

Comité de lecture

Nicolas BARDOS-FELTORONYI

Damien BOUCHAT

Michel CAPRON

Florence DEGAVRE

Michel DEVROEY

Olivier HOFF

Catherine LAVIOLETTE

Hervé POURTOIS

Danielle RUQUOY

Publié avec le soutien financier
de la Commission communautaire française
de la Région de Bruxelles-Capitale

Par la présente collection, " CAHIERS de la FOPES - Questions de politique économique et sociale ", la FOPES (Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale) tient à mettre à la disposition des publics intéressés, des synthèses de mémoires de licence, récemment défendus à la FOPES. Cette collection comprend d'une part des mémoires liés aux problématiques plus spécifiques à la société belge et d'autre part des mémoires liés à des thèmes concernant les sociétés africaines. Dans la perspective de la FOPES, ces mémoires visent à élaborer des outils pour l'action - en mettant en lumière aussi bien les contraintes limitant l'action que les ressources mises à la disposition des acteurs - ou à servir d'instrument de formation pour les acteurs de changement social dans le domaine analysé. C'est ce type d'approche du mémoire qui constitue une des spécificités de la formation d'adultes à la FOPES

Les études retenues concernent des thèmes relevant aussi bien des domaines de la politique économique et sociale proprement dite que, par exemple, de la sociologie politique, de l'enseignement ou de l'économie de l'entreprise.

Un Comité de Lecture sélectionne parmi les mémoires retenus ceux qui lui paraissent susceptibles d'être publiés sous forme d'une synthèse d'une vingtaine de pages. Via ce processus, nous estimons pouvoir publier quelques trois à six synthèses chaque année, qui pourront intéresser des publics spécifiques, qu'il s'agisse de professionnels du secteur, d'étudiants ou de chercheurs universitaires. Quant aux opinions et analyses exprimées dans ces synthèses, elles n'engagent que leurs auteurs.

Pour toute information relative à ces synthèses de mémoires, veuillez vous adresser au Service Matériau Pédagogique (SMP) de la FOPES, Rue de la Lanterne Magique 32, 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE – Tél.: 010/47.39.10. – Fax : 010/47.81.59. – e-mail : capron@opes.ucl.ac.be.

Michel CAPRON

SMP – FOPES

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	3
CONSTRUCTION DU CADRE THEORIQUE	3
<i>Questions liminaires</i>	3
<i>Nécessité d'une conception multidimensionnelle et articulation entre théories pertinentes</i>	4
<i>La perspective organisationnelle</i>	6
<i>La perspective de la sociologie des valeurs</i>	7
<i>Jeux de pouvoir et stratégies</i>	8
<i>La sociologie de la traduction</i>	10
<i>Hypothèse et grille d'analyse empirique</i>	10
CHAPITRE 2	13
DESCRIPTION DU CONTEXTE ET PRESENTATION DU CAS.....	13
<i>Le contexte en Communauté germanophone</i>	13
<i>Présentation de la « Kontaktstätte für Frauen » à Eupen</i>	15
CHAPITRE 3	19
ANALYSE EMPIRIQUE	19
<i>Analyse structurelle</i>	19
1 ^{ère} phase : la naissance	19
2 ^{ème} phase : la professionnalisation	19
3 ^{ème} phase : la bureaucratisation	20
Conclusions	23
<i>Analyse conventionnelle</i>	24
Les registres justificatifs de la Kontaktstätte.....	24
Les registres justificatifs du ministère.....	26
Registres justificatifs du cabinet.....	27
Registres justificatifs du Netzwerk.....	27
Conclusions	27
<i>Analyse stratégique</i>	28
Conclusions	33
<i>Le type de traduction</i>	34
Conclusions	37
CONCLUSIONS GENERALES	39
BIBLIOGRAPHIE.....	41

La coordination sociale : enjeux d'un partenariat entre monde associatif, Pouvoirs et services publics

Recherche-action au sein d'une association en Communauté Germanophone

Marie-Jeanne PAUQUET

Mémoire défendu en juin 2002

sous la direction de Pierre GEORIS

Introduction

Mes motivations pour ce mémoire ont été guidées par l'intérêt personnel pour la matière et le souci d'une action cohérente au sein de l'asbl dans laquelle je suis engagée, la "*Kontaktstätte für Frauen*" à Eupen.

Suite aux premières investigations, une triangulation fondamentale entre trois groupes d'acteurs - les pouvoirs publics, les services publics et le monde associatif a été constatée. Or ces trois pôles paraissent à la fois hétéroclites et interdépendants dans la mesure où ils ne peuvent fonctionner chacun isolément. Aussi, la complémentarité de ces trois pôles m'a amenée à réfléchir, dans une perspective de changement et au travers d'un cadre théorique multidimensionnel permettant à la fois l'analyse structurelle, conventionnelle et stratégique, aux partenariats pouvant être construits dans un cadre de partage des responsabilités et du pouvoir dans un monde en mouvement.

L'enjeu principal étant de contrecarrer l'instrumentalisation se manifestant par la logique du "*nous payons, nous décidons*" émanant des pouvoirs subsidiaires, le but de cette recherche vise l'exploration des possibilités de coordination ainsi que des alternatives stratégiques pour mon asbl. Ceci aura des conséquences aussi bien au point de vue méthodologique que sur le champ réduit à une analyse empirique locale. Ainsi, le choix méthodologique ne permettra qu'une analyse réalisée essentiellement au travers des lunettes de l'asbl étudiée. Néanmoins,

toute connaissance ne relève-t-elle pas d'une observation relative aux propres catégories d'un observateur ?

Il s'agit pour le présent travail d'une recherche action - action recherche. A l'analyse de conflit *stricto sensu* j'ai préféré prendre une position résolument sociologique. En resituant l'analyse dans un contexte politique général, il sera possible de dégager, à côté de la question d'efficacité, le second enjeu d'un partenariat politique entre pouvoir politique, services publics et monde associatif, à savoir le rôle de la société civile dans un état de droit démocratique. Je tenterai donc finalement au travers à la fois des conclusions de l'analyse empirique et de la pensée philosophique de Jürgen Habermas de déterminer des pistes d'action future.

Qu'il me soit permis d'exprimer ici ma gratitude envers tous ceux qui ont bien voulu m'aider dans l'élaboration de ce travail.

Chapitre 1

Construction du cadre théorique

QUESTIONS LIMINAIRES

Tout d'abord, il nous semble devoir donner quelques précisions au sujet de la notion de coordination et des concepts de partenariats panoptique et politique.

Précisions au sujet de la notion de coordination

Pour Franck, la coordination est un "**processus politico-administratif qui détermine des orientations à l'action en rapport avec des ressources, des activités, une production, des résultats**" [Franck, 1984 : 6]. Cet auteur distingue entre une vision dynamique et une vision plus statique de la coordination :

	Vision statique	Vision dynamique
Perception des phénomènes	Situations <ul style="list-style-type: none">• accidentelles• individuelles• segmentaires.	Processus socialement produits multipliant et distribuant les handicaps.
Conception des politiques	Compensation des manques par des allocations après « accident ». "réparation"	Transformation des processus producteurs des problèmes. "prévention"
Principe d'action	Fragmentation	Programmes intégrés

Précisions au sujet du terme de partenariat

Si la définition du Petit Robert ne parle que d'échange et d'action commune sans laisser entendre une quelconque égalité entre partenaires, l'acception courante du terme inclut souvent cette notion d'égalité. Or, dans les organisations en réseau en général et lors d'une instrumentalisation du monde associatif par les pouvoirs publics en particulier, nous pouvons nous demander si cette notion d'égalité peut être reprise. Aussi, le "Dixéco de l'entreprise réseau" distingue les définitions conceptuelles suivantes :

Le partenariat : "concerne la relation inter-organisationnelle établie entre le donneur d'ordre et les sociétés sous-traitantes. Le partenariat peut être fondé sur le pouvoir ou la confiance" [Ballan, 1999] :

partenariat panoptique	<ul style="list-style-type: none">▪ pouvoir basé sur l'évaluation des rapports de force;▪ contrôle direct du donneur d'ordre qui exige un droit de regard inconditionnel et qui peut se substituer à la hiérarchie du "partenaire".
partenariat politique	<ul style="list-style-type: none">▪ partenariat marqué par la relation de confiance;▪ reconnaissance de la spécificité;▪ délégation de pouvoir;▪ légitimation de la diversité des points de vue;▪ négociation et recherche de compromis.

NÉCESSITÉ D'UNE CONCEPTION MULTIDIMENSIONNELLE ET ARTICULATION ENTRE THÉORIES PERTINENTES

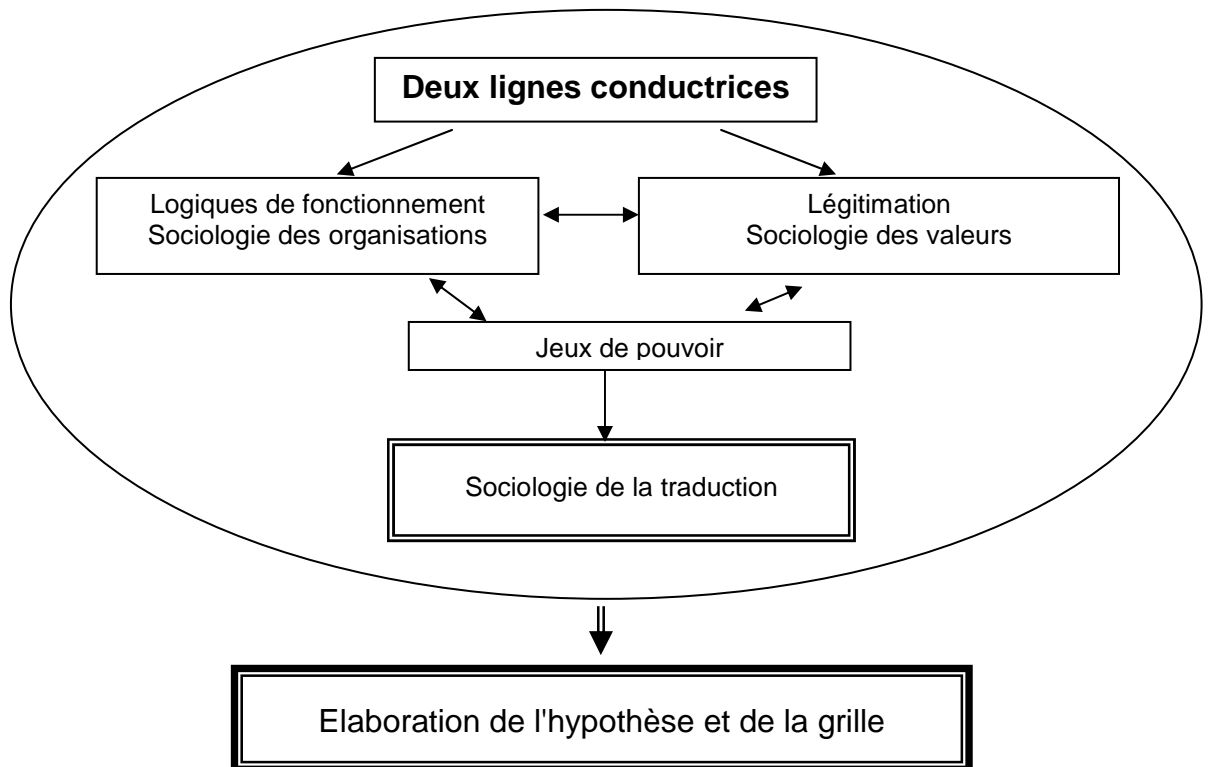
Si l'enjeu principal propre au monde associatif est l'évitement de l'instrumentalisation par les pouvoirs publics, un **passage du partenariat panoptique au partenariat politique** doit être envisagé.

La coordination entre les trois groupes d'acteurs considérés supposant un minimum « d'entente » entre ces acteurs, nous avons émis l'hypothèse de départ selon laquelle une coordination cohérente et efficace entre le monde associatif, les services publics et les pouvoirs publics ne sera possible que si les logiques de fonctionnement interne des trois groupes d'acteurs et leur légitimation respective sont prises en considération. Par ailleurs, dans une société qui évolue vers un

monde en réseaux, il s'agit également de détecter les signes de cette nouvelle forme de coordination.

Nous percevons donc deux lignes conductrices pour l'analyse empirique. Il s'agit d'une part, **de la sociologie des organisations** pour laquelle la théorie de Mintzberg, améliorée par Nizet et Pichault nous semble la plus opérationnelle, et d'autre part de la **sociologie des valeurs** qui nous paraît bien représentée par la théorie des mondes de Boltanski et Thévenot élargie au nouveau "monde en réseau" par Boltanski et Chiapello. Ces deux lignes se rejoignent et s'entrecroisent pour analyser les **jeux de pouvoir** (Crozier et Friedberg) afin d'entrevoir finalement la recherche d'un nouveau compromis au travers de **la sociologie de la traduction** (Callon et Latour).

Le schéma suivant représente l'articulation entre ces différentes théories :



Les concepts définis par ces théories serviront alors à élaborer l'hypothèse et la grille d'analyse empirique. Les deux premières théories se réfèrent à des concepts idéal-typiques construits à partir de critères définis par les auteurs que je ne reprendrai pas ici. Néanmoins, afin de permettre à tous mes lecteurs et lectrices de suivre mon analyse, je donnerai ici, sous forme fortement réduite j'en conviens, une "image" des différentes configurations institutionnelles et des différents "mondes" de valeurs. En effet, les concepts peuvent être conçus comme "paniers

vides" dans lesquels le lecteur pourra placer son expérience personnelle et faire vivre ainsi la théorie.

LA PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE

Suivant la théorie de Mintzberg, nous pouvons distinguer cinq configurations organisationnelles :

- Dans la **configuration entrepreneuriale** tout s'organise autour de la volonté, des buts et des valeurs du "P-DG"(Président Directeur Général), souvent fondateur et propriétaire de l'entreprise.
- Dans la **configuration missionnaire** par contre, l'organisation se fonde sur des buts de mission et sur des valeurs communes qui mobilisent les membres. Cette configuration se trouve souvent au sein du monde associatif.
- La **configuration bureaucratique** quant à elle se rencontre dans de grandes organisations qui profitent d'un environnement stable permettant une standardisation des procédés et/ou des résultats et produisant des mécanismes de planification et de contrôle fortement formalisés. Si dans "l'instrument" le pouvoir est aux mains des propriétaires qui l'utilisent pour poursuivre leurs buts, le "système clos" vit principalement de ses buts de système, c'est-à-dire avant tout la croissance et le contrôle de l'environnement.
- La **configuration adhocratique** survient par contre dans un environnement instable ou hostile. L'organisation du travail se trouve ici aux antipodes de l'organisation bureaucratique. Pour répondre à cet environnement, la coordination doit être suffisamment flexible : elle se fait par ajustement mutuel entre opérateurs et les mécanismes de liaison sont fondés non sur un règlement rigide mais sur des relations interpersonnelles souvent peu hiérarchisées afin d'atteindre le but de mission que l'organisation s'est donné. Le seul critère partagé avec la bureaucratie est le but d'efficacité. La qualification des opérateurs est en général élevée.
- On retrouve cette qualification élevée dans la **configuration professionnelle** pour laquelle les buts de mission correspondent aux préoccupations des différents groupes d'opérateurs qui peuvent d'ailleurs entrer en conflit entre eux puisqu'ici l'environnement est relativement stable. Cette logique se trouve par exemple au sein d'universités ou d'hôpitaux.

Ces configurations étant idéal-typiques, nous ne les trouvons que rarement à l'état pur. Toutes les formes d'hybridation possibles qui peuvent se faire soit par superposition (lorsque toute l'organisation est concernée), soit par juxtaposition (lorsque les départements fonctionnent suivant différentes logiques) témoignent de l'immense diversité organisationnelle du monde vécu.

LA PERSPECTIVE DE LA SOCIOLOGIE DES VALEURS

Alors que la coordination en tant que processus politico-administratif se situe dans un espace public de négociations argumentatives, il existe une pluralité de registres justificatifs. Nous entendons par valeurs les orientations fondamentales qui sous-tendent et justifient l'engagement pour une cause et nous nous référerons à la typologie élaborée par Boltanski, Thévenot et Chiapello. Ces auteurs ont pris pour objet les disputes ordinaires activant la critique et la justification des personnes dans des espaces publics. Sur ces débats publics pèsent selon eux des contraintes de légitimité et d'arguments utilisables. Ainsi, ils ont développé des registres généraux de justifications utilisables dans les activités quotidiennes, les « mondes », se référant chacun à une conception différente du bien commun et de la justice. Ces mondes ne doivent toutefois pas être entendus comme légitimation *a posteriori* de rapports de domination, mais comme repère de sens pour les acteurs dans leurs actions quotidiennes [Corcuff, 1995 : 108].

Ainsi, nous pouvons distinguer sept mondes différents :

- L'idée de base du **monde de l'inspiration** est de donner libre cours à l'expérience intérieure. Est grand celui qui accepte de vivre celle-ci et de mettre ainsi ses ressources intérieures en évidence. C'est le monde de la création qui se réalise par exemple lors d'une séance d'improvisation théâtrale.
- Le **monde domestique** est celui de l'ordre des relations stables, hiérarchiques qui imposent la serviabilité, la responsabilité et l'autorité des supérieurs vis-à-vis des inférieurs ainsi que le respect des inférieurs vis-à-vis des supérieurs. Le temps est celui de la constance, de la tradition.
- Pour le **monde civique**, c'est la recherche du bien commun, de l'intérêt général qui fournit l'idée de base. Sont grands ceux qui peuvent dépasser leurs intérêts particuliers pour œuvrer en vue de l'intérêt général, sont petits ceux qui ne se mobilisent que pour leurs intérêts personnels. Certains dispositifs tels lois et règlements sont indispensables pour solidifier les ensembles collectifs. L'espace de ce monde est celui de l'espace public à dimensions larges et la durée est valorisée afin de protéger les êtres collectifs.
- Dans le **monde de l'opinion** les relations sociales ont pour fondement l'opinion. Sont grands ceux qui sont connus, célèbres. Ceux qui ne sont pas célèbres participent à la célébrité des vedettes en s'identifiant à elles. L'espace intérieur est subordonné à l'espace public et le temps dans ce monde est une grandeur éphémère.
- Les relations du **monde marchand** sont régies par l'échange de biens et de services en fonction de leur valeur marchande. Sont grands ceux qui sont en mesure de réaliser leur désir de possession, sont petits ceux qui ne possèdent rien. Il s'agit donc de réaliser des affaires qui permettent de s'enrichir dans le présent, l'espace étant sans limites ni distances.
- L'idée de base du **monde industriel** est de conduire de manière efficace des actions et de réaliser des projets par la maîtrise technique. Les objets matériels

de mesure et les procédures articulées jouent un rôle important dans un espace très structuré. Est grand celui qui peut y exercer une fonction utile, est petit celui qui est improductif. Il faut donc être capable de décider en connaissance de cause et de pouvoir évaluer la bonne marche du projet. Les qualités humaines sont l'énergie, la capacité à travailler, la qualification professionnelle. Tourné vers l'avenir, le monde industriel nécessite également une maîtrise du temps.

- Quant au **monde en réseau ou monde connexionniste**, l'idée de base est la prolifération des liens et l'action vise la connexion, la communication, la coordination qui nécessite d'ailleurs la confiance. Est grand celui qui est engagé, engageant, mobile, flexible, adaptable, polyvalent. Est petit celui qui est inengageable, autoritaire, rigide, immobile, enraciné. Si le maintien des liens est important, la dépendance typique du monde domestique y est cependant absente.

Dans toutes les situations de vie sociale une hybridation des références aux différents mondes peut être constatée. Cependant un certain ordre va se mettre en place qui va faire émerger un monde ou plusieurs mondes, mais qui va également en exclure d'autres. Cette sélection peut se faire suivant plusieurs cas de figure : d'une part, la clarification tente de réduire les divers mondes potentiels à un seul et d'autre part, la critique et le compromis s'accommodent d'une certaine pluralité des mondes [Nizet, s.d.].

JEUX DE POUVOIR ET STRATÉGIES

La théorie des mondes peut toutefois être réductionniste dans certaines situations analytiques. En effet, si les dispositifs équivoques sont aussi des ressources rendant possibles certaines manœuvres, pourquoi des personnes accepteraient-elles que la situation soit clarifiée ?

Pour Crozier et Friedberg, toutes les théories de l'organisation mettent l'accent sur le phénomène des rapports hiérarchiques. Mais une part importante des contrôles est assurée par des phénomènes de relations croisées qui contraignent étroitement les acteurs sans qu'ils soient en situation de dépendance directe. Ensuite ces auteurs considèrent que les rapports à l'environnement sont le produit de jeux qui débordent les frontières de l'organisation et sont régis par une logique et des règles propres. Ils définissent ce "*système d'action concret*" en tant qu' "*ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux*" [Crozier et Friedberg, 1977 : 246].

Le pouvoir n'est pas exercé continuellement par les acteurs dans toutes leurs actions. D'autres attitudes sont possibles : le loyalisme et la non-implication. Le choix d'exercer le pouvoir ou d'opter pour une autre attitude renvoie à la manière dont l'acteur se représente la relation. Le pouvoir peut donc être défini comme une capacité qui peut rester latente ou au contraire être activée. Quatre conditions doivent être réalisées pour qu'un acteur mette en œuvre sa capacité d'influence.

Pour que A tente d'influencer B, la réalisation des objectifs de A doit dépendre de B, les objectifs de l'un et de l'autre doivent être différents, ce qui est en jeu dans la relation doit être suffisamment important pour A et enfin la distribution du pouvoir ne doit pas être trop inégalitaire au détriment de A.

Bourgeois et Nizet posent l'hypothèse que le pouvoir s'exerce fondamentalement de deux manières : soit par des stratégies de pression, soit par des stratégies de légitimation. La stratégie de pression utilise la menace. Ce mode d'exercice du pouvoir a pour fondement la *dépendance* de B vis-à-vis de A. Le fondement de la stratégie de légitimation par contre est la légitimité, le fait que certaines choses soient conformes aux besoins ou aux intérêts de B et donc valables à ses yeux. Pour que la légitimation ait pour conséquence le loyalisme de B par rapport à la décision, l'adhésion de B à ce que A veut qu'il fasse est primordiale. Les normes peuvent être spécifiques à B ou communes à A et B. Ce qui importe c'est que les normes en fonction desquelles la légitimation s'opère soient celles de B [Bourgeois et Nizet, 1995].

Pour Nizet et Pichault, la théorie des configurations permet d'expliquer l'intensité des jeux de pouvoir dans les organisations à partir de la notion d'hybride. En effet, certains acteurs peuvent rendre inopérants les mécanismes de coordination choisis par les dirigeants ou imposer d'autres interprétations de l'environnement. Par ailleurs les notions de pression et de légitimation renouent aux représentations et aux valeurs des acteurs. Ainsi nous pouvons relier l'analyse stratégique à l'analyse structurelle et à l'analyse conventionnelle.

Par ailleurs, dans ses ouvrages plus récents, Mintzberg étend sa réflexion au mode de formation des stratégies dans les différentes configurations. Nizet et Pichault en présentent un tableau de synthèse [Nizet et Pichault, 1995 : 308] :

Configurations	Mode de formation des stratégies	Modèle
entrepreneuriale	Les décisions résultent d'intuitions du P-DG, basées sur la connaissance intime qu'il a de l'organisation.	visionnaire
missionnaire	Les décisions résultent d'un travail de sélection et d'interprétation des signaux en provenance de l'environnement.	interprétatif
bureaucratique	Les décisions sont soumises à un processus de planification stratégique; ce mode d'élaboration rend difficiles les changements radicaux	rationaliste
adhocratique	Les informations remontent de la base et donnent lieu à des plans d'action; ce mode d'élaboration procède par ajustements progressifs de décisions antérieures.	incrémental
professionnelle	La fragmentation et les conflits entre professionnels rendent difficiles les décisions stratégiques concertées; à un niveau plus restreint, les professionnels apportent régulièrement des changements dans leurs pratiques.	politique

Ces auteurs rappellent toutefois que les stratégies sont avant tout formées dans le cadre de jeux de pouvoir entre groupes d'acteurs aux intérêts opposés. Cependant, ce tableau présente un intérêt crucial pour l'action en préconisant une approche spécifique à chaque contexte organisationnel. Ainsi, si les changements stratégiques radicaux sont difficiles dans la configuration bureaucratique, à l'inverse ceux-ci semblent monnaie courante dans la configuration adhocratique. En effet, celle-ci, ne pouvant dans un contexte imprévisible prédéterminer ses modes d'action, forme ses stratégies peu à peu au travers d'actions spécifiques. [Nizet et Pichault, 1995].

LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION

Callon et Latour se demandent dans quelles conditions les acteurs d'une situation quelconque peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement. En effet, ils théorisent sur les mécanismes de production de la coopération qu'ils nomment "traduction". Latour distingue cinq types de traduction :

- le plus faible se détourne de son chemin pour rejoindre les intérêts du plus fort ;
- le plus fort se détourne de son chemin pour rejoindre les intérêts du plus faible ;
- le plus faible propose un détour par ses propres intérêts et promet de revenir au but initial ;
- en redistribuant les intérêts et les buts, le plus faible ne doit plus revenir au but initial puisque c'est le sien qui traduit dorénavant celui des autres;
- en se rendant indispensable, le plus faible est devenu le « passage obligé ».

S'il veut procéder à un changement d'un "réseau irréversibilisé", c'est-à-dire d'une situation allant de soi, et créer une nouvelle convergence entre les entités (sujets et objets) de cette situation, le traducteur doit donc détourner de leur trajectoire les entités en présence, mais sans provoquer pour autant l'abandon de ses enjeux par chacune des parties : chaque acteur est mené par ce point de passage obligé en vue de la poursuite de ses intérêts, sans devoir renier sa spécificité. Il se voit donc engagé dans un compromis qui lie entre eux les acteurs (sujets) et actants (objets) d'une situation et crée le nouveau réseau résultant de négociations, de processus de coproduction où contexte et contenu, acteurs et projets s'entre-définissent les uns les autres en permanence.

HYPOTHÈSE ET GRILLE D'ANALYSE EMPIRIQUE

Nous avons constaté la complémentarité des trois pôles considérés, ayant chacun une fonction spécifique dont découlent des légitimations et des modes de fonctionnement propres. Or, légitimations et modes de fonctionnement sont en

interrelation et engendrent des jeux de pouvoir entre les différents groupes d'acteurs, l'enjeu principal pour le monde associatif étant de contrecarrer l'instrumentalisation et la logique marchande des conventions. La coordination étant un compromis ne pouvant être efficace que dans un climat de confiance, il faudrait passer du partenariat panoptique au partenariat politique puisque ce dernier, mettant l'accent sur la confiance réciproque, serait par là même plus efficace. Cependant, notre société évoluant en direction de la « cité par projet » et des valeurs du nouveau monde en réseau, la forme contemporaine du partenariat politique pourrait être une coordination dynamique en réseau. Nous pouvons donc reformuler l'hypothèse de la manière suivante :

1. Dans le champ social, l'efficacité de la coordination entre services publics, pouvoirs publics et monde associatif implique le passage du partenariat panoptique au partenariat politique.

1.bis Ce changement est possible moyennant la prise en compte du fonctionnement interne et de la légitimation des acteurs concernés.

2. Dans une société qui évolue en direction de la « cité par projet », la coordination dynamique en réseau est une forme contemporaine du partenariat politique.

Le partenariat panoptique relève d'un réseau irréversibilisé (boîte noire) formé ici par l'administration et doit donc être **transformé** en partenariat politique.

Pour reconstituer un réseau, c'est-à-dire procéder à un **changement**, il faut chaîner toutes les entités qui participent du problème, c'est-à-dire dans notre cas les structures organisationnelles et les registres justificatifs [(a) et (b)]. Pour ce faire, il faut traduire, c'est-à-dire établir un lien intelligible entre ces entités. Cette reconstitution passe par l'analyse des **controvertes** (c) puisqu'il faut trouver des objectifs intermédiaires qui permettent de cheminer vers la constitution d'un nouveau réseau autour d'une cause commune (ici, l'efficacité de la coordination) et retrouver ainsi par la **traduction** (d) un nouveau compromis (le partenariat politique).

Pour vérifier la première partie de l'hypothèse, il faut donc analyser dans un premier temps :

(a) Le fonctionnement interne en suivant la théorie de Mintzberg.

Il s'agira de déterminer les configurations entrant en ligne de compte pour les différents acteurs. Pour ce premier point, nous émettons une sous-hypothèse : une division verticale faible liée à un mécanisme de coordination par ajustement mutuel nécessitant une certaine autonomie des opérateurs au niveau de l'unité exclut également une supervision directe au niveau supérieur, dans notre cas par l'administration publique. Toutefois, cette dernière ayant une fonction de contrôle, cela soulève en pratique toute la

problématique de l'élaboration d'un modèle d'**évaluation** approprié au secteur non-marchand.

- (b) La légitimation ou la recherche des repères de sens en suivant la théorie des mondes de Boltanski.

Ici nous émettons également une sous-hypothèse à savoir que la proximité des mondes entre les différents acteurs facilite la compréhension. A défaut, connaître les repères de sens de l'autre est un facteur facilitateur.

- (c) Les controverses ou les jeux de pouvoir de Crozier-Friedberg.

Ici il s'agit de vérifier les conditions de l'exercice du pouvoir ainsi que les modes de cet exercice (pression et légitimation) selon Nizet-Bourgeois en relation avec les représentations des différents acteurs ;

- (d) Les traductions mises en œuvre selon Latour et Callon. Ces traductions forment les liens entre [(a) , (b)] et (c).

Pour vérifier la seconde partie de l'hypothèse, il faut

1. relever les signes de ce nouveau monde ;
2. vérifier au travers des jeux de pouvoir la compatibilité de ce monde avec les structures/repères de sens des différents acteurs ;
3. chercher les moyens de traduction.

Chapitre 2

Description du contexte et présentation du cas

En ce qui concerne la récolte des données, je ne me fonde pas uniquement sur une seule méthode mais bien sur des sources variées. En effet, depuis 1999 je suis présidente de l'association étudiée et par là impliquée personnellement dans l'objet de mon étude. Une méthode se basant uniquement sur des entretiens qualitatifs aurait par conséquent biaisé l'analyse dès le départ.

Aussi, la description de la situation en Communauté germanophone tablera sur des textes officiels, sur un podium et une discussion retransmis par la radio communautaire auxquels ont participé le Ministre compétent, une politicienne communale et communautaire ainsi que des acteurs de terrain et enfin sur deux entretiens semi-directifs exploratoires : l'un a été réalisé avec la présidente du CPAS d'Eupen, l'autre avec la conseillère au cabinet du Ministre compétent. En ce qui concerne l'analyse de l'asbl et de ses rapports avec le ministère et le cabinet, je me suis principalement appuyée sur des documents d'archives que j'ai toutefois complétés par des observations personnelles.

LE CONTEXTE EN COMMUNAUTÉ GERMANOPHONE

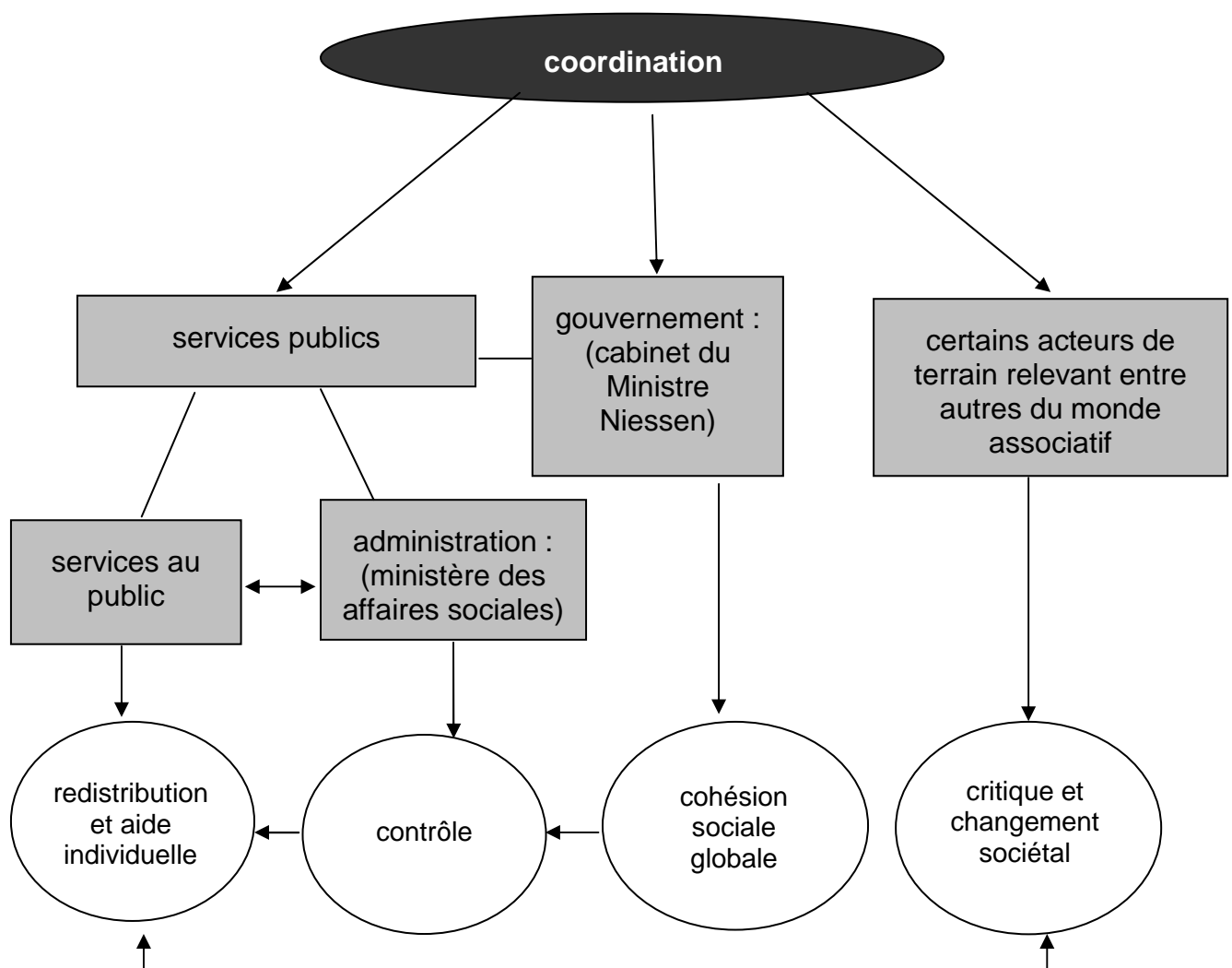
La Communauté germanophone située à l'est de la Belgique forme la frontière avec l'Allemagne sur une longueur d'environ 100 km. Elle est composée de 9 communes réparties dans le canton de St Vith au sud et d'Eupen au nord, séparés par une frontière naturelle, les Hautes Fagnes. Alors que le canton de Saint Vith est de type rural, le canton d'Eupen comporte deux petits centres industriels . Si la ville de Saint-Vith fait fonction de centre pour le canton sud, c'est principalement la ville d'Eupen qui exerce la fonction de « capitale » pour l'ensemble de la Communauté qui compte quelques 70.000 habitants.

Le pouvoir législatif, le Conseil de la Communauté germanophone, est composé de 25 membres élus directement. L'exécutif comporte 3 membres qui sont, depuis les élections législatives de 1999, le Ministre-Président et Ministre de l'Emploi, de la Politique des Handicapés, des Médias et des Sports K.H. Lambertz, socialiste, le Ministre de l'Enseignement et de la Formation, de la Culture et du Tourisme B. Gentges, libéral, et le Ministre de la Jeunesse et de la Famille, des Monuments et Sites, de la Santé et des Affaires sociales H. Niessen, écolo. L'administration comprend six directions dont celle de la famille, de la santé et des affaires sociales. Le budget s'élève pour l'année 2001 à 123.946.762 € (5 milliards FB). Les dépenses courantes sont réparties comme suit : 69 % pour

l'enseignement, la formation et l'emploi, 9 % pour la jeunesse, la culture, les sports, le tourisme et les médias, 10 % pour la famille, le 3^{ème} âge, la santé et les affaires sociales et 12 % pour le Conseil, le Gouvernement et l'administration.

L'analyse nous a permis de constater que dans cette petite Communauté au contexte économique favorable où néanmoins le phénomène d'exclusion semble tout de même progresser, une redéfinition des notions de pauvreté et de précarité sociale s'amorce. En effet, certains acteurs de terrain, parmi lesquels on retrouve le monde associatif, outre leur travail d'aide individuelle, émettent une critique et remettent en cause les structures sociétales. Par ailleurs, la place centrale du CPAS d'Eupen - dont le discours se trouve essentiellement dans une logique redistributive d'aide individuelle – le met également en conflit avec l'administration et le gouvernement qui exercent pourtant le contrôle. En outre, le cabinet du Ministre Niessen prend une position de recherche de cohésion sociale essentiellement au travers de la médiation et de l'intégration.

Alors que la coordination du secteur social devra tenir compte de ces différentes logiques d'actions, nous pouvons représenter la situation en Communauté germanophone par le schéma suivant :



Nous nous trouvons donc face à quatre logiques d'action différentes.

Si un début de coordination semble être mis en place en ce qui concerne l'intégration socioprofessionnelle, un certain vide se fait sentir quant aux nouvelles demandes et aux critiques de notre société contemporaine qu'elles engendrent.

C'est dans ce vide que vient se loger une initiative de partenariat d'une petite association, la « Kontaktstätte für Frauen d'Eupen », dont les statuts évoquent, outre l'aide individuelle aux femmes victimes de violences, une forte critique féministe des structures sociétales. Après avoir présenté le cas étudié, nous nous attacherons à analyser les structures et les légitimations propres à cette asbl ainsi que les stratégies qu'elle mène dans ses relations avec la Communauté.

PRÉSENTATION DE LA « KONTAKTSTÄTTE FÜR FRAUEN » À EUPEN

L'asbl « Kontaktstätte für Frauen » existe depuis 1984 et est engagée en politique féminine. Sachant que, dans notre société, les femmes sont exposées aux différentes formes de violence psychiques, sexuelles, structurelles et symboliques, la Kontaktstätte s'oppose à ces formes directes et indirectes de violence. Dans ses locaux, elle souhaite offrir accueil, conseil, accompagnement et protection aux femmes victimes de violence. Pour atteindre un changement structurel de la situation des femmes, elle développe des offres de formation et s'engage dans le travail politique.

L'asbl comporte, et cela va de soi, une assemblée générale et un conseil d'administration. S'agissant d'une petite asbl, le travail d'organisation et de décision est fourni exclusivement par des bénévoles. Depuis 1998, l'asbl dispose d'une maison refuge pour femmes battues. Le travail sur le terrain est assuré actuellement par un personnel qualifié rémunéré, à raison de trois équivalents temps plein, aidé par une équipe de bénévoles. En plus de ce personnel attaché à la Kontaktstätte, certains services sont assurés par un personnel professionnel indépendant payé à l'heure. Il s'agit de l'entretien des locaux, de la psychothérapie, des conseils juridiques et des conseils pour les problèmes sexuels. Entre 200 et 300 femmes sollicitent chaque année les divers services d'aide individuelle offerts par la Kontaktstätte. Le financement du personnel et des frais de fonctionnement se fait par contrats annuels avec la Communauté germanophone. Jusqu'à l'heure actuelle aucune base légale ne définit les critères applicables à l'asbl.

Née suite à une enquête réalisée en 1982 par la « Frauenliga- Vie Féminine », l'asbl semble, au départ, très vivante par des activités fort diversifiées centrées sur une logique d'entraide. Toutefois ces activités se concentrent, après une première crise menant à une radicalisation féministe, sur les services de conseils qui se professionnalisent. En 1993, l'assemblée générale procède à une modification des statuts : la logique d'entraide est abandonnée au profit de la notion de formation des femmes et la représentation obligatoire de la Frauenliga au sein du conseil d'administration est supprimée. Ainsi la Kontaktstätte s'autonomise par rapport à son organisation-mère.

Suite à l'accroissement de la demande de conseils apparaît le besoin d'un collectif pour femmes battues en Communauté germanophone. A la demande de celle-ci, la Kontaktstätte réalise une étude de faisabilité. Or, à partir de ce moment, de premières tensions deviennent perceptibles dans les relations avec les pouvoirs subsidiaires.

Se trouvant face à une instrumentalisation de la part des pouvoirs publics et à des problèmes de gestion financière et organisationnelle, l'assemblée générale établit en 1995 une nouvelle structure nettement plus hiérarchisée et prenant des allures bureaucratiques. Cependant, apparaissent rapidement des problèmes de prise de responsabilité par les membres du conseil d'administration qui cherchent à s'en défaire en la reportant sur une permanente désignée "gérante". Après la création de la maison refuge en 1998, ces problèmes provoquent une crise existentielle de l'asbl qui mène à une décimation de son assemblée générale.

Mi-juin 1999 un nouveau conseil d'administration composé de nouveaux membres de l'assemblée générale veut tenter un redressement et ainsi éviter la débâcle totale et la dissolution de l'asbl. Notons que j'en fais partie personnellement en tant que présidente. En août 1999, l'administration compétente profite de la situation difficile de l'asbl ainsi que de l'installation du nouveau gouvernement - un ministre écolo est chargé des affaires sociales - pour soumettre à la signature du ministre, avec un retard de 4 mois, un contrat non négocié comprenant des passages inacceptables pour les deux parties concernées. L'asbl étant en incapacité de paiement, le conseil d'administration se voit contraint de signer ce contrat, remettant à plus tard sa stratégie de réponse à cette manière illégitime de faire de la part de l'administration qui définit d'ailleurs les relations entre l'asbl et la Communauté germanophone par un "nous payons, nous décidons."

Face au problème pratique posé par le manque de personnel au sein de la maison refuge, un concept de bénévolat pouvant être accepté par l'assemblée générale est élaboré. L'asbl s'engage également à respecter une « Charte du bénévolat » stipulant les droits et les devoirs aussi bien de l'asbl que des bénévoles engagées. Par ailleurs, s'il n'est guère fait référence au règlement d'ordre intérieur, le nouveau conseil d'administration travaille par contre étroitement avec la gérante. Lorsque des problèmes surgissent, que ce soit au sein de l'organisation ou par rapport à l'environnement, il préfère organiser des réunions avec les permanentes qui demandent d'ailleurs une collaboration plus étroite avec le conseil d'administration, bien que ce ne soit pas prévu au règlement. Ainsi, les décisions stratégiques sont prises de commun accord entre le conseil d'administration et la gérante, qui négocient ensemble les contrats annuels avec la Communauté germanophone.

Un document argumentant des propositions concrètes de partenariat est élaboré et présenté aux pouvoirs subsidiaires. En résumé, ce document comporte les éléments suivants: une présentation du bilan et du compte de résultats adaptée à la structure de l'asbl et assurant la transparence et une lecture aisée, un calcul de l'apport de l'asbl au projet, à savoir l'estimation financière des dons en nature et du travail bénévole, réduisant ainsi l'apport de la Communauté germanophone à 54 % de l'ensemble des ressources de l'asbl, le rappel de la nécessité du respect des statuts de la Kontaktstätte, de la législation du travail et de la charte du bénévolat et enfin une proposition d'un modèle d'évaluation globale tenant

compte, aussi bien de façon qualitative que quantitative, des intérêts et aspirations de tous les acteurs concernés par le projet.

Si ces propositions sont d'abord accueillies positivement par les pouvoirs subsidiants, les relations dans le travail quotidien ne changent pourtant pas. En effet, l'administration persiste dans sa position arrogante du "nous payons, nous décidons", alors que le cabinet prend une position de médiation. Ne pouvant déceler une politique précise de la part de ce dernier, le conseil d'administration focalise ses stratégies sur le respect du bénévolat et des lois sociales ainsi que sur les moyens nécessaires au projet. Ces difficultés jointes à l'arrogance du ministère vont mener le conseil d'administration à lui reprocher son incompétence et provoquer ainsi l'emballement du système.

Par ailleurs, suite à la perte de ses membres, la Kontaktstätte ne peut pratiquement plus assurer son travail de formation et de sensibilisation au problème de la violence à l'encontre des femmes. Elle l'externalise donc vers un réseau féminin, le "Netzwerk Frauenstimmen", créé en 1999 et regroupant diverses organisations féminines, les mandataires féminines du Conseil de la Communauté germanophone ainsi que certaines femmes intéressées.

Chapitre 3

Analyse empirique

ANALYSE STRUCTURELLE

En ce qui concerne le fonctionnement interne de la Kontaktstätte, nous avons décelé plusieurs phases : la naissance, la professionnalisation, la bureaucratisation et finalement le redressement.

1^{ère} phase : la naissance

Une standardisation des normes, mécanisme de coordination dominant de la configuration missionnaire, se met nettement en place dans cette 1^{ère} phase et se confond avec le but de mission supérieur, à savoir le changement de structure de notre société, but pour le moins peu opérationnel. Les opérateurs jouissent d'une certaine capacité d'initiative dans la conception et la réalisation du travail : il y a donc division verticale faible. En effet, le missionnaire se caractérise par une égalisation du pouvoir entre les membres dans la mesure où l'adhésion et l'implication des opérateurs se réalisent. Le système de contrôle idéologique se caractérise par une forte centralisation de la prise de décision. Les acteurs sont majoritairement bénévoles et un "engagement" est demandé au personnel rémunéré, bien moins qu'une qualification professionnelle. En effet, l'opérateur accepte de se mettre au service des missions plutôt que de poursuivre des buts professionnels. Il s'agit d'une organisation jeune et la ferveur missionnaire y est encore forte. Nous trouvons donc au départ une configuration missionnaire pure. Or, en fin de phase, la crise annonce une hybridation avec la configuration professionnelle ou adhocratique.

2^{ème} phase : la professionnalisation

Durant cette phase, les buts de missions prédominent, mais sont fortement spécialisés et focalisés sur la problématique de la violence faite aux femmes. Les opérateurs permanents et bénévoles travaillent dans le cadre de groupes de projet et tentent de répondre aux demandes spécifiques des clientes, notion d'ailleurs nouvelle dans le vocabulaire utilisé au sein de l'asbl. Les buts de système se concentrent sur le financement, mais nous pouvons également découvrir ici un but d'efficacité, documenté par les études scientifiques qui doivent légitimer le financement par les pouvoirs publics. La réalisation des projets implique une autonomie des opérateurs qui leur est d'ailleurs largement accordée. Chaque opérateur dispose du pouvoir décisionnel pour sa mission/fonction. La

coordination du travail se fait principalement au travers du mécanisme de l'ajustement mutuel et le mécanisme de liaison repose sur les relations interpersonnelles que constitue l'assemblée plénière. Vu l'importance accordée à la formation, la standardisation des qualifications semble trouver également une place dans la coordination du travail.

Cependant, la standardisation des normes garde une place prépondérante. La logique missionnaire se construit généralement dans un contexte stable, complexe et peu hostile. Dans notre cas, le contexte extérieur étant devenu hostile en raison de la radicalisation féministe, le pouvoir est centralisé au "sommet stratégique analyste idéologique" et cette centralisation est rendue légitime par l'hostilité à laquelle l'asbl doit faire face. La configuration adhocratique présentant une réponse plus valable à cet environnement, nous pouvons donc admettre que nous nous trouvons face à une hybridation par superposition adhocratique-missionnaire. En effet, seule l'importance accordée à la formation peut faire penser à une tendance à la standardisation des qualifications, signe dominant de la configuration professionnelle.

3^{ème} phase : la bureaucratisation

Pour cette phase nous avons relevé les principaux indices confirmant ou infirmant une nouvelle configuration bureaucratique. Dans la nouvelle structure, la division du travail est fortement hiérarchisée et la liaison entre unités repose sur la formalisation. La coordination du travail devrait se faire, selon le conseil d'administration, de façon plus formalisée : valves, casiers, réglementation d'ordre intérieur... Or, les permanentes se plaignent du manque de relations humaines engendré par ce système. En effet, pour la coordination de leur travail journalier, l'ajustement mutuel reste important. Nous nous trouvons sur ce point face à un conflit entre configurations.

La détermination de la localisation du pouvoir ne paraît pas aisée. D'une part, le conseil d'administration ne parvient pas à prendre ses responsabilités. D'autre part, il veut être informé dans les moindres détails et prend des décisions sur un ton formel, bureaucratique et hiérarchique. Les jeux de pouvoir sont ainsi fortement marqués à la fois envers le pouvoir subsidiant, qui prend de plus en plus d'influence, et, à l'intérieur, entre le conseil d'administration et la gérante. Le conseil d'administration va d'ailleurs perdre à ces jeux: il acceptera un contrat qu'il juge pourtant inacceptable et finira, face aux problèmes internes, par démissionner.

Lorsqu'une organisation fait appel à des professionnels, elle doit recourir soit à la standardisation des qualifications pour une configuration professionnelle, soit à l'ajustement mutuel comme c'était le cas dans notre configuration adhocratique-missionnaire. Or, il n'y a pas nécessairement une relation entre le choix d'un mécanisme de coordination et la localisation du pouvoir chez un acteur. Dans notre cas le pouvoir semble être plutôt localisé auprès du pouvoir subsidiant d'une part et des professionnelles d'autre part. Il s'agit ici d'une hybridation par juxtaposition entre une configuration bureaucratique et la configuration adhocratique-missionnaire. En effet, le travail quotidien semble rester largement lié à la configuration adhocratique-missionnaire, alors que le conseil d'administration

se bureaucratise et tente d'imposer cette bureaucratization au personnel. Cette hybridation étant très mal intégrée et non justifiée par la taille de l'asbl qui reste petite, nous pouvons nous poser la question du pourquoi de cette bureaucratization. En effet, les conflits entre la Kontaktstätte et la Communauté germanophone s'intensifient durant toute cette phase et l'acteur externe devient de plus en plus influent. Or, la bureaucratization de la structure peut être, selon Nizet et Pichault, la conséquence d'un contrôle externe [Nizet et Pichault, 1995 : 158].

4^{ème} phase : le redressement

Si dans un premier temps, l'asbl cherche une solution à ses problèmes dans une structure bureaucratique formalisée à outrance par un règlement d'ordre intérieur très précis et compliqué, mais peu utilisé, les nouveaux membres du conseil d'administration ainsi que les permanentes cherchent en fait une coordination relevant plutôt de l'ajustement mutuel au travers de relations interpersonnelles.

Nous pourrions relever ici la présence en la personne de la présidente d'un « leader charismatique » qui apparaît souvent à la suite d'une crise grave et amène l'organisation "à *prendre un nouveau départ en se rapprochant de la configuration entrepreneuriale*" [Nizet et Pichault, 1995 :247]. Mais il nous semble qu'aucune des caractéristiques de cette configuration n'est présente dans notre cas. En effet, si la présidente est fort présente et que c'est elle qui réalise les analyses et propose les stratégies, les décisions stratégiques ne sont pas prises de façon unilatérale, mais discutées au sein du conseil d'administration et, de temps à autre, même avec les opérateurs. Il nous paraît dès lors plus judicieux de parler d'un "*entrepreneurship social*" selon les termes de Friedberg. Pour cet auteur, la mise en œuvre d'une stratégie de changement doit s'appuyer sur une connaissance globale du système et exige la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés en même temps que l'affirmation d'un leadership [Friedberg, 1997 : 336]. L'entrepreneur du changement a une double fonction : il opère le diagnostic et déclenche le processus de changement, mais doit également le gérer au jour le jour. Ces fonctions ne pouvant être remplies par une seule personne, toute l'adresse de l'entrepreneur du changement consiste à se créer des relais auxquels il délègue en partie le pilotage du processus. Ainsi le leadership n'est pas contradictoire mais complémentaire à une démarche participative [Friedberg, 1997 : 348]. Dans notre cas, la présidente a trouvé ce relais en la personne de la gérante avec laquelle elle discute l'analyse organisationnelle de l'asbl. Le pouvoir semble donc localisé au niveau de ce tandem malgré certaines oppositions au changement émanant de personnes préférant garder les règles bureaucratiques élaborées avec tant de peine.

Tandis que la décentralisation des décisions opératoires est assurée par la logique professionnelle des qualifications, la décentralisation des décisions managériales se fait dans une équipe réunissant opérateurs et sommet stratégique. Par contre, les décisions stratégiques sont réservées au conseil d'administration secondé par la gérante. De plus, la Kontaktstätte revient - entre autres par la recherche d'une évaluation globale - à un but d'efficacité caractéristique de la configuration adhocratique. Ces points indiqueraient un retour vers une logique adhocratique. Néanmoins, le conseil d'administration accorde

une importance particulière à la compétence spécifique et aux diplômes. Nous pouvons donc constater une tendance accrue à la professionnalisation.

Nous avons affaire à une organisation qui se cherche et nous ne pouvons constater qu'une tendance de retour à la configuration adhocratico-missionnaire de la phase précédente, ainsi qu'une tendance accrue à la professionnalisation. Notons toutefois que la standardisation des normes liée à l'idéologie féministe reste bien présente. Le but de mission premier reste d'ailleurs en vigueur. Or, la Kontaktstätte est amenée, par manque de membres, à externaliser son travail de formation et de sensibilisation vers le "Netzwerk" dont le but de mission est d'ailleurs un changement sociétal au niveau des rapports entre femmes et hommes. Ainsi, tout en restant pleinement engagée, la Kontaktstätte réalise un transfert de son but de changement sociétal vers le Netzwerk qui lui paraît disposer de nouveaux potentiels à ce niveau. Il nous semble donc intéressant de nous pencher également sur les structures de celui-ci.

Cette organisation, encore fort jeune, cherche une conception structurelle de son travail. Les procès-verbaux des assemblées plénières relatent effectivement, outre les projets concrets, essentiellement la question structurelle et certains jeux de pouvoir s'y rapportant. Ceux-ci semblent relever d'une tension entre d'une part une conception connexionniste et d'autre part une conception bureaucratique figée, dont témoigne un règlement d'ordre intérieur prévoyant l'exclusion de membres absents quatre fois, même excusés, aux assemblées plénières. Cette règle est sensée avoir pour fonction une certaine socialisation des membres par une sanction disciplinaire, mais, si elle est appliquée, prive également le Netzwerk de potentialités de liaisons, fonction pourtant essentielle d'une organisation en réseau.

Cette difficulté n'est pas si étonnante qu'il ne paraît. Saint-Simon avait déjà constaté une contradiction fondamentale entre solide et fluide dans sa philosophie organisationnelle du réseau. Si celui-ci est organisateur par rapport au chaos, il s'opposerait néanmoins, en principe, à toute structure. En effet, la structure, même abstraite, tend à se solidifier, à se figer. Or, le réseau ne peut être considéré comme tel que s'il comporte suffisamment de fluidité, de flexibilité : le réseau n'est intéressant que si les acteurs peuvent se jouer des limites et des contraintes institutionnelles ou sociologiques courantes. C'est bien là le rôle que se donne le Netzwerk en voulant dépasser les contradictions entre ses différentes composantes, les différents partis politiques et les différentes organisations féminines. Ainsi, le pouvoir organisateur du réseau ne réside pas dans la structure, mais dans la différenciation. Il tire sa puissance de sa capacité à réaliser un nombre aussi grand que possible de liaisons entre les éléments qui le composent, même si celles-ci sont temporellement et spatialement limitées. L'organisation relève donc d'un **potentiel** qui doit néanmoins s'inscrire dans une réalité spatio-temporelle. C'est ainsi que le réseau devient gestionnaire de la différenciation par la connexion. Aussi, lorsqu'un acteur social a en charge le fonctionnement du réseau, il doit sauvegarder les potentialités de celui-ci, tout en construisant une forme minimale de gestion collective nécessaire à l'inscription du réseau dans l'espace-temps [Encyclopédie Universalis, 1998]. D'où les tensions entre la conception de type bureaucratique figée et la conception connexionniste au sein du Netzwerk.

Par ailleurs, nous pourrions bien nous trouver, dans ce cas, face aux limites du cadre théorique choisi. En effet, la théorie de Mintzberg, même élargie aux jeux de pouvoir par Nizet et Pichault, ne prend pas en compte les spécificités connexionnistes de l'organisation en réseau, celle-ci relevant moins d'une relation de pouvoir que de la valorisation d'un potentiel. Seule la configuration adhocratique, par la souplesse de ses mécanismes de coordination et de liaison (ajustement mutuel et relations interpersonnelles) semble pouvoir donner la flexibilité nécessaire. Nous avons d'ailleurs pu constater un fonctionnement adhocratique au niveau des différents groupes de travail. Au départ nous avons posé l'hypothèse d'une configuration hybride bureaucratique-missionnaire. Or, c'est précisément la différenciation des positions idéologiques de ses différentes composantes qui produit sa force, mais qui empêche également une standardisation des normes, caractéristique principale de la configuration missionnaire. Quant à la composante bureaucratique, elle risque de provoquer, à terme, la déchéance de ce "réseau féminin", s'il n'est pas remédié à l'incompatibilité constatée. Cependant nous avons pu constater d'une part que, lorsque la réglementation en question aurait dû être appliquée, l'assemblée plénière trouve une série d'excuses pour ne pas devoir en arriver à exclure des membres, sauvegardant ainsi ses potentialités, et d'autre part que les membres de l'assemblée plénière participent directement aux décisions stratégiques. Le sommet stratégique représenté par le Comité de gestion intervient principalement dans le pilotage des différents projets et dans l'entretien des relations par la diffusion d'informations. Ceci confirme la formation de stratégies adhocratiques.

En ce qui concerne les structures organisationnelles du ministère et du cabinet, nous n'avons pu, vu la méthodologie choisie, en faire l'analyse approfondie. Cependant, l'administration formant le type même de la configuration bureaucratique, nous pouvons postuler pour le ministère une configuration bureaucratique pure de type "système clos". En effet, si la logique d'action du ministère relevant de sa mission de contrôle représente le but de mission officiel, ce sont les buts de système dont l'instrumentalisation et le partenariat panoptique font précisément partie qui sont opérants dans les prises de décisions. Le Ministre quant à lui étant dépendant de l'électorat, il nous semble qu'une autorité plus ou moins charismatique devrait être décelable en sa personne. Aussi, nous y associons une composante entrepreneuriale "visionnaire". Le Ministre faisant mention des programmes politiques dans le choix des électeurs, nous devrions également trouver une composante missionnaire par une certaine standardisation de l'idéologie. En ce qui concerne les structures du cabinet, nous pouvons donc poser l'hypothèse d'une configuration hybride à composante entrepreneuriale et missionnaire, sans toutefois pouvoir la vérifier. Rappelons néanmoins que la logique d'action du cabinet et donc son but de mission est la cohésion sociale au travers de la médiation et de l'intégration.

Conclusions

La Kontaktstätte passe donc d'une configuration missionnaire pure à une configuration hybride adhocratique-missionnaire par superposition, mais les conflits avec le pouvoir subsidiant qui devient de plus en plus influent et impose une instrumentalisation vont l'amener à une bureaucratisation par juxtaposition. Or, nous savons que certaines divisions des tâches et certains mécanismes de

coordination s'excluent mutuellement. Il en est ainsi de la coordination par ajustement mutuel et de celle par standardisation des procédés et des résultats : le fonctionnement adhocratique est incompatible avec une logique bureaucratique. En effet, lorsque des acteurs extérieurs, ici le pouvoir subsidiant, tentent de contrôler une organisation, la présence de professionnels empêche la mise en place de ces contrôles inadaptés. Notre hypothèse, selon laquelle la coordination par ajustement mutuel, nécessitant une certaine autonomie des opérateurs au niveau de l'unité, exclut une supervision directe, pourtant imposée dans notre cas par l'administration, semble donc être vérifiée. Dès lors, les pouvoirs subsidians ne pourront pas imposer unilatéralement leur point de vue, sous peine de dysfonctions majeures au sein de l'asbl. A notre avis, seul le but d'efficacité, caractéristique de la configuration adhocratique, pourrait, amener l'organisation à proposer un compromis au travers d'un système d'évaluation approprié.

Par ailleurs, nous retrouvons les quatre logiques d'action détectées, à savoir le changement sociétal pour le Netzwerk et la Kontaktstätte, l'aide individuelle pour la Kontaktstätte, la cohésion sociale pour le cabinet et le contrôle pour le ministère. L'analyse nous fournit également les logiques organisationnelles des différents acteurs : une configuration adhocratico-missionnaire pour la Kontaktstätte, une tendance à la configuration adhocratique pour le Netzwerk, l'hypothèse d'une configuration hybride missionnaire-entrepreneuriale pour le cabinet et le postulat d'une configuration bureaucratique de type système clos pour le ministère.

ANALYSE CONVENTIONNELLE

Les registres justificatifs de la Kontaktstätte

Par ses statuts, l'auto-légitimation de la Kontaktstätte est empreinte de deux mondes : le monde civique et le monde de l'opinion. Ce travail médiatique est mis au service de sa légitimation civique portée par la volonté d'un changement de structures de la société en ce qui concerne les rapports entre hommes et femmes. Or, la Kontaktstätte transmettra cette mission au Netzwerk qui peut s'appuyer sur une base plus large. Ce glissement peut être mis en relation avec l'évolution structurelle de l'asbl : en choisissant la professionnalisation dans une configuration adhocratico-missionnaire, l'asbl a mis le poids sur sa seconde mission, l'aide aux victimes. Ce changement va lui valoir son deuxième pilier d'auto-légitimation, à savoir son expertise dans un domaine bien concret et spécialisé relevant non plus du monde de l'opinion, mais du monde industriel. En témoigne par exemple l'élaboration d'une grille d'évaluation tournée, comme le monde industriel, vers l'avenir et devant donner la maîtrise rationnelle du contexte pour permettre de vérifier et d'évaluer la bonne marche du projet. Un troisième pilier justificatif résultant également de l'hybridation adhocratico-missionnaire est lié à la présence de bénévoles. En effet, les valeurs qui légitiment l'action des acteurs concernés doivent être particulièrement prises en considération en ce qui concerne le monde associatif social volontaire pour lequel ces valeurs forment les orientations fondamentales qui sous-tendent l'engagement pour la cause choisie, mais qui en

pose également les limites. D'où l'exigence de reconnaissance et de respect de la charte du bénévolat.

Nous détectons de la part des pouvoirs publics appartenant en principe au monde civique un passage de ce monde vers le monde marchand. Le langage utilisé par l'administration, "nous payons, nous décidons", en est un indice. Par rapport à ce monde, la Communauté germanophone est "grande" alors que la Kontaktstätte y prend une position de "petite". Pour contrecarrer cette logique marchande, l'asbl utilise, en s'adressant aux syndicats par exemple, des dispositifs du monde civique, et, par l'exigence d'un partenariat politique, elle semble vouloir imposer une clarification vers ce monde. Cependant, si la présentation du bilan ainsi que le calcul financier des ressources globales de l'asbl pourraient être des outils de compromis marchand-civique qui font du reste "grandir" l'asbl en termes marchands, ces mêmes outils pourraient également soumettre à l'épreuve la référence à ce monde et la rendre ainsi obsolète. Devant la difficulté à imposer une clarification, l'asbl semble ainsi suivre à la fois une stratégie de compromis et de clarification. Si nous n'avons pu trancher entre ces deux stratégies, c'est peut-être parce que les limites de la théorie sont atteintes.

Toutefois, nous voulions également vérifier la présence de valeurs du nouveau monde en réseau. Par ses propositions, la Kontaktstätte se présente comme intermédiaire entre la société civile et l'Etat, en d'autres mots comme "faiseuse de réseau". Dans ce monde elle est "grande": elle sait s'engager, c'est elle qui prend l'initiative et est active en veillant, tout en prenant des risques, à préserver son autonomie. Si elle s'engage, elle tente également d'engager les autres qui sont ici le pouvoir politique et l'administration.

La nouvelle présentation du bilan et du compte de résultats assurant la transparence et une lecture aisée vise à établir la communication d'informations et la confiance entre les partenaires. Ici encore, l'asbl se présente comme une "grande" du monde connexionniste. Cependant, sa visée est la prise de décision démocratique, valeur du monde civique que le monde connexionniste ne connaît pas. Si l'estimation en valeur financière du travail bénévole surmonte l'opposition entre salariat et bénévolat – ce qui est une caractéristique de l'activité connexionniste la Kontaktstätte utilise pourtant une valeur du monde industriel, la productivité, et rend ainsi mesurable ce qui auparavant semblait échapper à toute évaluation comptable. De plus, le rappel de la nécessité du respect de la législation du travail et de la charte du bénévolat fait à nouveau référence au monde civique. Nous retrouvons ici le compromis fondamental entre monde civique et monde industriel résultant de la configuration adhocratico-missionnaire de l'asbl, mis cependant cette fois en rapport avec les valeurs du monde connexionniste.

Le concept de "partenariat politique" fait appel à l'état de grand du monde connexionniste: le dialogue ouvert, la confiance mutuelle mais aussi les liens entre compétences suffisamment diverses pour éviter des redondances. Le concept de "partenariat panoptique" par contre fait référence à l'état de petit de ce monde: le contrôle autoritaire et la méfiance qui en découle. Néanmoins, ces références sont mises en relation directe avec la productivité, valeurs industrielles d'une part et des justifications civiques d'autre part: les représentativités légitimes différentes, la démocratie, le but commun des solutions aux conflits sociaux, mais aussi la

qualité du travail, la meilleure utilisation possible de l'énergie des acteurs et finalement la **coordination** optimale. Or, cette coordination prend appui sur **l'évaluation globale** qui doit servir à étendre le réseau connexionniste. Mais pour ce faire elle doit trouver place dans des conventions pluriannuelles. Celles-ci dépassent la transaction marchande ponctuelle des conventions annuelles afin d'instaurer des relations à caractère relativement durables entre les partenaires, condition *sine qua non* de la mise en réseau du monde connexionniste.

Cette évaluation globale semble donc d'abord relever d'une vision dynamique de la programmation et du contrôle selon la définition de la coordination que Franck en donne. Les politiques devraient alors suivre la logique d'action des programmes intégrés préventifs, des projets et de l'obligation de résultats.

Or, les relations à caractère durable nécessaires au monde en réseau présument également la mise à disposition des moyens nécessaires aux projets relevant, elle, de la vision classique et statique du contrôle dans un but redistributif d'aide et d'intégration individuelle. Il nous semble donc que l'évaluation globale, en s'inscrivant dans la vision dynamique de la cité par projet, permettant un ajustement des moyens nécessaires aux besoins, s'inscrit à la fois dans une logique préventive et une logique curative des politiques publiques et rend ainsi possible un compromis entre la vision statique et la vision dynamique du contrôle

Nous apercevons bien là la double mission de changement de structure de la société et de programmation préventive ainsi que d'aide aux victimes. En ressort le double enjeu de la Kontaktstätte, à savoir la garantie de sa survie organisationnelle et financière en trouvant une forme d'intégration dans le système sans perdre son autonomie d'acteur de transformation de la société. Ces missions et enjeux trouvent leur forme justificative dans un compromis entre monde civique, monde industriel et monde connexionniste.

La Kontaktstätte prend une position de "grande" dans ce compromis. En effet, elle est grande dans le monde connexionniste. Son expertise et l'élaboration d'un moyen d'évaluation la rendent grande dans le monde industriel. Quant au monde civique, elle est grande grâce à sa structure démocratique, sa mission ainsi que son travail bénévole pour une cause d'intérêt général.

Les registres justificatifs du ministère

La bureaucratie relève d'un compromis justificatif entre monde domestique et monde industriel (la hiérarchie d'une part, la réglementation, les critères et méthodes d'évaluation standardisés etc., d'autre part). Le ministère étant au service de la Communauté germanophone, et donc de l'intérêt général, les valeurs du monde civique viennent s'ajouter à ces deux mondes. Dans ce monde il obtient sa légitimité d'une part par le fait d'être institué par la volonté du législateur, élu au suffrage universel, et d'autre part par le fait que chaque fonctionnaire est lié à la volonté du législateur par sa prestation de serment de fidélité à la constitution et aux lois, sa mission étant en principe précisément la mise en application de cette volonté et le contrôle des règles ainsi émises. A côté de ces valeurs le ministère exhibe, comme nous avons pu le constater, également des références marchandes.

Nous voyons donc pour celui-ci une combinaison de valeurs relevant des mondes civique, domestique, industriel et marchand. Au sujet de ce dernier, l'analyse stratégique nous éclairera sur la question de savoir si l'asbl vise un compromis ou une clarification et dans quelle mesure les valeurs de ce monde pourront encore faire partie du corpus argumentaire du ministère.

Registres justificatifs du cabinet

Comme nous l'avons vu, la logique d'action du cabinet semble être la recherche d'un consensus social au travers de l'opinion publique. Les valeurs du monde de l'opinion prennent donc une place certaine dans ses registres justificatifs. Par ailleurs, la conseillère du ministre joue un rôle de médiatrice entre l'asbl et le ministère, en particulier par rapport à la fonction de contrôle de ce dernier. En effet, si elle s'allie à l'inspectrice dans son rejet des griefs d'incompétence formulés par la Kontaktstätte, elle appuiera l'asbl, lorsque celle-ci demande une autre forme de contrôle du travail à la maison refuge. En d'autres termes, elle défend l'autorité du ministère, mais prend une position plus nuancée quant à la forme du contrôle. Celui-ci, s'il se réfère à des valeurs du monde industriel dans le chef du ministère, ayant été en principe délégué ou externalisé par le pouvoir politique à l'administration, se réfère plutôt à des valeurs du monde domestique dans le chef du Ministre. En effet, ce dernier doit contrôler l'utilisation des deniers publics par **responsabilité** vis-à-vis du contribuable et devra d'ailleurs se justifier vis-à-vis du Conseil de la Communauté germanophone. Ainsi, nous obtenons le troisième pilier justificatif relevant, lui, du monde civique : le Ministre détient effectivement, même si ce n'est qu'indirectement, sa légitimation principale par le suffrage universel, mais reste responsable vis-à-vis du pouvoir législatif.

Nous voyons donc, pour le cabinet, une combinaison de valeurs relevant des mondes civique, domestique et de l'opinion.

Registres justificatifs du Netzwerk.

Par ses projets, la marche des femmes par exemple, le Netzwerk se réfère aux valeurs du monde de l'opinion, mais également explicitement par son nom de "réseau féminin" aux valeurs du monde connexionniste. Le troisième pilier justificatif, la défense des droits des femmes, relève, lui, des valeurs du monde civique. Nous voyons donc, pour le Netzwerk, une combinaison de valeurs relevant des mondes civique et connexionniste ainsi que du monde de l'opinion.

Conclusions

La pierre d'achoppement entre le ministère et la Kontaktstätte semble être les références au monde marchand du premier qui sont fortement critiquées par la seconde. Par l'évaluation globale se référant au monde industriel, le passage d'un compromis marchand-civique à un compromis industriel-civique pourrait être envisagé. Les références au monde industriel faisant partie à la fois des registres justificatifs du ministère et de la Kontaktstätte, la mise en place d'une coordination efficace devrait en être facilitée. Notre hypothèse selon laquelle la proximité des

mondes faciliterait la compréhension et par là la coordination pourrait donc se justifier. Toutefois, devant la difficulté à imposer une clarification, l'asbl semble suivre à la fois une stratégie de compromis et de clarification. Seule l'analyse stratégique pourra nous éclairer sur ce point.

Par ailleurs, nous avons également évoqué qu'à défaut d'une proximité des mondes entre acteurs, la connaissance des repères de sens de ceux-ci est également facteur facilitateur. Nous avons donc déterminé ces repères pour les quatre acteurs concernés. Il s'agit d'une combinaison

- des mondes civique, domestique, industriel et marchand pour le ministère;
- des mondes civique, domestique et de l'opinion pour le cabinet;
- des mondes civique, connexionniste et de l'opinion pour le Netzwerk
- et d'une combinaison des mondes civique, connexionniste et industriel pour la Kontaktstätte, cette dernière ayant externalisé son travail médiatique vers le Netzwerk.

Nous pouvons également constater que les valeurs de la "cité par projets" se trouvent dans les repères de sens de la Kontaktstätte et du Netzwerk, alors que les valeurs domestiques restent prégnantes pour le ministère et le cabinet. La Kontaktstätte prenant une position de grande dans le compromis civique-connexionniste-industriel, il faudra cependant voir dans quelle mesure les autres acteurs concernés accepteront l'épreuve résultant de ce compromis qui correspond d'ailleurs parfaitement à sa propre logique de fonctionnement.

ANALYSE STRATÉGIQUE

Les **jeux de pouvoir** peuvent se résumer ainsi : le ministère adopte clairement une stratégie de pression, mais, en ne respectant pas les lois sociales, offre la possibilité à la Kontaktstätte de réagir par une contre-attaque via les syndicats, faisant passer ainsi le pouvoir aux mains de celle-ci. Le "nous payons, nous décidons" prend l'habillage grossier d'une légitimation qui ne pourra aboutir puisqu'elle fait référence à des valeurs non partagées par la Kontaktstätte. La représentante du cabinet, quant à elle, prend une position de médiation laissant ainsi une marge de manœuvre considérable au ministère. Pour sa part, la Kontaktstätte fait plusieurs tentatives de légitimation en reprenant des valeurs collectives relevant des Droits de l'Homme, de la constitution et du droit social. Mais elle utilise également la pression de façon directe en refusant de signer le contrat par exemple ou de façon tacite par la possibilité toujours latente de rendre le débat public. La proposition de partenariat politique faisant allusion aux adjutants du monde connexionniste relève, elle, d'une métastratégie.

Si dans un premier temps, les représentantes du cabinet et du ministère semblent accepter ces propositions, le premier problème mènera pourtant à une tension accrue entre les "partenaires". En effet, par leur lenteur, le cabinet et le ministère se montrent "petits" dans le monde connexionniste. Aussi, la Kontaktstätte qui,

pourtant, avait offert "l'employabilité" surtout au ministère en positionnant l'administration au centre d'un réseau futur plus large, constate son inemployabilité. Dans le reproche d'incompétence et de non-collaboration adressé à l'inspectrice, elle se réfère donc à des valeurs du monde en réseau et montre sa déception quant à la position de petite que la Communauté germanophone prend dans ce monde et par là, également, au manque de crédibilité du partenaire, qui est aussi une atteinte à la confiance que la Kontaktstätte peut lui accorder.

Cependant, les représentantes du cabinet et du ministère n'acceptent pas ces valeurs connexionnistes : d'une part elles ne créent pas de lien entre projet et acteurs extérieurs et d'autre part elles réfutent la valeur essentielle de ce monde qui repose sur des relations personnelles. Dans ses griefs, la Kontaktstätte use à la fois de la légitimation et de la pression en invoquant que la façon d'agir de la Communauté germanophone met en péril les fruits du travail effectué les dernières années et par là le projet tout entier. Malgré l'interdépendance, cette légitimation ne peut toutefois aboutir, puisque l'asbl se réfère à des valeurs qui ne sont pas partagées. Le conseil d'administration passera alors à la pression pure qui aura cependant son coût.¹ Par la suite, l'asbl reviendra à une stratégie de légitimation en se référant au monde industriel² ainsi qu'à une nouvelle délégitimation du monde marchand.

Le projet de partenariat proposé par la Kontaktstätte semble ainsi être un échec. Néanmoins, nous avons vu qu'il était calqué sur la logique de fonctionnement et les légitimations propres à la Kontaktstätte. Il nous paraît donc nécessaire de nous pencher sur les logiques structurelles et justificatives des autres acteurs.

Nous avons postulé une configuration bureaucratique pure pour le ministère et déterminé une combinaison des valeurs marchandes, industrielles, civiques et domestiques. Le ministère partage d'ailleurs ces deux dernières valeurs avec le cabinet. Dans cette combinaison de valeurs, les reproches adressés par la Kontaktstätte aux représentantes du ministère et du cabinet apparaissent sous un tout autre jour. En effet, ils pourraient être interprétés comme un non-respect de la hiérarchie et surtout de l'autorité de la Communauté germanophone. Notons ici que nous pouvons constater un « front commun » du cabinet et du ministère contre ces griefs. Si nous considérons que les valeurs du monde connexionniste sont aussi une réponse critique à la lourdeur bureaucratique principalement liée à l'hierarchie et à l'autorité, nous comprenons la résistance de l'inspectrice. Elle récuse en effet un système où l'autorité est remplacée par la confiance et qui, à ses yeux, met en péril sa mission de contrôle. Par ailleurs, l'administration détient son autorité sur la Kontaktstätte du fait même que celle-ci dépend des subventions de la Communauté germanophone. D'où sa position du « nous payons, nous décidons » qui pose pourtant problème, puisqu'elle mène à l'altération du concept de liberté subsidiée et ne peut donc être acceptée, telle quelle par l'asbl.

¹ Le prix de cette pression sera que la maison refuge ne pourra fonctionner que de façon extrêmement réduite pendant trois mois.

² Statistiques et "bombardement" d'arguments en faveur du travail avec les enfants accompagnant leur mère au refuge qui relève, lui, également de l'action préventive et donc de la vision dynamique de la programmation et de l'évaluation.

Cependant, les valeurs du monde marchand sont délégitimées de façon systématique par la Kontaktstätte. En effet, le conseil d'administration rappelle les fondements du partenariat qu'est l'apport chiffré de l'asbl. Il s'agirait donc bien d'une clarification : les valeurs marchandes ne pourront plus figurer dans le corpus argumentaire du ministère, du moins en ce qui concerne les rapports de celui-ci avec la Kontaktstätte. Or, cette clarification entraînera un nouveau point d'achoppement, à savoir l'interprétation de la législation sociale pour laquelle le ministère prendra une position de "l'autorité allant de soi". Si les valeurs du monde marchand ont pu être éliminées, ce n'est pas en faveur des valeurs civiques communes mais en faveur des valeurs du monde domestique, puisque c'est précisément ce qui lui permet de prendre une position de "grande" dans la combinaison justificative "monde domestique-monde industriel-monde civique" , - l'autorité - , qui la rend petite dans la combinaison "monde connexionniste-monde industriel-monde civique".

La Kontaktstätte usant ici de ses propres repères de valeurs, cette légitimation n'est par conséquent ni comprise, ni acceptée par le ministère et le cabinet.

Nous retrouvons les quatre conditions de l'exercice du pouvoir. En effet, la Communauté germanophone et la Kontaktstätte ont manifestement des **objectifs différents**. La Communauté germanophone veut garantir un service aux femmes précarisées. Elle fait le choix de l'externaliser et est donc dépendante de la Kontaktstätte pour sa réalisation, tout en voulant imposer une supervision directe de sa part du fait même qu'elle dispose des ressources financières. Quant à la Kontaktstätte, nous avons synthétisé ses objectifs et enjeux dans le tableau suivant :

	Systeme	Action
Conflit	<p>Analyse féministe du système : au travers de ses structures, la société est un système de domination de l'homme sur la femme.</p> <p>Cette analyse est le fondement de l'action de la Kontaktstätte.</p>	<p>La Kontaktstätte s'insère à la fois dans le mouvement féministe et dans le mouvement de l'économie sociale.</p> <p>Le mouvement féministe autant que l'économie sociale sont acteurs de changement, mais restent en opposition ou en conflit avec l'ordre établi.</p>
Intégration	<p>L'intégration dans le système signifierait une certaine bureaucratisation et instrumentalisation par les pouvoirs publics.</p> <p>La violence à l'encontre des femmes est acceptée comme faisant partie du système. On essaye de limiter les dégâts, mais un changement de structure fondamental n'est plus envisagé.</p> <p>Cette position est opposée au but de mission premier de la Kontaktstätte à savoir le changement de structure de la société.</p>	<p>En tant qu'association devant veiller à sa survie organisationnelle et financière, le grand enjeu pour la Kontaktstätte est de trouver une forme d'intégration dans le système, sans toutefois perdre son autonomie d'acteur de l'économie sociale et d'acteur de transformation des structures sociétales de domination masculine</p> <p>Il s'agit donc d'éviter la violence symbolique émanant des pouvoirs et des institutions publiques via les tentatives d'instrumentalisation.</p> <p>L'intégration ne peut dès lors se faire que sous diverses formes de compromis : p.ex. par la recherche d'une forme d'évaluation appropriée et de partenariats politiques avec le pouvoir subsidiant, ainsi qu'avec d'autres organisations publiques ou associatives.</p>

La Communauté germanophone et la Kontaktstätte peuvent donc chacune exercer leur pouvoir, puisqu'elles **dépendent l'une de l'autre**.

De part et d'autre **l'enjeu est important**. En effet, pour la Communauté germanophone il s'agit de la mission externalisée vers une asbl disposant de potentiel bénévole peu coûteux qui risque de ne pas être assurée ainsi que, pour le ministère principalement, sa mission de contrôle qui lui semble être remise en question par la Kontaktstätte aussi bien que l'autorité qui en découle. Pour la Kontaktstätte, il y va tout simplement de sa survie. Mais ce but de survie a des limites liées directement à ses objectifs, limites qui lui font d'ailleurs user de la pression malgré son coût. En effet, nous ne voyons pas pourquoi le personnel rémunéré se laisserait exploiter, et a fortiori pourquoi les membres bénévoles du conseil d'administration se laisseraient réduire à de simples exécutants d'injonctions émanant du pouvoir subsidiant, d'autant plus qu'ils doivent en assumer la responsabilité juridique. Les limites de la survie dépendent donc surtout de l'engagement des membres bénévoles. Ainsi les enjeux des deux parties se rejoignent : il s'agit en réalité de la survie de la seule organisation

féminine *pluraliste* en Communauté germanophone, d'où une interdépendance renforcée.

Par ailleurs, chaque partie met en avant les **ressources** dont elle dispose. La Communauté détient avant tout les ressources financières et de façon latente la possibilité de légiférer. Notons cependant qu'en ce qui concerne cette dernière, c'est le fait de ne pas en user qui semble être une ressource de pouvoir puisque la demande de contrats pluriannuels exigeant, eux, une base et des critères légaux est régulièrement ajournée. La Kontaktstätte quant à elle fait référence à la hiérarchie des normes, aux règles et lois et à la possibilité latente qu'elle a de rendre le débat public en le soumettant au parlement et aux médias. Rappelons également que la légitimité est une ressource particulièrement importante pour les organisations et institutions du secteur public.

En effet, pour ces dernières, toute perte de légitimité peut être mortelle mais, se rapportant à des normes, toute légitimité est relative. Or, dans ses rapports avec la Communauté germanophone, les différences d'objectifs s'accroissent du fait que, s'il peut exister un but de mission commun, celui-ci reste très vague (faire quelque chose pour les femmes) et peut diverger suivant les représentations que s'en font les différents acteurs. Aussi, un des piliers d'auto-légitimation de la Kontaktstätte, l'expertise (représentant également une de ses ressources de pouvoir et se référant à des normes féministes se transformant au cours du temps), peut être perçue différemment par le pouvoir politique qui, lui, est à la recherche d'un consensus social. La perte massive de membres à l'assemblée générale pose non seulement problème au niveau organisationnel - il est de plus en plus difficile de trouver des membres prêtes à assumer la responsabilité au conseil d'administration - mais également un problème de légitimation dans l'environnement qui pourtant en est la seule source. Quant aux changements stratégiques, le mode de fonctionnement hybride adhocratico-missionnaire de la Kontaktstätte entraîne une combinaison des modèles incrémental et interprétatif permettant une adaptation rapide aux nouvelles demandes dans un secteur bien défini, mais également l'introduction de nouveaux schémas de référence. Si ce modèle convient le mieux aux valeurs du monde en réseaux qui se développent de plus en plus dans notre société contemporaine, ces stratégies peuvent également être perçues comme incohérentes et donc difficilement compréhensibles par une partie de l'environnement et poser alors également un problème de légitimation.

Les choses ne se présentent toutefois pas de façon plus aisée du côté du ministère. En effet, comme Molitor le relève, si les institutions furent longtemps censées aller de soi, leur simple existence leur servant de justification, "*nous vivons aujourd'hui dans un climat de relative délégitimation des institutions*" parce qu'entre autres "*la réforme des institutions liée à la régionalisation n'a pas été l'occasion d'une interrogation sur la consolidation des fondements de la démocratie, l'adoption de procédures démocratiques renouvelées ou la révision des rapports des citoyens à l'administration.*" [Molitor, 2000 : 51]. Or, c'est bien cette révision des rapports des citoyens à l'administration que vise le partenariat proposé par la Kontaktstätte. Le ministère se référant aux valeurs domestiques prend une position de "l'autorité allant de soi" et c'est précisément cette position qui lui vaut la délégitimation dont parle Molitor. Mais, dans le modèle rationaliste de formation des stratégies qui découle de la configuration bureaucratique les

décisions sont soumises à un processus de planification stratégique qui rend difficiles les changements radicaux.

Enfin, nous avons posé pour le cabinet l'hypothèse d'une configuration hybride entrepreneuriale-missionnaire dont résulterait une combinaison des modèles visionnaire et interprétatif. Dans cette combinaison, l'interprétation des signaux en provenance de l'environnement se fait au travers de la vision d'une personnalité forte. Or, si cette vision diverge des nouveaux schémas de référence introduits par la Kontaktstätte, le cabinet pourrait bien tenter de freiner ce changement au travers d'autres aspirations de l'asbl, à savoir le projet de partenariat. En effet, si la représentante du cabinet semble au départ plus encline que le ministère à tenter d'introduire certaines idées dans le contrat, ce sera pourtant elle qui les éliminera plus tard.

Nous pouvons donc constater des modes de formation des stratégies à plusieurs vitesses. La Kontaktstätte semble la plus rapide dans le changement, mais cette rapidité pose problème au niveau du système global.

Conclusions

Tout d'abord nous avons pu constater la stratégie de clarification civique menée par la Kontaktstätte. Ainsi, il reste pour le ministère une combinaison triangulaire des valeurs civiques, industrielles et domestiques **utilisables** dans son argumentation. Toutefois, si l'administration ne peut user des valeurs marchandes, elle pourra cependant, bien qu'elles soient remises en question de façon générale aujourd'hui, se retrancher derrière les valeurs domestiques de l'autorité allant de soi, d'autant plus qu'elle garde la fonction de contrôle des subsides accordés par la Communauté germanophone. En tout cas, celle-ci renvoie l'asbl seule aux valeurs du monde en réseau et la raison semble en être que c'est l'autorité qui lui permet de prendre une position de "grande" dans une combinaison justificative comprenant les valeurs domestiques et la rend "petite" dans une combinaison reprenant les valeurs connexionnistes. Aussi, les objectifs différents entre acteurs concernés prennent ici une dimension non tripolaire mais bipolaire, d'autant plus que le cabinet se contente de prendre une position de médiation laissant une marge de manœuvre considérable au ministère.

Le conflit se focalise autour du contrôle par supervision directe justifié - sinon par le "nous payons nous décidons" - par l'autorité allant de soi pour la Communauté germanophone et, pour la Kontaktstätte, le respect des droits de son personnel et du bénévolat pour des raisons identitaires fondamentalement féministes. De part et d'autre les acteurs sont braqués sur leurs objectifs respectifs et la dialectique entre eux mène à une rétroaction *a priori* renforcée ne permettant pas le rétablissement du climat de confiance nécessaire.

Par ailleurs, nous avons constaté que le modèle incrémental de la configuration adhocratique correspond le mieux aux valeurs du monde en réseau et à la coordination dynamique. De plus, ce modèle incrémental permet la formation de stratégies au travers d'actions spécifiques des acteurs, quelle que soit leur place dans l'organisation. Si la coordination dynamique en réseau semble être une forme contemporaine du partenariat politique, notre hypothèse n'a pu être

réellement vérifiée du fait que toutes les parties ne jouent pas. En effet, le changement du partenariat panoptique au partenariat politique a échoué jusqu'à présent, la Communauté germanophone renvoyant l'asbl seule aux valeurs du monde connexionniste.

Pourtant, bien que les raisons diffèrent suivant les acteurs, un enjeu commun semble être de part et d'autre la survie de l'asbl, ce qui renforce l'interdépendance. Or, cette survie a - en ce qui concerne la Kontaktstätte - des limites liées directement à ses objectifs et dépendant de l'engagement des membres bénévoles. Ce sont ces limites qui lui font user de la pression malgré son coût mais qui représentent, de par l'interdépendance renforcée constatée, également une possible chance de compromis.

LE TYPE DE TRADUCTION

Si, au départ, nous trouvons la traduction du type 1, puisque le plus fort - se voyant d'ailleurs lui-même en position de passage obligé - impose sa vision au plus faible, la Kontaktstätte, mise au pied du mur, tente dans un premier temps, la traduction du type 2 en délégitimant la traduction adoptée par le ministère, c'est-à-dire que la Kontaktstätte tente d'amener la Communauté germanophone à se détourner de son chemin pour rejoindre ses propres intérêts. Cependant, un début de traduction du type 3 est perceptible. L'enjeu pour le ministère semblant être le contrôle, la Kontaktstätte propose un partenariat qui tient compte de son statut, de sa structure et de son auto-légitimation, mais offre également un outil de contrôle qu'est la grille d'évaluation globale. Ainsi, tout en proposant de revenir au but initial de la Communauté germanophone et plus particulièrement celui du ministère, elle suggère à celle-ci de faire un détour par ses propres intérêts. En effet, si le contrôle n'est pas remis en question en soi, sa forme pourtant pourrait être revue afin de faciliter un compromis entre la vision statique et la vision dynamique de l'évaluation. Or, ce compromis est instrumentalisé par la remise en forme du bilan et du compte de résultats ainsi que par l'évaluation globale se retrouvant dans le rapport d'activité de la Kontaktstätte, constituant ainsi de véritables "actants". Néanmoins, cette traduction ne semble pas aboutir. En effet, le ministère paraît rester cette "boîte noire" du réseau irréversibilisé.

Le type de traduction envers le cabinet paraît moins discernable. En effet, cette traduction devra nécessairement passer par une justification relevant du monde de l'opinion. Or, nous avons vu que la Kontaktstätte a en grande partie externalisé sa mission de sensibilisation vers d'autres organisations féminines et en particulier vers le Netzwerk dont elle reste néanmoins partie prenante lorsqu'il s'agit de son expertise de terrain propre. Du reste, si un frein venant du cabinet est perceptible, l'objectif politique concret de celui-ci au sujet de sa politique féminine l'est nettement moins du fait que le cabinet prend une position de médiation.

A présent nous pouvons cependant mettre en évidence les relations théoriques entre logiques d'action, structures et légitimation des différents acteurs dans le cas étudié

Nous avons relevé quatre groupes d'acteurs : le ministère, le cabinet, la Kontaktstätte et le Netzwerk qui reprennent à leur compte les quatre logiques d'action repérées : le cabinet, ayant délégué son but de contrôle au ministère, garde son but de cohésion sociale ; la Kontaktstätte ayant externalisé son but de changement sociétal vers le Netzwerk, tout en y restant impliquée, garde essentiellement son but d'aide individuelle.

Par ailleurs, nous avons montré la configuration adhocratico-missionnaire pour la Kontaktstätte et, dans les limites de la méthodologie choisie, nous avons postulé la configuration bureaucratique pour le ministère et posé l'hypothèse d'une configuration hybride à composante entrepreneuriale et missionnaire pour le cabinet. Finalement nous avons conclu à une tendance structurelle du Netzwerk vers l'adhocratie.

Enfin, ces quatre groupes d'acteurs se réfèrent à une légitimation relevant de combinaisons triangulaires qui ont toutes en commun les valeurs du monde civique :

- le monde civique, le monde de l'opinion et le monde domestique pour le cabinet ;
- le monde civique, le monde domestique et le monde industriel pour le ministère ;
- le monde civique, le monde industriel et le monde connexionniste pour la Kontaktstätte ;
- le monde civique, le monde connexionniste et le monde de l'opinion pour le Netzwerk.

A partir de ces données nous pouvons construire le schéma représenté à la page suivante. En effet, en figurant les différents acteurs par des triangles et en les agençant sur deux axes de telle façon que le sommet présente la légitimation civique commune et les deux angles les légitimations secondaires spécifiques, nous obtenons une pyramide dont les faces représentent les structures et les bases les logiques d'action. Sur l'axe horizontal, nous trouvons à droite les pouvoirs publics (cabinet et ministère) à composante domestique commune et à gauche la société civile (Netzwerk et Kontaktstätte) à composante connexionniste commune. La composante domestique des pouvoirs publics ferait tendre la structure de coordination vers une forme statique alors que la composante connexionniste de la société civile tendrait vers une structure dynamique de la coordination.

Conclusions

Bien que notre hypothèse n'ait pu être vérifiée en tant que telle, nous avons néanmoins pu élaborer au travers des différentes théories utilisées, une architecture théorique intersystémique présentant une bipolarité pouvoirs publics - société civile. La ligne d'intersection entre ces deux pôles offre ainsi les angles d'attaque possibles aux stratégies à mener.

Or, ici, nous retrouvons la tripolarité essentielle constatée en première partie de ce mémoire. En effet, si l'angle d'attaque envers le ministère se situe au niveau des valeurs industrielles, les stratégies envers le cabinet devront nécessairement se concentrer sur l'opinion publique. Ainsi, l'évaluation globale au travers du rapport d'activité peut être un actant important vis-à-vis du ministère et faciliter à la fois les négociations et les coordinations en les rendant plus objectivables, mais elle devra tenir compte de l'opinion de la clientèle et d'autres organisations avec lesquelles la Kontaktstätte collabore afin de pouvoir légitimer son expertise. Même si l'ouverture vers le Netzwerk contribue à cette légitimation, la Kontaktstätte devra aussi veiller à revitaliser son assemblée générale afin de garantir sa propre survie et être prise au sérieux par le pouvoir politique.

Par ailleurs, elle devra également tenir compte de la composante domestique commune au pouvoir politique et à l'administration ainsi que des logiques de fonctionnement de ceux-ci. Aussi, elle devra s'attacher à connaître l'objectif politique du cabinet au sujet de sa politique féminine afin d'être en mesure de mieux traduire les nouvelles demandes en objectifs opérationnels et lever ainsi le frein venant de celui-ci, car elle aura finalement besoin de son appui pour faire aboutir la traduction entamée envers le ministère. Il s'agit en effet d'ouvrir cette "boîte noire", de rendre le réseau à nouveau, en partie du moins, réversible, c'est-à-dire de relever les avantages de ce changement pour l'administration, de montrer qu'il s'agit en réalité d'une façon de le relégitimer dans un monde aujourd'hui en mouvement. Or, tout changement demande un temps de deuil que l'acteur du changement doit respecter.

Ainsi, si nous avons pu baliser une architecture - pyramidale dans notre cas - , les limites de ce travail se situent au niveau de ce qui reste encore largement caché à l'intérieur de cette pyramide.

Conclusions générales

Ce travail étant une recherche-action dans une position résolument sociologique du point de vue associatif (dans le champ local de l'association étudiée), l'enjeu principal mis en évidence est de contrecarrer l'instrumentalisation traduite de façon toutefois non pertinente par le "nous payons, nous décidons" émanant des pouvoirs subsidiaires.

Alors que nous avons pu constater que la supervision directe par l'administration (liée à la vision panoptique de celle-ci) d'une organisation fonctionnant par ajustement mutuel et nécessitant une certaine autonomie des opérateurs engendre des dysfonctions majeures, nous n'avons par contre pu démontrer qu'à l'inverse un partenariat politique amènerait une amélioration de la coordination. En effet, l'analyse des jeux de pouvoir a mis en évidence que tous les acteurs ne jouent pas le jeu. Or, cet état des choses semble être lié à une mauvaise traduction du message. Pour être valablement traduit, il faut que celui-ci devienne effectivement un enjeu pour les récepteurs. Si nous avons constaté une fermeture des acteurs, elle peut néanmoins être momentanée et partielle et ne doit pas être considérée *a priori* comme définitive. Il s'agira donc de trouver la traduction du message susceptible d'en faire un enjeu à la fois pour l'administration et pour le pouvoir politique.

Cette traduction passera nécessairement par l'analyse des logiques d'action et des valeurs qui sous-tendent l'action des acteurs. Il faudra s'assurer également que le cabinet possède bien un objectif politique dans le domaine étudié ! En effet, la référence au monde de l'opinion que le ministre renvoie de façon systématique aux acteurs de terrain pourrait bien également lui servir à cacher son impuissance politique due à l'inexistence de programme politique dans ce domaine au sein de son cabinet. Si cela était le cas, nous devrions nous demander si les dysfonctionnements ne se situeraient pas au niveau du système politique en Communauté germanophone. La théorie de J. Habermas pourra nous éclairer sur ce point.

Pour Habermas, l'intégration d'une société extrêmement complexe n'est pas réalisable par le paternalisme systémique. En effet, le système de l'action politique est indissociable des contextes du monde vécu : la formation institutionnalisée de l'opinion et de la volonté doit s'alimenter dans les contextes de la communication qui se déroule dans l'espace public, le tissu associatif et la sphère privée. Pour être traduite dans les faits avec autorité, les décisions doivent passer par un système d'écluses : la légitimité des décisions du centre dépend des processus de formation de l'opinion et de la volonté qui se déroulent à la périphérie. Mais la périphérie ne sera capable de répondre aux attentes que si les réseaux de communications publiques non institutionnalisés permettent le développement de processus spontanés de formation de l'opinion. Les espaces publics de ce type, autonomes et susceptibles de trouver un écho, doivent être ancrés dans des

associations de la société civile et intégrés dans les modèles libéraux de la culture politique et de socialisation. Même si l'on peut stimuler la formation de telles structures, la spontanéité sociale est toutefois une ressource rare qui ne peut être ni régénérée ni augmentée à volonté.

Comme le souligne Habermas, lorsque d'une part des problèmes de régulation empêchent d'intervenir de manière pertinente et provoquent à la fois une régulation erronée ainsi qu'une réaction auto-destructrice, et que d'autre part un pouvoir illégitime s'émancipe en même temps que la société civile et l'espace public politique s'affaiblissent, le système politique sombre dans un cercle vicieux dans lequel les déficits de régulation et de légitimation se renforcent les uns les autres.

Dans les limites de notre cas particulier bien entendu, des problèmes de régulation et de légitimation évidents apparaissent. D'une part, le pouvoir politique ne prend pas de décisions claires, que ce soit faute de critères d'évaluation établis par la communication intersubjective ou faute de programme politique propre, et se contente d'une position de médiation. Or, cette position confère une marge de manœuvre à l'administration qui permet à cette dernière de s'émanciper du pouvoir généré par la communication. Son illégitimité provient cependant également du fait qu'elle ne respecte pas les lois, alors qu'en principe c'est le respect de celles-ci qui lui confère sa légitimité essentielle. Les rôles sont ainsi inversés. D'autre part, l'asbl, affaiblie de par un manque d'engagement au sein de son assemblée générale, doit se défendre en usant de la pression qui a toutefois un coût.

En définitive, faute de traduction pertinente due en particulier à une légitimation ne respectant pas les logiques des autres acteurs et n'étant dès lors ni comprise ni acceptée par ceux-ci, le coût de cette pression se manifeste par l'échec de sa volonté de partenariat politique.

Pour sortir de ce cercle vicieux, si le pouvoir politique devait, à mon avis, être amené à prendre enfin ses responsabilités, il n'en reste pas moins que l'association devra veiller, au delà de sa mise en réseau avec d'autres organisations, à renforcer son assemblée générale afin de régénérer les solidarités et les espaces publics alternatifs, mais également à renforcer le Conseil de la Communauté germanophone, en tant qu'espace de communication institué, en l'impliquant plus systématiquement. Pour Habermas, "*c'est par ailleurs pour les mouvements sociaux, une question mettant en jeu leur existence même, que de trouver les formes d'organisation qui génèrent des solidarités et des espaces publics*" [Habermas, 1997 : 403] afin de mettre la volonté politique en phase avec le processus de communication de l'espace public.

Ainsi, au delà de la question de l'efficacité, l'enjeu plus essentiel du partenariat politique me semble être fondamentalement un enjeu de démocratie.

L'architecture théorique développée dans ce mémoire a permis à l'association de trouver des stratégies pertinentes et à débloquer la situation. Puisse-t-elle également servir d'autres acteurs à voir clairement la signification de leurs pratiques.

Bibliographie

- AMBLARD H. et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, éd. Seuil, collection Sociologie, Paris, 1996.
- BALLAN J.J.,(sous la dir. de), *Dixeco de l'Entreprise Réseau. Pour comprendre les nouvelles formes d'organisation*, Ceneco-Lentic Archipel –Microbus.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, éd. Gallimard, collection nrf essais, Paris, 1999.
- BOURGEOIS E., NIZET J., *Pression et légitimation* , éd. P.U.F., collection sociologies, Paris, 1995
- BROGNIET P., JACQUEMART C., *De l'aide à l'économie sociale, Actes du colloque « De l'aide à l'économie sociale », journée des CPAS, Nivelles 10 juin 1997*, Ed. Luc Pire Observatoire, 1997.
- CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, éd. Nathan université, coll. Sociologie n°128, Paris, 1995.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, éd. Seuil, Paris, 1977.
- DIEU A.-M., *Valeurs et associations. Entre changement et continuité*, éd. L'Harmattan, collection logiques sociales, Paris/Montréal, 1999.
- FRANCO B, *Coordination sociale comme processus politico-administratif, 1^{ère} partie : De l'aggiornamento à la crise financière*, édité par le Service européen de coopération pour les jeunes, 1984.
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, éd. Seuil, collection points essais, Paris, 1997.
- HABERMAS J., *Le rôle de la société civile et de l'espace public in Droit et Démocratie entre faits et normes*, éd. Gallimard, collection nrf essais, Paris, 1997, pp 355-414.
- JANSSEN A., POLLENUS J.P., (sous la dir. de), *L'économie sociale et son vademecum* , Institut E. Vandervelde – FEBECOOP, éd. Labor, 1997.
- LATOUR B., *La science en action*, éd. Gallimard, collection Folio essais, Paris, 1989.
- LAVILLE J.L., SAINSAULIEU R., (sous la dir. de), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, éd. Desclée de Brouwer, collection sociologie économique, Paris, 1997.

- LIENARD, G., *Formes de pouvoir et fondements de l'action dans une société en mouvement* in **Face à la mondialisation, Justice sociale, développement économique et contre-pouvoirs**, éd. Couleur Savoir EVO et FOPES, Bruxelles-Charleroi, 2000.
- MARTUCELLI, D., *Sociologies de la modernité*, éd. Gallimard, collection folio essais, Paris, 1999.
- MERTENS, S., *Clarification conceptuelle : vers un consensus sur l'usage des termes ? Economie sociale enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- MOLITOR, M., *Acteurs, institutions, enjeux : les changements à l'oeuvre dans la société belge* **Face à la mondialisation, justice sociale, développement économique et contre-pouvoirs**, éd. Couleurs savoir EVO et FOPES, Bruxelles-Charleroi-Louvain-la-Neuve, 2000.
- MOREAU J., *L'économie sociale face à l'ultra-libéralisme*, éd. Syros, Paris, 1994.
- NIZET J., *La théorie des « mondes » de Boltanski et Thévenot*, syllabus, document inédit.
- NIZET J., HUYBRECHTS C., *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo-Alto*, éd. De Boeck Université, collection Management, Paris-Bruxelles, 1998.
- NIZET J., PICHULT F., *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Ed. Gaëtan Morin, Paris-Montreal, 1995.

Articles de revues

- ANSAY, P., *Les petites et moyennes associations contraintes à la « sociale » économie*, in **La Revue Nouvelle**, n°11, décembre 1995, pp. 45-49.
- ANSAY, P., *Au delà de l'administration et de l'institution : le « dispositif », un nouveau concept pour une nouvelle réalité* in **La Revue Nouvelle**, n° 7-8, juillet-août 2000, pp. 70-79.
- ANTOINE B., *La dynamique associative*, in **La Revue Nouvelle**, n°11, décembre 1995, pp. 55-57.
- ANTOINE B., *Le malentendu permanent*, in **Traverses** n°121, mai 1997, pp. 6-8.
- ANTOINE B., *Tiers secteur et relations collectives de travail* in **Traverses** n° 118, février 1997, pp. 3-5.
- ANTOINE B., *Marche ou crève ? Quelques pistes pour demain*, in **Traverses**, n° 129, janvier 1998, pp. 5-7.
- ANTOINE B., *Les piliers ou la liberté à cache-cache. Monde associatif et non-marchand*, in **La Revue Nouvelle**, n°3, tome CIX, mars 1999, pp. 76-80.

- ANTOINE B., et al., *Reconstruire l'emploi associatif – Dire non au notaire manchot*, in **Traverses** n°109, avril 1996, pp. 3-6.
- ARRIJS O., *Associatif : marche ou crève ?* in **Traverses**, n°129, janvier 1998, pp. 3-4.
- ARRIJS O., *Les associations et le politique*, in **Traverses**, n°121, Mai 1997, pp. 3-5.
- DAVAGLE M. *Colloque AES-AXIMA – Entre public et privé-* in **AES Magazine** n° 62, septembre 2000, pp. 12-29.
- DELVAUX J., *De l'emploi ? En veux-tu ? Y'en a pas !*, in **Traverses**, n° 105, Avril 1996, pp. 7-9.
- DUMONT H., *La polarisation dans la société multiculturelle belge* in **La Revue nouvelle**, mars 1999, pp. 46-75.
- GEORIS P., *Les orientations des pouvoirs publics en matière de subventions aux associations* in **Non marchand. Management, Droit et Finance, de nouveaux défis pour les ASBL**, n° 1, 1998, éd. De Boeck Université, pp. 113-124.
- GILLE D., *Reconstruire l'emploi associatif sur le terrain*, in **Traverses**, n°109, Avril 1996, pp. 10-11.
- ROBERT F., *Relations collectives de travail – Entre l'enclume et le marteau* , in **Traverses** n°118, février 1997, pp. 9-11.
- THEVENOT L., *A l'épreuve des grands principes*, in **Sciences Humaines**, n° 79, janvier 1998, pp. 20-23.

Dossiers :

- ROWIES L., *Les partis politiques en Belgique*, in **Dossiers du CRISP**, n. 10, 1977, 40 p.

Documents divers :

- CHAMBRE DES REPRESENTANTS DE BELGIQUE, (01.10.1999), *La constitution belge*, Bruxelles, 64 p.
- ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, *Philosophies organisationnelles : réseaux*, CD-ROM version 5, Paris.
- GRENZ-ECHO, (28. September 2001) *Blickpunkt Belgien*, Sonderbeilage, Eupen.
- INSTITUT NATIONAL DE STATISTIQUES , *Population belge et étrangère* in **Statistiques démographiques**, au 1.1.2000.

MINISTERIUM DER DEUTSCHSPRACHIGEN GEMEINSCHAFT, ABTEILUNG FAMILIE, GESUNDHEIT UND SOZIALES, *Erster Bericht über Armut in der Deutschsprachigen Gemeinschaft*, Stand 25.November 1998:, Eupen, 20 p. (+ Annexes).

RAT DER DEUTSCHSPRACHIGEN GEMEINSCHAFT, (1.Dezember 2000), *Sachregister der gültigen Erlasse mit Verordnungscharakter des Rates der Deutschsprachigen Gemeinschaft*, Eupen.

RAT DER DEUTSCHSPRACHIGEN, *Grundlagen der Deutschsprachigen*.

GEMEINSCHAFT, (1999) *Gemeinschaft*, aktualisierte Fassung, Eupen, 157 p.

SENAT DE BELGIQUE, (26 avril 2001), *Plan national de lutte contre la violence à l'égard des femmes – Avis du comité d'avis pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes*, document 2-696/1, Bruxelles, 19 p.

Les “Cahiers de la FOPES”

DÉJA PARUS

Synthèses de mémoires

- * **PERSOONE M., L'ACV/CSC s'oppose à l'extrême-droite : une exploration idéologique et un instrument pour la formation syndicale.** (Cahier FOPES n°1)
- * **GONZALEZ F., Télécommunications : le service public au service du public ?** (Cahier FOPES n°2)
- * **LOMMEL C., Quel contrat de gestion pour la mission d'intérêt public “épuration des eaux domestiques” ?** (Cahier FOPES n°3)
- * **MIRKES M., L'éducation permanente au quotidien. Analyse des pratiques collectives.** (Cahier FOPES n°4)
- * **DROUGUET A., Enseignement professionnel, “classe-atelier” et performances scolaires. Etude comparative de la réussite.** (Cahier FOPES n°5)
- * **LEDENT P., Est-il possible de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?** (Cahier FOPES n°6)
- * **VALEPIN P., Les contrats de sécurité, éléments d'une politique socio-préventive et sécuritaire porteuse d'une nouvelle forme d'action sociale ?** (Cahier FOPES n°7)
- * **GAROT M., Les cartes de crédit. Le chemin de la liberté ?** (Cahier FOPES n°8)
- * **HANCISSE M., ROMAIN O., Analyse économique de projet : Essai de construction d'une entreprise agricole alternative.** (Cahier FOPES n°9)
- * **GENDEBIEN F., Le partage égalitaire des tâches familiales : utopie ou réalité conditionnelle ?** (Cahier FOPES n°10)
- * **DE GELAEN E., HANOT C., L'école démocratique. Analyse des conditions de fonctionnement démocratique de l'organisation scolaire.** (Cahier FOPES n°11)
- * **DEVOLDERE G., L'avantage concurrentiel de la région Mouscron-Comines-Estaimpuis. Etude de cas.** (Cahier FOPES n°12)

- * NDUMBA M-T., **Des femmes seules, chefs de ménage à Kikwit : « sujets et acteurs » de leur développement.** (Cahier FOPES Sud n°13)
- * LAURENT P., **Prévenir les rejets organisationnels d'une greffe informatique : solutions ?** (Cahier FOPES n°14)
- * LARSIMONT W., **Le vide de sens en formation d'adulte : vers un diagnostic identitaire.** (Cahier FOPES n°15)
- * BODIN T., **Institutrices maternelles, école maternante.** (Cahier FOPES n°16)
- * GERARD C., **Apprendre pour libérer. Analyse de pratiques d'éducation Luites-Solidarités-Travail.** (Cahier FOPES n°17)
- * CLAUDOT R., **Vers une gestion négociée du paysage ? Application au site de Frahan (Bouillon),** (Cahier Fopes n°18)
- * SAENZ R., **Analyse de la structure de l'organisation et des rapports sociaux au sein du Parcours d'artistes à Saint-Gilles,** (Cahier Fopes n°19)
- * SNOECK L., **Acteurs associatifs et publics : coopération, conflit, indifférence ? Un exemple : le logement,** (Cahier Fopes n°20)
- * JENNES I., **Les agences immobilières sociales bruxelloises : politique régionale ou politiques communales ?**, (Cahier Fopes n°21)

∞

Recherches

- * GOUVERNEUR J., **Quelles politiques économiques contre la crise et le chômage ?** (Cahier FOPES-Recherches n°1) *(Epuisé)*
- * DEGAVRE F., **25 ans de formation "d'acteurs de changement" : un défi relevé ?** (Cahier FOPES-Recherches n°2)
- * BARDOS-FELTORONYI Nicolas, **La question de la taxe Tobin,** (Cahier FOPES-Recherches n°3)

POUR COMMANDER

- Les Cahiers n^s1 à 4 et 6 à 10 peuvent être obtenus au prix de 2,50 euros l'exemplaire.
- Les Cahiers n^s11, 13, 15 peuvent être obtenus au prix de 3,00 euros.
- Les Cahiers n^o14 et n^o16 peuvent être obtenus au prix de 3,70 euros.
- Les Cahiers n^o5 et n^o12, ainsi que le « Cahier Recherches » n^o3 peuvent être obtenus au prix de 5,00 euros.
- Les Cahiers n^o17 et n^o18 peuvent être obtenus au prix de 6,20 euros.
- Les Cahiers n^o19 et 20 peuvent être obtenus au prix de 3,80 euros.
- Le Cahier n^o21 peut être obtenu au prix de 4,80 euros.
- Le « Cahier Recherches » n^o2 peut être obtenu au prix de 7,50 euros.

∞

Si vous désirez commander l'un ou l'autre de ces "Cahiers", veuillez virer la somme correspondante sur le compte en **ajoutant 1,25 euros pour les frais d'envoi** :

091-0114310-73 de UCL-FOPEMAP

Place de l'Université, 1

1348 LOUVAIN-la-NEUVE

avec mention "Cahier FOPES n^o... ou Cahier FOPES - Recherche n^o...".

Le "Cahier" vous sera envoyé dès réception du paiement