

Fédération francophone belge pour le Planning familial et l'Education sexuelle

JOURNEE DE REFLEXION

« *Quelle* fédération pour *quels* centres ? »

Domaine de Wégimont, Liège, 24 septembre 1994

SYNTHESE DES TRAVAUX ET PROPOSITIONS

Bruxelles, novembre 1994

Conception : A. Bordage, A. Cherbonnier, P. Janssen, J. Louvet, D. Roynet, H. Vanhaelen

Coordination : A. Cherbonnier

Organisation : P. Strens

Participants

B. Abramowicz, M. Abramowicz, A. Bascour, E. Bernard, N. Bonjean, A. Bordage, F. Boujraf, F. Brouhon, A. Cherbonnier, R. Coen, C. Cueppens, M. Delcourt, I. de Ville, M. Gerlache, J. Guilmot, P. Janssen, K. Jorda, F. Ketzer, M. Keyaert, A. Koenig, J. Koschella, F. Koykis, G. Leseur, J. Laurent, J. Louvet, J.-C. Maes, L. Manalis, A. Meuter, P. Moonens, C. Mouvet, J. Mouvet, L. Pelosie, Ph. Piret, F. Rigione, D. Robichez, D. Roynet, J. Sprumont, E. Steegen, P. Strens, B. Swennen, M. Tefnin, H. Vanhaelen, N. Van Laarbeek, J. Vienne, K. Zaman

Remerciements

J. Daems, E. Gubin, B. Marques-Pereira, J. Taylor

Introduction

L. Pelosie

Il y a 18 mois environ, le mécontentement exprimé en AG a mis en question le fonctionnement de la Fédération. Un comité — dit « comité de gestion » — a été désigné pour tenter d'améliorer ce fonctionnement. Mais, loin de faire de la gestion, le comité a été confronté à des problèmes institutionnels. L'analyse qu'il en a faite a débouché sur des interrogations fondamentales — politiques — concernant les centres et pas seulement l'échelon fédéral.

Il a donc été décidé d'organiser une journée de réflexion, afin de prendre le temps de se poser ces questions.

Du côté du CA et des permanents, on ressent la difficulté de défendre et de promouvoir les centres, pas tellement en raison de la grande diversité de ceux-ci, mais parce que cette diversité ne s'articule pas autour d'axes communs suffisamment forts.

Du côté des centres, on a le sentiment de ne pas être suffisamment reconnus ou défendus, et la fédération apparaît parfois comme une superstructure éloignée du terrain.

Cette tension entre la structure fédérale et le terrain doit absolument diminuer. Aujourd'hui, les pouvoirs publics nous demandent de nous situer, d'exprimer nos demandes, de clarifier nos exigences. Nous ne pouvons donc pas nous permettre le statu quo. Il faut être prêts, être clairs, savoir qui nous sommes et ce que nous voulons.

Cela suppose que nous déterminions des positions **communes**, concrètes et précises, au-delà des grands principes et des généralités.

Cela suppose aussi que les intérêts particuliers de chaque centre ne pourront pas **tous** être défendus.

Nous devons cesser de nous accorder seulement sur un plus petit commun dénominateur : aujourd'hui, il faut chercher le plus **grand** commun dénominateur.

Cet après-midi, cinq ateliers thématiques tâcheront de répondre aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un centre de planning familial aujourd'hui ? Quelle est son identité, quels sont ses objectifs ?
2. Quel est le rôle de la fédération, par rapport à ses membres mais aussi par rapport à la société ? Qu'est-ce qui lie la fédération à ses membres, mais aussi les membres à leur fédération ?
3. Des valeurs, empruntées principalement à trois grands courants (la laïcité, le féminisme, la gauche), ont fondé le mouvement pour le planning familial. Que signifient ces valeurs pour nous aujourd'hui ? Sur lesquelles basons-nous notre action ?

4. Entre le modèle militant, qui était celui des années 60 et 70, et le modèle professionnel, qui s'est peu à peu implanté au cours des années 80, quel équilibre est possible et souhaitable ? Quelle distinction faire entre bénévolat et militantisme ?

5. Enfin, entre centres eux-mêmes, il est vain de nier qu'il existe des concurrences. Quelle place pour un partenariat entre centres, sur le plan de l'action ? Quelle place pour une solidarité ?

Vous voyez que nous avons du pain sur la planche...

Pour préparer ce travail, nous vous proposons d'abord trois interventions :

- un point de vue historique, exposé par Alain Cherbonnier;
- le point de vue d'un sociologue, Jean Nizet, professeur à la FOPES;
- le point de vue d'un militant, Jacques Yerna, ancien permanent syndical de la FGTB.

Le mouvement pour le planning familial en Belgique

Une perspective historique

A. Cherbonnier

Cet exposé est sous-titré « Une perspective historique » et non « Le point de vue d'un historien ». C'est dire que je ne prétends pas faire oeuvre d'historien — fût-ce en amateur. Je vous livre simplement mon analyse, à titre de contribution au débat, non de référence.

Nous aurions préféré faire appel à un chercheur, avec ce que cela apporte de rigueur scientifique, sinon d'objectivité. Mais voilà, nous n'avons pas trouvé de travail de recherche concernant l'histoire du planning familial en Belgique. C'est peut-être, d'ailleurs, quelque chose que la fédération pourrait encourager...

En attendant, il faudra vous contenter de mes réflexions. J'ai choisi, pour ce bref exposé, l'approche analytique et non le récit des faits.

0. PLAN

0.1. Je commencerai par rappeler le contexte qui nous a amenés à organiser cette journée et qui détermine les questions auxquelles je vais essayer de répondre.

0.2. Puis je sélectionnerai les grandes étapes qui me semblent significatives de l'évolution du mouvement depuis les années 60. Ceci m'amènera à proposer l'hypothèse sur laquelle j'ai construit mon exposé.

0.3. Rapidement, je développerai ce qui, dans cette évolution, est élément de continuité, mais qui peut aussi contribuer à expliquer la crise actuelle.

0.4. Je décrirai ensuite les aspects de cette crise qui me semblent les plus significatifs.

0.5. Enfin, avant de conclure, je ferai quelques propositions pour la suite du travail.

1. CONTEXTE

1.1. La crise actuelle, qui a commencé il y a plus d'un an, a deux aspects principaux.

— C'est d'abord une **crise institutionnelle**, qui se marque tant dans les relations entre les centres et la structure fédérale qu'au sein même de cette structure. Certes, ces relations ont toujours été difficiles — c'est du moins ce que j'ai constaté pendant mes 15 ans de « maison », si j'ose dire. Mais, cette fois, les dysfonctionnements sont pointés du doigt. Les insatisfactions latentes s'expriment ouvertement. On sent qu'il « faut que ça change ».

— Le deuxième aspect, c'est une **crise d'identité**. Et cela, c'est beaucoup plus neuf. Le planning familial en tant que mouvement a besoin de se redéfinir. Mais, en même temps, on a peur que des conflits, des dissensions, des oppositions n'éclatent, que la façade apparemment unie ne révèle des lézards.

1.2. Ce qui m'amène aux **questions** suivantes, qui vont guider cet exposé :

— Pourquoi cette double crise maintenant ?

— Quelles pistes l'analyse du passé donne-t-elle pour que cette crise puisse devenir quelque chose de positif, de dynamique ?

Commençons par retracer brièvement l'évolution du mouvement.

2. EVOLUTION DU MOUVEMENT

2.1. Le mouvement pour le PF en Belgique est né avant la 1^{re} guerre mondiale. Mais, dans le cadre de cet exposé, je parlerai essentiellement du mouvement actuel, qui naît **au début des années 60** (dans la partie francophone du pays, du moins : c'est un peu plus précoce en Flandre). Ses caractéristiques sont les suivantes.

— Le mouvement s'institutionnalise rapidement : il se dote de structures, cherche à être reconnu officiellement, etc. La première mouture d'une fédération nationale (qui ne comprend que deux associations membres !) intervient dès 1963.

— L'identité laïque est très marquée : la composition du CA de La Famille Heureuse (le membre francophone de la fédération nationale) est sans équivoque à cet égard.

— Les liens avec le mouvement international sont étroits : l'IPPF soutient le planning familial belge, y compris financièrement, dès qu'elle le peut. En 1967, quand les statuts de la fédération sont modifiés, une déléguée de l'IPPF est présente. Et, à cette époque de « pionniers », les échanges internationaux ont une importance considérable.

— Le contexte juridique et politique est peu favorable. L'information publique sur la contraception est condamnée par le Code pénal depuis 1923. Le contexte social est plus partagé, mais parler franchement de sexualité fait toujours l'objet de résistances, d'hostilité, de scandale.

2.2. C'est à la **charnière des années 60 et 70** que le mouvement sort de l'ère des pionniers et prend la forme qui est aujourd'hui en crise. (C'est aussi à ce moment que les « branches » francophone et flamande entament chacune une évolution particulière.)

S'il faut donner une **date-repère**, les avis seront probablement partagés : Mai 68 ? 1970 (agrément et subvention des centres « PMF ») ? 1972 (création de la fédération nationale actuelle, première Journée des Femmes) ? 1973-74 (affaire Peers, décriminalisation de l'information publique sur la contraception) ? 1975 (premières IVG en milieu extra-hospitalier) ?

2.3. Au cours de la **première moitié des années 70**, l'institutionnalisation du mouvement se poursuit, avec l'agrément et la subside des centres PMF et la multiplication des centres de planning familial. Parallèlement, deux éléments fondamentaux — d'ailleurs étroitement liés — se mettent en place.

— Sur le plan idéologique, on constate une diversification : la revendication féministe devient très présente, des centres de type "collectif autogéré" apparaissent, la toute-puissance de l'ordre médical est contestée, le mouvement s'ancre à gauche (une gauche dite alternative).

— Sur le plan stratégique, au contraire, c'est un phénomène de concentration sur la lutte pour la dépénalisation de l'IVG.

2.4. Or, que voit-on **vingt ans après** ?

— En 1990, l'IVG est dépénalisée, partiellement certes, mais la loi tient compte de la pratique des centres extra-hospitaliers.

— En 1992, tous les centres affiliés à notre fédération sont reconnus par les pouvoirs publics.

— Ajoutons qu'en 1991 ces mêmes centres cessent de percevoir le « subside Culture » par le biais de la fédération : l'intérêt financier ne les pousse donc plus à adhérer à celle-ci.

2.5. Ce qui m'amène à formuler une **hypothèse** : la lutte pour la dépénalisation de l'IVG a indiscutablement été un facteur de mobilisation et de cohésion du mouvement pour le PF — comme d'ailleurs du mouvement féministe, selon H. Peemans-Poullet. Mais, par là-même, elle a fait passer au second plan la diversité idéologique (avec ses convergences et ses divergences) et l'institutionnalisation du mouvement (avec les ambiguïtés que cela implique).

3. HIER

Dans l'évolution que je viens de retracer (avec une rapidité peut-être caricaturale), quels sont les éléments de continuité ? En quoi ces éléments peuvent-ils contribuer à expliquer la crise actuelle ?

3.1. Quant aux aspects institutionnels, j'y ai déjà fait allusion, et J. Nizet en parlera mieux que moi. Je vais surtout m'attacher aux aspects idéologiques et socio-politiques.

3.2. La diversité idéologique est **typique de la Belgique francophone** :

— quatre fédérations co-existent, auxquelles s'ajoute une poussière de centres non fédérés ;
— quant à notre fédération, si on la compare par exemple à son homologue français, le MFPPF, son identité idéologique est beaucoup moins explicite.

Mais cette diversité est aussi **présente dès les débuts du mouvement**, c.à.d. dès le 19^e siècle.

— Les premiers « néo-malthusiens » — c'est ainsi qu'on les appelle, en Grande-Bretagne, dans les années 1810-1820 — sont des libres-penseurs, mais aussi des hommes de gauche. Nous sommes dans un contexte de révolution industrielle naissante, avec un prolétariat déraciné et surexploité, dont le film *Daens* donne une certaine idée.

— Il est important de remarquer, avec J. Stengers, que ces militants sont minoritaires dans leurs organisations respectives. Celles-ci restent, dans leur ensemble, indifférentes ou même hostiles à ces questions... et c'est toujours vrai aujourd'hui. (Il en va d'ailleurs de même dans le monde médical.)

— Les premières consultations de planning familial sont créées par des femmes : Aletta Jacobs (Amsterdam, 1882); Margaret Sanger (New York, 1916); Marie Stopes (Londres, 1921). Les revendications féministes s'y joignent très explicitement aux revendications sociales.

3.3. Les trois grands courants qui marquent le planning familial aujourd'hui (laïcité, féminisme, gauche) ont gardé, dans une certaine mesure, ce côté « en marge ». Ils prennent en tout cas leurs distances par rapport aux institutions politiques — les partis, les deux « piliers » (social-chrétien et socialiste) :

— Le courant laïque traverse l'opposition gauche/droite.

— Comme le montre B. Marques-Pereira à propos de l'IVG, le courant féministe place ses revendications sur un autre plan, et par rapport au clivage gauche/droite, et par rapport à la laïcité.

— L'ancrage à gauche du PF est marqué par la gauche « alternative » issue de Mai 68, qui n'épargne pas ses critiques à la gauche institutionnelle.

3.4. Le malaise ou la crise actuelle me paraît lié en grande partie à la dépénalisation de l'IVG, sans que je veuille établir de lien de causalité directe et unique. Ce malaise se marque par :

— la mise en question des repères idéologiques;

— le manque de grands objectifs mobilisateurs;

— la focalisation sur les dysfonctionnements institutionnels, qui ne peuvent plus être occultés.

Je vais brièvement développer cela, faisant une sorte d'état des lieux de la situation actuelle.

4. AUJOURD'HUI

4.1. Les quatre grands objectifs socio-politiques du mouvement se sont « dilués » à mesure que la société (système éducatif, système de santé, médias) a repris à son compte ce qui était combat militant. Ces objectifs sont partiellement atteints ou demandent à être revus :

— L'information sur la contraception s'est largement répandue et l'IVG est dépénalisée.

— Les centres se sont multipliés (ils sont plus de 90 dans la Communauté française) et les services de PF sont accessibles aussi dans le cadre de la médecine privée et hospitalière.

— La politique d'éducation sexuelle reste cependant embryonnaire.

4.2. Pour "remplacer" cela, la **prévention du sida**, qui a pourtant fait bouger beaucoup de choses, n'apparaît pas aujourd'hui comme un objectif suffisamment mobilisateur. Il n'est sans doute pas assez spécifique du PF. En outre, la problématique du sida entérine et accroît une confusion entre prévention et éducation sexuelle.

4.3. Les **trois grands courants idéologiques** dont j'ai déjà parlé n'offrent plus toujours des repères clairs et crédibles, notamment pour les "nouvelles recrues" :

- Le féminisme, après une période très combative, est dans le creux de la vague (même si c'est aussi une conséquence des succès obtenus).
- La gauche dans son ensemble est en crise, et la mythologie de Mai 68 a pris un coup de vieux.
- Le clivage chrétiens/laïques est moins aigu, en particulier dans notre secteur (il y a plus d'intérêts communs que d'oppositions entre les centres chrétiens et les autres). Et beaucoup ont du mal à se reconnaître dans une Laïcité institutionnalisée qui apparaît parfois comme une Eglise non confessionnelle...

4.4. Enfin, il y a les **problèmes institutionnels**, qui apparaissent clairement à la lecture des priorités que la fédération s'est données pour 1994 :

- au niveau du fonctionnement interne, clarifier les mandats, redéfinir les fonctions, améliorer le processus de décision;
- sur le plan financier, redresser le déficit;
- redynamiser la relation entre les centres et la fédération;
- et rééquilibrer la relation entre centres wallons et centres bruxellois.

5. ET DEMAIN ?

Et après tout ça, qu'est-ce que je vous sers ?... Voici mes propositions.

5.1. « Pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient ». Reprendre ses marques par rapport aux **valeurs**, non dans le sens d'une glorification du Passé, d'une cohésion factice, mais dans le sens d'un questionnement de ces valeurs. Quelles sont celles qui sont pertinentes, qui font sens aujourd'hui pour nous ?

5.2. Au-delà de cette redéfinition idéologique, notre identité doit se redéfinir en termes d'**objectifs d'action**. Les valeurs ne suffisent pas, et d'autant moins que l'on risque de s'en tenir à de grands consensus un peu vagues (tolérance, droits de l'homme...). Il faut aussi des objectifs en termes de santé publique, et en termes éducatifs. L'intitulé de cette institution est « Fédération pour le Planning familial et l'Education sexuelle » : quel est le rôle du PF sur ce plan ? La journée sur les animations a donné des débuts de réponses, mais il y a encore beaucoup à faire.

5.3. Nous devons prendre acte de l'évolution historique. Le PF est en train de devenir un **secteur à part entière** dans le système de santé. Le modèle professionnel est une référence forte. Et justement, sur le plan des négociations, nous devons aussi être des professionnels. Apprendre à exploiter les compétences existant à l'intérieur du mouvement, mais aussi s'adjoindre celles qui manquent. Créer des alliances. Mieux comprendre dans quel jeu nous jouons : quels sont les grands enjeux du milieu associatif et du « non-marchand », par exemple (voir l'exposé de J. Yerna).

5.4. Enfin, il est pour moi un critère essentiel de la qualité du changement dont nous ressentons le besoin aujourd'hui : c'est le « comment ça se passera », le fonctionnement au quotidien. Sur ce plan, je suis convaincu que nous devons arriver à des relations **contractuelles** entre les différentes instances (CA et AG), entre les centres et la structure fédérale, entre les permanents et le CA. Et c'est beaucoup plus difficile que de modifier des statuts !

6. CONCLUSION

Pour conclure, je voudrais citer de mémoire P. Marchal, qui intervenait récemment lors de la 5^e journée d'éducation pour la santé. Toute institution, disait-il, vit des tensions, des contradictions, des conflits. L'institution **nécrosée**, c'est celle qui répond par de la norme, par du « plein ». L'institution vivante, c'est celle qui accepte le questionnement, qui accepte qu'il y ait du « creux ». Eh bien, « creusons »...

Sources

- | | |
|---------------------------|---|
| Alain CHERBONNIER | Dossier Contraception 15. Une perspective historique, <i>CEDIF Info</i> , n° 25, mai 1984, pp. 7-10.
Dossier Contraception 16. De la révolution française à la première guerre mondiale, <i>CEDIF Info</i> , n° 26, septembre 1984, pp. 7-10.
Dossier Contraception 17. De 1918 à 1968, <i>CEDIF Info</i> , n° 27, novembre 1984, pp. 7-10. |
| Pierre MARCHAL | Communication lors de la 5 ^e journée scientifique d'éducation pour la santé organisée par le RESO, UCL, Bruxelles, 23 avril 1994 (inédit). |
| Bérengère MARQUES-PEREIRA | <i>L'avortement en Belgique. De la clandestinité au débat politique</i> , Editions de l'Université de Bruxelles, coll. Histoire Economie Société, 1989, 168 p. |
| Hedwige PEEMANS-POULLET | Vingt ans de féminisme. Le renouveau du féminisme en Belgique, <i>Cahiers des Sciences familiales et sexologiques</i> , n° 16, octobre 1992, pp. 163-175. |
| Jean STENGERS | Les pratiques anticonceptionnelles dans le mariage, <i>Revue belge de Philologie et d'Histoire</i> , 1971, vol. XLIX, n° 4, pp. 1119-1147. |
| ARCHIVES DE LA FEDERATION | |

La fédération et les centres : aspects institutionnels

J. Nizet

INTRODUCTION

L'objet de l'exposé est d'aider à mieux comprendre les aspects institutionnels du fonctionnement des centres et de la fédération, en particulier les conflits qui s'y produisent.

Quant à la **méthode de travail**, cet exposé se situe à mi-chemin entre une intervention "standard" et une analyse en bonne et due forme de la fédération et des centres. Seules des informations limitées ont pu être prises en compte : le but ne peut donc être de fournir une analyse rigoureuse et moins encore exhaustive, mais de vous livrer des hypothèses à tester en grande partie par vous-mêmes.

Une **hypothèse**, parmi d'autres possibles, se situe dans le prolongement de l'exposé précédent : trois "forces" qui ont traversé et traversent encore aujourd'hui le fonctionnement de la fédération et des centres. On verra en quoi ces forces se traduisent dans des modes de fonctionnement spécifiques, que l'on peut approcher en se référant aux types dégagés par H. Mintzberg ⁽¹⁾ :

1. La force des *objectifs mobilisateurs*, des *valeurs*, se traduit dans un type de fonctionnement que l'on peut appeler « missionnaire ».
2. La force de la *professionnalisation* se traduit dans un fonctionnement de type « professionnel ».
3. La force de l'*institutionnalisation* se traduit dans un fonctionnement de type « bureaucratique ».

Nous allons approfondir ces fonctionnements, avec l'idée que le premier était dominant dans les années 60 et que les deux autres se sont développés depuis, ce qui pourrait expliquer une partie des conflits : leurs enjeux, la manière dont ils sont vécus...

1. AU DEPART : UN FONCTIONNEMENT « MISSIONNAIRE »

Exemples d'organisations de type « missionnaire » : certains groupements religieux, la plupart des organisations humanitaires (Oxfam, Amnesty...).

1.1. Quelques caractéristiques de l'organisation « missionnaire »

1. Le terme « missionnaire » vient de ce que les *buts de mission* prédominent sur les buts de système; il s'agit souvent d'une mission claire, mobilisatrice.

2. Pour atteindre ce but, les tâches sont coordonnées par les *relations interpersonnelles* et par la présence et/ou la diffusion plus intentionnelle de *valeurs* dans l'organisation, sous forme de journaux, revues, affiches, journées d'étude, colloques...

3. En principe, on se forme *à l'intérieur*, en partie au moins. La formation-maison fournit des savoirs, des compétences, mais fait aussi participer aux représentations, aux *valeurs*.

4. Les valeurs sont fréquemment de type *égalitaire*, ce qui vaut tant pour les "clients" que pour les travailleurs.

5. Le recrutement se fait par *cooptation*; on choisit ceux qui sont proches du point de vue personnel, càd. souvent aussi du point de vue idéologique.

6. Il y a *peu de règles, de procédures*, parce qu'elles ne sont pas nécessaires dans la mesure où tout le monde partage les mêmes représentations et valeurs. Le fonctionnement est très informel.

7. La *division du travail est relativement faible*; en particulier, il n'y a pas (trop) de séparation entre tâches "nobles" et "moins nobles".

8. Du fait des modalités particulières de coordination des tâches, les organisations « missionnaires » restent habituellement *de petite taille*. Elles ne grossissent pas (trop), mais se fragmentent ou se multiplient.

9. Les travailleurs sont *bénévoles ou sous-payés*; la rétribution symbolique (réalisation de la mission, climat de travail...) remplace en quelque sorte la rétribution matérielle.

10. Il existe une certaine autonomie, un certain pouvoir des membres "à la base" — autrement dit une certaine *décentralisation*, mais sur des enjeux, sur des décisions d'importance relativement mineure et pour peu que l'on reste dans la ligne de la mission. Celle-ci n'est pas susceptible d'être remise en cause : à ce niveau, on est d'accord ou on part. La centralisation s'opère dans le chef de ceux qui apparaissent comme adhérant le plus à la mission, ou comme en étant les meilleurs garants : les fondateurs, ceux qui peuvent se réclamer de la mission, ceux qui étudient et/ou approfondissent les valeurs ou la doctrine, ceux qui investissent le plus de temps et d'énergie dans la mission, etc.

1.2. Où observe-t-on ce type de fonctionnement ?

Il faut rappeler que l'on travaille sur deux objets d'analyse : la fédération et les centres. L'hypothèse du fonctionnement « missionnaire » serait valable pour les deux.

2. PLUS RECEMMENT (I) : UN FONCTIONNEMENT « PROFESSIONNEL »

Avec le temps, les caractéristiques de l'organisation « missionnaire » s'affaiblissent — certaines plus que d'autres —, et d'autres types de fonctionnement s'introduisent, dont celui de l'organisation « professionnelle ». Exemples d'organisations de ce type : une “bonne” école secondaire, une faculté universitaire, un hôpital...

2.1. Quelques caractéristiques de l'organisation « professionnelle »

1. Ce type d'organisation tire son nom du fait que les travailleurs à la base sont des professionnels au sens de *diplômés de l'enseignement supérieur*.
2. La coordination est “lâche”, elle se réalise *à distance*; chacun connaît la qualification des autres et en tient compte. On est donc aux antipodes des relations interpersonnelles intenses de l'organisation « missionnaire ».
3. On s'appuie sur une formation reçue *à l'extérieur* et sur une compétence dont on se sert pour peser sur les décisions importantes de l'organisation. Ce type d'organisation est le plus *décentralisé* sur le plan du pouvoir.
4. Les buts sont, comme dans l'organisation précédente, des buts de mission, mais ce sont les *missions spécifiques aux différentes professions* qui prévalent, plutôt qu'une mission organisationnelle. Cela se traduit au niveau de l'organisation par des buts éclatés, peu clairs, et surtout *peu opérationnels* : “préparer l'enfant à la vie”, “faire de la recherche de qualité”...
5. L'allégeance des travailleurs par rapport à l'organisation est faible. A la limite, les professionnels sont dans l'organisation parce qu'elle leur fournit des moyens et des clients qu'ils n'auraient pas autrement. Ils *instrumentalisent l'organisation*. Ceci doit jouer particulièrement fort pour des professions comme la médecine et, surtout, la psychologie, où le modèle du travailleur indépendant est tellement prégnant.
6. Le critère de *compétence* prend plus d'importance (par rapport à l'adhésion aux valeurs) dans l'engagement, l'obtention de telle responsabilité ou l'appréciation que l'on formule sur la manière dont travailleurs et responsables font leur travail.
7. Les travailleurs ont une exigence de *rémunération*; s'ils acceptent d'être sous-payés, c'est en attente d'une situation meilleure à laquelle ils se préparent.
8. Ce type d'organisation s'accommode d'une taille *importante*.

2.2. Où observe-t-on ce type de fonctionnement ?

La pénétration de la logique « professionnelle » se ferait davantage au niveau des centres, donc “par la base” de la grande organisation qui nous occupe.

3. PLUS RECEMMENT (II) : UN FONCTIONNEMENT « BUREAUCRATIQUE »

3.1. Définition et exemples

Ce type d'organisation emploie un personnel peu qualifié dont les tâches (ou les résultats) sont prévus par des machines, des règlements, des systèmes informatiques. Le terme « bureaucratique » signifie ici que, contrairement à l'organisation « missionnaire », les buts de système l'emportent sur les buts de mission. La centralisation du pouvoir est très forte.

La logique bureaucratique se renforce s'il y a contrôle externe sur l'organisation : c'est le cas de certains parastataux, des supermarchés... Si le contrôle est interne (par la direction), cela donne une bureaucratie plus « molle », comme dans les grandes sociétés ayant le (quasi) monopole du bien et du service qu'elles rendent : Belgacom, mutuelles...

3.2. Quelques caractéristiques de l'organisation « bureaucratique »

1. Tendance à la *standardisation*, à l'homogénéisation de certains aspects du fonctionnement des « unités » qui composent l'organisation.
2. L'importance (croissante ?) accordée aux buts de système se traduit par une recherche de l'*efficience* (meilleur rapport coût/efficacité), par la *croissance* de l'organisation et par la recherche d'un plus grand *contrôle sur l'environnement*.

3.3. Où observe-t-on ce type de fonctionnement ?

Il semble peu présent, tant dans les centres qu'à la fédération. Néanmoins, la pénétration de la logique « bureaucratique » se ferait peut-être davantage par le biais de la fédération, donc « par le haut » de l'organisation.

4. LA QUESTION DES CONFLITS

Quelles sont les conditions susceptibles d'expliquer la présence ou l'absence de conflits, leur plus ou moins grande intensité, et éventuellement le fait qu'ils se déroulent de telle ou telle manière ?

4.1. Hypothèse générale

Un seul mode de fonctionnement amène peu de conflits (cas d'une organisation qui correspondrait à un type « pur »). Plusieurs modes de fonctionnement qui coexistent sont générateurs de conflits (cas d'une organisation « hybride », en fait le plus fréquent). Pourquoi ?

Il y a deux raisons au moins :

- des systèmes de buts différents sont à l'oeuvre;
- le pouvoir est localisé chez différentes catégories d'acteurs.

On peut également formuler des hypothèses plus spécifiques.

4.2. Hypothèse portant sur un enjeu des conflits

Cet enjeu apparaît au niveau des *relations centres/fédérations* :

- Du côté des centres, tant la logique « missionnaire » que la logique « professionnelle » sont généralement réfractaires aux influences externes.
- Du côté de la fédération, apparaît justement une tentative d'amener une certaine cohésion au niveau des valeurs (composante « missionnaire ») et des modalités de fonctionnement des centres (composante « bureaucratique »).

4.3. Hypothèse portant sur la manière dont les conflits sont vécus :

On m'a parlé de l'"absence de règles" ou de "règles floues", de "débordement de l'affectif", de "peur du pouvoir", etc. Ceci se prête à de nombreux éclairages. L'exposé permet de suggérer les éléments suivants :

- Le fonctionnement « missionnaire » (qui a existé et reste partiellement présent) va de pair avec l'importance accordée à l'engagement personnel des membres, avec la double composante des valeurs, idéologique et affective.
- Tant qu'il y a accord sur les missions, ces éléments jouent dans le sens de l'adhésion, de la cohésion et de l'efficacité dans la réalisation des buts.
- Si des désaccords importants apparaissent (en particulier par l'émergence d'autres types de fonctionnement), les conflits qui s'ensuivent ne peuvent pas se vivre avec la protection que donnent, à soi et aux autres, les règles, les procédures (insuffisamment présentes dans le cas qui nous occupe), ou les références à l'identité, à la déontologie professionnelle.

CONCLUSION

Je me suis volontairement situé à un niveau d'analyse relativement global ("grand angle"), plutôt que de proposer une analyse psychosociologique des conflits ou des rapports de pouvoir ("téléobjectif").⁽²⁾

Il serait intéressant d'articuler cette lecture avec d'autres, plus "micro" — psychosociologiques, psychologiques : ainsi, on ne rencontre pas les mêmes profils, les mêmes trajectoires, les mêmes besoins, les mêmes motivations, les mêmes styles de leadership, etc., dans tous les types d'organisations. Il serait utile également de lier l'analyse faite ici avec des lectures plus "macro"; je m'y suis peu attaché parce que c'est à ce niveau que se situait le premier exposé.

Notes

(1) Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1982; *Le pouvoir dans les organisations*, Paris. Les Editions d'Organisation, 1986.

(2) Nous proposons un cadre d'analyse à ce niveau dans un ouvrage qui sortira prochainement : Etienne BOURGEOIS & Jean NIZET, *Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Sociologies, 1994.

Invité à participer à cette journée de réflexion, j'ai été informé, lors d'un contact préalable, des problèmes que posait la coexistence du "modèle militant", prédominant au début de l'existence du secteur du planning familial, et du "modèle professionnel", qui s'y est ajouté par la suite. En d'autres termes, il s'agit là d'un phénomène propre au développement d'un certain monde associatif. Les préoccupations essentielles, au départ, y sont d'ordre idéologique, et le bénévolat joue alors un rôle important. Après un certain temps, il faut faire appel à des travailleurs dont la formation permet d'assumer plus efficacement les tâches professionnelles. On est alors confronté au problème de la coexistence du "bon professionnel" et de l'"acteur de changement social".⁽¹⁾

Bien que n'étant pas au courant des problèmes qui ont pu se poser dans le secteur du planning familial, j'ai accepté de répondre à la question qui m'était posée en matière de militantisme et de professionnalisation.

1. IMPORTANCE ET EVOLUTION DU PHENOMENE ASSOCIATIF

1.1. Les associations

Selon l'expression utilisée par le Groupe XY ⁽²⁾, la vie associative est devenue le poumon vert de notre démocratie, surtout au moment de l'entrée de la société industrielle dans l'ère des services. Pour assurer cette transition, « la société a préparé ses anticorps », c'est-à-dire que les citoyens ont décidé de vivre des actes de solidarité et de service, que ce soit sur le plan marchand ou non-marchand, que ce soit à titre accessoire ou comme métier.⁽³⁾ Ils ont occupé différents champs d'activité (formation, aide aux personnes...) dans le cadre de structures appropriées allant de la démarche individuelle jusqu'à une multitude d'associations.

Ces différentes activités sont regroupées, sous la forme de trois composantes (coopératives, mutuelles, associations), dans le Conseil wallon de l'Economie sociale (CWES). Elles répondent à des critères éthiques bien définis :

- finalité de service plutôt que de profit;
- autonomie de gestion;
- processus de décision démocratique;
- primauté des personnes et du travail sur le capital, en matière de répartition des revenus.

On s'accorde en général à reconnaître à l'économie sociale, en cette période de mutation de la société, une triple fonction ⁽⁴⁾ :

- de **rattrapage** (surtout en matière de lutte contre les exclusions, où le rôle des associations a été assimilé à celui d'une "voiture-balai");

- d'**anticipation** (recherche de solutions novatrices);
- de **débat** (les responsables socio-politiques étant davantage soucieux de l'immédiateté).

La valeur essentielle de la stratégie associative est celle de l'**autonomie**, qui permet au monde associatif d'échapper aux rigidités du système en place. Au cours des dernières années, deux phénomènes ont cependant mis cette autonomie en difficulté :

- 1) la **crise de l'Etat-providence** dans les années 70, qui, par la réduction de la subside, a obligé les associations, pour subsister, à rechercher des relais politiques et à s'exposer ainsi, par les pratiques du clientélisme politique, à tomber sous la dépendance des deux familles — socialiste et chrétienne — qui "colonisent" la société belge;
- 2) l'utilisation du pôle associatif dans la **lutte contre le chômage**, d'où est né un processus pervers de professionnalisation et de précarisation des emplois, y compris des emplois dits normaux de l'associatif. (L'histoire des programmes de résorption du chômage commence en 1963 et conduit à l'adoption de sept programmes concernant les associations : CMT, CST, TCT, FBI, ACS, PRIME, interruption de carrière professionnelle.)⁽⁵⁾

1.2. Les syndicats et les partis politiques

Le malaise entre le monde associatif et les syndicats traditionnels s'explique essentiellement par le fait que, exclus du cadre des relations de travail traditionnelles, les associations ne sont pas représentées dans les commissions paritaires et les institutions de concertation sociale.

En ce qui concerne le monde politique, l'indifférence du Parti socialiste s'explique par sa conception égalitariste et laïque des pouvoirs publics, qui l'amène à privilégier une stratégie de maîtrise de la machine administrative et des services publics. Le PS voit, de plus, dans le monde associatif le relais politique exclusif du PSC.

2. MILITANTISME ET PROFESSIONNALISATION

2.1. Bénévolat, volontariat, militantisme

On ne peut expliquer l'ambiguïté du statut du travailleur associatif qu'en se situant dans le cycle du bénévolat, du volontariat, du militantisme et de la professionnalisation.⁽⁶⁾

Le terme de **bénévolat** évoque le travail caritatif à coloration religieuse (à noter que le bénévolat officiel commence en Belgique en 1888 avec la loi Lejeune sur la libération conditionnelle des détenus, qui postule l'intervention des comités de patronage). La charité s'accommodait en fait des structures oppressives de la société, le but étant d'en limiter les effets sans pour autant les contester.

Avec le **volontariat**, il ne s'agit plus seulement de faire le bien, mais de s'engager dans une lutte, pour une cause. Le volontaire est celui qui, soit individuellement, soit collectivement, engage de manière désintéressée sa personne, une part de son temps, à différentes tâches au service d'un individu, d'un groupe, de la collectivité. Dans cette mesure, on peut considérer que le volontaire d'aujourd'hui est le bénévole d'hier.

Le **militantisme** est un volontariat « à forte intensité qui s'inscrit dans la durée ». A noter qu'ainsi défini, le militantisme ne se limite pas au seul volontariat, car il peut également être le fait de professionnels, à l'image par exemple du permanent syndical qui est occupé bien au-delà de la durée conventionnelle du travail hebdomadaire.

2.2. Evolution du volontariat

Le volontariat a tendance à se développer en raison de la réduction de la durée conventionnelle du travail, qui conduit à un élargissement progressif de la sphère du temps libéré, et donc à un développement possible de l'"espace de temps social". Le développement du volontariat est également lié au désengagement des pouvoirs publics, provoqué ces dernières années par la crise de l'Etat-providence.

On observe également un changement de nature. Il est en effet de plus en plus difficile de trouver des "militants lourds", c'est-à-dire des militants s'engageant avec intensité pour une longue période. On observe par contre une intensification de la militance pour des actions d'urgence de solidarité.

2.3. Le malaise du volontariat dans le monde associatif

2.3.1. Un volontariat indispensable

Le monde associatif repose largement sur le volontariat, à tel point que ce dernier apparaît comme « l'indispensable maillage de la société civile » dans notre régime démocratique. Parmi les critiques qui ont été émises à son égard (critique laïque dénonçant son origine caritative, critique marxiste y voyant une occultation idéologique des rapports de production), la critique syndicale — voyant dans la non-rémunération un facteur de déstabilisation de l'emploi et de compression pour la rémunération conventionnelle du travail — reste aujourd'hui la plus importante.

2.3.2. Rapports entre professionnels et volontaires

Le problème du volontariat est directement lié à celui de la **professionnalisation**. Les volontaires deviennent généralement des employeurs, en raison de la nécessité de recourir à des travailleurs professionnels ayant des compétences spécifiques. Cette tendance à la professionnalisation est devenue irréversible.

Les rapports entre volontaires et professionnels sont perturbés par la crainte, chez les premiers, que les professionnels ne s'approprient le pouvoir et, chez les seconds, que les volontaires n'usent arbitrairement de ce pouvoir.

Le malaise qui en résulte ne peut être surmonté que si le projet qui est commun aux uns et aux autres :

- 1) définit clairement leurs fonctions respectives, les volontaires devant s'abstenir de déborder sur le terrain occupé normalement par les professionnels;
- 2) est conçu dans le respect strict de la législation du travail et de la démocratie sociale dans l'entreprise.

Le pouvoir ne peut se fonder, comme dans le secteur marchand, sur la propriété des moyens de production. Il doit dès lors être **socialisé**, c'est-à-dire réparti entre le pouvoir organisateur, l'autorité publique subsidiaire, le personnel occupé et les bénéficiaires. Le personnel doit pouvoir participer à l'évaluation des services, être consulté sur les critères de subordination.⁽⁷⁾

Il convient donc que le projet prenne en compte la **spécificité du contrat** liant les professionnels à l'association. Ce contrat ne peut en effet être réduit à un simple contrat de travail — dont l'essence réside essentiellement dans la concurrence des intérêts économiques de l'employeur et du travailleur —, pas plus qu'il ne peut être assimilé à une nomination dans la fonction publique — qui confie à l'agent nommé la responsabilité d'assurer un service public selon la définition qui en est donnée par l'autorité politique. L'engagement professionnel comporte donc, pour une part, les éléments du contrat de travail propre à l'entreprise économique, mais il implique, d'autre part, une composante d'**adhésion au projet associatif**. Il est donc impossible de « séparer l'engagement professionnel de la participation volontaire qui fait de l'employé un associé au sens plein du terme, en ce compris la référence aux valeurs associatives ».⁽⁸⁾

On voit donc bien qu'ainsi conçu, le volontariat, base essentielle de la vie associative, concerne autant le travailleur professionnel que n'importe quel autre membre de l'association. Sans volontariat, l'emploi professionnel tuerait la vie associative.

2.3.3. Une nécessaire concertation

Nous avons vu que, dans le domaine associatif, il n'y a de solution au problème des rapports entre "employeur" et "travailleur" que dans une concertation impliquant en outre le pouvoir subsidiaire.

Les conditions ne sont cependant guère favorables.

En ce qui concerne les **employeurs**, une Confédération des Entreprises non-marchandes vient d'être constituée. Elle sera appelée à siéger, selon des modalités non encore précisées à ce jour, sur le banc patronal au sein des instances consultatives : le Conseil national du Travail et, peut-être, le Conseil central de l'Economie. Mais on observe que, dans l'organisation de cette Confédération, le pôle de l'économie sociale reposant sur l'associatif a été négligé au profit du "cartel médico-mutualiste". Une fois de plus, il semble que les piliers traditionnels de la société belge — en particulier le pilier chrétien pour la Flandre et le pilier socialiste pour la Wallonie — se soient répartis les postes essentiels.

Du côté des **travailleurs**, il n'y a pas de difficulté, du moins en principe. Les syndicats traditionnels existants et reconnus représentent les travailleurs du non-marchand à tous les niveaux de concertation. Il n'en reste pas moins qu'il existe un malaise en matière de représentativité.⁽⁹⁾ La CIRAT (Coordination inter-régionale des Associations et de leurs Travailleurs) a d'ailleurs interpellé les syndicats à différentes reprises. Dans la *Charte pour un Projet associatif*, elle met l'accent sur la nécessité d'un débat et d'une négociation avec les syndicats sur la représentation des travailleurs, les délégations syndicales inter-PMA (petites et moyennes associations), la prise en charge par les syndicats des spécificités de l'associatif, la constitution et le fonctionnement des commissions paritaires. La CIRAT précise que les syndicats « doivent se renouveler et inventer de nouvelles façons d'être présents ».

Quant aux **pouvoirs subsidiaires**, la CIRAT dénonce leur relative démission, aggravée par la régionalisation des compétences. « Les pouvoirs régionaux et communautaires profitent de l'occasion pour organiser une véritable redistribution des cartes. C'est ainsi, par exemple, que des associations actives dans le secteur de l'éducation permanente sont contraintes de ne pas déborder du social, tandis qu'elles doivent, pour correspondre aux exigences communautaires, s'en tenir au culturel. »

CONCLUSION

Le débat sur l'associatif devrait être l'occasion de réfléchir aux perspectives actuelles de l'action politique. Je me permettrai, à l'issue de cet exposé, de faire trois brèves remarques.

1. Financement par les pouvoirs subsidiaires

Face à la crise actuelle de l'Etat-providence, il importe essentiellement de démystifier la tentative néo-libérale d'utiliser les "paramètres" de Maastricht pour imposer aux plus démunis une politique d'austérité. L'accent doit être mis spécialement sur la place du non-marchand dans un projet de société.

2. Stratégie

Il faut, pour agir en conséquence, construire un mouvement social entre, d'une part, les organisations syndicales — qui, en dépit de leurs défauts, restent, pour un certain temps encore, incontournables sur le terrain de l'action sociale — et, d'autre part, les associations, très actives sur ce même terrain — qui sont le lieu idéal d'invention de militance responsable face aux nouveaux défis.

3. Ethique

Il importe, pour développer une telle action, de définir et de défendre certaines valeurs éthiques au niveau de la gestion de la société. En d'autres mots, il faut être clair dans la dénonciation, dans nos propres organisations, de la bureaucratisation, des pratiques clientélistes, du manque de démocratie. La crédibilité est à ce prix.

J'ai l'impression que, si on pouvait construire un message pédagogique autour de ces trois idées simples, on pourrait en faire la base d'un regroupement de militants progressistes de bonne volonté, ceux-ci continuant à militer dans leurs propres organisations : syndicales, politiques, associatives...

Notes

- (1) A. Cherbonnier, lettre du 10 juin 1994 en vue de préciser le sens du colloque du 24 septembre.
- (2) Groupe XY : groupe pour la qualité publique créé en 1989. Contact : E. Mommen, 32 rue du Dessus, 1450 Cortil-Noirmont.
- (3) Benoît DREZE, Economie sociale et lutte contre l'exclusion sociale, *Wallonie*, Conseil économique et social de la Région wallonne, 1994-2, n° 32, p. 23.
- (4) B. DREZE, *ibid.*, p. 32.
- (5) Omer ARRIJS, Précarité des emplois associatifs et acquis sociaux, *Rapport préparatoire de la Commission 4. X^e Congrès des Economistes belges de Langue française*, nov. 1992, pp. 233-235.
- (6) Jacques ZWICK, Le volontariat, tendances et limites, *Des Associations*, Fondation Marcel Hicter / PAC / Vie ouvrière, 1987, pp. 145 sv. Voir également J. ZWICK, Volontariat et professionnalisation, *Rapport préparatoire de la Commission 4, op. cit.*, pp. 219 sv.
- (7) M. INSTALLE, Le secteur non-marchand : impact sur l'emploi et la place des travailleurs, *Reflets. Perspectives de la Vie économique*, t. X^e X, déc. 1991-6, pp. 397 sv.
- (8) Etienne GROSJEAN, Vie associative et développement culturel, *Des Associations, op. cit.*, pp. 126-127.
- (9) Dans un courrier adressé à A. Cherbonnier le 28 octobre 1994, J. Yerna ajoute ceci : « il y aurait lieu de préciser davantage où on en est aujourd'hui en matière de représentation du monde associatif, tant au niveau des employeurs que des travailleurs. Je suppose en effet que, si une confédération patronale du non-marchand a été constituée, on mettra en place la commission paritaire créée officiellement en 1993, notamment pour le secteur socio-culturel. Je ne dispose pas actuellement des informations à ce sujet. »

Synthèse de la journée

A. Cherbonnier

Que faut-il entendre par « faire la synthèse » de cette journée ? Pour ma part, je me propose de réunir et de **mettre en relation** les principaux éléments de réflexion qui nous permettent, non seulement de comprendre et d'analyser la situation, mais aussi de dégager des propositions.

Il s'agira éventuellement de propositions de *décision*, mais vraisemblablement surtout de propositions de *travail* préparatoire aux décisions. En effet, en une journée, on arrive le plus souvent à poser les bonnes questions — ce qui est déjà considérable —, mais beaucoup plus difficilement à y apporter des réponses adéquates.

Que pouvons-nous retirer des exposés du matin ? Que pouvons-nous retirer des ateliers ? Comment tout cela peut-il s'articuler ? Sur quoi cela débouche-t-il ?

INTRODUCTION

Dans l'exposé introductif, deux **propositions** sont formulées :

1. Réduire la distance et la tension entre le terrain et la structure fédérale.
2. Déterminer des positions communes, concrètes et précises, en-deçà des grands principes et des généralités, et au-delà de tous les intérêts particuliers des centres.

POINT DE VUE HISTORIQUE

Je résumerai comme suit mon analyse de l'évolution du mouvement pour le PF :

- L'institutionnalisation du mouvement intervient dès ses débuts.
- La diversité (et aussi l'imprécision) idéologique se marque à la charnière des années 60 et 70.
- Les deux précédents phénomènes sont occultés par la lutte pour la dépénalisation de l'IVG.
- Aujourd'hui, manque de grands objectifs mobilisateurs, manque de repères idéologiques, "installation" (précaire mais réelle) du secteur du PF dans le système de santé, focalisation sur les problèmes institutionnels.

D'où les **propositions** suivantes :

1. Se redéfinir en termes de valeurs.
2. Redéfinir des objectifs d'action.
3. Le planning familial, en tant que secteur du système de santé, est forcément partenaire des pouvoirs publics. Partenariat signifie négociation et nécessite d'acquérir ou de s'adjoindre les compétences nécessaires sur ce plan.

4. Etablir des relations de type contractuel (càd. que chaque partie contracte un engagement vis-à-vis des autres) entre CA et AG, centres et fédération, permanents et CA.

POINT DE VUE DU SOCIOLOGUE

Dans la fédération, dans les centres, et dans la relation entre eux, trois types organisationnels, trois "forces" ou logiques de fonctionnement sont à l'oeuvre, d'où des conflits inévitables. (J'utilise délibérément ci-après une autre terminologie que celle de J. Nizet, pour limiter les risques de malentendus.)

— Force "militante", liée à l'histoire du mouvement (années 60 et 70). Ce sont les valeurs et les objectifs socio-politiques qui sont moteurs. Caractéristiques : égalitarisme dans le fonctionnement, recrutement par cooptation, importance des relations interpersonnelles, formation interne, peu de procédures, faible division du travail, bénévolat ou sous-payement, leaders "naturels". Cette force est présente à la fédération et dans les centres, mais elle est en perte de vitesse par rapport aux deux suivantes.

— Force "professionnelle", liée à la généralisation de l'emploi de diplômés de l'enseignement supérieur. Ce sont les compétences et les projets professionnels qui sont moteurs, les objectifs sont peu opérationnels. Caractéristiques : faible coordination, formation externe, instrumentalisation de l'organisation (qui devient un moyen pour réaliser les projets professionnels), exigences de rémunération. Cette force serait plus présente dans les centres.

— Force "centralisatrice", liée à l'institutionnalisation du mouvement (tous les centres sont agréés, la fédération est reconnue par les pouvoirs publics, etc.). Ce sont les "buts de système" (bon fonctionnement de l'ensemble) qui sont moteurs. Caractéristiques : tendance à l'homogénéisation, recherche de l'efficacité, recherche du contrôle de l'environnement. Cette force, quoique peu présente, le serait davantage à la fédération.

Les conflits centres/fédération s'expliqueraient par le heurt des différentes "forces" en présence : tant par leur composante militante que par leur composante professionnelle, les centres sont généralement hostiles aux influences externes (celles de la fédération, ici)... alors que, tant par sa composante militante que par sa composante centralisatrice, la fédération cherche à établir une plus grande cohérence (parmi les centres) au niveau des valeurs mais aussi du fonctionnement.

L'évolution de la logique militante vers une plus grande professionnalisation et une plus grande institutionnalisation implique que les conflits soient résolus de manière différente. Il s'agit, à ce niveau, de trouver des **règles** et des **procédures**.

Commentaire :

Cette analyse semble extrêmement pertinente, mais qu'en déduire en termes d'action ?

— Ceci rejoint partiellement, me semble-t-il, ma proposition d'élaborer un fonctionnement plus contractuel : ni chèque en blanc ni mise sous surveillance, mais vérification, selon les modalités et aux échéances prévues, que le contrat est bien respecté et peut être ou non reconduit.

— Il paraît illusoire de vouloir revenir en arrière, se raccrocher au militantisme du passé, et notamment à l'IVG comme "plus petit commun dénominateur".

— Si l'on veut que le système change, il faut faire bouger tous ses éléments — en tout cas, tous ses éléments les plus significatifs. Quelles stratégies adopter ? Voir mes propositions ci-dessus et celles de J. Yerna ci-dessous.

POINT DE VUE DU SYNDICALISTE

— Les fonctions du milieu associatif sont trois : anticipation (détecter les problèmes et les manques, inventer des réponses originales), débat, "rattrapage" par rapport à l'action des pouvoirs publics. Le risque étant de jouer surtout le rôle de béquille ou de roue de secours par rapport aux insuffisances de l'Etat (solution bon marché pour celui-ci).

— Il faut distinguer les concepts :

a) Le bénévolat est caractéristique de l'action caritative ("faire le bien", mais sans toucher aux causes du mal). Il se rencontre de moins en moins.

b) Le volontariat est synonyme de libre engagement du citoyen dans une lutte pour le changement.

c) Le militantisme est un "volontariat à forte intensité qui s'inscrit dans la durée". Il peut être le fait de professionnels comme de non-professionnels.

— Avec le temps, les associations ont de plus en plus recours à des professionnels. La professionnalisation du milieu associatif est un phénomène irréversible. Mais les rapports entre volontaires et professionnels sont marqués par une méfiance réciproque : les uns soupçonnent les autres de vouloir prendre le pouvoir ou l'exercer arbitrairement.

— Pour J. Yerna, la solution est de :

a) répartir clairement les tâches entre volontaires et professionnels;

b) clarifier le projet associatif;

c) respecter la législation du travail;

d) socialiser le pouvoir, c.à.d. le répartir entre pouvoir organisateur, autorité subsidiaire et personnel.

— La spécificité du contrat professionnel dans l'associatif (par rapport au privé et à la fonction publique), c'est qu'il implique une adhésion au projet associatif et aux "valeurs associantes". Cela limite le risque de bureaucratisation (processus par lequel la survie et le développement de l'organisation deviennent les principaux objectifs de celle-ci).

Les **propositions** suivantes ont été formulées lors de la journée.

1. Au niveau du secteur planning familial :

- Les syndicats sont incontournables; il faut donc compter avec eux.
- Il faut entrer dans le jeu par rapport aux organismes "représentatifs" du non-marchand, en spéculant sur les rivalités entre les deux piliers (socialiste et chrétien).

2. Au niveau de l'association-fédération :

- Pour ce qui est de la répartition du pouvoir, reprendre les différentes catégories d'acteurs (non seulement les travailleurs de la fédération et ceux des centres, mais aussi les différentes catégories d'acteurs à la fédération et dans les centres) et voir quelles propositions peuvent être faites.
- Déboucher sur un contrat propre à la vie de l'association : clarification du projet associatif, des valeurs associantes et du fonctionnement de l'association.

ATELIER 1 (Quels centres ?)

1. Comment formuler les objectifs d'un centre de PF en termes de santé publique (SP) ?
(Rappel : un problème de SP est un problème qui atteint une certaine fréquence dans la population.)

Objectif général : faciliter l'accès de chacun à une vie sexuelle, affective et relationnelle la plus épanouie possible, en répondant aux demandes des individus, en prenant celles-ci en charge de façon non normative, et en étant révélateur(s) des problématiques qui traduisent les dysfonctionnements de notre société.

2. Quelle est la spécificité d'un centre de PF par rapport aux autres services de santé intervenant dans le domaine du PF ?

Spécificités :

- prise en charge globale de la personne (santé physique, mentale et sociale);
- lieu de parole et d'écoute avant de donner une réponse technique;
- partenariat avec les autres intervenants de terrain;
- interdisciplinarité. L'équipe minimale comprend un travailleur social, un médecin, un psychologue, un animateur-éducateur. Des réunions interdisciplinaires portant sur des discussions de cas permettent une meilleure prise en charge et une adhésion à une même philosophie de travail.

3. Quels critères pour un label "centre de PF" ?

Les critères peuvent être externes, d'ordre légal. On ne se préoccupe ici que de critères internes, d'ordre méthodologique

- définir sa population-cible;
- définir ses objectifs de PF à court et moyen terme, en fonction de la population-cible;
- avoir un souci de formation continue pour toutes les disciplines;
- avoir un seuil d'accessibilité le plus large possible, en termes financiers, psychologiques et d'accueil (ce seuil est à préciser).

ATELIER 2 (Quelle fédération ?)

1. Quel est le rôle de la fédération par rapport aux centres affiliés ?

On a répondu en termes de fonctions exercées. Il faudrait affiner et distinguer objectifs et moyens (ou stratégies) :

- Assurer la promotion et la défense politique (a) des centres, et (b) si ceux-ci en donnent le mandat, de leurs travailleurs. Promouvoir des conditions de travail favorables, promouvoir la professionnalisation (= compétences et qualité professionnelle du travail), défendre la qualité et la nécessité sociale des centres de PF.
- Assurer la formation continue des travailleurs (il est rappelé que le secteur du PF a une longue "culture" de formation interne).
- Être le garant d'une cohésion : les affiliés doivent respecter les critères définis dans l'atelier 1.
- Aider les centres à préciser leur travail, à l'analyser, à l'évaluer (fonction de recherche méthodologique).

3. Quel est le rôle de la fédération au-delà des centres affiliés ?

- Défendre et promouvoir un projet de société et un ensemble de valeurs définis dans d'autres ateliers.
- Analyser la place du PF dans le champ socio-politique (fonction de recherche théorique).

2. A quoi s'engage concrètement un centre qui s'affilie à la fédération ?

Il est prématuré de répondre à cette question en raison du malaise actuel mais aussi historique entre les centres et la fédération. Quand les objectifs et les moyens auront été définis et approuvés par les centres affiliés, une collaboration plus efficace pourra se faire jour.

(NB : Cette proposition ne signifie-t-elle pas que les centres doivent au moins s'engager, vis-à-vis de la fédération, à apporter leur contribution en vue d'atteindre ces objectifs ?)

ATELIER 3 (Quelles valeurs ?)

1. Comment se situe-t-on aujourd'hui par rapport aux valeurs laïques qui ont fondé l'action du mouvement pour le PF ?

— C'est le concept de laïcité qui semble le plus confus : anti-catholique ? non-chrétien ? non-religieux ? anti-intégriste ? etc.

— Prudence, voire méfiance par rapport à une certaine image "fermée" de la laïcité.

— Les valeurs de tolérance, d'ouverture, de respect de l'autre "ne sont pas le monopole des laïques".

— Le point d'ancrage est minimaliste : on est à l'opposé des mouvements pro-life, on défend l'IVG.

2. Comment se situe-t-on aujourd'hui par rapport aux valeurs féministes qui ont fondé l'action du mouvement pour le PF ?

— Valeur qui "tient" toujours aujourd'hui et qui pourrait être "revitalisée" : la mise en cause du pouvoir médical sur le corps des femmes (cas de la procréation médicalement assistée, p. ex.).

— Face aux excès d'un certain féminisme, il importe de rééquilibrer : quelle place faisons-nous aux hommes (a) parmi la population touchée et/ou visée par les centres, et (b) au sein même du personnel ? Le féminisme que nous promouvons est égalitaire. P. ex., les femmes ne peuvent dénier aux hommes leur place de père (cas du divorce).

— Dans certaines activités "périphériques" des centres (ateliers ceci, groupes cela), ne joue-t-on pas, sans trop s'en rendre compte, dans la même pièce que ceux qui veulent ramener les femmes au foyer ?

3. Comment se situe-t-on aujourd'hui par rapport aux valeurs de gauche (et notamment de la gauche "alternative" post-68) qui ont fondé l'action du mouvement pour le PF ?

— Valeur "intravertie" : fonctionnement "démocratique" (= anti-autoritaire) des centres. Il faut concilier professionnalisation et autogestion. (NB : Rappelons que tous les centres ne fonctionnent pas en autogestion, loin de là).

— Valeur "extravertie" : mouvement "progressiste" (= anti-conservateur). Il faut prendre position sur les grands faits de société.

Commentaire :

Laïcité, féminisme et gauche sont vus comme des mouvements structurés plutôt que des valeurs. Nombreux sont ceux qui ont du mal à se situer par rapport à des "blocs" qui paraissent "à prendre ou à laisser". Les réticences sont donc d'autant plus fortes à se réclamer de ces concepts, à en faire des "emblèmes".

Les suggestions suivantes ont été émises :

- a) définir les 3 concepts, se mettre d'accord sur les mots;
- b) déterminer quelles sont les valeurs appliquées dans le quotidien du centre (valeurs "opérationnelles" ou "en acte", et non grands principes imprécis);
- c) arriver à une convention entre les centres et la fédération, au risque de perdre certains centres affiliés. Au moins les "nouveaux" sauront-ils où ils mettent les pieds. (Ceci rejoint la proposition de clarification du "contrat associatif" qui a déjà été émise.)

ATELIER 4 (Militantisme et/ou professionnalisme ?)

Cet atelier s'est écarté des questions-guides. Dans la mesure où les deux premières menaient à la troisième, celle-ci résume l'objectif de l'atelier : *arriver à déterminer un équilibre entre les formes "pures et dures" du militantisme (bénévolat ou sous-statuts, ajustement, polyvalence, etc.) et du professionnalisme (spécialisation, planification, salaire ou honoraires, etc.).*

L'exposé de J. Yerna, qui clarifiait beaucoup de choses, a été inexploité. J'ai essayé de trier les informations contenues dans le rapport de l'atelier pour trouver des pistes, mais je n'arrive pas à dégager de proposition concrète. Il me semble donc qu'il vaut mieux travailler avec les concepts et sur les propositions de J. Yerna.

ATELIER 5 (Concurrence, partenariat, solidarité ?)

1. Entre centres d'un même "coin", concurrence ou partenariat ? Quelles conditions, limites et avantages au partenariat ? (Exemple de la coordination pluri-fédérations des centres de la région liégeoise)

— Conditions : charte interne définissant des critères d'acceptation (objectifs de santé, pratique professionnelle...). NB : On ne dit pas ce qui a conduit ces centres à se réunir (condition nécessaire et suffisante).

— Avantages :

- a) mieux se connaître, diminuer les préjugés, corriger des images négatives;
- b) réfléchir en commun et mener éventuellement des actions communes;
- c) arriver à une harmonisation (relative) de la pratique professionnelle, du prix des consultations, etc.

— Limites : quant aux animations, on n'arrive pas à éliminer la concurrence mais bien à la gérer (savoir qui fait quoi, quels besoins sont couverts, quels autres ne le sont pas).

2. Entre centres et autres services, ignorance mutuelle ou répartition des tâches ? (Exemple de la coordination sociale sur Schaerbeek et Saint-Josse)

— Conditions : non précisées.

— Avantages :

- a) mieux se connaître, évaluer les possibilités de collaboration;
- b) se répartir les tâches en fonction des missions des différents services;
- c) établir des règles de bonne collaboration entre services, éviter de se retrouver à plusieurs s'occupant sans le savoir d'une même personne pour le même problème.

— Limites : demande du temps et de l'organisation, mais permet une amélioration générale des conditions de travail et de la pratique professionnelle.

3. Entre centres d'une même fédération, chacun pour soi ou solidarité ?

Ici, on s'est très vite polarisé sur la différence Bruxelles/Wallonie : les centres bruxellois se sentiraient plus proches les uns des autres... mais n'est-ce pas surtout la perception des Wallons (5 sur 6 dans cet atelier) ? On a également traité de la relation centres/fédération (qui faisait l'objet de l'atelier 2). Il n'y a donc pas de réponse utilisable à la question 3.

Commentaire :

Cet atelier ne permet pas de dire dans quelle mesure les expériences évoquées seraient généralisables.

CONCLUSIONS

1. Partenariat (cf. atelier 5 et question 2 de l'atelier 1)

- a) Le concept devrait être défini plus précisément : objectifs, conditions, limites, avantages. Ce qui permettrait de répondre (fût-ce partiellement) à la question : dans quelle mesure est-ce généralisable ?
- b) Que peut faire la fédération pour encourager et faciliter des relations de partenariat entre centres de PF, mais aussi entre centres et autres services médico-sociaux ?... « Que peut faire la fédération ? » = qu'est-ce qu'il lui est possible de faire (principe de réalité), mais aussi qu'est-ce qu'on lui donne mandat de faire (principe de légitimité) ?

2. Militantisme et professionnalisation (cf. exposés de J. Yerna et A. Cherbonnier)

2.1. Au niveau du secteur PF

- a) Entrer dans le jeu avec les syndicats : quelle marge de manoeuvre avons-nous vis-à-vis de ceux-ci ? Qui pourrait nous aider à y réfléchir ?
- b) Non-marchand, économie sociale, associatif : s'informer sur les organes « représentatifs », les rapports de force, etc. Quelles alliances pouvons-nous envisager ?
- c) Quelles compétences sont nécessaires pour s'avancer dans ces négociations ? En disposons-nous ? Si non (ou pas entièrement), pouvons-nous nous les adjoindre ?

2.2. Au niveau de l'association-fédération

- a) Répartir les tâches entre volontaires et professionnels dans les centres et à la fédération.
- b) Clarifier le projet associatif : cf. ateliers 1, 2 et 3.
- c) Répartir le pouvoir entre (i) les différentes catégories de travailleurs des centres, (ii) les différentes catégories de travailleurs de la fédération, (iii) les travailleurs des centres et ceux de la fédération.

Atteindre ces objectifs revient à redéfinir le « contrat associatif ». Cela implique notamment de déterminer des procédures pour réguler les conflits (cf. J. Nizet), mais aussi l'exercice du pouvoir : préciser le binôme pouvoir/responsabilité (qui décide de quoi ? comment et à qui doit-il en rendre compte ?).

2.3. Au niveau du terrain

Amertume par rapport au bénévolat, aux sous-statuts, aux faibles rémunérations : que « peut faire » la fédération à ce niveau ? (Même remarque que ci-dessus, à propos du partenariat.)

3. Valeurs (atelier 3)

- a) Laïcité : concept fondamentalement ambigu, entre l'acception belge (les laïques "à côté" des catholiques, musulmans, etc., et souvent "contre" eux) et l'acception française (principe de l'Etat laïque "au-dessus" des convictions politiques, religieuses, etc.)
—> Quelle est "notre" laïcité ? Comment se traduit-elle dans le quotidien ? (Valeurs "en acte" dans le travail et la politique du centre.)

- b) Même travail à faire pour le féminisme (cf. questions p. 28).
- c) Idem pour les valeurs de gauche.

4. Fédération (atelier 2)

- a) Distinguer objectifs et moyens parmi les fonctions définies p. 27, et opérationnaliser les objectifs.
- b) Comment obtenir les moyens (en particulier de la part des centres) pour atteindre ces objectifs ?

5. Centres (atelier 1)

- a) Les propositions formulées en réponse aux questions 1 et 2 pourraient-elles être mises au vote ?
- b) Les critères proposés en réponse à la question 3 sont à préciser (notamment en termes de moyens).

Sommaire

Introduction (<i>L. Pelosie</i>)	3
Le mouvement pour le planning familial en Belgique Une perspective historique (<i>A. Cherbonnier</i>)	5
La fédération et les centres : aspects institutionnels (<i>J. Nizet</i>)	11
Militantisme et professionnalisation (<i>J. Yerna</i>)	17
Synthèse de la journée (<i>A. Cherbonnier</i>) Mise en relation des exposés et des ateliers. Conclusions	23