficie désormais de subventions triennales. Par ailleurs, un point d'interrogation pourrait être soulevé concernant l'autonomie de gestion du Centre Placet, compte tenu des liens étroits qu'il entretient avec l'UCLouvain, qui le finance en partie et participe à ses organes de gestion.

Enfin, comme déjà discuté, la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que la recherche de profit, garantit une mission qui dépasse la simple maximisation des profits et des rendements financiers.

En outre, ce qui constitue probablement la principale force des organisations étudiées, et plus largement des organisations de l'économie sociale, est leur capacité à coopérer avec d'autres entités du même secteur ou offrant des services complémentaires. Horizons Neufs collabore

étroitement avec l'UNESSA et travaille sur des projets futurs de mutualisation des moyens. Le Centre Placet entretient des partenariats diversifiés, et UTUC collabore avec des organisations similaires à Bruxelles ainsi qu'avec des associations facilitant la recherche de logement pour ses bénéficiaires. Ce partage de connaissances et cette coopération avec d'autres organisations de l'économie sociale s'inscrivent parfaitement dans le modèle de réseau défini par Kelly (2012), lequel met l'accent sur l'interaction avec d'autres organisations partageant des normes sociales similaires.

Compte tenu de la nature des organisations de l'économie sociale et des principes qui en découlent, nous pouvons donc dire que les organisations de l'économie sociale remplissent le troisième critère pour intégrer le modèle économique du Donut selon le DEAL. Preluca et al. (2022), étant arrivés au même résultat que nous pour les coopératives.

Chapitre 6 : Limites

La principale limitation de notre étude réside dans le fait que nous avons concentré notre analyse sur un seul type d'organisation de l'économie sociale, les associations, alors qu'il en existe une diversité (coopératives, ONG, fondations, mutuelles, sociétés à finalité sociale). Une approche alternative aurait consisté à examiner trois types d'organisations différents, ce qui aurait permis de mettre en lumière les spécificités propres à chacune. En ne considérant que des ASBL, nous avons inévitablement omis les particularités de chaque forme d'organisation. Cependant, il nous est apparu qu'étudier le cas des coopératives n'était pas pertinente, étant donné que l'analyse exhaustive fournie par Preluca et al., (2022) avait déjà couvert ce domaine de manière approfondie. En outre, notre volonté de nous concentrer sur des organisations situées à Louvain-la-Neuve restreignait fortement notre champ d'analyse.

De plus, notre étude s'est concentrée sur des associations ne fournissant pas de services marchands, limitant ainsi l'analyse de l'impact environnemental. En effet, ces associations ne possèdent pas de chaîne d'approvisionnement, contrairement à des organisations vendant des biens pour financer leur mission sociale. Dès lors, il était prévisible que l'aspect environnemental serait relégué au second plan, les initiatives en sa faveur se limitant principalement à des gestes élémentaires tels que le tri des déchets et la gestion de l'énergie. Cela s'explique d'autant plus que la finalité première de ces associations reste essentiellement sociale.

Enfin, le modèle du Donut est relativement nouveau, et il n'existe pas encore de canevas spécifique présenté par le DEAL pour analyser les organisations de l'économie sociale, bien que celui destiné aux entreprises puisse être utilisé. Par conséquent, un cadre d'analyse plus précis pourrait être développé dans les années à venir, permettant une évaluation plus fine des organisations de l'économie sociale. Ce travail n'a pas vocation à statuer de manière définitive sur l'adéquation des organisations étudiées avec le modèle économique du Donut, mais il présente néanmoins une première analyse.

Conclusions

Bien que de nombreuses initiatives visent à adopter le modèle économique du Donut, comme le montrent les exemples des villes d'Amsterdam, Bruxelles, et Copenhague, l'analyse de la

littérature révèle un manque substantiel sur le sujet. Cela s'explique principalement par le fait que l'intégration du modèle du Donut au sein d'une entreprise n'est pas destinée à être partagée publiquement ni à servir d'argument marketing, limitant ainsi cette analyse à un cadre interne. Comme le souligne Sahan et al. (2022, p. 23), « *nous demandons également qu'il n'y ait aucune affirmation ou communication publique suggérant qu'une entreprise se trouve dans le Donut* »²².

L'objectif de notre travail est donc d'évaluer dans quelle mesure les organisations de l'économie sociale intègrent ce modèle, en se focalisant sur trois associations : UTUC, le Centre Placet, et Horizons Neufs.

En raison des valeurs et des statuts qui sous-tendent l'économie sociale, les organisations de ce secteur répondent déjà à deux des trois critères définis par le DEAL pour l'adoption du modèle économique du Donut.

Tout d'abord, leur mission sociale, qui vise à servir la collectivité ou leurs membres plutôt qu'à rechercher le profit, remplit le premier critère : poursuivre une mission différente du seul gain financier.

Ensuite, les principes qui caractérisent l'économie sociale favorisent l'application des cinq niveaux de conception d'une organisation générative, tels que définis par Kelly (2012). Tout d'abord, ces principes assurent une gouvernance guidée par la mission et les valeurs de l'organisation, plutôt que par la recherche du seul gain financier. La richesse peut se manifester sous différentes formes, comme la collaboration avec d'autres acteurs de l'économie sociale, permettant des échanges sur des problématiques communes et le partage de moyens. Cela se voit, par exemple, dans le projet de mutualisation de certains postes entre Horizons Neufs et d'autres organisations du secteur. Enfin, la contrainte de non-redistribution assure un financement génératif, où les excédents sont entièrement réinvestis dans leur mission.

Le troisième critère du DEAL exige qu'une organisation devienne distributive et régénérative par conception. Bien que l'aspect distributif des organisations étudiées soit confirmé, notamment par une répartition équitable des salaires, une gouvernance plus horizontale, ainsi que des collaborations avec des partenaires du secteur pour le partage de connaissances et la gestion des défis communs, l'intégration de l'aspect régénératif du modèle du Donut reste un défi. En effet, malgré leurs efforts pour adopter des pratiques écologiques, ces organisations se heurtent à des obstacles, notamment en raison de contraintes financières et de ressources limitées en termes de temps.

Ces limites environnementales pourraient également être liées au choix des organisations étudiées. Il serait pertinent, dans le cadre de recherches futures, d'examiner des OES engagées dans la production de biens et services écologiques, distincts de la simple gestion environnementale. Les premières incluent des entreprises dont l'objet social est explicitement environnemental, telles que celles opérant dans le recyclage, la production d'énergie verte, ou la fourniture de matériaux écologiques. En revanche, la gestion environnementale concerne toutes les organisations, indépendamment de leur secteur, et consiste à intégrer une approche

²² Notre traduction.

durable dans leur gestion quotidienne, afin de minimiser leur empreinte écologique (Observatoire européen de l'Économie sociale, 2007).

Enfin, l'étude d'OES offrant des services marchands pour financer leur mission sociale pourrait également fournir des perspectives intéressantes. Comme le souligne l'Observatoire européen de l'Économie sociale (2007, p. 29), « *avoir pour mission une activité bénéfique pour l'environnement ne garantit pas que les procédés de production et de gestion soient écologiques* ». Le choix d'analyser des organisations axées sur l'hébergement et l'accueil implique que l'aspect régénératif n'était ni une priorité ni particulièrement pertinent à examiner, en raison de leurs moyens d'action limités.

Bibliographie :

- About Doughnut Economics | DEAL. (s. d.). DEAL. https://doughnuteconomics.org.translate.google/about-doughnut-economics?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sc
- Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans *EMS Editions eBooks* (p. 126-139). <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>
- Bellaoui, N. & Lamy, M. (2015). Les associations, lieu de réinvention du travail ?. *Mouvements*, 81, 71-76. <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0071>
- Commission européenne. (2016). *Social enterprises and the social economy going forward : A call for action from the Commission Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES)*.
- Costantini A., (2024). Applying the doughnut model as compass to maximise the social economy contribution to the twin transition. *Diesis Network*
- DEAL. (2020). *When Business Meets the Doughnut*. <https://doughnuteconomics.org/tools/when-business-meets-the-doughnut>
- Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale, M.B., 31 décembre 2008.
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique, Tome XLIII*(3), 9-23. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0009>
- Demoustier, D. (2011). *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoire, démocratie*, Jean-François Draperi. Dunod, 2011, 256 p.. *RECMA*, 322, 117-118. <https://doi.org/10.7202/1020735ar>
- Hillenkamp, I., Lapeyre, F., & Lemaître, A. (2013). Solidarity Economy as Part of Popular Security Enhancing Practices. A Neo-Polanyian Conceptual Framework. *UNRISD*. [http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/\(httpInfoFiles\)/1C0DAE8AADFDA570C1257B72003433BC/\\$file/Hillenkamp%20Lapeyre%20Lemaitre%20draft%20paper.pdf](http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/(httpInfoFiles)/1C0DAE8AADFDA570C1257B72003433BC/$file/Hillenkamp%20Lapeyre%20Lemaitre%20draft%20paper.pdf)
- Kelly, M. (2012). *Owning our Future : the Emerging Ownership Revolution*. <https://www.amazon.com/Owning-Our-Future-Ownership-Revolution/dp/1605093106>
- King, N. (2004). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. Dans *SAGE Publications Ltd eBooks* (p. 256-270). <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n21>
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2015). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique, Tome LIII*(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- L'Avise, La Fonda, & Le Labo de l'ESS. (2019). Une approche prospective de la mesure d'impact social. Dans *Avise*. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20191007/synthese_creation_de_valeur_-_26092019.pdf

- Louise Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview : A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- Matheï, M.-A. (2014). *UNRISD Occasional Paper - Social and Solidarity Economy : Is There a New Economy in the Making?* [https://www.academia.edu/9110046/UNRISD Occasional Paper Social and Solidarity Economy Is There a New Economy in the Making](https://www.academia.edu/9110046/UNRISD_Occasional_Paper_Social_and_Solidarity_Economy_Is_There_a_New_Economy_in_the_Making)
- Nations Unies. (2020). *La hausse des inégalités affecte plus des deux tiers de la planète* | Nations Unies. <https://www.un.org/fr/desa/world-social-report-2020>
- Nyssens, M. (2023). *Fondement de l'économie sociale et solidaire - Module 1 : L'économie sociale* [Mooc]. <https://learning.edx.org/course/course-v1:LouvainX+Louv26x+3T2023/home>
- Nyssens, M. (2023a). *Fondement de l'économie sociale et solidaire - Module 2 : L'économie solidaire* [Mooc]. <https://learning.edx.org/course/course-v1:LouvainX+Louv26x+3T2023/home>
- Nyssens, M. (2023b). *Fondement de l'économie sociale et solidaire - Module 3 : L'entreprise sociale* [Mooc]. <https://learning.edx.org/course/course-v1:LouvainX+Louv26x+3T2023/home>
- Observateur de l'économie sociale. (2023). L'ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCONOMIE SOCIALE : Statistiques de l'économie sociale en région wallonne et en région de Bruxelles-Capitale. Dans *Observateur de L'économie Sociale*. <https://observatoire-es.be/>
- Observatoire Européen de L'Economie Sociale. (2007). Economie, social. . . et environnement ? Dans *Observatoire Européen de L'Economie Sociale. Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises*. <https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/etudeesdd.pdf>
- O'Neill, D. W., Fanning, A. L., Lamb, W. F., & Steinberger, J. K. (2018). A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability*, 1(2), 88-95. <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0021-4>
- OXFAM France. (2022, 16 septembre). *Qu'est-ce que la Théorie du Donut de l'économiste Kate Raworth ?* - Oxfam France. <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3, 2023. fhal-04087897ff
- Preluca, A. (2021). *Doing Business in the doughnut : The sustainability of worker co-operatives* [Mémoire de master, Uppsala University]. <https://svenskkooperation.se/wp-content/uploads/2021/11/doing-business-in-the-doughnut.-the-sustainability-of-worker-co-operatives.pdf>

- Preluca, A., Hakelius, K., & Mark-Herbert, C. (2022). Sustainability of Worker Co-Operatives. *Sustainability*, 14(18), 11542. <https://doi.org/10.3390/su141811542>
- Raworth, K. (2012). *Un espace sûr et juste pour l'humanité*. Oxfam.org. Retrieved June 25, 2024, from https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-fr_3.pdf
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene : humanity's compass in the 21st century. *The PLancet. Planetary Health*, 1(2), e48-e49. [https://doi.org/10.1016/s2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/s2542-5196(17)30028-1)
- Raworth, K. (2018). *La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes*.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., De Wit, C. A., Hughes, T., Van Der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sahan, E., Sanz Ruiz, C., Raworth, K., van Winden, W., & van den Buuse, D. (2022). What Doughnut Economics means for business: creating enterprises that are regenerative and distributive by design. Doughnut Economics Action Lab.
- Thomas, F. (2015, 9 septembre). *L'économie sociale et solidaire : enjeux, défis et perspectives – Centre tricontinental*. Centre Tricontinental. <https://www.cetri.be/L-economie-sociale-et-solidaire-3868?la>
- Vito, EcoRes, & Kenter. (2020). Evaluation de l'impact socio-économique des changements climatiques en Belgique. Dans <https://climat.be/actualites/2020/impact-socio-economique-en-belgique>. <https://climat.be/doc/seclim-be-2020-finalreport.pdf>
- World economic forum. (2022). *Unlocking the Social Economy Towards an inclusive and resilient society*
- Yin, R. K. (2009). Case study research : Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA : Sage. *The Canadian Journal Of Action Research*, 14(1), 69-71. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>

Bibliographie pour la recherche documentaire :

- Centre Placet. (2023). *Rapport public 2023*. placet.be. https://www.placet.be/PDF/CentrePlacet_Rapport2022_Internet.pdf
- Centre Placet. (2023). *Statuts juridiques*. Louvain-la-Neuve : Moniteur belge.
- Centre Placet. (2024). *Centre Placet - Bienvenue au foyer international*. <https://www.placet.be/index.php/fr/>
- Centre Placet. (2024). *Rapport public 2023*. placet.be. https://www.placet.be/PDF/2023_RapportPublic.pdf
- Horizons Neufs. (2023). *Statuts juridiques*. Louvain-la-Neuve : Moniteur belge.
- Horizons Neufs. (2024). *Accueil - Horizons Neufs ASBL*. <https://horizonsneufs.be/qui/>
- Un Toit Un Cœur. (2023). *Statuts juridiques*. Louvain-la-Neuve : Moniteur belge.
- Un Toit Un Cœur. (2024). *Accueil - un toit un cœur ASBL*. Un Toit un Cœur ASBL. <https://www.utuc.be/>
- Un Toit Un Cœur. (2024). *Rapport d'activités 2023*. UTUC.be. <https://www.utuc.be/page-daccueil/rapport-dactivites-2023/>

Annexes

Annexe 1 – L'économie sociale et solidaire, espace d'hybridations entre divers acteurs et logiques socio-économiques

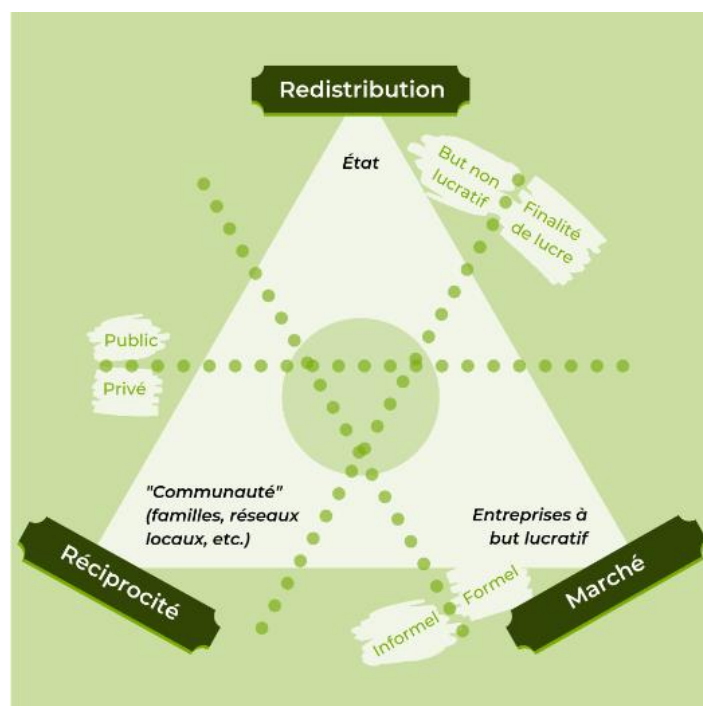


Figure 2 : L'économie sociale et solidaire, espace d'hybridations entre divers acteurs et logiques socio-économiques (Defourny, 2017, p.58)

Annexe 2 – L'idéal type de l'entreprise sociale selon l'EMES

Dimension	Les indicateurs de la dimension
La dimension économique	• Une activité continue de production de biens ou de services
	• Un niveau significatif de prise de risque économique
	• Un niveau minimum d'emploi rémunéré
La dimension sociale	• Un objectif explicite de service à la communauté
	• Une initiative émanant d'un groupe de citoyens
	• Une limitation de la distribution des bénéfices
La structure de gouvernance	• Un degré élevé d'autonomie
	• Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital
	• Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité

Tableau 3 : L'idéal type de l'entreprise sociale selon l'EMES (Defourny et Nyssens, 2013)

Annexe 3 – Les différents modèles d’entreprises sociales à travers un schéma analytique triangulaire

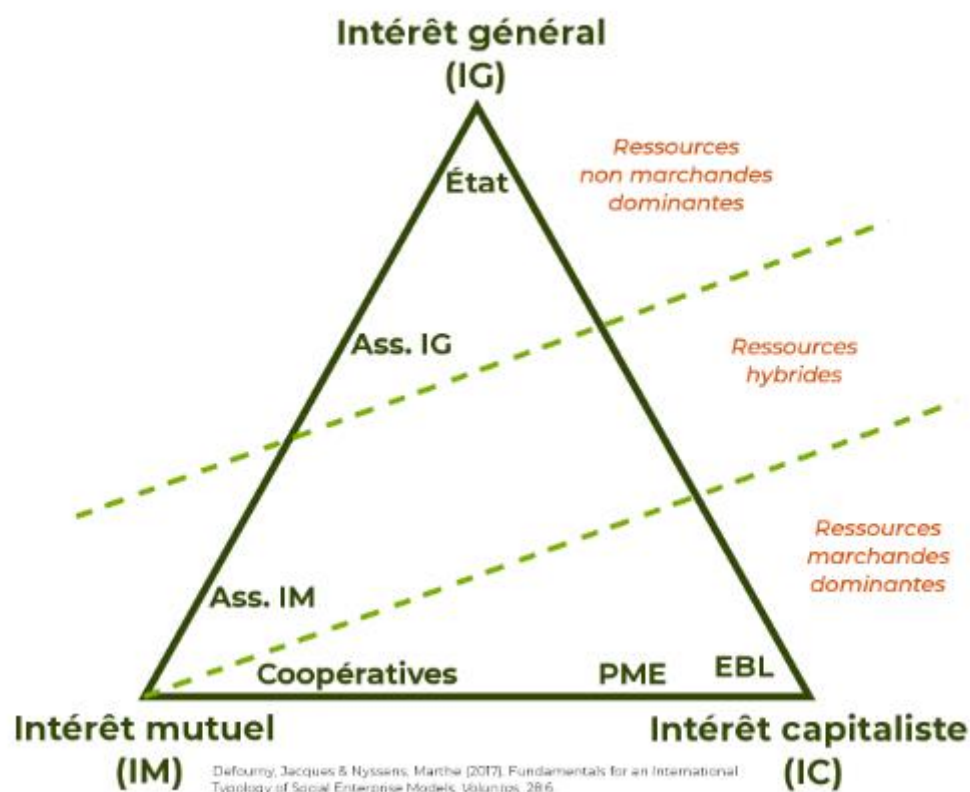


Figure 3 : Les différents modèles d’entreprises sociales à travers un schéma analytique triangulaire (Defourny & Nyssens, 2017)

Annexe 4 – Guide d’entretien

Le guide d’entretien est une version légèrement modifiée du guide d’entretien proposé par Preluca (2021), qui reprend également les trois éléments du DEAL pour les organisations souhaitant adopter le modèle du Donut en leur sein (Section 1.5 – L’application du modèle économique du Donut). Le choix de réutiliser cette grille est congruent puisque les résultats obtenus par le biais d’entretiens ont fait l’objet d’un article scientifique, ce qui atteste de la robustesse de cette grille.

Thème	Questions
Information sur l’organisation et sur la personne interviewée	
	• De quel type d’organisation s’agit-il (statut légal) ? • Que faites-vous au sein de l’organisation, quel est votre rôle ? • Où est-elle établie ? • Que fait l’organisation au quotidien ? • Quand l’organisation a été créée ?
Les niveaux de conception selon Kelly (2012)	
But - Purpose	• Quelles sont la mission et les valeurs de l’organisation ?

	• Comment la mission et les valeurs sont-elles mises en pratique ? • L'organisation fait-elle face à des défis pour maintenir sa mission (financement, nombre de bénéficiaires trop bas, manque de personnels/bénévoles, ect?) • Quelles sont les motivations des travailleurs/bénévoles à venir travailler chez vous ?
Adhésion - Membership	• Comment devient-on membre (travailleurs, bénévoles) ? • L'association a-t-elle à la fois des membres actifs et des non-membres ? Dispose-t-elle de bénévoles ? • Les membres disposent-ils d'un pouvoir de décision ? • Comment devient-on bénéficiaire de l'association ? (Existe-il des critères spécifiques ? demande du bénéficiaire ?, ect)
Gouvernance- Governance	• Comment l'organisation est gérée au quotidien et par qui ? • Comment les décisions sont prises et par qui ? • <i>Quels sont les indicateurs où les critères de performances utilisés</i> (dans le sens où comment savoir que la mission répond toujours répond au besoin des bénéficiaires, par ex, leur nombre est sans cesse en augmentation) ?
Financement - Finance	• Comment l'organisation est-elle financée ? • L'organisation a-t-elle déjà fait face à des situations financières difficiles ? • Si oui, comment ont-elles été gérées ? • Comment les bénéfices sont-ils utilisés (si applicable)?
Réseaux - Networks	• Qui sont les parties prenantes de l'organisation et quelles relations entretiennent-elles avec ? • Qui sont les bénéficiaires ou utilisateurs du service ? [à mettre en relation avec la question adhésion « Comment devient-on bénéficiaire de l'association ? » • Etes-vous en contact avec d'autres associations du même type ? Partagez-vous des conseils, résultats d'un projet mis en place, ect ?
Les principes de Raworth (2018)	
Distributif par conception (Distributive by design)	• Comment les salaires sont-ils décidés ? • Comment les excédents/surplus financiers sont partagés ou utilisés ? • L'organisation a-t-elle mis en place des politiques éthiques en place (et parler de la diversité) ?
Régénératif par conception (Régénérative by design)	• Comment les opérations de l'organisation impactent-elles l'environnement ? • L'organisation a-t-elle des politiques environnementales en place ?

	• Est-elle au courant de son impact ? • L'ASBL souhaiterait-elle faire plus au niveau environnemental ? • Si oui, qu'est-ce qui lui en empêche ? • Est-elle limitée dans ses moyens pour mettre en place une politique environnementale ?
--	--

Tableau 4 : Grille d'analyse similaire à celle de Preluca, (2021) (avec quelques modifications)

Annexe 5 – Transcription des interviews

Vous trouverez ci-joint les retranscriptions des entretiens menés avec Horizons Neufs, le Centre Placet, et UTUC. Les personnes interviewées ont donné leur consentement pour l'enregistrement de ces entretiens, réalisés dans un but académique. Les enregistrements ont ensuite été transcrits à l'aide du site TurboScribe, **qui s'appuie sur l'intelligence artificielle**. J'ai ensuite procédé à une vérification minutieuse pour m'assurer que l'intégralité des propos a été correctement retranscrit.

L'ASBL « Horizons Neufs » :

Grégoire Delaisse

Pouvez-vous vous présenter ; ce que vous faites, et peut-être votre parcours professionnel aussi ?

Michel De Beusscher

Oui d'accord, donc ici j'ai une mission, donc Horizons Neufs est une institution pour personnes porteuses de handicap, il y a à la fois du résidentiel, de l'accueil de jour, et des services de logement d'accompagnement pour des personnes qui vivent en appartement mais qui ne sont pas dans une institution directement. Donc ça représente 80 résidents et à peu près autant, de travailleurs.

Donc c'est une structure juridique qui existe depuis plus de 50 ans en ASBL, donc il y a une assemblée générale qui est composée à la fois de parents et de personnes externes je dirais, mais majoritairement de parents puisque l'institution s'est construite à partir du projet que les parents ont réalisé pour leurs enfants porteurs d'handicap. Au départ l'institution était divisée en plusieurs structures. La Serpentine, La Cognée, La lisière, etc. Et puis il y a eu un regroupement sous la bannière de Horizons Neufs et qui regroupe toutes ces structures là et y compris un service d'accueil de jour à La Hulpe, qui s'appelle l'Argentine.

Voilà ça c'est la structure globale de l'institution. Alors si je peux me présenter, mais donc je dirige des institutions depuis 1987, donc ça fait un certain temps que je travaille dans ce domaine-là, mais pas uniquement dans le domaine du handicap. J'ai créé une école secondaire, puis j'ai travaillé en maison de repos, en service de formation également et aussi après, je dirais dans les 15 dernières années, j'ai dirigé de grosses structures pour personnes porteuses de handicap. Donc ici j'étais pensionné en 2022 et en novembre je pense, novembre-décembre, on m'a demandé si je voulais bien aider à remettre l'institution sur rail, à la fois d'un point de vue économique mais aussi d'un point de vue social, parce qu'il y avait beaucoup de souffrance institutionnelle qui était présente.

Grégoire Delaisse

Et donc concrètement, que fait l'organisation au quotidien ?

Michel De Beusscher

Donc il y a des personnes qui sont en résidentiel, c'est à dire 24 heures sur 24, qui ont besoin d'accompagnement, qui ont besoin de soins et qui sont encadrées 24 heures sur 24 par des éducateurs. Voilà, ces personnes peuvent aussi rentrer dans leur famille, etc. Mais leur logement principal est chez nous.

Et puis il y a les logements supervisés qui, eux, les personnes sont un peu plus autonomes, mais il y a quand même des éducateurs qui sont là, je veux dire pas tous les jours, mais pratiquement et qui suivent les choses. Et alors ceux qui sont en activité de jour, qui vivent à la maison et chez eux ou chez leurs parents, et qui intègrent le service d'accueil de jour pendant la journée. Un peu comme s'ils travaillaient, mais comme ils n'en ont pas la possibilité, ils ont des activités adaptées à leurs besoins.

Grégoire Delaisse

Merci pour votre réponse. Nous allons maintenant aborder le but de Horizons Neufs. Nous avons déjà parlé de la mission de l'ASBL et donc j'aimerais savoir si, votre organisation a des valeurs que vous voulez promouvoir.

Michel De Beusscher

Alors il y a toute une série de valeurs, je pourrais peut-être vous transmettre, mais l'aide aux personnes bien sûr, c'est la solidarité entre les personnes et les institutions. Je les connais plus par cœur comme ça parce que je ne les ai jamais pratiquées.

Grégoire Delaisse

Moi j'avais vu bienveillance, respect, engagement et collaboration.

Michel De Beusscher

Voilà, c'est celles que vous trouvez sur notre site internet.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous avez peut-être une manière de manifester au quotidien ces valeurs ?

Michel De Beusscher

Je pense qu'un des apports que j'ai amené depuis janvier et qui était sans doute présent mais il y a plusieurs années, c'est une forme de travail collaboratif entre tous les travailleurs. Je veux dire, il y a un directeur général, je suis directeur général, mais j'ai surtout une fonction, un travail à faire qui, dans le maillage institutionnel, fait partie de l'ensemble des choses. Ce n'est pas forcément une vision verticale du pouvoir, mais je fais appel à mes collaborateurs non-stop et j'estime qu'ils ont autant de valeur que le directeur et autant de valeur que les résidents ou les bénéficiaires.

Il doit y avoir cette vision qu'on est tous à priori des êtres humains et que la manière d'en sortir est de collaborer.

Grégoire Delaisse

Vous avez été appelé l'année dernière, ça va peut-être répondre aussi à ma question. Est-ce que l'organisation a-t-elle fait face à des défis pour maintenir sa mission ? Peut-être qu'il n'y a pas assez de bénéficiaires, peut-être connaissez-vous des difficultés au niveau du financement ou dans le recrutement de personnels qualifiés par exemple ?

Michel De Beusscher

Il y a assez de bénéficiaires. Je pense même qu'il y a des plaintes qui ont été déposées parce que les centres ne sont pas à même de pouvoir accueillir tous les besoins qui existent en Wallonie. Cependant au niveau financier, les challenges ou les défis sont nettement plus importants dans la mesure où la population que nous accueillons est de plus en plus lourde par rapport aux questions de vieillissement mais aussi des questions de polyhandicap, il y a des questions d'autisme. Il faut savoir que les hôpitaux psychiatriques, parfois, s'occupaient de ce genre de population et ce n'est plus du tout le cas.

Aujourd'hui on a tendance, j'ai parlé de logement supervisé, à mettre en logement supervisé des personnes qui ont des capacités d'autonomie mais qui ont quand même besoin de pas mal d'accompagnement et de les remplacer par des personnes qui ont des besoins d'accompagnement beaucoup plus importants. Donc le premier défi c'est qu'il faut en enrichir l'encadrement donc du coup les coûts augmentent au niveau de la masse salariale, ça c'est une chose. D'autre part, l'AVIQ a un moratoire et a des fonds limités et donc ils remplissent le mieux qu'ils peuvent leur mission, en soit, l'AVIQ ne démérite pas mais voilà, ils connaissent les besoins qu'on a mais ils n'ont pas les moyens de rencontrer tous nos besoins. Ça c'est une part. Le gros financement c'est l'AVIQ. Un deuxième financement c'était les APE donc les aides à l'emploi.

Alors ces aides-là existent bien dans l'institution mais ont été remodelisées ici avant concernant des personnes en particulier. Aujourd'hui elles sont forfaitarisées donc on ne peut plus trop jouer avec, tiens cette personne-là pourrait amener un peu plus de ressources que d'autres, etc, pour différentes raisons. Donc APE c'est forfaitarisé donc on connaît le montant donc en quelque part on doit s'adapter non pas aux personnes mais au montant qu'on reçoit.

On a un troisième volet de financement qui n'est pas énorme, enfin ça représente quand même quatre mi-temps, c'est ce qu'on appelle les « Maribel ». C'est un volet qui est défini par les fonds sociaux et là par exemple l'index ne suivra pas. Donc ça veut dire que progressivement les salaires vont devoir être sous fonds propres ou compensés par ailleurs.

Je ne vais pas rentrer dans toute la complexité des subsides AVIQ parce que là il y a vraiment, je dirais, eu depuis quelques années toute une série d'accords en ce qu'on a appelé en tripartite c'est-à-dire l'employeur, le gouvernement wallon et alors les syndicats, les représentants des travailleurs pour avoir des demandes plus ou moins importantes sur différents points ou des congés en plus mais ça se finance, voilà des petites choses comme ça.

Et récemment il y a eu ce qu'on appelle la réduction de temps de travail pour les personnes, les travailleurs plus âgés à partir de 55 ans et ces personnes sont du coup remplacées aussi par d'autres, ce qui permet de retrouver un certain équilibre.

Grégoire Delaisse

Donc oui, c'est ça, les principaux défis c'est le financement et que les bénéficiaires peuvent devenir plus lourds à gérer. Et alors justement donc, quelles sont les motivations des travailleurs, des bénévoles à venir travailler ici ? Parce que j'imagine que ce n'est pas purement financier.

Michel De Beusscher

Alors il y a effectivement, d'abord les travailleurs eux-mêmes, je veux dire si vraiment c'était leur conquête du graal que de devenir riche ici, ben non, ça va leur permettre de vivre correctement parfois. C'est comme dans les hôpitaux, ceux qui ont le plus de diplômes ont un peu plus, ceux qui en ont moins, ont un peu moins et encore on plafonne un peu le nombre, etc. Donc ce n'est pas du bénévolat puisque même s'ils travaillent le dimanche, ils auront un sursalaire, il y a quand même une législation sociale à leur égard qui est relativement positive. Par contre on a aussi des bénévoles et on en a une quarantaine je pense quand même qui nous aident à différents moments pour différentes choses. On a aussi des kots d'étudiants qui nous aident, ça fait partie des bénévoles, etc. C'est un enrichissement très très important.

Il y a par exemple aussi des bénévoles qui viennent, vous savez il y a des réunions d'équipe, à ce moment-là, si l'équipe doit être complète, il n'y a plus d'encadrement dans la maison et alors les bénévoles viennent pendant 3-4 heures accompagner les résidents, comme ça, en même temps que les activités de jeu, c'est toute une organisation qui se met en place pour permettre aux équipes d'avoir des réunions avec le plus de membres possibles.

Grégoire Delaisse

Et est-ce qu'il y a des parents bénévoles ou travailleurs ou pas du tout ?

Michel De Beusscher

Alors si on considère que les gens qui sont dans les assemblées générales, les conseils d'administration, dans les festivités qu'on peut organiser, oui là il y a des parents qui s'investissent parfois très fort.

Grégoire Delaisse

Parfait, merci, donc ça ce sera tout le but de l'organisation. Là on va un peu aussi parler de l'adhésion, on a déjà parlé des bénévoles et des employés et donc ma question c'est de savoir comment est-ce qu'on devient un membre ? Si je veux travailler ici ou si je veux être bénévole, comment est-ce que ça se passe ?

Michel De Beusscher

Mais donc quand on parle de membres, on parle de l'Assemblée Générale. Dans l'Assemblée Générale, essentiellement c'est des parents ou des gens cooptés, parce qu'ils ont des compétences particulières. Ça c'est pour, je dirais, la structure juridique en tant que telle.

Pour devenir travailleur, si on veut devenir éducateur, il faut un diplôme qui correspond au secteur. Après, il y a aussi des ouvriers, et aussi ce qu'on appelle chez nous les maîtres de maison, c'est ceux qui entretiennent les

maisons en lien avec les diplômes, qui préparent à manger, qui font la lessive, des choses de base, mais absolument essentielles. Sans eux, l'institution ne tombe pas non plus.

Grégoire Delaisse

J'aimerais savoir comment est-ce qu'on devient bénéficiaire de l'association ? Est-ce que vous avez des critères spécifiques pour sélectionner X ou X personnes souffrant d'un handicap mental pour venir ici ?

Michel De Beusscher

Donc, les bénéficiaires sont en fait catégorisés par l'AVIQ elle-même, en disant, voilà, ça c'est un niveau, on parle de 110, 111, 112, si vous pouvez faire des recherches là-dessus, ce n'est pas trop intéressant, mais à condition que ces bénéficiaires soient répertoriés dans ces catégories, on peut les accueillir ici quand on a une place pour eux. Par ailleurs, il y a ce que l'AVIQ appelle la liste unique, c'est-à-dire une liste dans laquelle est regroupée toute une série de bénéficiaires qui ont souvent des difficultés à trouver des solutions. Et là, on a en plus, je dirais, du moratoire, ce qu'on appelle des conventions nominatives, c'est-à-dire on est financé pour un bénéficiaire en particulier.

Mais ils rentrent dans les mêmes critères, souvent beaucoup plus lourds que ces critères nous présentent.

Grégoire Delaisse

Et quand ils rentrent ici, en fait, ça a vie ?

Michel De Beusscher

Alors, en principe, ils rentrent ici jusqu'à leur dernier souffle. Après, il est possible que l'institution n'ait pas toutes les ressources. Je vous ai parlé des difficultés ressources humaines, c'est-à-dire on n'a pas de médecin dans l'institution, on a un nombre d'infirmières illimités, etc.

Est-ce qu'on est capable, pour que le bien-être du résident et sa sécurité soient assurés, de pouvoir faire le job ? Si ce n'est pas le cas, on a déjà eu, et parfois parce que le bénéficiaire lui-même nous demande, des orientations vers une maison de repos. Jusqu'à présent, mais ça pourrait être possible, on n'a pas fait d'orientation en soins palliatifs, par exemple.

On a toujours pu les faire en interne. Donc la majorité de nos résidents finissent leur vie ici, mais il est possible que l'un ou l'autre puisse terminer en maison de repos ou dans un autre type de structure.

Grégoire Delaisse

Parfait. Bon, ça c'était terminé pour ça, parce qu'en fait, au final, on répond aux questions au fur et à mesure qu'on discute. Donc il y a un aspect aussi sur la gouvernance, qu'on a déjà parlé avec les parents dans le Conseil d'administration.

Michel De Beusscher

Je voudrais quand même, la gouvernance, pour moi, ça part de l'Assemblée Générale, Conseil d'administration, Direction Générale, etc. Et c'est essentiel que cette gouvernance soit en accord sur ses finalités. Je veux dire, un Conseil d'administration à l'ancienne, ça va être compliqué dans des structures comme celle-ci.

Donc il faut un Conseil d'administration qui puisse avoir une forme d'empathie à l'égard de son nom d'institution. Et ça, c'est pas du gagné à tous les coups.

Grégoire Delaisse

Merci pour cette précision. Mais en fait, vous voulez dire quoi par Conseil d'administration à l'ancienne ?

Michel De Beusscher

Ah ben, il y a un président, et on donne des injonctions au directeur.

Grégoire Delaisse

Ok, oui, vous parlez un peu de la structure verticale. Voilà, voilà. C'est ça. Donc là, on revient à ce qu'on a dit au début.

Michel De Beusscher

Oui.

Grégoire Delaisse

Alors là, ça va prendre un peu avec des pincettes, parce que c'est pas vraiment le terme.

Est-ce que vous avez des indicateurs ou des critères de performance, avec trois guillemets, car ce n'est pas le mot le plus adapté, pour voir que votre mission est toujours dans les bons rails et que vous partez dans la bonne direction ?

Michel De Beusscher

Alors, je pense qu'on a d'abord des auditeurs de la AVIQ, mandatés par la Région Wallonne. Il y en a qui viennent auditer nos comptes. Et donc, ils valident si on fait bon usage de l'argent qu'on reçoit.

Et puis, il y a des auditeurs, qui sont souvent d'eux, qui viennent auditer la qualité des services. Et l'institution peut se revendiquer d'avoir de bonnes qualités de part et d'autre.

Dans la présentation des comptes, ça ne signifie pas que la AVIQ vient voir si on est en positif ou en négatif. Ils viennent juste vérifier si on fait le job comme il faut. Voilà.

Alors, en termes d'indicateurs, c'est un peu le job aussi du directeur général que de les donner. Par exemple, depuis que nous sommes arrivés, parce qu'il y a eu un RH en même temps que, moi, on a travaillé sur un dossier vraiment tip-top sur la masse salariale, individualisé par travailleur, par mois, etc. Et on peut donner une indication de la masse salariale au jour le jour et des équivalents en temps plein qui travaillent au jour le jour également.

Donc, ça, c'est quand même plus de 80% de notre charge salariale est la masse salariale. C'est un de nos gros indicateurs. On peut aussi faire attention, par exemple, à l'énergie, et des choses de cette sorte-là.

Grégoire Delaisse

Donc, le financement, globalement, on a un peu déjà discuté. Comme l'organisation, est-elle financée ? Via l'AVIQ, l'APE, c'est ça ?

Michel De Beusscher

Les aides à l'emploi. L'aide à l'emploi, c'est du gouvernement Wallon qui gère ça par le ministre de l'Emploi.

Grégoire Delaisse

Et donc, j'imagine que vous avez aussi des dons et que vous faites peut-être aussi des activités caritatives ?

Michel De Beusscher

Oui. Donc, en dons, l'institution est relativement... Je ne sais pas si je peux nommer le truc, mais pour l'année passée, on a eu plus de 200 000 euros.

Donc, c'est quand même pas mal. On a une activité, l'une ou l'autre activité extérieure médiatisée comme le gala. Tous les ans, il y a un gala.

Ça rapporte un peu d'argent, mais ça rapporte aussi de la notoriété.

Et alors, on a une série de sponsors relativement fidèles, plus extérieurs, qui nous aident également.

Grégoire Delaisse

Si vous êtes en positif sur l'année, comment est-ce que ce positif... Je ne sais pas si c'est déjà arrivé, d'ailleurs.

Michel De Beusscher

C'est déjà arrivé. C'est arrivé pas mal de fois, heureusement, même si c'est difficile. Alors, qu'est-ce qu'on fait avec l'argent ?

En fait, on a des projets d'infrastructure, des nouveaux bâtiments ou d'amélioration de l'infrastructure puisque certains de nos bâtiments sont relativement âgés, étaient adaptés aux personnes de l'époque qui avaient toute la mobilité, qui montaient les escaliers, qui vivaient normalement aujourd'hui. Il y a une maison auquel on a rajouté des ascenseurs, des sanitaires adaptés, PMR, etc. Donc, dès qu'il y a de l'argent, il va servir, je dirais, à améliorer l'infrastructure et aussi peut-être les déplacements, comme des véhicules.

Si nous devons être amené à être en négatif, on peut compter sur une ASBL-sœur qui pourrait venir nous aider.

Grégoire Delaisse

Elle vient vous aider dans quel sens ?

Michel De Beusscher

C'est elle qui gère le sponsoring, le gros sponsoring, etc. Et donc, il y a historiquement des ressources relativement conséquentes.

Grégoire Delaisse

Je vais maintenant vous poser des questions relatives à votre réseaux.

Est-ce que vous êtes en contact avec d'autres associations du même type ? Est-ce que vous partagez peut-être des connaissances, des savoirs ? La manière dont vous avez réglé certains problèmes, peut-être ?

Michel De Beusscher

Déjà, l'institution elle-même est fédérée à une fédération qui s'appelle l'UNESSA, qui regroupe les hôpitaux, les maisons de repos, le handicap et d'autres structures. Et au niveau du handicap, nous avons des réunions sectorielles par région. Donc ici, le Brabant, tous les directeurs qui sont affiliés à l'UNESSA se réunissent au moins une fois par mois pour faire échanger les problèmes, suivre la législation, la faire expliquer, etc.

Donc oui, c'est relativement dynamique. En plus, il y a au sein du Brabant une vision intéressante. Bon, j'étais président avant.

Voilà, mais ça a été reprise de manière assez concrète aujourd'hui sur la mutualisation des moyens. Et donc ça, c'est un truc relativement intéressant à développer, qui n'est pas facile parce que chaque vache dans son pré, ça marche encore à l'ancienne. Mais il y aurait une vision à faire en termes de mutualisation, c'est-à-dire partager des juristes, partager des comptables, partager des financiers, des RH, etc.

Parce que ça coûte très cher si on veut des gens de qualité. Or, si on veut faire du bon boulot, il nous faut des gens de qualité. Mais nous n'avons pas besoin d'avoir des gens de temps plein.

Mais si vous voulez quelqu'un de qualité, si on ne lui offre pas un temps plein et un bon salaire, ça ne marche pas. Tandis qu'en mutualisant les choses, ça pourrait se faire. On a, par exemple, quelqu'un qui commence au niveau financier, mais méta-financier, de faire les comptes.

Parce qu'il y a quand même une maîtrise à avoir, des sujets sur l'AVIQ, etc. Et donc, une fois qu'il est dans plusieurs institutions, il a la connaissance.

Grégoire Delaisse

Merci pour votre réponse. Est-ce que vous avez des normes éthiques mises en place ?

On peut peut-être parler des valeurs. Agir avec honnêteté et transparence sur l'état de vos comptes, proposer des formations continues, ect.

Michel De Beusscher

D'abord, on a une structure interne avec les syndicats, avec les représentants des travailleurs. On doit leur rendre des comptes régulièrement. L'institution rend des comptes à son conseil d'administration, qui lui-même rend compte à l'Assemblée Générale au moins une fois par an.

Et par ailleurs, on essaie de développer, c'est un peu compliqué cette année-ci pour différentes raisons, mais une présentation régulière aux cadres, qui eux-mêmes, s'ils le souhaitent, peuvent faire une présentation avec la direction à leurs équipes. Donc, oui, on doit, ce n'est pas un choix.

C'est, selon moi, une obligation éthique que d'avoir cette transparence.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous avez aussi des formations continues pour le personnel ?

Michel De Beusscher

Alors, il y a un énorme plan de formation qui est en cours de développement, qui était un petit peu arrêté antérieurement, et qui tient compte des besoins à la fois des métiers et des personnes.

Grégoire Delaisse

Comment est-ce que les salaires sont décidés ?

Michel De Beusscher

C'est très clair que ce n'est pas la fédération, c'est le niveau AVIQ. Donc, on a ce qu'on appelle les barèmes, qui sont, en fonction de l'ancienneté, acquises dans le secteur. Donc, si un travailleur vient de l'extérieur, quand il rentre, il a peut-être travaillé trois ans dans une autre institution, on peut reprendre son ancienneté et le financer comme ça.

Mais il n'y a pas de sur barème. Alors, malgré tout, je veux dire, si on veut des cadres un peu de qualité, il faut quand même quelques éléments attractifs. Le directeur général, par exemple, une voiture de fonction, on donne des petites compensations financières sous forme de frais de gestion personnelle, non taxées mais tout à fait légales.

Et c'est d'ailleurs lié au financement. Tout ce qui n'est pas juste est non financé par l'AVIQ. Oui.

Si on paye quelqu'un en sursalaire parce qu'on estime qu'on a besoin de cette personne et qu'on veut la payer, c'est sur fond propre.

Grégoire Delaisse

On va brièvement adresser des questions environnementales qui ne sont pas centrales, évidemment, parce que vous avez une mission davantage sociale.

Michel De Beusscher

Oui, il n'y a pas de problème.

Grégoire Delaisse

Donc, est-ce que vous avez une idée de comment est-ce que les opérations de l'ASBL impactent l'environnement ? Est-ce que vous prenez ça en compte ?

Michel De Beusscher

Il y a des choses très simples que l'on fait déjà. C'est tout ce qui est tri. Tri des déchets, c'est déjà pas mal.

Notre conseil d'administration est en réflexion quand même sur l'isolation des bâtiments. Alors, c'est important parce qu'économiquement, ça a un impact positif. Et le placement, par exemple, de panneaux photovoltaïques, c'est en vigueur aussi.

Ce sont les axes principaux. Ce bâtiment-ci, par exemple, quand je quitte le bâtiment, enfin, le dernier qui quitte la journée, il y a une clé qui éteint tout ce qui est électrique. Donc, on va dire que ce n'est pas grand-chose, mais ce sont des petits détails dans lesquels on essaye de s'inscrire.

On inscrit les résidents aussi dans une attention par rapport à ça. C'est un mouvement, je pense, qui n'est pas trop difficile à mobiliser dans la mesure où il concerne tout le monde.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous souhaiteriez peut-être faire plus au niveau environnemental ? Il y a des choses qui nous en empêchent. Au niveau financier, peut-être, c'est plus compliqué.

Michel De Beusscher

Oui, au niveau investissement, on a des possibilités. Je dirais plutôt que, là où c'est le plus compliqué, c'est au niveau des véhicules. Les résidents deviennent de plus en plus dépendants.

Donc, autant avant, on les faisait marcher pour venir jusqu'ici. Autant maintenant, ce n'est plus possible pour beaucoup de bénéficiaires.

Et alors on a un projet assez sympa, on a trois maisons sur Louvain-la-Neuve plus celle-ci, c'est de mettre des vélos à disposition pour que le personnel puisse se déplacer de maison en maison avec un autre moyen de transport que les voitures. En outre, le responsable des infrastructures y accorde une grande importance.

Grégoire Delaisse

Vous êtes donc conscients de votre impact sur l'environnement ?

Michel De Beusscher

Oui tout à fait.

Grégoire Delaisse

Eh bien, un tout grand merci pour votre accueil et votre expertise sur le sujet. J'ai terminé avec les questions que j'avais à vous poser, je vais donc arrêter l'enregistrement.

L'ASBL « Le Centre placet » :

Grégoire Delaisse

Pouvez-vous vous présenter ? Que faites-vous dans l'ASBL « Le centre Placet » ?

Florence Thibaut

Voilà, donc moi c'est Florence Thibault, je suis co-directrice au « Centre Placet » depuis janvier de cette année, donc la direction est partagée par deux personnes. Je suis depuis cinq ans dans l'ASBL, j'étais assistante de direction, et puis il y a eu un changement de direction en janvier. L'ancien directeur est parti, et mon collègue David, qui est aussi coordinateur du CEC, centre d'expression de créativité, au sein du « Centre Placet », et moi-même avons repris la codirection en même temps. Mon collègue David garde aussi ses responsabilités d'animation et de coordination d'animation, vous voyez, et moi des responsabilités également administratives que j'avais avant, donc voilà, pour expliquer un petit peu la codirection.

Grégoire Delaisse

D'accord, parfait, merci, et donc j'aimerais savoir combien il y a de membres dans votre ASBL. Combien il y a de travailleurs, de bénéficiaire et de bénévoles ?

Florence Thibaut

Ah oui, d'accord, alors l'équipe travailleuse du « Centre Placet », c'est actuellement 13 personnes, à peu près 8-9 équivalentes en temps plein, au total, parce qu'il y a des temps partiels, on collabore aussi avec des bénévoles qui viennent en accueil à différents de nos services, que ce soit dans l'animation, la maintenance des lieux, l'accompagnement des résidents, au niveau des bénévoles, il peut y avoir une quinzaine, une vingtaine de bénévoles actifs, on a bien sûr un conseil d'administration composé de 4 administrateurs, une assemblée générale d'une quinzaine de membres, peut-être qu'ils sont 17 et 18 actuellement, la moitié vient de l'UCLouvain, c'est prévu comme ça dans les statuts, dans les statuts, la moitié doit provenir de l'UCLouvain, mais dans les faits, les trois quarts pour l'instant sont de l'UCLouvain, et puis on a quelques membres du monde associatif en fait.

Voilà, au niveau des bénéficiaires, alors là c'est toujours un peu plus compliqué en termes de chiffres, mais donc comme notre mission comporte deux grands volets, et le premier c'est le foyer d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement d'étudiants internationaux du sud de l'UCLouvain, c'est-à-dire des pays d'Afrique, des pays partenaires de la coopération belge, parce qu'on reçoit un suivi pour cela de la coopération belge, donc ça doit s'adresser majoritairement, principalement, aux étudiants et chercheurs de ces pays, une trentaine de pays, beaucoup en Afrique, et donc là on accueille à peu près 120 étudiants et chercheurs par an. On a à peu près 80 lits disponibles, il y a des rotations évidemment. Notre autre volet principal, c'est l'animation interculturelle, on favorise en fait la rencontre interculturelle à travers des tas d'activités académiques, conviviales, comme des ciné-débats, des groupes de réflexion, d'actions thématiques, notamment sur l'environnement, le genre, les questions d'inclusion, etc. On a des programmes d'échanges et rencontres interculturels entre étudiants, citoyens, on organise des conférences, on a également un centre d'expression et de créativité qui organise des stages pour enfants, par exemple, durant l'été, avec comme fil conducteur l'interculturalité et la créativité. On organise aussi d'autres activités créatives, et donc là, tout ce public-là, pour toutes ces activités, ce sont quelques centaines de personnes, à Louvain-la-Neuve et ses environs.

Grégoire Delaisse

Que fait l'organisation au quotidien ? Si je vous écoute bien, on a une partie hébergement et une autre animation interculturelle, des ciné-débats et toutes ces choses-là ?

Florence Thibaut

Tout à fait.

Grégoire Delaisse

Vous avez déjà décrit la mission de l'ASBL, et est-ce que cette dernière a des valeurs qu'elle promeut ?

Florence Thibaut

Oui, bien sûr. Le fil conducteur, finalement, de ces deux principaux volets d'activité, c'est qu'on a envie de contribuer au renforcement de l'inclusion et de la rencontre interculturelle à Louvain-la-Neuve et au-delà, mais bon, en commençant pratiquement ici à Louvain-la-Neuve. Et donc, les valeurs qui animent cela, je pense que c'est des valeurs de solidarité, d'inclusion, défense des droits, égalité, équité, diversité, interculturalité.

Voilà, pour n'en citer que quelques-unes. Partenariat, collaboration aussi avec des organisations partenaires, les étudiants et les chercheurs. Voilà, l'idée, c'est de travailler ensemble comme des partenaires et pas comme si les étudiants et les chercheurs n'étaient que des bénéficiaires.

Grégoire Delaisse

Est-ce que l'organisation a déjà fait face à des défis pour maintenir la bonne tenue de sa mission, je pense peut-être à des problèmes de financement ou alors manque de travailleurs et/ou bénévoles ?

Florence Thibaut

C'est sûr que le financement, la question des finances, c'est important. Et c'est comme ça que le foyer s'est développé en développant un programme d'animation créativité, un programme d'éducation permanente également. Ça nous a permis de lever des nouveaux subsides auprès de la Fédération Wallonie Bruxelles, qui soutient également les actions du foyer.

Donc, ça nous a poussé à diversifier tant que possible les bailleurs de fonds. Mais c'est sûr que l'UCLouvain aussi est un de nos partenaires financiers. On a déjà une bonne équipe, mais c'est sûr que la mesure des financements établit un cadre de contrainte pour l'étendue de nos activités, de nos capacités en ressources humaines.

Et que si un bailleur de fonds réduisait drastiquement son financement, voire ne nous finançait plus, ça mettrait à mal l'organisation. On devrait certainement réduire au niveau des ressources humaines et des activités en fait.

Grégoire Delaisse

Oui, et puis j'imagine que le nombre d'infrastructures aura diminué aussi.

Florence Thibaut

Oui, au niveau de l'infrastructure, on a ce qu'on a. Avoir moins, ce serait un peu compliqué. Mais c'est vrai qu'au niveau de la coopération belge, au fil des ans, on a toujours parlé au niveau des foyers internationaux et même des ONG du risque de la réduction des subsides, de réformes au niveau des politiques.

Et ça se passe en effet. Donc on n'est jamais garanti du lendemain. Pour la première fois, on a eu un engagement trisannuel de la coopération belge.

Sinon, c'était un financement à chaque fois annuel. On a un engagement pour 3 ans. Mais voilà, finalement, 3 ans, ce n'est pas long non plus.

Ceci dit, on a le financement de la coopération depuis 1973 aussi. Donc ça se trouve, ça peut encore perdurer, on espère.

Et si je peux ajouter quelque chose, parce que je pense que ça peut être intéressant dans votre contexte. On, on a parlé des financements, mais on se disait en équipe que, notre défi, c'est aussi l'évolution de la société actuelle. Comme il y a peut-être actuellement un durcissement au niveau des politiques migratoires, des politiques d'intégration, l'accueil des étrangers, des réfugiés, etc. Et que dans la société, il peut y avoir des cristallisations, des tensions autour de ces questions et des tensions. Mais ça a un impact en fait sur notre travail.

Et en même temps, notre travail, il fait tout son sens-là, parce que justement, on a envie de travailler sur les stéréotypes aussi, de favoriser la compréhension entre les différentes cultures. Donc, ça a tout son sens. Et en même temps, ça peut aussi avoir un impact pratique sur nos activités, les moyens financiers qu'on va pouvoir trouver auprès des autorités publiques ou pas, au moins.

Même la politique au niveau de l'université en fait. D'ailleurs, ça s'est passé au fil des années. Avant, au niveau de l'université, il y avait beaucoup plus d'étudiants étrangers qui pouvaient venir avec leurs familles, parce que la politique de la coopération belge favorisait l'arrivée des familles avec ses étudiants et chercheurs.

Et les bourses aussi étaient adaptées pour ça. Et puis ça, ça a été terminé. Donc, on n'a quasiment plus de famille.

C'est plutôt des étudiants et des chercheurs seuls qui viennent, et qui laissent leur famille au pays. Et donc, ça a un impact en fait sur notre travail, le type de logement qu'on peut proposer, le type d'activité qu'on propose, les difficultés auxquelles font face les étudiants et les chercheurs quand ils sont loin de leur famille

Grégoire Delaisse

Merci pour votre réponse. Quelles sont les motivations des travailleurs et/ou des bénévoles à venir travailler/aider le Centre Placet ?

Florence Thibaut

Je pense que pour avoir travaillé dans l'associatif depuis le début de ma vie professionnelle, je pense qu'au cœur des motivations des travailleurs, c'est l'objet social de l'organisation, l'envie de travailler pour un projet de société. Parce que ça fait sens en général pour les travailleurs qui se retrouvent aussi dans des valeurs, les valeurs qu'on a citées, sociales, de solidarité, etc. Je pense que ça joue beaucoup au niveau des motivations.

Et puis peut-être une façon de travailler, je pense, une organisation du travail qui est probablement différente que dans le secteur marchand, lucratif ou entreprise. Il y a peut-être des côtés plus informels, peut-être plus de flexibilité. Il y a beaucoup d'humains.

Alors, avec ça, on rencontre aussi des tas de difficultés d'organisation. Ce n'est pas que tout est rose. Mais je pense que ça peut attirer et plaire à des personnes.

En tout cas, moi, c'est mon cas pour travailler dans ce secteur. Parce que le financier, c'est sûr que c'est aussi un revenu de travail. Mais je pense qu'il y a des secteurs qui payent plus.

Grégoire Delaisse

J'aimerais savoir comment est-ce qu'on devient travailleur ou bénévole dans votre organisation ? Quel est le processus, par exemple ?

Florence Thibaut

Oui, c'est sûr que ce n'est pas le même statut. Il y a des postes déjà existants. Si quelqu'un part, on fait une offre d'emploi.

Maintenant, si on était amené à créer un nouveau poste ou à élargir un poste, c'est parce que ça fait partie de la stratégie de développement de l'organisation. Parce qu'on veut porter un nouveau programme, qu'on a des financements pour cela. Donc, les travailleurs, il y a une stratégie, un engagement pérenne.

Bien qu'on pourrait très bien engager des gens sur des programmes plus court terme, mais c'est moins le cas pour l'instant. Les bénévoles, pourtant, c'est une ressource très précieuse à l'organisation. Justement, parce que je pense que notre capacité d'avoir des travailleurs rémunérés a aussi une limite.

Et donc, quelque part, les bénévoles peuvent nous venir en appui. Mais finalement, je ne crois pas que ce soit la première motivation. Je pense que c'est aussi créer un réseau de personnes qui apprécient le projet, qui se retrouvent dans les valeurs.

C'est une façon de les associer. En fait, c'est un win-win quelque part. Il y a aussi des quotas projets.

Grégoire Delaisse

Ils vous aident ?

Florence Thibaut

Oui, on collabore avec des kots à projets pour des activités qu'on organise avec les étudiants, etc. Bon, là, ils n'ont pas le statut de bénévoles, mais ce genre de partenariat, ça fait partie de nos réseaux de collaboration et d'intérêts mutuels, qui est fort intéressant. Parce qu'à travers cela, on fait aussi notre travail de promotion de ces valeurs et même de nos activités, etc.

Ils sont en même temps partenaires, ils sont en même temps partie de notre public, finalement.

Grégoire Delaisse

Donc, vous avez dit que le AG, c'est dans les statuts, 50% UCLouvain et pour le CA ?

Florence Thibaut

Et pour le CA, la majorité doit être d'UCLouvain.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous, en tant que travailleuse, membre du « Centre Placet », avez un petit pouvoir de décision dans ce qui se passe ici ?

Florence Thibaut

Oui, oui, tout à fait. Alors, ça, ça varie d'une période dans l'histoire du Placet à une autre en fonction des personnes qui sont dans le CA ou de l'époque de développement de l'organisation. Donc, actuellement, par exemple, le CA nous [la direction, la co-direction] laisse vraiment... D'ailleurs, la direction est déléguée à la gestion journalière de l'ASBL et donc, il [Le CA] nous laisse champ libre pour organiser l'équipe, les activités, suivre les comptes, etc. Et le CA vient en appui et aussi en conseil et en vérificateur aussi parce que, légalement, ils sont responsables des comptes, des finances de l'ASBL. Donc, ils ont intérêt, évidemment, à savoir ce qui se passe.

Mais voilà, pour la gestion quotidienne, quand il n'y a rien d'extraordinaire à la gestion quotidienne, ils nous laissent travailler, mais on leur rend des comptes, en fait. Par exemple, quand le Placet a commencé, je pense que les instances, ça se présentait peut-être différemment. En fait, il y avait une co-direction..La seule fois où il y avait eu aussi, ça a démarré avec une co-direction. Et je crois que ces co-directeurs étaient, ou en tout cas, un des co-directeurs était engagé par l'université. Et il y avait l'association des résidents, des étudiants qui faisait partie du CA.

Donc, c'était une autre configuration, en fait. Je pense qu'ils devaient travailler ensemble différemment.

Grégoire Delaisse

OK. C'est intéressant à savoir. Alors, une autre question, c'est comment est-ce qu'on devient bénéficiaire de l'association ?

Par exemple, les étudiants étrangers du site que vous accueillez, comment est-ce que vous les sélectionnez ? Est-ce qu'il y a des critères ? Enfin, j'ai vu sur le site qu'il y avait des critères.

Florence Thibaut

Oui, pour le logement, c'est bien pour la partie hébergement en fait. Donc, il y a quelques critères qui sont effectivement annoncés sur le site. Donc, en priorité, majoritairement, ça doit être des étudiants et chercheurs qui viennent des pays partenaires de la coopération belge.

Ils doivent être inscrits à l'UCLouvain plein temps avec des étudiants d'UCLouvain. Et alors, pour pouvoir bénéficier d'un logement, les logements sont gérés en fait par LOGE. Nous, on est à l'intermédiaire, mais ça reste des logements UCLouvain.

Il faut aussi une solvabilité financière pour pouvoir payer le loyer. Donc, voilà, on demande une série de documents liés à cela. On tâche à avoir quand même une mixité au niveau des origines.

Même si la plupart des étudiants viennent d'Afrique, mais c'est parce qu'il y a plus d'étudiants. Actuellement, il y a beaucoup plus d'étudiants internationaux d'Afrique que d'Amérique latine parce que les liens de coopération universitaire se sont amenuisés, par exemple, entre l'Europe et l'Amérique latine. Il n'y a plus beaucoup de bourses pour l'Amérique latine, donc forcément, il y avait moins d'étudiants latinos. Pour l'Asie, on a quelques personnes, mais moins également. Donc, on essaye avec tout ça de favoriser une diversité tant que possible.

Grégoire Delaisse

Est-ce qu'il y a une contrepartie ? Parce que je pense que j'avais vu sur votre site, du coup, le bénéficiaire se doit de prendre part à votre projet.

Florence Thibaut

Oui, alors...

Grégoire Delaisse

Un peu comme un kot à projet au final.

Florence Thibaut

Voilà, même si un kot à projet, je pense que c'est beaucoup plus actif de la part des membres, c'est plus petit aussi. Et c'est eux qui vraiment mettent en œuvre le projet. Ici, il y a une équipe de travailleurs qui met en œuvre le projet.

Mais idéalement, les étudiants chercheurs qui viennent ici, on leur demande au minimum d'adhérer au projet et à ses valeurs, évidemment. Et puis, s'ils ont l'élan de participer, du temps un petit peu à donner pour participer au développement du foyer, etc. Evidemment, c'est favorisé parce que c'est ça qui fait vivre le foyer, les activités.

Grégoire Delaisse

D'accord, merci. C'était tout pour cette partie-là. Donc, on va toucher un peu à la gouvernance.

On a déjà dit comment l'organisation était gérée avec le CA et les AG. Donc, les décisions, j'imagine qu'elles sont prises par le CA, mais vous, vous êtes assez libre dans la gestion journalière.

Florence Thibaut

Voilà, c'est ça.

Grégoire Delaisse

Ça prend avec des pincettes, cette question-là. Enfin, c'est un terme économique, mais quels sont les indicateurs ou les critères de performance pour savoir que vous êtes dans le bon, que vous poursuivez le projet selon sa mission, que vous êtes toujours dans la même mission, que les valeurs sont respectées ? Je ne sais pas s'il y a des critères ou des indicateurs ?

Florence Thibaut

Oui, c'est intéressant. Contrairement aux ONG, par exemple, je ne sais pas si vous avez un peu d'expérience des ONG, parce qu'avant, je travaillais dans les ONG, qui sont financées par exemple par la coopération belge, l'Union européenne. Et alors, pour justement être financière, elles doivent rentrer, élaborer des cadres logiques d'intervention.

Maintenant, il y a différents outils qui ont été développés avec justement des objectifs, des résultats attendus, des indicateurs, etc. Donc, ça, c'est très clair et c'est très précis. Et ça leur manque beaucoup de travail pour se conformer à tout ça.

Ici, au niveau du foyer et du projet dans son ensemble, on n'a pas de tel cadre si élaboré et si exigeant, parce que c'est quand même très exigeant. Donc, on a des programmes stratégiques institutionnels pluriannuels. Il y en a un qui s'est terminé en 2023, donc on est en cours d'élaboration du suivant, qui réaffirme, qui remodèle un petit peu les grandes lignes stratégiques pour les quelques prochaines années, et qui décline ça en objectifs opérationnels avec des chantiers de travail à mettre en œuvre.

Et donc ça, c'est un peu le guide stratégique pour l'association. Et chaque année, le CA, avec l'équipe, la direction, présente à l'Assemblée générale son rapport d'activité, disons, pour l'année, y compris évidemment avec les comptes financiers. Et c'est de cette façon-là qu'on évalue ensemble que l'ASBL, le projet, travaille bien dans sa ligne de conduite.

Évidemment, au niveau financier, c'est beaucoup plus précis.

Grégoire Delaisse

Oui, j'imagine.

Florence Thibaut

Là, ce n'est pas une évaluation générale. Donc, voilà, je dirais que c'est un petit peu de cet ordre-là, en fait. Donc, on pourrait avoir dans nos programmes stratégiques institutionnels des indicateurs, et il y en a eu, je pense, dans le passé.

Peut-être qu'on en remettra, d'ailleurs, cette fois-ci, ou certains. Donc, on peut avoir des indicateurs aussi de résultats, disons, qui permettent d'évaluer plus précisément l'atteinte des objectifs.

Grégoire Delaisse

Ça va bien, merci. Donc, c'était la gouvernance qu'on a déjà parlé bien avant. Et là, on va un peu parler du financement.

Donc, concrètement, comment est-ce que l'organisation est financée ? Vous avez des subsides, j'imagine ?

Florence Thibaut

Oui.

Grégoire Delaisse

Donc, la Belgique partenaire du développement, l'UCLouvain, la Wallonie Fédération Wallonie Bruxelles.

Florence Thibaut

Voilà.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous avez d'autres sources de financement que les subsides ? Ou alors, peut-être que vous réalisez des activités qui vous permettent de récolter des fonds ?

Florence Thibaut

Oui. Donc, les subsides que vous avez mentionnés, on peut avoir des subsides ponctuels de la province ou de la région, mais ça, c'est des petits subsides. Une grosse source de financement, c'est quand même les aides à l'emploi.

Et ça, dans le secteur marchand, en fait, c'est très important. Ça représente, pour vous donner une idée, la moitié de notre charge salariale.

Grégoire Delaisse

Ah oui, oui.

Florence Thibaut

Sans ça, on ne pourrait pas avoir tous les travailleurs qu'on a actuellement. Donc, parce que la région Wallonne, à travers les aides APE à l'emploi et le fonds Maribel, c'est un autre fonds d'aide à l'emploi assez spécifique, je crois, au secteur non marchand. Bon, il y a des variantes.

Mais voilà, ils couvrent quand même 50% de la charge salariale. Donc, voilà, là aussi, en cas de changement de politique des aides à l'emploi, ça a un impact. Et donc, à côté, si vous voulez, les finances et l'UCLouvain, à l'université, est aussi un de nos partenaires financiers.

On a très peu d'activités qui génèrent des entrées. Un petit peu au niveau du centre d'expression et de créativité, notamment à travers les stages, mais dans notre politique, c'est de garder ces stages vraiment à prix démocratiques, justement, et inclusifs. On loue la grande salle d'activité et de fêtes.

On la loue nous-mêmes à UCLouvain, mais on peut générer un bénéfice sur les locations de la salle. Et donc, ça, c'est important pour nous. Ça nous ramène quand même quelques rentrées supplémentaires dont on a besoin pour tenir le budget en équilibre.

Grégoire Delaisse

Et alors, je ne sais pas si vous avez connaissance, peut-être. Est-ce que l'ASBL a peut-être déjà fait face à des situations financières difficiles ?

Florence Thibaut

Oui, oui. Moi, je suis là depuis 5 ans, donc je n'ai pas connu tout l'historique, mais j'ai eu l'impression.

Grégoire Delaisse

Et comment est-ce que ça a été géré ? Alors, peut-être que l'UCLouvain revient vous aider. Je ne sais pas.

Florence Thibaut

Oui, c'est ça. Oui, je pense qu'il y a eu des périodes plus difficiles. Maintenant, je ne sais pas si concrètement ils ont dû mettre fin, par exemple, à des emplois, ça je ne suis pas sûre.

Grégoire Delaisse

Sinon, il n'y a pas de problème.

Florence Thibaut

Je ne suis pas sûre qu'ils ont déjà fait appel à l'UCLouvain pour une aide. Ça pourra peut-être un jour se faire, mais ce sera toujours temporaire, je pense. Ce que je voulais préciser, c'est que par exemple, parce que d'autres associations font ça, nous pour l'instant, on ne fait pas ça. On ne lève pas de dons. En tout cas, pour l'instant, on ne lève pas de dons. Ça ne s'est pas fait, quoi.

Oui, je voulais vous dire autre chose. Oui, et on avait, c'est le cas d'associations, quand elles le peuvent, les organismes comme ça peuvent avoir un petit fond de réserve. Vous voyez là, pendant des années, on avait apparemment Placet avait un bâtiment, pas l'entièreté du bâtiment, mais avec des logements pour le foyer. Et puis, ça a été vendu. Donc, ça a constitué un fond de réserve, une épargne d'investissement, en fait. Donc, ça aussi, ça permet d'assurer un peu les arrières en cas de coup dur. Mais voilà, elle [l'ASBL] n'est pas riche.

Grégoire Delaisse

C'est un bon lien avec ma question. Je ne sais pas si vous avez des résultats positifs en fin d'année ou pas. Si c'est le cas, qu'est-ce que vous envisagez ? Vous réinvestissez ? Vous mettez en réserve ?

Florence Thibaut

Oui, c'est ça. Oui, voilà. Ces dernières années, malheureusement, on ne dégagait pas vraiment de bénéfices, quoi, disons, en termes de résultats positifs.

Et justement, on s'est dit et avec notre révision d'entreprise, on s'est dit là, maintenant, il va falloir non seulement être en équilibre, mais être un petit peu en positif pour reconstituer une petite réserve. Parce que justement, quand c'était difficile, on était épuisé dans la réserve. Donc, effectivement, il faut penser la stratégie du budget pour ne pas dépenser plus que ce que l'on a comme fond et même dégager idéalement un petit peu de résultats positifs qui est réinjecté dans le projet ou mis en réserve.

Voilà, puisque ça ne paye pas les membres du CA. Il n'y a pas d'actionnaire dans une entreprise de l'AG, et voilà.

Grégoire Delaisse

Merci. C'est fini pour cette partie du financement. J'aimerais juste savoir au niveau du réseau, est-ce que vous êtes en contact avec d'autres organisations du même type ?

Est-ce que vous partagez un peu des connaissances ou alors des résultats de projets ou des résultats d'activités ?

Florence Thibaut

Oui, on a des partenaires plus ou moins proches. Les degrés de proximité varient en fonction, justement, des points d'intersection au niveau de nos missions. Donc, Louvain la coopération, on collabore pas mal ces derniers temps avec le collectif des femmes un petit peu moins.

Et on aimerait bien renforcer en fait notre collaboration. Voilà, il y a divers partenaires, notamment au sein de l'université. Votre question, excusez-moi, c'était ?

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous étiez en contact avec des associations du même type ? Est-ce que vous partagez un peu des conseils et des résultats ?

Florence Thibaut

Oui, oui, tout à fait. Et donc, effectivement, on peut partager des bonnes pratiques. On peut collaborer aussi pour développer ensemble des activités.

On peut faire partie mutuellement des AG respectives.

Grégoire Delaisse

Ça va, merci. Alors, est-ce que vous avez des normes éthiques mises en place ? Agir avec transparence par exemple ? Ou alors peut-être maintenir aussi un niveau de compétence élevé par la formation continue des travailleurs ?

Florence Thibaut

Oui, oui, alors, bien sûr, on en a. Ce n'est peut-être pas résumé comme ça ou synthétisé dans une sorte de charte. Parce que je sais que, peut-être que les entreprises ont ça. Les ONG, maintenant, j'ai vu qu'il y avait une politique d'intégrité. Je ne connais pas très bien, mais ça reprend ce genre de choses. Donc, elles s'engagent, elles certifient, elles répondent à ces critères.

Donc, nous, à notre niveau, on n'a pas quelque chose d'aussi formalisé, en fait, et synthétisé.

Grégoire Delaisse

C'est un peu tacite dans l'ASBL ?

Florence Thibaut

Oui, voilà, mais en même temps, ce serait intéressant comme travail de faire le point là-dessus. Et de peut-être formaliser certaines choses, parce que je pense que du coup, ça nous permet nous-mêmes de davantage travailler sur la mise en œuvre de tous ces principes. Donc, oui, c'est une bonne question.

On n'a pas quelque chose de formalisé à ma connaissance.

Grégoire Delaisse

Ça va, merci. il reste deux choses ;

C'est ce qu'on appelle la conception distributive. Donc, c'est expliqué là-dedans [Le livre de Kate Raworth présent sur la table]. En fait, l'auteure dit que le nôtre conception actuelle des entreprises amènent la division, c'est-à-dire qu'en gardant le savoir pour soi ou alors en gardant le profit pour soi, au final, les richesses, qu'elles soient économiques ou dans la connaissance ou même dans l'accaparement du savoir, de la terre, les gens ont tendance à garder ça juste pour eux, ce qui amène la division, même dans la gouvernance.

Si le pouvoir est entre les mains de deux personnes, le reste n'a rien à dire. Et aussi la conception régénérative. Donc, ça, c'est tout ce qui touche plutôt à l'environnement.

Et l'auteure dit qu'on est plutôt dans un mode de conception dégénérative. Et donc, elle critique aussi un peu l'aspect linéaire de notre manière de consommer, qui est produire, consommer, jeter ou juste considérer l'offre et la demande qui met un peu de côté toutes les externalités qui vont de l'offre à la demande. C'est-à-dire qu'en fait, on met de côté les inégalités sociales, mais on ne les voit pas dans notre modèle économique et la manière dont on dégrade l'environnement non plus si on considère uniquement l'offre et la demande.

Et donc, c'est pour ça. Dans un deuxième temps, on va aborder un peu l'environnement. Et puis, dans un premier temps, là, j'ai juste pour voir un peu, par exemple, comment est-ce que les salaires sont décidés ?

Florence Thibaut

Oui, c'est ça. Alors, à ce niveau-là, les ASBL, elles doivent suivre, en fait, les grilles barémiques de la région ou de la communauté française dont elles dépendent au niveau de leur statut. Donc, nous, c'est la communauté française.

Il y a des barèmes avec des échelons en fonction du type de fonction. Oui, c'est ça. Voilà, il y a des échelons de la direction.

Et puis, juste avant, des coordinateurs, peut-être des coordinateurs de services.

Grégoire Delaisse

Oui, c'est ça.

Florence Thibaut

Et puis, il y a les chargés de projets, les chargés dans ces services. Et puis, vous voyez, les secrétariats.

Grégoire Delaisse

Alors, si vous voulez, j'ai une citation ici, si vous voulez. C'est l'économie d'aujourd'hui est dégénérative et pratique la division par défaut. Et donc, l'économie de demain, elle doit être régénérative et pratiquer la distribution à dessein.

Qui n'est pas économique. La valeur n'est pas qu'économique. On va peut-être partager ça.

Grégoire Delaisse

Dernier cadre de questions, c'est sur l'environnement. Pour savoir si votre organisation a des politiques environnementales en place ou pas, parce que je sais que ce n'est peut-être pas l'objectif premier.

Florence Thibaut

Oui, un autre petit niveau, c'est sûr que le tri. Le tri des déchets qu'on essaie de faire aussi dans les logements. Par exemple, là, on a une fontaine à eau qui est branchée sur le réseau de ville.

Au niveau de nos achats de cantines, si je puis dire.

Grégoire Delaisse :

Vous faites attention ?

Florence Thibaut :

Oui, on fait attention de ne pas prendre tous les achats individuels, d'acheter autant que possible chez Oxfam. Donc voilà, à notre niveau, on voit ce qu'on peut mettre en place.

Grégoire Delaisse

Vous êtes au courant de votre impact ?

Florence Thibaut

Voilà, même au niveau de l'énergie aussi.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous souhaiteriez peut-être faire plus pour l'environnement, mais que du coup, vous êtes limité peut-être par manque de temps, par manque de financement aussi ?

Florence Thibaut

Non, oui, c'est peut-être une question de temps aussi, parce que déjà notre temps est pris, il faut savoir ce qu'on a en partie de faire. Oui, c'est peut-être plus une question de temps, bien que je pense qu'à notre niveau, on fait vraiment à notre niveau, on fait déjà pas mal. Et puis peut-être une question de moyens financiers, parce que par exemple, peut-être qu'on pourrait mettre nous-mêmes des emplacements pour vélos. On en a fait d'ailleurs en bois, mais forcément, ils vont moins durer, parce qu'on n'a pas les soins, mais peut-être pas un super truc. Voilà, donc c'est temps, argent. Et puis, il y a des choix aussi plus stratégiques en fait, ou politiques à faire.

Par exemple, au niveau de l'Assemblée générale, c'est eux-mêmes qui ont dit, mais regardez, attention, on est à telle banque pour nos comptes, et à telle banque pour notre petit fonds d'investissement, regardons dans quelle mesure cette banque répond à nos critères écrits, ou changeons de banque. Donc ça, c'est intéressant aussi. Et pour ça, le rôle de l'Assemblée générale est important, parce que c'est des bénévoles finalement de la vie active, ou pas de la vie active, mais bon, qui ne sont pas dans la gestion générale, mais qui ont un regard alors plus critique.

Grégoire Delaisse

Mes questions sont finies, merci à vous.

Florence Thibaut

Merci à vous. J'espère que ça a été utile pour vous.

Grégoire Delaisse

Tout à fait.

L'ASBL « UTUC » :

Grégoire Delaisse

Pouvez-vous vous présenter ?

Evelyne Louveaux

Donc Evelyne Louveaux, en fait je suis dans l'organisation depuis sa gestation, parce que j'ai eu la chance de rencontrer à l'époque, donc en 2008, Papy qui était à la rue.

Grégoire Delaisse

C'est aussi une autre association ?

Evelyne Louveaux

Papy était un SDF. En 2008, la ville était très soucieuse du développement, du bon développement de la ville, le modèle que devait être Louvain-la-Neuve, et les SDF qui traînaient devant les magasins, ça faisait une tâche qu'on voulait mettre sous le tapis, et donc il y a eu quand même de la part d'un conseiller communal, une suggestion, pas d'interdire la mendicité, puisque ça a été évoqué, mais d'aller les rencontrer en disant, ces gens-là ils n'ont pas eu votre vie, il faut voir avec eux ce qu'on peut faire. Et moi comme j'avais été formé par l'ATD Quart Monde, où j'avais été bénévole pendant une trentaine d'années, pour moi c'était évident que c'était la chose à faire, on ne résout pas les choses pour les gens, on les résout avec les gens, donc ça m'intéressait, et j'ai fait partie du petit groupe qui a été sur la grande place à rencontrer les SDF qui buvaient, qui traînaient avec leurs chiens, et qui gênaient.

Voilà. Et donc j'insiste, je ne dirai jamais que je suis fondatrice d'UTUC, même si c'est moi qui suis là le plus longtemps, mais je suis co-fondatrice, c'est vraiment un travail ensemble.

Grégoire Delaisse

Oui, et le co-fondateur alors c'est Papy...

Evelyne Louveaux

C'est Papy qui est décédé, mais sans lui je n'aurais pas pu le faire, parce que lui c'est son milieu, c'étaient ses potes, et donc on a vraiment fait un duo, un duo qui au bout d'un petit temps n'a pas pu tenir parce que Papy avait ses fragilités, donc il a recommencé à boire, mais moi je me suis senti responsable de continuer.

Grégoire Delaisse

Et donc initialement vous étiez...

Evelyne Louveaux

On était rue des Bruyères, alors on n'avait pas de local au début, donc cette année-là, coup de bol cette année-là, le prix honoris causa était un prix pour les projets sociaux, et Monica Nève, qui a fondé Nativitas à Bruxelles, un centre d'accueil de jour, avait reçu le prix honoris causa. Donc moi j'avais la carte en main pour aller voir le recteur et lui dire « vous avez donné un prix à cette dame, mais chez vous qu'est-ce que vous êtes prêts à faire ? ».

Ça a été mon biais d'introduction. Donc ils ne pouvaient pas dire « non, ici on ne veut pas, on ne peut pas ». En fait je me suis rendu compte que ce soient les instances académiques ou que ce soit le business, le social c'est une couverture, mais les gens ne sont pas vraiment persuadés que c'est important.

Moi c'est vraiment un truc que j'ai réalisé, quand les entreprises font des choses sociales, et ça doit être la même chose pour l'écologie, c'est pour montrer qu'on est bien.

Grégoire Delaisse

Oui ça c'est vrai.

Evelyne Louveaux

Donc dans ce cas-là, la preuve c'est qu'il a dit « d'accord, on va se réunir avec l'INESU ». On a eu des réunions, mais on ne nous proposait jamais des choses qui aboutissaient. J'ai dû attendre des mois, et des mois, et des mois.

Il a fallu un article dans le Libre Belgique, parce qu'entre-temps on a fait nos statuts, on a gagné le prix de la Fondation Roi Baudouin, et une journaliste m'a appelé pour parler du projet. Je lui ai dit « il n'existe pas, on n'a pas de local ». Elle a fait une page entière dans le Libre Belgique.

Quinze jours après, on avait un local. Comme par hasard.

Grégoire Delaisse

Vous fournissez quoi comme service du coup au quotidien ici ?

Evelyne Louveaux

Au départ c'était vraiment accueil de jour. L'idée c'était, vous ne traînez pas dans la rue, vous venez chez nous. Et chez nous, comme ça a duré huit mois, pendant ce temps-là on s'est réunis, des habitants, des étudiants.

Il y avait deux kots à projets à l'époque. Ce qui était intéressant aussi, c'est que les étudiants faisaient partie du projet. Il y avait la Coquille et le Kap quart.

C'était important. C'était donc un truc, j'allais dire, intergénérationnel. Et donc, quelle était votre question encore ?

Grégoire Delaisse

Les activités que vous faites au quotidien ?

Evelyne Louveaux

Donc au départ c'était vraiment l'accueil. Et on avait ensemble décidé le cadre. Et c'était important de le faire ensemble.

Parce qu'il y en avait un qui était accro à sa bouteille. Et qui, en prenant une gorgée, nous dit, en tout cas on ne boira pas à l'intérieur. Et puis on s'est demandé, est-ce qu'on accueille les chiens ?

Parce que les chiens, il y en avait beaucoup à l'époque. Il y avait beaucoup de squatteurs et ils ont tous des chiens. Est-ce qu'on accueille les chiens ?

Au départ on se dit, peut-être qu'on demanderait d'attacher son chien à l'intérieur. On avait alors des remarques « moi je n'attache pas mon chien puisque je vis pour la liberté. Si mon chien ne rentre pas, moi je ne rentre pas. »

Donc on accueille les chiens. Mais le maître est responsable de son chien. On a fait vraiment le règlement avec eux.

Donc on a établi un cadre avec eux. Et c'est ce cadre qui tient toujours. Donc au départ c'était uniquement l'accueil.

On n'était que des bénévoles. Il n'y avait pas de professionnels. La ville quand même, puisque le CPAS faisait partie du projet.

La ville s'intéressait au projet. Donc la ville a délégué de la cellule de prévention deux assistantes sociales qui passaient une matinée par semaine pour les demandes sociales.

Mais nous on avait enfin moi j'avais un peu de formation sur le terrain mais sinon c'étaient des bénévoles de bonne volonté mais qui ne connaissaient pas le milieu.

Grégoire Delaisse

Oui. Donc maintenant il y a des travailleurs, c'est ça ?

Evelyne Louveaux

Alors petit à petit on a eu des subsides et petit à petit on a d'abord eu un mi-temps puis un temps plein puis des points APE. Donc on a mis en route des subsides pour pouvoir engager. Et donc maintenant on a des travailleurs professionnels qui sont indispensables et qui font un travail fou. Fou, fou.

Je me dis il existe un CPAS, il existe des structures d'état mais ça ne marche pas parce qu'il n'y a pas le lien. **Et nous on est créateurs de liens.** Et sans lien ces gens sont marginalisés ils ont coupé le lien donc ils n'iront pas dans les institutions même s'ils ont des droits ils ne les réclameront pas.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous avez combien il y a de bénéficiaires aujourd'hui par exemple ?

Evelyne Louveaux

Alors ça tourne, il y en a qui viennent il y en a qui partent. Je crois que Stéphanie dans le rapport annuel le mentionne et je crois qu'il y a environ 300 différents qui sont passés dans l'année.

Grégoire Delaisse

Ah quand même.

Evelyne Louveaux

Non peut-être 1000. Pardon. Oui j'irai voir.

Je suis très mauvaise avec les chiffres.

Grégoire Delaisse

J'irai voir. Et alors, avez-vous des valeurs dans l'organisation ?

Evelyne Louveaux

Les valeurs c'est le respect. Le mot le respect. Tu respectes les autres, tu me respectes, tu te respectes, tu respectes le lieu.

C'est vraiment le maître mot. Donc on ne peut pas quand ils rentrent ils doivent signer une convention.

Grégoire Delaisse

Donc ouais pour vous comment est-ce que ces valeurs elles sont mises au quotidien dans l'organisation ?

Evelyne Louveaux

Sans cesse, encore ce matin. Stéphanie me dit la salle de bain est dégueulasse, il faut vérifier, il faut apprendre à la personne qu'on ne peut pas laisser un lavabo comme ça parce qu'il y a des suivants. C'est vraiment sur le terrain.

Grégoire Delaisse

Ouais c'est ça en discutant avec eux.

Evelyne Louveaux

Alors si ce qui est difficile pour nous c'est qu'il y a quand même il y a des éléments les plus difficiles on a des gens qui sortent de prison, on a beaucoup de malades mentaux on a des gens dont plus personne ne veut s'occuper parce qu'on n'y arrive pas. Et donc il peut arriver si la personne ne peut pas respecter le cadre qu'on lui dise on ne peut pas dire que tu es exclu parce que, l'exclusion ils connaissent trop donc on leur dit tu es éloigné pour X temps et celui qui recommence et qui ne veut vraiment pas respecter tu ne viens pas tant que tu ne respectes pas.

Grégoire Delaisse

Est-ce qu'UTUC a déjà fait face à des défis dans son histoire ou peut-être même maintenant, financement, manque de bénévoles ou des choses comme ça ?

Evelyne Louveaux

On est encore fragile, on n'est pas assuré parce que les subsides ne sont pas récurrents chaque année on doit justifier. On a trop peu de subsides pour assurer les salaires. Le local c'est la même chose le local, il est temporaire mais heureusement que la ville pour le moment nous voit d'un bon œil et ne va pas nous chasser mais on est sur un

terrain qui normalement est un parking donc on n'a pas le droit d'être là ça doit être du temporaire. La même chose pour le définitif [le local] on nous reporte, on nous reporte on a quelque chose en vue mais Dieu sait quoi.

Grégoire Delaisse

Et ce qui vous aide, alors, c'est les subsides il y a l'UCLouvain peut-être aussi

Evelyne Louveaux

Il [L'UCLouvain] paie un tiers du loyer mais là aussi on a failli perdre j'ai dû me battre pour que ça reste, rien n'est assuré

Grégoire Delaisse

Oui c'est ça. Vous parliez d'APE vous savez plus ou moins ce que ça représente au niveau de la charge salariale ?

Evelyne Louveaux

On a l'équivalent temps plein pour lequel on ne peut pas aller chercher parce qu'on n'a rien. Donc ça aide.

Je voulais obtenir de la province l'assurance que les salaires seraient payés et ça ils n'ont pas pu me la donner et moralité il y a deux ans exactement, j'ai eu très peur j'ai cru qu'on devait fermer et je me suis rendu compte à quel point on était important que ce n'était pas possible il y a plein de structures qui existent mais il n'y a pas le lien.

Grégoire Delaisse

Et à Louvain-la-Neuve vous êtes les seuls ?

Evelyne Louveaux

On est les seuls et quand on a commencé l'entourage, les autorités etc. avaient très peur que ce soit un appel d'air et de plus en plus de SDF viennent à Louvain-la-Neuve c'est toujours ça la crainte je disais mais ce n'est pas grave les autres vont aussi ouvrir un accueil de jour et puis « on va faire des bébés » et bien non. L'accueil de nuit nous on n'est pas capable de l'assurer mais quand on est en plein hiver les hivers étaient très froids à l'époque et quand un bénévole à 4h30 ferme la porte et dit au gars d'aller dehors on ferme c'est dur nous on rentre chez nous bien au chaud on sent mal.

Grégoire Delaisse

Où vont-ils pendant la nuit ?

Evelyne Louveaux

Il y en a qui ne veulent pas aller dans les abris de nuit parce que les abris de nuit ils sont mal faits, c'est trop grand, maintenant la province s'intéresse, ... il y a quelque chose en route maintenant plus petit, plus local. Enfin on s'intéresse un peu au terrain et on questionne le terrain.

Grégoire Delaisse

Quelles sont les motivations pour les travailleurs et les bénévoles à venir travailler ici

Evelyne Louveaux

C'est une question que les SDF ne comprenaient pas au début. Il y en avait un qui était un peu philosophe, il nous posait la question. Comme on était principalement des dames pensionnées de religion chrétienne, parce qu'on a beaucoup recruté dans les paroisses, il nous disait vous faites ça pour aller au Ciel ! Yogi, à qui j'ai répondu à l'époque, et qui était un gars génial et qui est décédé, je lui ai dit tu as des choses à m'apprendre je le fais parce que j'ai des choses à apprendre et je n'ai pas arrêté d'apprendre et j'apprends encore.

Grégoire Delaisse

Il y a une sorte de partage mutuel ?

Evelyne Louveaux

Oui et puis la rencontre avec la différence est très enrichissante pour tout le monde. Eux ont une autre image. Les rapports dans la ville ont changé pour eux, avant, c'étaient les bourgeois et puis eux ou bien les étudiants et puis eux qui n'ont pas étudié en général parce qu'ils ont eu une enfance bouleversée et là on a créé des liens d'amitié et donc dans la rue on se dit bonjour. A l'époque on s'embrassait même tous. La création du lien, l'empathie, je crois que ce serait la solution à beaucoup de choses dans le monde

Grégoire Delaisse

Oui

Evelyne Louveaux

On est d'accord

Grégoire Delaisse

Après pour mettre ça en pratique c'est un peu plus compliqué

Evelyne Louveaux

Et l'empathie c'est la même chose si vous vous occupez d'écologie l'empathie avec la nature c'est le même principe

Grégoire Delaisse

Comment est-ce qu'on devient membre ici vous devez adhérer à une charte

Evelyne Louveaux

Il y a une charte oui.

Grégoire Delaisse

Et si je veux devenir bénévole par exemple ?

Evelyne Louveaux

Il y a une charte du bénévole. Il y a un bénévole chargé de l'engagement des bénévoles

Grégoire Delaisse

Il y a une cotisation à payer ?

Evelyne Louveaux

Non il n'y a pas de cotisation. On a eu ça dans le temps, une petite cotisation pour faire partie de l'AG et maintenant il n'y a plus.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous sentez peut-être en tant que membre, est-ce que vous pensez que vous avez un pouvoir de décision sur ce qui se passe ici ?

Evelyne Louveaux

On travaille beaucoup en équipe et donc on a régulièrement des réunions de bénévoles et donc s'il y a un problème parfois c'est avec les travailleurs. La difficulté ce sont les salariés par rapport aux bénévoles parce qu'un salarié n'est pas censé faire du bénévolat et nous comme notre travail on le fait parce que on met notre cœur. On pourrait ne pas faire attention et exiger d'un salarié de faire ce que nous faisons, c'est à dire des heures où il ne demande pas d'être payé ou de travailler en dehors des heures. Pour qu'on respecte bien les travailleurs il faudrait qu'on ait une personne chargée du personnel du bien-être du personnel qu'on n'a pas pour le moment, question de budget.

Grégoire Delaisse

Tous les bénévoles sont à l'Assemblée Générale ?

Evelyne Louveaux

Oui, tous les gens qui sont actifs ici sont à l'Assemblée Générale.

Grégoire Delaisse

Vous vous réunissez une fois par an ?

Evelyne Louveaux

L'assemblée Générale c'est une fois par an. Le Conseil d'administration c'est une fois par mois non tous les deux mois et qui est dans le... le Conseil d'administration j'ai été président très longtemps j'ai 80 ans, il y a 15 ans que je le fais donc j'ai voulu passer la main, c'est très important qu'un fondateur ne reste pas et qu'il assure la suite. Je ne suis pas éternel et il y a une personne qui s'est présentée mais qui a eu un burnout au bout de 3 mois, pas à cause d'UTUC mais à cause de sa vie personnelle et donc pour le moment on n'a plus de président mais on a une vice-présidente qui assume et moi je suis revenu au four et au moulin parce que c'est mon bébé je ne vais pas le laisser tomber je veux bien le mettre en garde mais je suis toujours là

Grégoire Delaisse

Et donc le CA, ils font quoi concrètement ?

Evelyne Louveaux

Il y a le président, il y a le trésorier. Le trésorier c'est très important puisqu'on a eu un trésorier bénévole. Là aussi c'est le problème du bénévolat, qui a un certain moment il avait trop de problèmes personnels. Il a tout laissé tomber et on s'est retrouvé avec des comptes qu'on n'avait pas vérifiés parce qu'on lui faisait confiance donc on a compris qu'il fallait un trésorier et un comptable, deux postes séparés et bénévoles.

Grégoire Delaisse

Les deux sont bénévoles aussi ?

Evelyne Louveaux

Le comptable et le trésorier sont bénévoles et puis on a un réviseur un audit extérieur donc pour les comptes on est vraiment très strict parce qu'il faut que tout soit clair parce qu'on a des déductibilités fiscales donc on a de temps en temps des contrôles.

Stéphanie, qui est coordinatrice ici et assistante sociale fait partie du CA et donc elle fait remonter au CA les problèmes qui se passent ici au quotidien mais elle avec son équipe (ils sont deux ou trois en fonction des moments, des mi-temps et des tiers temps) se réunit tous les mercredi après-midi où le centre est fermé pour discuter ensemble des cas du fonctionnement du quotidien

Grégoire Delaisse

Est-ce qu'il y a des critères pour devenir bénéficiaire j'ai vu qu'il fallait être majeur tout le monde peut venir

Evelyne Louveaux

Tout le monde peut venir on a vraiment tout autour on a des gens qui se retrouvent très provisoirement à la rue on en a qui sont là depuis toujours et qui seront toujours tout le monde peut venir

Grégoire Delaisse

Les gens restent en général ici longtemps ?

Evelyne Louveaux

Il y en a qui restent longtemps et ça a posé un problème à certains travailleurs que j'ai eu dans le passé. Ils disaient « m'enfin, ils ont qu'à se bouger, ils ne bougent pas ils viennent ici, on les aide à glander ». Ils ont besoin d'un endroit où se poser alors on va à l'endroit où se poser et puis s'ils ont envie de bouger on les aidera à bouger mais on ne peut pas forcer. S'ils respectent le cadre, c'est bon. On leur demande d'aider de donner un petit coup de main au nettoyage, à la cuisine selon leurs possibilités. Il y en a qui ne sont pas en état il y en a qui viennent dormir ici. On devrait avoir un plus grand local, avec une salle de repos. On n'en a pas mais on a un canapé.

Grégoire Delaisse

Une autre question, à prendre avec des guillemets car elle fait fort business mais est-ce que vous avez des sortes d'indicateurs pour savoir si votre mission est toujours sur les bons rails ?

Evelyne Louveaux

Oui je comprends. Il y a le conseil d'administration qui veille à garder l'esprit d'UTUC. Il y a eu un moment où j'ai un peu laissé la présidence enfin je me suis mise entre parenthèses j'avais des problèmes de santé et je me suis rendu compte qu'on devenait comme une institution parce que c'est plus facile d'avoir des règles très strictes et d'exclure tout ce qui ne rentre pas dans la règle et donc maintenant on est revenu à ce que j'appelle l'esprit d'UTUC, qui est un esprit de famille. Ils n'ont pas de famille, ils n'ont pas de lien et UTUC c'est une grande famille avec des frères et sœurs qui s'entendent et qui ne s'entendent pas comme dans toute la famille.

Grégoire Delaisse

Au niveau de la fréquentation, ils viennent plus en hiver ou alors l'été ?

Evelyne Louveaux

Il n'y a pas tellement de différence. On a beaucoup de gens qui se retrouvent sans logement et qui savent que maintenant ils peuvent venir ici. Au CPAS, on leur donnera un créneau et ici ils ont le temps de venir, de revenir. Ils peuvent consulter l'ordinateur, on cherche avec eux, ect.

Grégoire Delaisse

Que faites-vous des excédents financiers, si vous en avez ?

Evelyne Louveaux

On a un fond de réserve parce qu'on n'a aucune sécurité. Au point de vue de notre local, il y a eu un moment où j'ai cru que je pouvais acheter ou construire ou faire quelque chose avec l'UCL. Ça ne bougeait pas et donc quand on leur a dit on a un fond de réserve de 100 000 euros, à ce moment-là, ils étaient intéressés on a un fond de réserve et on essaie de le garder ou de l'alimenter parce qu'on ne connaît pas l'avenir

Grégoire Delaisse

Si vous connaissez une année un peu plus difficile vous pouvez toujours aller puiser dedans ?

Evelyne Louveaux

On continue à faire très attention avec l'argent parce que l'expérience de 2022 nous a profondément marqué.

Le rapport annuel montre bien. On a quelques donateurs, notamment un, très généreux mais qui est une personne âgée donc ça marche maintenant mais quand il ne sera plus là ça ne va plus rentrer donc il faut tout le temps chercher. On organise des événements. Il y a une équipe de bénévoles qui s'occupe des événements. Les bénévoles ne sont pas obligés de venir ici une demi-journée par semaine il y a ceux qui s'occupent des événements qui ne viennent pas ici mais qui connaissent bien du coup.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous avez d'autres contacts avec d'autres associations du même type (ou pas d'ailleurs) ?

Evelyne Louveaux

Oui on travaille c'est dans le rapport annuel Stéphanie a beaucoup développé le partenariat avec d'autres associations, qui recherchent le logement Housing First, Santé mentale.

Il y a aussi des travailleurs d'organisation qui viennent passer une matinée ici. Mais c'est dommage car, les médecins par exemple sont débordés, mais on aurait un médecin qui vient ici régulièrement et bien il se ferait beaucoup plus soigner parce qu'il le connait c'est toujours cette question-là. On a eu une époque d'ailleurs où la passerelle santé, des médecins, des jeunes femmes venaient ici ils les trouvaient sympas ils ont été à la passerelle santé c'est toujours une question de lien, de connaître l'autre.

Grégoire Delaisse

Imaginons qu'il y ait une autre structure similaire à la Bruxelles est-ce que vous auriez organisé des réunions pour un peu voir l'état actuel des choses

Evelyne Louveaux

Pour échanger il y a l'association LAMA l'association des maisons d'accueil qui regroupe toutes les maisons d'accueil et qu'il y ait des réunions régulières où Stéphanie va et c'est important de voir ce qu'il se passe ailleurs. Quand on s'est créé j'ai fait ça en binôme avec Monica Neve, qui avait de l'expérience, et qui était au départ la marraine d'UTUC. On était allé voir ailleurs j'étais allée voir à Consigne 23 à Bruxelles aussi pour voir comment ils faisaient.

Et puis on se rend compte, si Stéphanie est là aux réunions, elle se rend compte que les autres ont les mêmes problèmes.

Grégoire Delaisse

Comment est-ce que les salaires sont décidés, c'est une grille barémique ?

Evelyne Louveaux

On est 319.02 et puis là il y a l'ancienneté.

Grégoire Delaisse

Il n'y a pas davantage extra-légaux ? Voitures de société, frais de gestion, ect ?

Evelyne Louveaux

Non.

Grégoire Delaisse

Est-ce que l'organisation est-ce qu'elle fait des choses pour l'environnement ?

Evelyne Louveaux

L'organisation en tant que telle, nous on est déjà trop pris par les problèmes humains. Mais on a parmi nos bénéficiaires, beaucoup de gens qui ont vécu dans la nature et qui ont un grand amour de la nature et c'est d'ailleurs un bénéficiaire qui a transporté de la terre pour mettre là, qui a fait des petites plantations. Donc ça nous vient plutôt des bénéficiaires qui disent moi la nature ça compte, j'aime, je respecte. Il y a le problème quand même des déchets, des canettes qu'on jette partout là ils ne sont pas encore au point ce n'est pas encore au point.

Grégoire Delaisse

J'imagine que vous faites des choses un peu à votre échelle et vous reprenez du coup des invendus c'est ça ?

Evelyne Louveaux

Pour les repas on prend les invendus parce que comme ça on ne doit pas faire les dépenses. Le problème des invendus c'est qu'on le reçoit le jour où s'est périmé. Avec l'AFSCA, on est obligé de faire très vite de respecter un délai. Et on doit jeter énormément.

Evelyne Louveaux

Oui, il y a aussi le financement, oui. Et le financement, enfin, chercher du financement nous prend du temps aussi.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous êtes mal vus par les habitants ?

Evelyne Louveaux

Oui, certains habitants là-derrrière, ils n'aiment pas. C'est pour ça qu'on a tant de mal à trouver un local. Personne ne nous veut à côté d'eux.

Alors que ça se passe bien la journée. Mais c'est le look, c'est la réputation. Il y a la drogue aussi, c'est vrai.

C'est vrai que la drogue dans Louvain-la-Neuve a fort augmentée en une quinzaine d'années. Enfin, il faut chercher le problème à la base. Un jeune me disait, moi ma vie, c'est passer ma journée le moins mal possible.

Donc je me drogue à fond. Et puis voilà quoi, c'est ma journée finie. C'est dramatique, mais c'est comme ça.

Grégoire Delaisse

Est-ce que vous n'avez peut-être pas un peu l'impression que la ville se repose un peu sur vous, comme vous le dites, en mettant le problème sous le tapis ?

Evelyne Louveaux

Sous le tapis, oui. Je ne sais pas ce qu'on peut faire de plus. Je crois que nous sommes les gens sur le terrain et que nous sommes les personnes qui leur conviennent.

La preuve c'est qu'il y en a beaucoup qui viennent. Donc ce qu'on peut faire de plus, c'est nous soutenir.

En nous donnant les conditions. Ici, ce local, il est trop petit. On a dû couper le bureau d'à côté en deux parce qu'il fallait trois bureaux.

Puis il y a des trucs partout. On a besoin de beaucoup plus de place.

Et quand je vois comment on a commencé, il y avait des bénévoles et surtout des dames. Certaines craignaient la violence, celles-ci se réfugiaient dans la cuisine quand ça pétait.

Grégoire Delaisse

D'ailleurs, au niveau de vos bénéficiaires, c'est quoi ? Ce sont essentiellement des garçons ?

Evelyne Louveaux

Ce sont principalement des hommes.

Grégoire Delaisse

Il y a quand même un peu de femmes ?

Evelyne Louveaux

Il y a un peu de femmes, mais on a une journée réservée pour elle. Vendredi matin, ce sont les femmes.

Grégoire Delaisse

Ah ok, oui, il y a un créneau.

Evelyne Louveaux

Il y a un créneau femmes, mais en fait, ça ne prend pas vraiment. Les femmes qui viennent ici, ce sont peut-être des femmes battues, mais elles ne craignent pas les hommes. On verra.

On a ouvert ce créneau-là, et puis on va voir un peu. Mais ce n'est pas la majorité du public ici. La difficulté pour nous, les gens qui nous posent des problèmes, ce sont les Roms qui m'ont dit ici, et qui font partie d'une société à part, et qui ne cherchent pas à s'intégrer, et qui ont une autre façon de vivre que nous.

Pour eux, on a traduit le règlement en roumain, mais ça ne leur dit rien du tout, absolument rien. Et on ne va pas les changer. Ils ont été trop longtemps mis de côté.

Ils ont appris à vivre ensemble. Je n'ai pas la solution.

Grégoire Delaisse

Et alors, c'est quel âge ici, plus ou moins ?

Evelyne Louveaux

En gros, c'est quand même... La moyenne, je dirais, entre 20 et 35. Entre 20 et 40, je dirais.

Evelyne Louveaux

On a eu une jeune femme qui allait avoir 18 ans, qui était avec un gars pendant deux mois. Et puis, elle est revenue, je suis contente, parce qu'elle est revenue il n'y a pas longtemps. Elle a son diplôme d'infirmière.

Donc, c'est chouette quand les gens reviennent.

Grégoire Delaisse

Oui, j'imagine.

Evelyne Louveaux

Ça, c'est très chouette. Ça, ce sont des cadeaux. On a de temps en temps des cadeaux qui nous encouragent.

On a beaucoup de reçus, beaucoup de réceptions.

C'est pour ça qu'il ne faut rien attendre. On peut toujours espérer, mais on ne peut rien attendre.

Grégoire Delaisse

Après, j'ai vu sur le site qu'il y en a quand même, pas une majorité, mais quelques-uns qui arrivent à s'en sortir grâce à vous.

Evelyne Louveaux

Il y en a qui arrivent à s'en sortir, mais le drame avec l'alcool, c'est que dès qu'ils reprennent le thé, ça recommence. Ça, c'est dur. Il y en a qui s'en sortent pendant des années, et puis paf, ça retombe.

Ou bien quand la petite amie les quitte, parce que c'est leur béquille. Quand ils n'ont plus leur béquille, ça retombe. L'alcool, c'est terrible, c'est une drogue épouvantable.

Grégoire Delaisse

Je voyais le texte sur le panneau.

Evelyne Louveaux

Il faut se rendre compte que c'est comme ça, qu'on a chacun notre vie, qu'on fait avec ce qu'on est et ce qu'on a. Je suis vraiment content de voir les liens qui se créent ici.

Grégoire Delaisse

Ça a l'air vraiment chouette. Vous avez plus ou moins combien de bénévoles ?

Evelyne Louveaux

Je recrute. On a des bénévoles qui sont décédés, on a des bénévoles qui ont plus de 80 ans, qui viennent faire la cuisine, qui sont bien gentils, mais il faut aussi celle qui prend le balai et qui attaque le nettoyage. Il y a aussi le bénévole qui est là, simplement pour être avec eux, pour leur dire tu es un humain, tu comptes à mes yeux.

On se parle de tout et de rien, on fait un jeu ensemble, mais on est égaux.

Grégoire Delaisse

C'est facile de trouver des bénévoles ?

Evelyne Louveaux

Non, ce n'est vraiment pas facile. Il y en a qui ont peur des chiens, il y en a qui ont peur des alcooliques, il y en a qui ont peur des drogués. C'est un public qui fait peur quand on ne connaît pas.

Même quand on connaît, il y en a où on sait qu'ils peuvent être dangereux. Je viens de quitter un travailleur social qui a travaillé ici comme éducateur en CDD et qui vient de me quitter. Je lui demandais par rapport à la violence, comment il s'était senti, parce qu'il est tout jeune, il disait qu'au début il avait très peur, mais qu'il s'est rendu compte qu'il était protégé par le fait qu'il y avait un lien, et que le lien diffuse.

La personne en face ne sera pas violente comme elle est avec quelqu'un d'autre.

Grégoire Delaisse

Vous vous êtes déjà fait agresser ?

Grégoire Delaisse

Parfait, merci en tout cas.

Evelyne Louveaux

Bonne chance.

Grégoire Delaisse

Merci

Annexe 6 – Grille codifiée

Comme indiqué dans la méthode d'analyse des données, les étiquettes (ou sous-codes) sont en grande partie inspirées de celles utilisées par Preluca dans son mémoire (Preluca, 2021). Par ailleurs, les informations trouvées dans la documentation en ligne ont principalement servi à **1)** préparer l'entretien pour obtenir une vue d'ensemble de l'organisation et **2)** compléter les données de manière plus précise lorsque cela était jugé nécessaire.

L'ASBL « Horizons Neufs »

Thème de la grille d'interview	Sous-codes	Source des données : Interview	Source des données : Documentation en ligne - Site internet - Rapport d'activité 2022
Information sur l'organisation et sur la personne interviewée			
Information générale	Présentation de l'intervenant	Michel De Beusscher est le directeur de l'ASBL. Initialement retraité en 2022, Horizons l'a sollicité pour voir s'il était disponible pour remettre l'institution sur la bonne voie, tant au niveau économique qu'au niveau social, car « il y avait beaucoup de souffrance institutionnelle ». En outre, il dirige des institutions depuis 1987 et possède une solide expérience dans la gestion de grandes structures pour personnes porteuses de handicap depuis plus ou moins 15 ans. De plus, il a travaillé dans divers secteurs (création d'une école secondaire, travail en maison de repos, travail en service de formation)	
	Histoire de l'organisation	Horizons Neufs est « une structure juridique qui existe depuis plus de 50 ans en ASBL ». Initialement, l'institution était divisée en plusieurs structures (La Serpentine, La Cognée, La Lisière, etc.), mais il y a ensuite eu un regroupement sous la structure Horizons Neufs. Le projet initial s'est développé « à partir du projet que les parents ont réalisé pour leurs enfants porteurs de handicap ».	Depuis 1966, l'ASBL Horizons Neufs, issue de la fusion avec l'ASBL CETH (2009) et l'ASBL L'Argentine (2017), développe et organise en Brabant wallon (LLN / La Hulpe) l'hébergement et les activités de personnes adultes ayant un handicap mental.
	Activité de l'organisation	L'organisation fournit plusieurs services. Tout d'abord, un service résidentiel pour des personnes porteuses de handicaps « qui ont besoin d'accompagnement et de soins et qui sont encadrées 24h/24 par des éducateurs ». Ensuite, ils fournissent des logements supervisés pour des personnes plus autonomes qui ne nécessitent pas une surveillance 24h/24. Pour finir, Horizons Neufs est aussi un centre d'accueil de jour pour des personnes vivant chez elles ou chez leurs parents afin de leur fournir des activités, car elles n'ont pas la possibilité de travailler.	1. Elle propose 3 services : a. Le service de Résidence (SRA) avec La serpentine (1978), La cognée (1979) et La lisière (2002). <i>Chacun des trois services résidentiels accueille 16 personnes ayant un handicap mental modéré à profond avec, pour certains, des handicaps surajoutés (autisme, mobilité,...).</i> b. Le service de logement supervisés (SLS + SPAS) avec de Toi à Toit (2014) et Béthanie (2021) <i>Subsidié pour l'accompagnement de 6 personnes, notre SLS rencontre les demandes de 16 personnes ayant un handicap léger à modéré au départ de quatre maisons communautaires (Musiciens / Verger / Maison du Lac / Ensemble) et d'un studio individuel. Avec un soutien</i>

			<i>éducatif limité mais régulier, les bénéficiaires développent leur projet de vie en autonomie.</i> c. Le service d'accueil de jour (SAJA) et le centre d'activités avec L'argentine (1976 – fusion 2017) + La Baraque (1983) <i>Au carrefour des projets résidentiels et en réponse aux personnes vivant en famille, notre pôle d'activités de jour permet la rencontre des bénéficiaires autour d'activités variées et adaptées. Ouvert sur les propositions de l'environnement extérieur, il permet à chacun de développer ses habiletés techniques et sociales et de vivre des activités développant leur bien-être ainsi que leur citoyenneté.</i>
	Statut juridique de l'organisation	ASBL	
Les 5 niveaux de conception de Kelly (2012)			
But	Mission et valeurs	« Pour les valeurs, il y l'aide aux personnes, la solidarité entre les personnes et les institutions ».	La mission sociale : Développer un centre d'excellence pour l'accompagnement, en matière d'hébergement et d'activités quotidiennes, de personnes ayant un handicap mental. Horizons Neufs veille à l'épanouissement individuel et collectif de ces personnes et à respecter leurs choix et leur participation à la vie commune. Les valeurs : Bienveillance, Respect, Engagement et collaboration.
	Les valeurs au quotidien	Un travail collaboratif entre les travailleurs. L'ASBL travaille sans vision verticale du pouvoir. Le directeur fait appel à ses collaborateurs sans cesse, car pour lui, ils ont autant de valeur que lui et que les bénéficiaires. « Il doit y avoir cette vision qu'on est tous a priori des êtres humains et que la manière d'en sortir est de collaborer. »	1. La bienveillance se traduit par la reconnaissance de l'autre dans sa globalité, dans son droit à l'autodétermination, dans une ambition inclusive. La bienveillance, c'est aussi offrir un cadre sécurisant et un accompagnement responsable et humain. 2. La collaboration est la reconnaissance de l'importance de l'intelligence collective, du dialogue et du partenariat dans les projets développés. 3. L'engagement, c'est la dynamique, pour soi et dans l'accompagnement de l'autre : - d'être déterminé à pérenniser l'action et les valeurs de l'association ; - de s'impliquer dans sa / ses mission(s) ; - d'agir de manière responsable ; - de s'adapter et de faire preuve d'initiative ; - de se remettre en question. 4. Le respect se traduit par la prise en considération de la singularité de chacun, par l'affirmation de ses droits (humains) et par la confiance en sa capacité à être acteur.
	Défis pour maintenir la mission en place	Le financement est un véritable défi, car ils font face à un vieillissement des bénéficiaires, ce qui implique des coûts supplémentaires. La question du polyhandicap a aussi tendance à augmenter les coûts. En outre, les hôpitaux psychiatriques ne prennent plus en charge les bénéficiaires atteints d'autisme. Les logements étaient initialement conçus pour des bénéficiaires plus autonomes. Avec le vieillissement, il faut fournir des investissements supplémentaires comme des ascenseurs, etc. Un autre défi est d'enrichir l'encadrement, ce qui augmente la masse salariale parce que « aujourd'hui on a tendance [...] à mettre en logement	Le vieillissement des bénéficiaires.

		supervisé des personnes qui ont des capacités d'autonomie mais qui ont quand même besoin de pas mal d'accompagnement et de les remplacer par des personnes qui ont des besoins d'accompagnement beaucoup plus importants »	
	Motivations des travailleurs/bénévoles à travailler dans l'organisation	La motivation n'est pas financière car « si vraiment c'était leur conquête du Graal que de devenir riche ici, ben non ». L'enrichissement (pas en termes financiers) est aussi important.	
Adhésion	Membres et travailleurs	Il y a des bénévoles (+/- 40) et des kots étudiants qui viennent aider. Ils sont d'une grande aide car Horizons Neufs doit organiser des réunions d'équipe et donc, pendant ce temps-là, l'équipe est occupée. Les bénévoles viennent donc aider 3-4h le temps que l'équipe fasse sa réunion. En plus des travailleurs présents dans l'organisation (+/- 80), les parents des bénéficiaires sont parfois très investis dans les festivités. Il y a actuellement plus ou moins 80 bénéficiaires.	En 2021 : 84 personnes accueillies, 86 employés, 54 volontaires, 38 stagiaires et 15 ouvriers. 74,9 ETP
	Devenir un membre et/ou travailleurs	Pour devenir un travailleur de l'organisation, il faut un diplôme correspondant au secteur « c'est-à-dire des diplômes à orientation socio-pédagogique ». Pour devenir membre de l'assemblée générale, c'est essentiellement des parents ou des personnes cooptés car elles disposent de compétences particulières.	
	Qui dispose d'un pouvoir de décision ?	L'Assemblée Générale, le Conseil d'administration, la Direction Générale, mais davantage horizontal que vertical. « D'abord, on a une structure interne avec les syndicats, avec les représentants des travailleurs. On doit leur rendre des comptes régulièrement. L'institution rend des comptes à son conseil d'administration, qui lui-même rend compte à l'Assemblée Générale au moins une fois par an. Et par ailleurs, on essaie de développer, c'est un peu compliqué cette année-ci pour différentes raisons, mais une présentation régulière aux cadres, qui eux-mêmes, s'ils le souhaitent, peuvent faire une présentation avec la direction à leurs équipes. »	11 personnes dans le CA + 4 invités ainsi qu'une AG constituée principalement de frères et sœurs et des parents des bénéficiaires
	Comment devient-on bénéficiaire ?	Les bénéficiaires sont catégorisés par l'AVIQ selon des niveaux (110, 111, 112, etc.) et quand une place se libère et qu'ils sont répertoriés dans la catégorie adéquate, Horizons Neufs peut les accueillir. En outre, il existe une liste unique « dans laquelle est regroupée toute une série de bénéficiaires qui ont souvent des difficultés à trouver des solutions. Et là, on a en plus, je dirais, du moratoire, ce qu'on appelle des conventions nominatives, c'est-à-dire qu'on est financé pour un bénéficiaire en particulier. »	
Gouvernance	Comment l'ASBL est-elle gérée ?	Par le CA, l'AG et le directeur, mais il est essentiel que la gouvernance « soit en accord sur ses finalités, [...] il faut un Conseil d'administration qui puisse avoir une forme d'empathie à l'égard de son institution », c'est-à-dire que l'ASBL n'est pas gérée de manière verticale. Aspects financiers : Il y a des auditeurs de l'AVIQ qui viennent auditer les comptes de l'ASBL pour valider le bon usage de l'argent. En outre, des auditeurs externes, mandatés la plupart du temps par l'AVIQ, viennent aussi auditer la qualité des services. Il existe aussi des syndicats.	
	Comment sont prises les décisions ?		

	Existe-t-il des indicateurs ?	« En termes d'indicateurs, c'est un peu le job aussi du directeur général que de les donner. » Avec les RH et le directeur général, ils ont travaillé « sur un dossier sur la masse salariale, individualisé par travailleur, par mois, etc. Et on peut donner une indication de la masse salariale au jour le jour et des équivalents en temps plein qui travaillent au jour le jour également. »	
Financement	Sources de financement	Les sources de financement sont l'AVIQ (principal), les APE, les dons (+/- 200.000 €) et des activités caritatives, comme le Gala, qui rapporte surtout en termes de notoriété. En outre, ils ont une série de sponsors fidèles. Le fonds Maribel représente aussi 4 mi-temps.	Subsides, dons, Gala
	Défi financier	La masse salariale et le fait que l'AVIQ a des fonds limités et qu'elle ne parvient pas à trouver tous les moyens nécessaires pour subvenir aux besoins de Horizons Neufs. Ensuite, le fait que les APE aient été forfaitarisés : « on connaît le montant donc quelque part on doit s'adapter non pas aux personnes mais au montant qu'on reçoit ». Enfin, le fonds Maribel : « C'est un volet qui est défini par les fonds sociaux et là, par exemple, l'index ne suivra pas. Donc ça veut dire que progressivement les salaires devront être financés sur fonds propres ou compensés par ailleurs. »	
Réseaux	Contact avec d'autres organisations	« L'institution elle-même est fédérée à une fédération qui s'appelle l'UNESSA, qui regroupe les hôpitaux, les maisons de repos, le handicap et d'autres structures. Et au niveau du handicap, nous avons des réunions sectorielles par région. Donc ici, le Brabant, tous les directeurs qui sont affiliés à l'UNESSA se réunissent au moins une fois par mois pour échanger les problèmes, suivre la législation, la faire expliquer. » En outre, un projet est la mutualisation des moyens, c'est-à-dire partager des financiers, juristes, RH entre les organisations. À l'échelle individuelle, ils ont besoin d'eux en mi-temps, mais c'est difficile d'avoir des personnes qualifiées si vous ne leur proposez pas un temps plein.	
	Bénéficiaires		
Les principes de Raworth (2017)			
Distributif par conception	Salaires	Barème de l'AVIQ en fonction de l'ancienneté et de la fonction. En outre, il n'est pas possible de payer plus que le barème, mais des avantages en nature peuvent exister, comme une voiture de société ou des compensations financières sous forme de frais de gestion personnels, etc.	
	Utilisation du surplus	Investissement dans des projets d'infrastructures et/ou parc automobile.	
	Normes éthiques	La transparence, la formation continue avec un plan de formation en cours de développement et qui « tient compte des besoins à la fois des métiers et des personnes. »	
	Diversité		
	Partage du savoir	Avec les autres organisations appartenant à la fédération UNESSA	
Régénératif par conception	Politique/impact environnemental	Action à leur échelle, tri des déchets, économie d'énergie, etc.	
	Conscience de son impact environnemental	« Notre conseil d'administration est en réflexion quand même sur l'isolation des bâtiments. Alors, c'est important parce qu'économiquement, ça a un impact positif. Et le placement, par exemple, de panneaux photovoltaïques, c'est en vigueur aussi. »	
	Freins dans la mise en œuvre de politiques environnementales	C'est compliqué au niveau financier, mais ils en ont la possibilité. Le plus compliqué pour eux, c'est leur flotte de véhicules. Ils aimeraient ne pas	

		avoir à les utiliser (comme avant, pour certaines activités, ils pouvaient marcher) mais « Les résidents deviennent de plus en plus dépendants », donc ils doivent se déplacer en véhicule.	
--	--	---	--

L'ASBL « Le Centre Placet »

Thème de la grille d'interview	Sous-codes	Source des données : Interview	Source des données : Documentation en ligne
			- Site internet - Rapport annuel 2023 - Rapport annuel 2022 - Flyer 2021 (https://www.placet.be/PDF/CentrePlacet_Flyer2021_FR.pdf)
Information sur l'organisation et sur la personne interviewée			
Information générale	Présentation de l'intervenant	Florence Thibaut est la co-directrice du Centre Placet depuis janvier 2024. Auparavant, elle était assistante de direction et cela fait 5 ans qu'elle est dans l'ASBL.	
	Histoire de l'organisation		Le Centre Placet est un foyer d'hébergement et d'accueil destiné aux étudiant·es de l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) issu·es des pays soutenus par la Coopération belge, reconnu et subsidié par la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) depuis 1973. Le Centre Placet est également une Unité Technique d'Exploitation (UTE) de l'UCLouvain. L'origine du nom "PLACET" vient de l'Institut des Frères de la Doctrine Chrétienne - nommé aussi Collège Placet, fondée en 1889 à Leuven. Le Collège, aujourd'hui disparu, avait ce nom inscrit au-dessus de sa porte d'entrée : "PLACET DEUS" ("qui plaît à Dieu" en latin). Avec le temps, l'inscription "DEUS" s'effaça, laissant seul le nom de "PLACET". Le nom fut gardé lors de l'achat du bâtiment à Leuven pour le transformer en foyer pour étudiant·es. Le nom fut conservé lors du transfert de l'UCL à Louvain-la-Neuve où le foyer réside aujourd'hui. Le nom de notre association est profondément lié aux deux Louvain (Leuven et Louvain-la-Neuve) ainsi qu'à l'Université.
	Activité de l'organisation		Déployer des actions au sein de la communauté universitaire en facilitant le séjour des étudiants internationaux boursiers, notamment en matière d'hébergement et d'animation. • Mener des actions, seul ou en partenariat, destinées à contribuer à l'accueil et à l'intégration des personnes étrangères, ainsi qu'à l'aide socioéconomique d'un public précaire, notamment dans la ville d'Ottignies-Louvain-la-Neuve. • Sensibiliser, informer et former tout public à la problématique interculturelle en encourageant la participation de tous, sans discrimination idéologique, religieuse, politique, de race, de sexe ou de nationalité pour autant qu'il/elle adhère aux statuts et règlements du Centre Placet et respecte ses principes. • Développer les facultés créatives et d'innovations de tout public, en vue de réunir les conditions lui permettant de mieux agir sur son milieu environnant, au moyen d'actions qui mettent en rapport développement personnel et collectif dans le cadre de pratiques

			artistiques en amateur, en s'appuyant notamment sur les caractéristiques et ressources de notre public multiculturel.
	Statut juridique de l'organisation	ASBL	ASBL
Les 5 niveaux de conception de Kelly (2012)			
But	Mission et valeurs	« Notre mission comporte deux grands volets, et le premier c'est le foyer d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement d'étudiants internationaux du sud de l'UCLouvain, c'est-à-dire des pays d'Afrique, des pays partenaires de la coopération belge [...] Notre autre volet principal, c'est l'animation interculturelle. On favorise en fait la rencontre interculturelle à travers des tas d'activités académiques et conviviales, comme des ciné-débats, des groupes de réflexion, des actions thématiques, notamment sur l'environnement, le genre, les questions d'inclusion, etc. On a des programmes d'échanges et de rencontres interculturelles entre étudiants et citoyens, on organise des conférences. Nous avons également un centre d'expression et de créativité qui organise des stages pour enfants, par exemple, durant l'été, avec comme fil conducteur l'interculturalité et la créativité. On organise aussi d'autres activités créatives. Tout ce public-là, pour toutes ces activités, représente quelques centaines de personnes à Louvain-la-Neuve et ses environs. »	La mission du Centre Placet est de participer à l'augmentation, dans la population, du nombre de personnes engagées au niveau des initiatives favorisant la construction d'une société plus tolérante, solidaire et égalitaire, et ceci, notamment, par la prise de conscience de chacun.e du rôle qu'il/elle peut jouer dans un système mondialisé et interdépendant
	Les valeurs au quotidien	Inclusion, solidarité, défense des droits, égalité, équité, diversité, interculturalité, partenariat, collaboration avec des organisations partenaires	
	Défis pour maintenir la mission en place	Le financement est une contrainte pour l'étendue de nos activités. Le financement trisannuel de la coopération belge, contrairement au financement annuel, apporte une certaine stabilité. Néanmoins, il est octroyé depuis 1973 sans interruption. Un autre défi est l'évolution de la société actuelle : « Il y a actuellement un durcissement au niveau des politiques migratoires, des politiques d'intégration, l'accueil des étrangers, des réfugiés, etc. Dans la société, cela peut provoquer des cristallisations et des tensions autour de ces questions, ce qui impacte notre travail. » En outre, au fil des années, il y a eu un changement de politique de la part de l'UCLouvain. En effet, avant, les étudiants pouvaient venir avec leurs familles mais ce n'est plus le cas donc « ça a un impact en fait sur notre travail, le type de logement qu'on peut proposer, le type d'activité qu'on propose, les difficultés auxquelles font face les étudiants et les chercheurs quand ils sont loin de leur famille »	1. Améliorer la qualité de l'hébergement et de l'accompagnement des résidents 2. Recentrer les activités sur l'interculturalité 3. Réénergiser les forces vives internes 4. Maintenir les sources de financement
	Motivations des travailleurs/bénévoles à travailler dans l'organisation	« Au cœur des motivations des travailleurs, il y a l'objet social de l'organisation, l'envie de travailler pour un projet de société. Parce que cela fait sens en général pour les travailleurs qui se retrouvent aussi dans des valeurs sociales, de solidarité, etc. Je pense que ça joue beaucoup au niveau des motivations. » En outre, c'est aussi une autre façon de travailler, différente des entreprises à but lucratif : « Il y a peut-être des côtés plus informels, peut-être plus de flexibilité. Il y a beaucoup d'humain. »	
Adhésion	Membres et travailleurs	L'ASBL compte 13 travailleurs, représentant 8-9 ETP, et 15-20 bénévoles. Le CA est composé de 4 personnes et l'AG de 17 à 18 personnes dont la moitié doit provenir de l'UCLouvain (en réalité, il y a 2/3 qui proviennent de l'UCLouvain). Elle est aussi constituée de membres du monde associatif. Il y a plus ou moins 120 bénéficiaires par an pour le volet hébergement avec 80 lits disponibles.	17 travailleurs et 134 étudiant internationaux

	Devenir un membre/travailleur	Pour recruter un nouveau collaborateur, nous publions une offre d'emploi. Les bénévoles sont une ressource très précieuse car nous avons des limites dans les masses salariales, mais c'est davantage une situation win-win car cela permet de créer un réseau de personnes qui apprécient le projet et qui se retrouvent dans les valeurs.	
	Qui dispose d'un pouvoir de décision ?	Le CA (dont la majorité doit être UCLouvain) laisse à la direction champ libre dans la gestion quotidienne de l'ASBL : « Il [le CA] nous laisse champ libre pour organiser l'équipe, les activités, suivre les comptes, etc. » Le CA vient en appui, en conseil et en vérificateur car ce sont eux les responsables légaux de l'ASBL.	
	Comment devient-on bénéficiaire ?	Pour l'hébergement, les critères sont disponibles sur le site. Il doit s'agir en priorité « des étudiants et chercheurs venant des pays partenaires de la coopération belge. » Ces derniers doivent aussi prouver leur solvabilité financière car les hébergements mis à disposition sont ceux de LOGE [le département qui gère les kots à l'UCLouvain]. En outre, on leur demande d'adhérer au minimum au projet.	1. Un ordre de priorité est établi sur base des critères suivants : a. Le/la candidat-e justifie qu'il/elle est boursier-ère ; b. Le/la candidat-e a résidé au Centre Placet endéans les 3 années et a pris activement part aux projets du foyer c. La demande est soutenue par une administration, le/a promoteur/rice ou le centre/institut d'accueil ; d. Le/la candidat-e est effectivement sur le territoire belge au moment de la demande
Gouvernance	Comment l'ASBL est-elle gérée ?	Codirection : Sous la tutelle du CA : L'un gère les activités quotidiennes et l'autre gère les responsabilités d'animation et de coordination d'animation.	
	Comment sont prises les décisions ?	Par le CA mais champ libre à la direction	
	Existe-t-il des indicateurs ?	Au Centre Placet, il n'y a pas de cadre élaboré mais des programmes stratégiques et institutionnels pluriannuels. Chaque année, « le CA, avec l'équipe et la direction, présente à l'Assemblée générale son rapport d'activité. »	Il existe un plan stratégique avec une analyse SWOT.
Financement	Sources de financement	Les sources de financement sont les subsides, le fonds Maribel et les APE (qui représentent la moitié de leur charge salariale), l'aide de l'UCLouvain, la location de la salle des fêtes, l'organisation de stages (à prix très démocratique), et un petit fonds d'investissement. « On ne lève pas de dons. »	
	Défi financier		
Réseaux	Contact avec d'autres organisations	Ils ont des partenaires plus ou moins proches : « Les degrés de proximité varient en fonction des points d'intersection au niveau de nos missions. »	
	Partie prenante	« Oui, on collabore avec des kots à projets pour des activités qu'on organise avec les étudiants, etc. Bon, là, ils n'ont pas le statut de bénévoles, mais ce genre de partenariat fait partie de nos réseaux de collaboration et d'intérêts mutuels, ce qui est fort intéressant. Parce qu'à travers cela, nous faisons aussi notre travail de promotion de ces valeurs et même de nos activités, etc. Ils sont en même temps partenaires, et en même temps partie de notre public, finalement [...] nous pouvons partager des bonnes pratiques. Nous pouvons collaborer aussi pour développer ensemble des activités. Nous pouvons faire partie mutuellement des AG respectives. »	
Les principes de Raworth (2017)			
Distributif par conception	Salaires	Grille barémique de la Communauté française qui dépend de l'ancienneté et du type de fonction.	
	Utilisation du surplus	Ces dernières années, il n'y a pas eu de mise en réserve, mais sinon, cela se fait.	
	Normes éthiques	Il n'y a pas de charte écrite, c'est plutôt tacite au sein de l'organisation. Néanmoins, au sein de l'organisation, l'idée est « de travailler ensemble comme	

		des partenaires et pas comme si les étudiants et les chercheurs n'étaient que des bénéficiaires »	
	Diversité		Mettre l'interculturalité au centre de leurs activités
	Partage du savoir	« Nous pouvons partager des bonnes pratiques. Nous pouvons collaborer aussi pour développer ensemble des activités. Nous pouvons faire partie mutuellement des AG respectives. »	
Régénératif par conception	Politique/impact environnemental	À leur niveau : tri des déchets, utilisation minimale d'emballages plastiques, achats chez Oxfam autant que possible, fontaine à eau reliée à l'eau de ville, réflexion sur l'achat des matières premières pour leur cantine, etc.	
	Conscience de son impact environnemental	Oui, car l'AG réfléchit à changer de banque car certaines font des investissements qui ne sont pas en accord avec leurs valeurs.	
	Freins dans la mise en œuvre de politiques environnementales	Temps et financement.	

L'ASBL « UTUC »

Thème de la grille d'interview	Sous-codes	Source des données : Interview	Source des données : Documentation en ligne - Site internet - Rapport annuel 2022
Information sur l'organisation et sur la personne interviewée			
Information générale	Présentation de l'intervenant	« Donc Evelyne Louveaux, en fait je suis dans l'organisation depuis sa gestation, parce que j'ai eu la chance de rencontrer à l'époque, donc en 2008, Papy qui était à la rue » [Papy est un SDF].	
	Histoire de l'organisation	En 2008, la ville était très soucieuse du développement, du bon développement de la ville, le modèle que devait être Louvain-la-Neuve, et les SDF qui traînaient devant les magasins, ça faisait une tâche qu'on voulait mettre sous le tapis, et donc il y a eu quand même de la part d'un conseiller communal, une suggestion, pas d'interdire la mendicité, puisque ça a été évoqué, mais d'aller les rencontrer en disant : ces gens-là n'ont pas eu votre vie, il faut voir avec eux ce qu'on peut faire.	UTUC voit le jour en 2007 pour donner suite aux nuisances provoquées par les SDF et leurs chiens qui gênaient les commerces de LLN. En concertation avec des représentants de l'UCLouvain, du CPAS, des habitants et d'un groupe d'étudiants.
	Activité de l'organisation		Fournit divers services : Accueil autour d'une tasse de café – espace de rencontre • Un repas chaud à midi • Possibilité de prendre une douche • Possibilité de faire une lessive • Accès à des consignes • Accès à internet. Propose des entretiens individuels à la demande des usagers pour les aider dans les diverses démarches administratives
	Statut juridique de l'organisation	ASBL	ASBL
Les 5 niveaux de conception de Kelly (2012)			
But	Mission et valeurs	Fournir un accueil de jour. Le respect est la valeur prédominante	1. L'ASBL propose 3 types de missions :

			a. L'accueil, qui est sa mission première. b. La rencontre par les activités et les animations (jeux de sociétés, ateliers créatifs, cours de cuisine, les 24 heures vélos, ect) c. La prévention : Prévention en matière de santé, avec les services sociaux et avec la Cellule de prévention de la commune. Les valeurs sont : accueil – respect – bienveillance Nos missions sont remplies grâce au triangle Bénévoles-Etudiants-Professionnels L'association a pour but principal de contribuer à l'accueil et à l'intégration de personnes issues de la précarité en vue de retisser du lien social. L'ASBL poursuit la réalisation de ce but par tous les moyens et notamment par : La mise sur pied d'une structure qui favorise les contacts entre la Communauté Étudiante, la Communauté de l'entité d'Ottignies-Louvain-La-Neuve et les publics précarisés.
	Les valeurs au quotidien	Le respect est vraiment central dans l'organisation et est rappelé chaque jour au moyen de discussions. C'est sur le terrain que les valeurs sont mises en pratique.	
	Défis pour maintenir la mission en place	UTUC est confronté à une multitude de défis pour maintenir sa mission. 1. Tout d'abord, le financement : les subsides ne sont pas assurés chaque année et sont insuffisants pour payer les salaires. 2. Son local, qui à son tour devient trop petit. En outre, c'est censé être un local temporaire, mais la situation tend à perdurer. 3. Dans une certaine mesure, il y a aussi un défi moral. Devoir fermer à 16h00 en hiver et dire aux SDF de quitter les lieux et de revenir le lendemain matin est très difficile. 4. La recherche de bénévoles. 5. Défi dans la séparation des rôles aussi : « La difficulté, ce sont les salariés par rapport aux bénévoles, parce qu'un salarié n'est pas censé faire du bénévolat, et nous, comme notre travail, on le fait parce qu'on y met notre cœur. On pourrait ne pas faire attention et exiger d'un salarié de faire ce que nous faisons, c'est-à-dire des heures pour lesquelles il ne demande pas à être payé ou de travailler en dehors des heures. Pour qu'on respecte bien les travailleurs, il faudrait qu'on ait une personne chargée du bien-être du personnel, ce que nous n'avons pas pour le moment en raison du budget. »	Le défi est financier, car les subsides et les dons privés ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des dépenses. UTUC a donc dû mettre fin au contrat de son éducatrice sociale.
	Motivations des travailleurs/bénévoles à travailler dans l'organisation	La rencontre avec la différence est très enrichissante pour tout le monde. En outre, chacun a à apprendre de l'autre. Les SDF ont des choses à nous apprendre et vice versa. Il y a un partage mutuel qui est très intéressant. La création du lien et l'empathie apportent vraiment un plus.	
Adhésion	Membres et travailleurs	L'équipe varie. Il y a la coordinatrice (un ETP) et quelques mi-temps/tiers-temps en fonction des moments	1 ETP coordination – 0,75 ETP assistante sociale – 0,33 ETP éducateur – 18 bénévoles – 3 KAP (La Coquille, le KDH et le Kap Quart)
	Devenir un membre/travailleur	D'abord, tous les bénévoles font partie de l'AG (pour peu qu'ils soient actifs). Tout le monde peut devenir bénévole, mais ils doivent néanmoins signer une charte. En outre, il y a un bénévole qui est en charge de l'engagement des bénévoles.	Pour devenir bénévole (volontaire), il faut faire une période d'essai et signer une convention. Par cette convention, le volontaire s'engage dans un but désintéressé et accepte d'inscrire sa collaboration dans le cadre des finalités sociales de l'ASBL. En outre, le paiement d'une cotisation sera demandé ainsi qu'une lettre de motivation.

	Qui dispose d'un pouvoir de décision ?	La coordinatrice est dans le CA. À UTUC, ils travaillent beaucoup en équipe. Par exemple, l'ASBL est fermée au public le mercredi après-midi. Ce temps sert à organiser une réunion avec l'équipe. La coordinatrice peut ensuite remonter les informations au CA.	L'ASBL est composée d'un CA (10 personnes) élu par l'AG, qui gère la communication extérieure, définit la stratégie et la philosophie de l'ASBL, prend les grandes décisions, et contrôle les recettes et les dépenses
	Comment devient-on bénéficiaire ?	Il n'y a pas de critères, si ce n'est avoir plus de 18 ans.	Toute personne, majeure, en difficulté socio-économique, avec ou sans logement, sans discrimination. Cette personne accepte le règlement d'ordre intérieur. En 2022, 123 personnes différentes sont venues à UTUC (pour un total de 3039 passages)
Gouvernance	Comment l'ASBL est-elle gérée ?	Le CA se réunit tous les deux mois. Il est notamment composé du président, d'un trésorier (bénévole) et d'un comptable (bénévole). Stéphanie, la coordinatrice, fait remonter les problèmes discutés avec son équipe chaque mercredi après-midi	
	Comment sont prises les décisions ?		Une personne une voix
	Existe-t-il des indicateurs ?	Le CA veille à garder l'esprit d'UTUC. À un certain moment, UTUC était devenu très institutionnalisé, avec des règles très strictes car c'était plus simple à régler, ce qui n'était pas dans la philosophie d'UTUC. Maintenant, l'organisation a retrouvé son esprit de famille.	
Financement	Sources de financement	Les subsides, l'UCLouvain qui leur paye 1/3 du loyer, les APE (qui représentent 1 ETP), des donateurs et des activités caritatives	UTUC dispose d'une aide régulière de la Ville OLLN, de l'UCLouvain, de la Région Wallonne, de la Province du Bw et de la cellule de prévention de la ville. En outre, ils disposent d'aide ponctuelle de nombreux partenaires. En outre, ils ont des soutiens alimentaires de la Banque alimentaire, Aldi, Färm de LLN et Louis Delhaize Les Mecllets à Tangissart.
	Défi financier	Les subsides ne sont pas suffisants et ils sont sans cesse à la recherche de fonds. Ils ne sont pas sûrs d'avoir le subside l'année d'après, ce qui est source d'incertitude. Ils ont aussi dû se battre pour que l'UCLouvain garde son engagement de payer 1/3 du loyer. En outre, ils voulaient obtenir de la province l'assurance que les salaires seraient payés, mais ils n'ont pas pu obtenir cet engagement. En 2022, l'association a failli fermer pour des raisons financières.	En 2022, ils sont passés d'une équipe de 2,75 ETP à 1,75 ETP en raison de problèmes financiers.
Réseaux	Contact avec d'autres organisations	Oui. D'une part, ils ont développé des partenariats avec d'autres associations actives dans la recherche de logement, comme Housing First et Santé Mentale. En outre, il y a aussi des travailleurs d'autres organisations qui viennent passer des matinées chez UTUC. D'autre part, ils échangent avec des structures similaires, notamment au sein de l'association L'AMA, qui est l'association des maisons d'accueil. Ils ont des réunions régulières qui permettent de se rendre compte qu'ils sont souvent confrontés aux mêmes problèmes. D'ailleurs, à la création d'UTUC, Evelyne Laveaux était allée voir Consigne 23 à Bruxelles pour voir comment l'association s'organisait.	UTUC fait partie de l'organe d'administration du Relais Social Bw, est membre de la fédération des maisons d'accueil et des services d'aide aux sans-abris, et collabore régulièrement avec la Passerelle Santé, le CPAS, le BAOBAB Maison de Santé, et les Passeurs (hébergement provisoire)
	Partie prenante	Ils sont mal vus par certains habitants, c'est notamment pour cela qu'ils ont du mal à trouver un local, personne ne les veut à côté d'eux.	Passerelle Santé, maison médicale située à Lauzelle, Planning familial, Cellule de Prévention de la Ville, Cellule de Cohésion Sociale de la commune, Police locale, AMA – Fédération des Maisons d'Accueil et des services d'aide aux sans-abris, CPAS, Maison médicale d'Ottignies, Sans Collier, Union wallonne pour le bien-être animal
Les principes de Raworth (2017)			

Distributif conception	par	Salaires	Grille barémique, il n'y a pas d'avantages en plus. (Commission paritaire 319.02)	
		Utilisation du surplus	Ils ont un fonds de réserve au cas où ils connaîtraient des périodes plus difficiles.	
		Normes éthiques	Ils ont une charte qui a d'ailleurs été coconstruite par eux et les bénéficiaires.	Oui, il y a un règlement pour le bénéficiaire, le respect et la bienveillance sont les maîtres mots
		Diversité	/	
		Partage du savoir	Cf Réseaux.	
Régénératif conception	par	Politique/impact environnemental	À leur échelle, mais les initiatives viennent plutôt des bénéficiaires eux-mêmes, qui ont pour beaucoup d'entre eux vécu dans la nature. Ils respectent la nature, même si sur certains points, notamment les canettes, ce n'est pas encore au point pour tout le monde. En outre, ils récupèrent les invendus destinés à être jetés pour en faire des repas accessibles à faible prix pour les bénéficiaires	
		Conscience de son impact environnemental		
		Freins dans la mise en œuvre de politiques environnementales	La mission sociale est prédominante, et peut-être qu'une part du financement l'est aussi.	