

# Approches du bien-être au travail

## ENQUÊTE SUR LE PERSONNEL TECHNIQUE

### Dans le secteur ambulatoire social santé



Réalisation de l'étude : David Laloy et Paul Lodewick  
(CERSO)

Novembre 2014

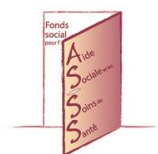


# Approches du bien-être au travail

## ENQUÊTE SUR LE PERSONNEL TECHNIQUE

### Dans le secteur ambulatoire social santé

Etude commanditée par le Fonds ASSS et réalisée par le CERSO  
en partenariat avec les équipes du Fonds ASSS, de l'asbl APEF



réalisée par le



avec l'aide de l'asbl ABBET



et le soutien de la Commission communautaire française



## Contenu

Avant-propos.....	3
Introduction.....	4
1. Les locaux occupés par les associations .....	6
1.1. Le bâtiment et les locaux.....	6
1.2. Les principaux problèmes rencontrés dans les locaux.....	7
2. L’entretien des locaux (ménage).....	9
2.1. La prise en charge des tâches d’entretien : une distribution des tâches « comme à domicile » .....	9
2.2. Les motifs d’insatisfaction : plus une question de fréquence que de personnes .....	12
3. Les petits travaux de maintenance .....	14
3.1. La prise en charge des petits travaux de maintenance : une forte délégation sur le personnel de l’équipe.....	14
3.2. Les motifs d’insatisfaction : les contraintes de temps .....	16
4. Les conditions de travail du personnel technique .....	17
4.1. Le degré de satisfaction du personnel technique .....	19
4.2. Les risques auxquels est confronté le personnel technique .....	20
4.3. Les critères de choix du personnel technique.....	22
4.4. Les besoins de formation du personnel technique .....	23
5. Pistes d’amélioration - recommandations .....	24
Bibliographie.....	28
Présentation du Fonds ASSS.....	29
Présentation de l’APEF .....	29

## Avant-propos

*Pour l'étude qui vous est présentée, il n'est pas inutile de rappeler qu'elle se situe dans le prolongement de l'Accord du Non-Marchand du 22 décembre 2010 qui précisait sous le titre « d) Emploi et bien-être » :*

*« Des mesures relatives à l'application de la loi du 4 août 1996 sur le bien-être. Il s'agira de mettre en place ou de poursuivre pour l'ensemble des secteurs, des études sur le bien-être et les risques professionnels (par exemple celle débutée dans les secteurs du service social et de la santé ambulatoire, laquelle évoque dans son premier volet les obstacles à applicabilité de la loi, les conseillers en prévention, le stress, la sécurité, l'hygiène, la violence, les services externes de prévention et de protection au travail, les personnes de confiance etc.). Il s'agira également de mettre en œuvre les recommandations de ces études. »*

*Depuis plusieurs années, de multiples actions ont été menées afin de soutenir les employeurs du secteur dans leurs démarches « Bien-Être au travail » et d'améliorer la prévention ainsi que l'application des obligations légales en la matière. C'est dans ce cadre qu'une attention particulière a été accordée à la question de la logistique via une enquête sur le personnel technique.*

*Suite à la diffusion du rapport final de l'étude concernant le personnel technique, le comité de gestion a débattu des propositions issues de la recherche : l'expérimentation d'un regroupement du personnel technique au service de plusieurs institutions.*

*En cette matière la créativité est mise à rude épreuve. La question est de savoir si elle est à la hauteur des ambitions... et surtout des exigences égales en la matière.*

*Nul n'ignore que les petites structures sont parfois confrontées à des défis importants liés non seulement aux contraintes du travail avec les usagers, mais également aux infrastructures qui sont à l'échelle des moyens parfois dérisoires dont elles disposent.*

*L'attention de la présente étude va vers celles et ceux qui portent ce souci et cette préoccupation au quotidien dans un environnement pas toujours optimal. Qu'elle soit une petite pierre dans cette construction que les partenaires sociaux appellent de leurs vœux, pour que personne ne soit oublié au passage : depuis les techniciens de surface jusqu'au médecin coordinateur en passant par les intervenants sociaux qui retroussent bien souvent leurs manches pour pallier ce qui structurellement est insuffisamment pris en compte. Avec les conséquences fâcheuses que l'on devine.*

*Pour le Fonds ASSS*

*Christian MASAI*

*Vice-Président*

*Christian WIJNANTS*

*Président*

## Introduction

Dans une recherche concernant le bien-être dans le secteur social santé (Fonds ASSS et ESS) (Rafalowicz, 2011), il est apparu que l'entretien des locaux (nettoyage) et la prise en charge des petits travaux de maintenance (maintenance technique du bâtiment, petites réparations...) contribuaient fortement au bien-être des travailleurs. Cependant, il semble également que ces aspects sont peu structurés dans le secteur (la COCOF ne prévoit pas de financement structurel pour le personnel technique) et qu'il revient à chaque association de trouver des solutions au cas par cas pour la prise en charge de cette dimension importante du bien-être au travail. Le contexte actuel de précarisation accrue implique une augmentation constante du nombre de travailleurs (voir les données statistiques traitées par l'APEF) pour faire face à l'augmentation du nombre de bénéficiaires à prendre en charge et à l'aggravation des problématiques. Cela pèse en retour sur les besoins en matière d'entretien des locaux. Il apparaît dès lors indispensable de réaliser un état des lieux de la situation afin d'identifier :

- La situation des services du secteur concernant l'entretien des locaux et les petits travaux et leurs besoins en la matière ;
- Les conditions de travail et d'emploi du personnel technique ;
- Les modalités d'organisation existant en Région bruxelloise en ce qui concerne le personnel technique en faveur des associations (en particulier dans l'économie sociale).

L'objectif de cette enquête est d'aboutir à des pistes permettant d'améliorer la situation et de trouver des solutions afin de structurer davantage l'entretien des locaux et la prise en charge des petits travaux de maintenance. Ces pistes doivent articuler à la fois l'amélioration du bien-être des travailleurs et des organisations qui bénéficient des services techniques et l'amélioration des conditions de travail du personnel technique qui offre ces services.

Pour réaliser cette étude, nous avons établi, en accord avec le comité de pilotage du projet (avec les représentants des Fonds concernés) une méthodologie en trois étapes. La première est une étape exploratoire qui a consisté à réaliser 7 entretiens avec des représentants de services relevant de différents secteurs des Fonds concernés. Ces entretiens approfondis, menés entre septembre et novembre 2013, ont permis de cerner davantage la problématique traitée et ont constitué une base importante d'information pour la constitution du questionnaire. La deuxième étape est l'enquête par questionnaire réalisée entre décembre 2013 et janvier 2014. Le questionnaire a été co-construit avec le comité de pilotage et a ensuite été mis en ligne afin de donner accès à l'ensemble des représentants des services concernés. Cette enquête visait à récolter des informations statistiques sur le sujet et à mettre en lumière les grandes tendances concernant la prise en charge de l'entretien des locaux et des petits travaux de maintenance dans les secteurs concernés. Après analyse approfondie des données statistiques issues d'une base de données constituée de 81 questionnaires valides, la troisième étape a consisté en une discussion approfondie des résultats dans le cadre de groupes de discussion qui ont eu lieu en mars et avril 2014. Trois groupes de discussion ont été organisés : un premier avec des responsables de services appartenant aux secteurs concernés, un deuxième avec des délégués syndicaux et un troisième avec des représentants de Fédérations. Ces groupes de discussion avaient l'objectif de nuancer, d'affiner et de donner de la chair aux grandes tendances mises en lumière par l'enquête statistique.

L'échantillon statistique est constitué de 81 questionnaires valides correspondant au nombre de services ou implantations (parfois plusieurs pour un même service) qui ont participé à cette étude. Les secteurs contactés dans le cadre de cette enquête sont les Centres de Planning Familial (CPF), les Services de Santé Mentale (SSM), les Maisons Médicales (MM), les Services actifs en matière de toxicomanie (Tox), les services d'Aide Sociale aux Justiciables (ASJ), les Centres d'Accueil Téléphonique (CAT), les Coordinations de Services et Soins à Domicile (CCSSD), les Services de soins palliatifs à domicile (PALL), les Centres d'Action Sociale Globale (CASG), les Services Espace-Rencontre (RENC), les Initiatives d'Habitations Protégées (IHP), Les Médiations de Dettes (MD). Voici un tableau représentant la distribution de l'échantillon en fonction du type d'organisme.

Agréments	Nombre de répondants	Nombre d'agréments
Centre de Planning Familial (CPF)	14	26
Service de Santé Mentale (SSM)	20	22
Maison Médicale (MM)	19	34
Service actif en matière de toxicomanie (Tox)	10	14
Aide Sociale aux Justiciables (ASJ)	5	4
Centre d'Accueil Téléphonique (CAT)	0	2
Coordinations de Services et Soins à Domicile (CSDD)	1	6
Service de soins palliatifs à domicile (Pall)	2	6
Centre d'Action Sociale Globale (CASG)	6	10
Service Espace-Rencontre (Renc)	1	2
Initiatives d'Habitations Protégées (IHP)	3	8
Médiation de Dettes (MD)	0	?
TOTAL	81	134

On peut voir que l'ensemble des secteurs sont représentés dans l'enquête, à part les CAT et les MD. Rappelons également, comme l'avait fait l'auteur de l'étude précédente (Rafalowicz, 2011), qu'il s'agit d'un champ hétérogène sur différents plans, tels que les missions des services, leur taille, leur localisation géographique, leur public, leur dynamique d'équipe, leur histoire institutionnelle... Cette hétérogénéité des réalités de travail doit être prise en compte dans l'établissement de pistes de solution concernant notre objet.

Notons, avant toute chose, que près d'1/5<sup>ème</sup> des services ayant participé à l'enquête ne disposent pas de personnel technique, que ce soit pour l'entretien des locaux ou les petits travaux de maintenance. Comme on le verra, ceux qui disposent de personnel technique engagent souvent celui-ci selon un régime horaire à temps partiel. A partir des données dont nous disposons, nous avons pu estimer la moyenne du volume ETP de personnel technique par implantation. Cette moyenne s'élève à 0,52 ETP par implantation. Evidemment, les réalités doivent fortement varier en fonction de la taille des bâtiments, de la fréquence du passage, du type d'activité, du type de public, de la surface à couvrir, du nombre de locaux... A ce propos, notons que les petites associations sont souvent désavantagées dans la mesure où elles ont moins de marge de manœuvre pour engager du personnel d'entretien. C'est moins le cas pour les grosses structures ou pour les associations disposant de plusieurs implantations pour lesquelles il y a parfois une équipe centralisée pour

l'entretien des locaux. Ces éléments de contexte doivent être pris en compte dans la compréhension de la problématique qui nous intéresse dans ce présent rapport.

Les résultats présentés dans ce rapport intègrent ceux issus de l'enquête statistique et ceux provenant des entretiens et des groupes de discussions. Ce rapport se subdivise en différents points. Dans un premier temps, nous décrivons les bâtiments et les locaux dans lesquels se déploie l'activité des organisations concernées ainsi que les principaux problèmes rencontrés dans ces locaux. Ensuite, nous aborderons la question de l'entretien des locaux (ménage), le degré de satisfaction et les besoins en la matière. Le point suivant sera consacré à la question des petits travaux de maintenance, la satisfaction concernant leur prise en charge et les besoins en la matière. Nous parlerons ensuite des modalités d'engagement et des conditions de travail du personnel technique ainsi que des risques auxquels il est confronté et leur niveau de satisfaction. Enfin, nous discuterons des pistes de solutions à envisager pour améliorer la situation. Ces pistes de solutions sont issues des réponses fournies par les répondants à l'enquête statistique ainsi que par les participants aux groupes de discussion.

## 1. Les locaux occupés par les associations

### 1.1. Le bâtiment et les locaux

Une caractéristique des bâtiments occupés par les services est qu'il s'agit souvent de maisons d'habitation qui n'étaient pas destinées au départ au déploiement d'une activité professionnelle. C'est le cas pour près de 45% des associations qui ont participé à l'enquête. Les autres services se sont établis dans un bâtiment pensé au départ pour le développement d'une activité professionnelle.

Notons également que plus de 65% des bâtiments occupés ont été construits avant les années 50 ce qui, d'après les participants aux groupes de discussion, explique en partie leur inadaptation pour l'activité professionnelle qui y est développée. C'est encore plus le cas pour les maisons d'habitation qui, dans notre échantillon, ont été dans plus de 80% des cas construites avant 1950.

	Une maison ou un appartement qui était destiné(e) au logement		Un immeuble dédié au développement d'une activité professionnelle		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Avant 1920	6	23,1%	7	20,0%	13	21,3%
Entre 1920 et 1950	16	61,5%	13	37,1%	29	47,5%
Entre 1950 et 1980	3	11,5%	10	28,6%	13	21,3%
Entre 1980 et 2000	1	3,8%	5	14,3%	6	9,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>35</b>	<b>100,0%</b>	<b>61</b>	

Un grand nombre de bâtiments occupés par ces services (un peu moins de 90%) ont connu des transformations importantes, sans doute pour assurer une meilleure adaptation de l'espace au déploiement de l'activité professionnelle menée. Pour près de 40% des répondants, ces transformations ont été effectuées il y a moins de 5 ans. Ces transformations sont souvent mises en œuvre afin de rendre le bâtiment conforme au secteur et aux dispositions du décret qui l'encadre. Il s'agit par exemple d'adapter les locaux ou de disposer une rampe afin de pouvoir recevoir des



personnes à mobilité réduite, d'avoir des toilettes séparées pour les patients et pour le personnel, d'avoir suffisamment de bureaux isolés, des portes coupe-feu...

Seulement un tiers des associations qui ont répondu à l'enquête occupent un immeuble dans son entièreté. Le reste des services n'occupe qu'une partie de l'immeuble, ce qui implique parfois le partage des locaux avec d'autres organisations ou habitants. Enfin, soulignons qu'un bon tiers des répondants sont propriétaires du bâtiment qu'ils occupent. Pour le reste, la situation la plus courante est celle des locataires. Enfin, 1/10<sup>ème</sup> des organismes disposent gratuitement de locaux pour mener leurs activités. De façon logique, les organismes occupant une partie d'un immeuble sont beaucoup plus souvent dans une situation de locataire plutôt que de propriétaire.

Le nombre de locaux occupés par les travailleurs varie d'une association à l'autre. Pour un peu plus de 40% des services, les travailleurs occupent moins de 8 locaux. Pour un bon tiers des organismes, les travailleurs occupent entre 8 et 11 locaux. Enfin, pour un peu plus de 20% des associations, les travailleurs occupent plus de 11 locaux. Près de la moitié des associations utilisent également un local pour l'archivage, le rangement ou le stockage. Un tiers des associations dédie deux locaux à cette utilisation spécifique. Une minorité en utilise davantage. Peu d'associations disposent d'un ou de plusieurs locaux sans pour autant les utiliser. Enfin, près d'un tiers des services ayant participé à l'enquête mentionnent qu'ils occupent un local supplémentaire en dehors de leur bâtiment principal.

### 1.2. Les principaux problèmes rencontrés dans les locaux

Les répondants ont eu l'occasion de s'exprimer concernant les problématiques principales qu'ils rencontrent au quotidien dans les locaux que leur association utilise pour ses activités. Les voici classés par ordre d'importance :

Manque d'espace	50,6%
Problèmes d'isolation sonore	34,6%
Difficultés de mobilité dans l'immeuble	30,9%
Problèmes d'isolation thermique	27,2%
Problèmes d'agencement des locaux	25,9%
Problèmes d'humidité	21%
Problèmes de chauffage	17,3%
Manque de lumière naturelle	12,3%
Problèmes d'aération	12,3%
Bâtiment pas adapté à l'activité professionnelle menée	9,9%
Manque d'éclairage artificiel	4,9%
Insalubrité	1,2%

Le problème le plus important, qui concerne d'ailleurs la moitié des répondants, est le manque d'espace disponible dans les locaux. Ce problème concerne encore davantage les associations qui occupent un bâtiment qui était au départ destiné au logement (64%).

	Une maison ou un appartement qui était destiné(e) au logement		Un immeuble dédié au développement d'une activité professionnelle		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	21	63,6%	18	43,9%	39	52,7%
Non	12	36,4%	23	56,1%	35	47,3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0%</b>	<b>41</b>	<b>100,0%</b>	<b>74</b>	

Les participants aux groupes de discussion nous ont précisé qu'il s'agissait d'une problématique très répandue à Bruxelles étant donné la disposition des maisons d'habitation et la pression immobilière. Ce manque d'espace fait en sorte que certaines associations ne disposent pas ou peu d'espaces communs, tels qu'une cuisine, une salle à manger, une salle de réunion. Les travailleurs sont alors contraints de manger ou d'organiser des réunions d'équipe dans un bureau. Souvent, le nombre de cabinets de consultation ou de locaux pour recevoir les usagers est trop restreint, ce qui nécessite des stratégies organisationnelles contraignantes, comme respecter des horaires très stricts ou organiser un roulement dans l'utilisation des locaux. Une autre conséquence est le fait de ne disposer que d'une seule toilette pour tout le personnel.

Les problèmes d'isolation sonore, qui arrivent en deuxième position, posent des difficultés particulières étant donné la nécessité de confidentialité attachée aux missions spécifiques des services considérés. Certains développent des stratégies, telles que mettre la radio dans la salle d'attente pour garantir la confidentialité. Ces problèmes d'isolation sonore sont intimement liés au manque d'espace.

Les difficultés de mobilité dans l'immeuble posent particulièrement problème pour les associations qui reçoivent notamment des personnes à mobilité réduite. Certaines d'entre elles sont contraintes de demander de dérogations car elles n'ont pas les moyens de respecter entièrement les normes du secteur concernant l'accès des personnes à mobilité réduite. Même s'il existe des possibilités de « subsides infrastructures » de la COCOF uniquement pour les propriétaires pour répondre aux obligations concernant l'accès pour les personnes handicapées, le financement partiel à 60% exige que l'association finance les 40% restant sur fonds propres et l'ampleur des travaux est parfois telle que les fonds propres ne suffisent pas à couvrir les frais de transformation [à vérifier]. Cela pose également problème pour les mamans qui viennent avec une poussette et qui ont des difficultés pour se mouvoir dans des couloirs ou des cages d'escaliers étroites. Cela rend difficile le respect de certaines normes sanitaires comme celles qui sont en vigueur dans les hôpitaux. Enfin, les participants aux groupes de discussion rappellent que le manque de mobilité pèse au quotidien sur le personnel contraint de circuler dans un espace confiné et de prendre des risques lors de transports éventuels d'objets encombrants.

Pour faire face à ces difficultés, les participants aux groupes de discussion nous ont témoigné du peu de marge de manœuvre dont ils disposent. En effet, envisager de faire des transformations ou d'aménager différemment les locaux s'avère complexe tant pour des raisons de manque de ressources financières que pour des raisons pratiques. D'abord, en ce qui concerne les ressources financières, certains participants aux groupes de discussions insistent sur l'effet pervers que le manque de financement génère par rapport à leur mission. En effet, étant donné la marge de

manœuvre financière dont ils disposent, les frais liés à certains petits travaux de maintenance (ne fût-ce que remplacer les luminaires) doivent être assumés via le produit de leurs recettes, ce qui nécessite une stratégie pour augmenter les bénéfices. Or, cela entre en contradiction avec la mission nécessitant d'être ouverts aux plus démunis. En ce qui concerne les raisons pratiques, l'espace disponible dans certaines maisons d'habitation est tel qu'il est parfois inenvisageable d'y installer un ascenseur, par exemple. Améliorer l'isolation, qu'elle soit thermique ou sonore, relève parfois du casse-tête pour les vieilles maisons d'habitation et coûte cher. Ceux qui sont locataires ou qui disposent d'un logement gratuit sont parfois confrontés aux exigences du propriétaire qui souhaite garder les lieux en l'état. Un déménagement pourrait être une autre solution, mais d'autres limites se présentent telles que les normes strictes au niveau de l'urbanisme qui limitent les possibilités de transformation d'un logement pour une activité professionnelle (changement d'affectation) ou encore l'ancrage local nécessaire pour assurer la proximité du service pour les publics concernés (le risque associé au déménagement est de « *perdre une adresse* » et du même coup « *perdre une partie de la patientèle locale, qui ont l'habitude de venir avec tel bus ou avec tel tram, ou bien parce qu'il y a des facilités de parking* », nous dit une participante aux groupes de discussion), et enfin, à nouveau, le manque de moyens financiers qui réduit d'autant plus les possibilités.

## **2. L'entretien des locaux (ménage)**

### **2.1. La prise en charge des tâches d'entretien : une distribution des tâches « comme à domicile »**

Dans l'enquête en ligne, nous avons proposé une liste de tâches d'entretien « classiques » pour lesquelles le répondant devait préciser qui les prenait en charge le plus souvent dans l'association : le personnel d'entretien, un autre membre de l'équipe ou un extérieur sollicité ponctuellement. Dans le tableau ci-dessous, ces tâches sont classées par ordre d'importance en fonction de la modalité « personnel d'entretien » (première colonne).

#### 4.4. Qui prend en charge...

	Le personnel d'entretien		Autre(s) membre(s) de l'équipe		Extérieur sollicité ponctuellement	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
4-4- Nettoyer les sanitaires	72	92,3%	3	3,8%	3	3,8%
4-4- Nettoyer les sols	73	91,3%	4	5,0%	3	3,8%
4-4- Entretien du mobilier	68	87,2%	7	9,0%	3	3,8%
4-4- Entretien extérieur (trottoir)	46	74,2%	10	16,1%	6	9,7%
4-4- Nettoyer les vitres	47	66,2%	4	5,6%	20	28,2%
4-4- Nettoyer l'électroménager	49	65,3%	23	30,7%	3	4,0%
4-4- Sortir les poubelles	35	44,3%	42	53,2%	2	2,5%
4-4- tri des déchets	25	32,9%	49	64,5%	2	2,6%
4-4- Faire la vaisselle	21	27,3%	56	72,7%	0	0,0%
4-4- Achat produits de nettoyage	21	26,6%	57	72,2%	1	1,3%
4-4- Lessive courante	19	26,8%	46	64,8%	6	8,5%
4-4- rangement des produits quotidiens	20	25,3%	59	74,7%	0	0,0%
4-4- Arroser les plantes	20	25,6%	58	74,4%	0	0,0%
4-4- Blanchisserie	13	25,5%	33	64,7%	5	9,8%
4-4- Vérifier le contenu du frigo	12	16,7%	58	80,6%	2	2,8%
4-4- Achat des produits quotidiens	11	13,9%	68	86,1%	0	0,0%
4-4- Faire le café	6	11,3%	47	88,7%	0	0,0%

On peut constater que certaines tâches, telles que le nettoyage des sanitaires, des sols, des vitres et de l'électroménager ainsi que l'entretien du mobilier et du trottoir, sont majoritairement prises en charge par le personnel d'entretien. Par contre, d'autres tâches font l'objet d'un transfert vers les autres membres de l'équipe, telles que sortir les poubelles, trier les déchets, faire la vaisselle, acheter les produits de nettoyage, faire la lessive courante, ranger les produits quotidiens, arroser les plantes, s'occuper de la blanchisserie, vérifier le contenu du frigo, acheter les produits quotidiens ou faire le café. On peut ici faire un parallèle avec la distribution des tâches classique comme elle se réalise habituellement à domicile. Lorsqu'on engage un-e technicien-ne de surface chez soi, on lui attribue en général les tâches situées en haut du tableau. Les autres tâches sont habituellement assumées par les occupants de la maison.

Cette proximité avec l'organisation à domicile n'est pas anodine dans la mesure où elle est révélatrice de certaines valeurs propres au monde associatif dans lequel on considère comme étant presque « normal » de prendre en charge ces diverses tâches. Cela fait partie du travail d'accueil des usagers, mais aussi des travailleurs. On a pu d'ailleurs constater qu'une partie des participants aux groupes de discussion n'étaient pas étonnés, ni choqués par cette répartition des tâches. Certains estiment que cela correspond à l'identité du monde associatif et tiennent à conserver cette souplesse de fonctionnement et à éviter de tomber dans la culture du management comme dans les administrations :

*« Oui, c'est la convivialité ! J'encourage toujours tout le monde à pouvoir mettre un peu la main à la pâte. » « Ca fait partie de l'organisation collective et de l'organisation d'un groupe ». « (...), ça fait des années que je travaille en asbl, on a toujours tous fait notre vaisselle ! (...) C'est aussi une façon de s'investir (...) » « La dame n'était pas venue, c'était super sale, et je l'ai fait pour l'accueil vraiment des*

*patients, je me suis dit, non, c'est notre maison médicale, il faut que ce soit propre... » « A certains moments, il faut pouvoir suppléer, parce qu'effectivement, il y a des impératifs, voilà c'est comme ça ! A titre personnel, je ne prends pas du tout ça comme une contrainte. Mais en tout cas dans mon équipe, tout le monde le fait toujours de bonne volonté, une fois c'est l'un, une fois c'est l'autre (...) » « voilà, ça fait partie de la philosophie, voilà la culture d'entreprise est un petit peu comme ça, donc effectivement, je n'ai pas l'impression que ce soit une difficulté ! »*

Cependant, cette prise en charge informelle ne se fait pas sans difficulté. Le problème qui ressort souvent, ce sont les inégalités entre les travailleurs dans cette prise en charge informelle. Qui remplit ? Qui vide le lave-vaisselle ? Qui sort les poubelles ? Ces questions peuvent générer des conflits dans certains organismes. Le problème se renforce lorsque ce qui n'a pas été pris en charge retombe sur les épaules du responsable de l'organisme :

*« Ce sont toujours les mêmes qui s'y collent ! » « C'est vrai que la question de la répartition, qui va s'en charger, il reste du flou là-dedans ! Mais ça c'est en interne ! C'est vrai qu'il y a des travailleurs qui pensent et qui continuent à penser que ce n'est par leur job ! ».*

D'autres participants sont plus partagés. Ils sont d'accord avec l'idée qu'il faut parfois mettre la main à la pâte, mais qu'il est important de lutter contre cela, car cela revient parfois à instrumentaliser l'image du « dévouement désintéressé » qui « va de soi » (Hély, 2008 : 138) pour les travailleurs du médico-social :

*« Il faut quand même faire attention, (...) on compte toujours sur la bonne volonté, le bon vouloir des travailleurs sociaux, ils vont dépasser leurs heures, etcetera, et que voilà, il faut dire ça aux politiques aussi, que bon, on n'a plus d'argent, en attendant, c'est les travailleurs sociaux qui prennent de plus en plus parce qu'il y a une tradition, voilà, de bonne œuvre, et ça ça pose problème... ».*

C'est aussi la défense des conditions de travail des travailleurs qui poussent certains participants à attirer l'attention sur certains débordements :

*« Moi, au niveau syndical, je ne peux pas défendre le fait que ces tâches reposent sur le personnel ! Moi je ne peux pas défendre ça ! (...) je vous rejoins tout à fait, si c'est ponctuel, il faut changer une ampoule, on ne va pas faire appel à l'électricien ! (...) Effectivement, on peut passer le torchon sur une volée d'escaliers qui n'est pas propre, quand c'est ponctuel. Mais sur le principe réellement, je ne peux pas défendre ça. On est vraiment dans une culture de bien-être qu'il faut défendre. Moi je ne peux pas défendre le fait que ça repose sur les travailleurs. Ils n'ont pas signé un contrat, « faire du nettoyage ». Ils sont assistants sociaux, ils sont psychologues... je suis désolé, ce n'est pas stipulé dans leur contrat qu'ils doivent nettoyer ! Je regrette ! Il y a la sécurité qui entre en jeu ! Il y a de l'hygiène qui entre en jeu aussi ! L'employeur n'est pas dans les conditions pour pouvoir donner ces tâches là à des employés ! »*

Il y a eu également des débats plus spécifiques concernant certaines tâches, telles que la vaisselle ou la lessive, qui semblent constituer des nœuds de tensions, des épreuves de réalité. Pour la première, certains considèrent que c'est à chacun de faire sa propre vaisselle. Ceux-là justifient leur position en mobilisant les valeurs de l'associatif et aussi la question du respect du personnel d'entretien. D'autres estiment que c'est à la femme de ménage de le faire. Ils s'appuient sur la question du bien-

être, du temps de travail qui est déjà insuffisant et aussi des inégalités de prise en charge informelle entre les travailleurs.

Ces débats autour des responsabilités et de la distribution des tâches d'entretien quotidienne révèlent l'identité des organismes. Comme le dit une représentante d'un organisme lors d'un entretien exploratoire :

*« Ce n'est pas anodin la façon dont les services organisent leur service d'entretien, c'est en lien avec la philosophie dans laquelle ils s'inscrivent ».*

En effet, à travers la gestion de ces questions quotidiennes et, à certains égards, triviales, se donnent à voir les valeurs fondamentales et la vision du monde en vigueur dans ces organismes. A travers ces questions s'exprime l'identité profonde des organisations, et plus largement de l'associatif. Les participants aux groupes de discussion ont souvent tendance à associer leurs modalités de fonctionnement avec les valeurs qui sont en vigueur dans leur association. C'est une décision d'équipe qui révèle l'identité du service. Le « nous », représentant le service dans son ensemble, est souvent mobilisé pour justifier l'allocation spécifique des tâches d'entretien : « Nous, on réfléchit différemment », « nous, on fait comme ça », « nous, nos valeurs c'est... » La question de l'entretien des locaux et des petits travaux constitue donc un analyseur pertinent du monde associatif.

## **2.2. Les motifs d'insatisfaction : plus une question de fréquence que de personnes**

Le taux de satisfaction du personnel concernant l'entretien des locaux est relativement encourageant dans la mesure où un peu plus de 60% des répondants mentionnent que le personnel est « plutôt satisfait ». L'insatisfaction ne concernerait qu'un cinquième de l'échantillon. Un autre élément important, c'est que cette insatisfaction provient rarement du personnel d'entretien lui-même. En général, les répondants sont satisfaits du travail effectué par le personnel. Quelques remarques sont cependant formulées : manque de motivation, travail mal réalisé, négligence, nécessité de contrôle, d'encadrement, manque de formation, de compétences techniques, dégradation... Mais ces remarques sont peu fréquentes. Les motifs d'insatisfaction sont ailleurs : ils sont surtout liés au manque de temps de nettoyage, au manque de fréquence, de stabilité, de disponibilité, aux difficultés de remplacement en cas d'absence de la personne en charge de l'entretien. L'insatisfaction provient également du surcroît de travail pour les membres de l'équipe contraints de prendre en charge ces tâches de nettoyage.

Dans le tableau ci-dessous traitant de la fréquence du passage du personnel d'entretien, on peut constater que peu d'organismes disposent d'un passage quotidien ou d'une présence permanente du personnel technique (à peine un quart de l'échantillon). Les autres organismes bénéficient, pour la plupart, d'un passage plusieurs fois par semaine. Près d'un quart ont un passage d'une fois par semaine.

#### 4-1- Quelle est la fréquence du passage (ménage) :

Taux de réponse : **76,5%**

	Nb	% cit.
Il est présent de manière permanente	8	12,9%
Il passe une fois par jour	8	12,9%
Il passe plusieurs fois par semaine	25	40,3%
Il passe une fois par semaine	17	27,4%
Il passe moins d'une fois par semaine	1	1,6%
Autre	3	4,8%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>

Mais pour beaucoup ce n'est pas suffisant. L'enquête statistique nous montre que plus de 40% des répondants estiment que la fréquence de passage du personnel d'entretien n'est pas suffisante. Parallèlement, certains entretiens exploratoires ainsi que les groupes de discussion nous amènent à considérer que ceux qui estiment que la fréquence est suffisante se basent sur la répartition des tâches « traditionnelles », « comme à domicile ». Cela veut dire que la fréquence est suffisante à la condition que le reste de l'équipe accepte de prendre en charge certaines tâches quotidiennement (vaisselle, poubelle, lessive...).

Certains participants aux groupes de discussion précisent qu'il est nécessaire de nettoyer tous les jours dans certains organismes, notamment dans ceux qui ont des activités médicales. Cependant, ils n'ont pas toujours les moyens pour bénéficier d'une intervention quotidienne. La question se pose aussi dans certains services sociaux qui accueillent des publics spécifiques, précarisés, ou fragilisés, ce qui nécessiterait aussi idéalement un nettoyage quotidien. De manière générale, certains locaux, tels que les sanitaires, la salle d'attente, les locaux médicaux, devraient être nettoyés quotidiennement selon les participants.

L'enquête statistique révèle qu'un peu plus de 40% des organismes ont des besoins particuliers concernant l'entretien des locaux du fait de l'activité spécifique qui y est menée (notamment médicale). Ces besoins particuliers sont liés aux exigences de propreté, d'hygiène et de désinfection régulière en vigueur dans le secteur médico-social. C'est également en raison des publics fragilisés qui sont parfois accueillis (bébés, personnes âgées...) qu'un nettoyage particulier est nécessaire. Enfin, c'est la confrontation à certains déchets particuliers liés à la spécificité du public (toxicomanie, alcoolisme, maladies...) qui justifie des besoins particuliers en matière d'entretien des locaux. Pour deux tiers de ces organismes, le personnel d'entretien est censé prendre en charge ces besoins particuliers.

Il arrive parfois des situations qui nécessitent un nettoyage en urgence. Si ces événements arrivent en dehors de la présence du personnel d'entretien, ça retombe sur le reste de l'équipe :

*« La dame qui vient, elle vient deux fois 4 heures sur la semaine. On n'a pas de remplacement pendant les vacances. S'il fait mauvais, (...) quand il neige, etcetera, ça fait quand même des soucis. Et puis cela dépend aussi de la patientèle qu'on a. Je veux dire, on peut avoir, et ça peut être variable aussi dans les institutions, il suffit d'avoir un ou deux patients qui ne sont pas très propres, parce qu'on accepte, et je trouve ça justement important qu'on accepte des gens qui sont en difficulté à ce niveau-là. Mais il faut se dire, bon, la personne qui suit après, et qui trouve les toilettes dégueulasses, c'est quand même pas facile. Et les enfants aussi ! Donc c'est clairement un manque criant pour nous.*

*Au minimum, si on avait trois fois sur la semaine, ça ferait une régularité de tous les deux jours, ce serait un minimum. Mais je pense, au niveau des sanitaires ou de la salle d'attente... ».*

Au-delà du manque de fréquence, les organismes sont nombreux à avoir été confrontés à une absence de personnel d'entretien (pour raisons de maladie, de fin de contrat, ou autres raisons). Pour près d'un cinquième des organismes de l'échantillon, cette situation leur arrive d'ailleurs souvent. Lorsque cela arrive (52 organismes sont concernés), près d'un tiers des répondants mentionnent que c'est le reste de l'équipe qui prend en charge les tâches ménagères. Pour 42% des répondants, l'organisme fait temporairement appel à une autre personne. Et enfin, près d'un quart de l'échantillon disent attendre que la situation se débloque. Ces situations, assez fréquentes, pèsent sur le bien-être des travailleurs, en raison de l'impact de l'absence d'entretien sur l'environnement de travail, mais aussi en raison du surplus de charge de travail pour ceux qui choisissent de prendre ces tâches en charge et la perte de temps que cela génère dans la prise en charge des missions du service.

### 3. Les petits travaux de maintenance

#### 3.1. La prise en charge des petits travaux de maintenance : une forte délégation sur le personnel de l'équipe

Dans l'enquête en ligne, le même type de question a été posé en ce qui concerne la prise en charge des petits travaux de maintenance. Ci-dessous, voici un tableau présentant une série de tâches qui sont en général considérées comme relevant des petits travaux de maintenance. On demande aux répondants de préciser qui prend en charge ces petits travaux le plus souvent. Les items sont classés par ordre d'importance en fonction de la modalité « le personnel de maintenance ».

#### 5.3. Qui prend en charge les petits travaux

	Le personnel de maintenance		Autre(s) membre(s) de l'équipe		Extérieur sollicité ponctuellement	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
5-3- Sortir les encombrants	22	30,6%	49	68,1%	1	1,4%
5-3- Plomberie	22	29,3%	7	9,3%	46	61,3%
5-3- Entretien du jardin	9	25,0%	14	38,9%	13	36,1%
5-3- Vermines/nuisibles	11	25,0%	1	2,3%	32	72,7%
5-3- repeindre les locaux	16	23,2%	18	26,1%	35	50,7%
5-3- petits problèmes électriques	16	22,2%	20	27,8%	36	50,0%
5-3- Monter un meuble	16	21,3%	52	69,3%	7	9,3%
5-3- Changer une ampoule	16	21,1%	58	76,3%	2	2,6%
5-3- Petits problèmes de chauffage	15	20,5%	21	28,8%	37	50,7%
5-3- Matériel informatique	7	9,3%	32	42,7%	36	48,0%

Le premier constat important est qu'une minorité d'organisme dispose d'un personnel de maintenance pour prendre en charge ces diverses tâches. La tâche la plus souvent effectuée par le personnel de maintenance est « sortir les encombrants ». Le fait le plus marquant est que certaines tâches sont en grande partie prises en charge par les autres membres de l'équipe : sortir les encombrants, monter un meuble, changer une ampoule... sont majoritairement effectuées par l'équipe. Pour près d'un tiers des répondants, l'entretien du jardin, le rafraîchissement des locaux



(peinture), les petits problèmes de chauffage ou les petits problèmes électriques sont aussi pris en charge par les membres de l'équipe. Il en va de même pour les problèmes liés à l'informatique qui sont pris en charge par les membres de l'équipe dans plus de 40% des cas. Pour d'autres tâches, on fait davantage appel à un extérieur sollicité ponctuellement, comme pour les problèmes de plomberie ou la gestion des vermines ou des nuisibles. Certaines tâches nécessitent en effet un certain savoir-faire, même si certains membres de l'équipe se sentiraient capables de les prendre en charge.

Le débat autour des petits travaux de maintenance se cristallise sur les mêmes nœuds de tension qu'en ce qui concerne l'entretien des locaux. D'un côté, il y a des arguments soutenant l'idée qu'il est parfois bon que les travailleurs participent à ces petits travaux, comme par exemple dans le cas fréquent d'une équipe qui prend un week-end ensemble pour repeindre les locaux. Certains participants soulignent que cela est une activité qui a permis de souder l'équipe. Dans un organisme qu'on a visité, des photos sont affichées dans le couloir mettant en scène les travailleurs en train de peindre les locaux. De l'autre, c'est la perte de temps et les risques pour la sécurité qui sont invoqués pour justifier la posture consistant à refuser la participation de l'équipe à ces petits travaux. Les participants rappellent en effet que la prise en charge de la maintenance par le personnel s'accompagne de risques qui ne sont pas couverts :

*« Si on se fait mal en portant une armoire, est-ce qu'on est assuré (...) », « ça risque de ne pas être reconnu comme accident de travail ».*

Les risques évoqués concernent même les tâches a priori les moins dangereuses. S'il peut apparaître « normal » que les travailleurs remplacent une ampoule, certains participants aux groupes de discussion attirent l'attention sur le fait que, dans certaines maisons bruxelloises, les plafonds sont très hauts et que cela nécessite de prendre en échelle, et d'ensuite démonter la structure du luminaire, avec tous les risques que cela comporte :

*« Chez nous, on a 3m50 de haut, et on a des néons, et on a mis une échelle sur un bureau... (rire) il fallait changer le néon, on s'est dit, on ne va pas appeler un électricien pour ça ! » « C'est pour ça, moi je ne veux pas qu'ils grimpent sur une échelle et puis qu'ils se cassent la pipe en changeant une ampoule dans le couloir ! Hors de question ! »*

Au-delà du « danger » que représentent la prise en charge de certaines tâches, ce sont les mêmes problèmes que pour l'entretien de locaux qui apparaissent dans ce phénomène de délégation au personnel de l'équipe : ce sont souvent les mêmes personnes qui prennent ces tâches en charge et cela génère une perte de temps pour le cœur du métier :

*« Pendant le temps que tu entretiens ton jardin, tu ne fais pas ton boulot ! Ca veut dire que tu commences déjà en avril jusqu'au moins en octobre, tu fais ça, tu ne fais pas ton boulot ! Ca fait quand même facilement deux fois sur le mois, si pas trois, et tu passes une demi-journée quoi ! »*

La question est aussi de savoir si ces travaux de maintenance doivent être réalisés pendant ou en dehors des heures de travail, lorsqu'ils sont pris en charge par le personnel de l'équipe. Il semble là qu'une répartition assez naturelle s'établisse entre, d'un côté, les tâches intellectuelles directement liées au travail effectué dans le service, comme l'informatique, et de l'autre côté, les tâches physiques, manuelles qui sont plus périphériques, comme l'entretien du jardin. S'il est facilement

acceptable que les premières se réalisent pendant les heures de travail, cela est beaucoup moins évident pour les secondes.

Enfin, dans certaines associations, il est convenu que les petites interventions, telles que changer une ampoule, soient prises d'abord en charge par le travailleur. Celui-ci avance l'argent et se fait ensuite rembourser. Cependant, il arrive que le remboursement tarde, ce qui a un impact négatif sur la bonne volonté des travailleurs à cet égard.

Ces problèmes du quotidien liés aux petits travaux de maintenance sont parfois pesants et sont, dans certains cas, à l'ordre du jour de la réunion d'équipe, celle-ci ressentant une profonde lassitude et témoignant d'un certain mal-être en lien avec la mauvaise gestion de la maintenance.

### 3.2. Les motifs d'insatisfaction : les contraintes de temps

Le niveau de satisfaction concernant les petits travaux de maintenance est un peu moins élevé qu'en ce qui concerne l'entretien des locaux. Un bon tiers des associations qui ont participé à l'enquête révèlent que leur personnel est plutôt insatisfait en ce qui concerne la prise en charge des petits travaux. A nouveau, l'insatisfaction n'est pas tant liée au travail réalisé par le personnel de maintenance, quel qu'il soit, qu'au temps parfois long que cela peut prendre avant qu'une solution soit trouvée lorsque l'organisme fait face à un problème de maintenance. Pour un quart des répondants, la prise en charge des petits travaux de maintenance prend toujours beaucoup de temps. Seul 1/5<sup>ème</sup> des répondants considèrent que les petits travaux sont en général pris en charge assez rapidement. Le lien avec la satisfaction apparaît de façon significative dans le tableau croisé ci-dessous :

	Non, cela prend toujours beaucoup de temps		Oui, mais cela pourrait aller plus vite		Oui, les petits travaux sont en général pris en charge très rapidement		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Plutôt insatisfait	12	75,0%	10	26,3%	0	0,0%	22	31,9%
Plutôt satisfait	3	18,8%	26	68,4%	9	60,0%	38	55,1%
Très satisfait	1	6,3%	2	5,3%	6	40,0%	9	13,0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	<b>69</b>	

Souvent, lorsque la solution se fait attendre, c'est le personnel de l'équipe qui finit par prendre en charge le problème de maintenance. Cela grignote un temps précieux pour le cœur de métier de l'association. Même quand une solution est trouvée, le temps consacré à la recherche de celle-ci est souvent considéré comme trop important. Les solutions ne sont pas toujours optimales dans la mesure où le manque de moyens financiers disponibles pousse les associations à se rabattre sur du personnel qui n'a pas toujours les compétences requises (bénévoles, membres du CA, ALE, ACS, AFT...). Le manque de moyens financiers et d'ailleurs intimement lié avec le temps long nécessaire pour trouver une solution.

#### 4. Les conditions de travail du personnel technique

Soulignons au préalable qu'une attention est portée d'emblée par les répondants et les participants aux groupes de discussion aux conditions de travail du personnel technique. La plupart exprime une sensibilité et une volonté de trouver des solutions qui articulent l'amélioration du bien-être des travailleurs de l'équipe et l'amélioration des conditions de travail du personnel technique.

Avant d'aborder spécifiquement les conditions du travail du personnel technique, il est important d'analyser les modalités d'engagement de ce personnel. A travers l'enquête en ligne, on constate que le personnel technique peut être engagé selon des modalités contractuelles variables. Dans le tableau ci-dessous, on peut voir la répartition du personnel technique selon le type d'engagement :

3.2.3. Types de contrat	Nb	%
<b>Contrats salariés internes</b>		
C'est un salarié de l'organisme	18	21,43%
C'est un contrat ACS	12	14,29%
C'est un contrat Maribel	5	5,95%
C'est un étudiant sous contrat	1	1,19%
<b>Autres contrats ou collaborations</b>		
C'est un contrat ALE	26	30,95%
C'est du personnel d'entretien d'une autre institution publique	7	8,33%
C'est un bénévole	6	7,14%
C'est du personnel d'une entreprise de nettoyage privée	4	4,76%
C'est un indépendant	2	2,38%
C'est un stagiaire (alternance)	3	3,57%
Total	84	100,00%

Pour près d'un tiers du personnel technique pour lequel nous disposons d'information, il s'agit d'un engagement sous contrat ALE. Près de 40% du personnel technique sont engagés sous contrats de salariés internes dont la moitié sous contrat ACS ou Maribel.

Au-delà du type de contrat, il est intéressant de constater que près de la moitié de ce personnel, du moins à partir des informations dont on dispose, est engagée sur fonds propres. Certains participants aux groupes de discussions mentionnent qu'il leur a été effectivement refusé de disposer d'un budget de la COCOF pour du personnel d'entretien. Etant donné la faible marge financière dont ils disposent, ils se rabattent souvent sur des engagements à temps partiel selon des modalités contractuelles peu coûteuses et peu contraignantes (comme ALE).

3.2.4. Part du financement sur fonds propre ?	Nb	%
0%	23	40%
11>20%	4	7%
41>50%	1	2%
51>60%	3	5%
91>100%	26	46%
Total	57	100%

L'horaire de travail habituel du personnel technique se situe pendant les heures classiques de bureaux pour près de 60% d'entre eux. Pour une petite minorité (13%), le personnel technique intervient exclusivement en dehors des heures de permanence du service. Enfin, pour un petit tiers du personnel technique, l'horaire est à cheval entre les heures de bureau et hors des heures de bureau.

3.2.5. Quel est l'horaire de travail habituel de cette personne ?		
	Nb	%
En dehors des horaires de bureau (heures de permanence du service)	11	13%
Pendant les heures de bureau (de permanence)	48	58%
Un mixte des deux	24	29%
Total	83	100%

Les services qui disposent de personnel technique engagent la plupart du temps ce personnel à temps partiel. Celui-ci est en effet, dans près de la moitié des cas, engagé à moins de 0,25 ETP. Un tiers du personnel a un régime horaire se situant entre  $\frac{1}{4}$  et  $\frac{1}{2}$  temps. Enfin,  $\frac{1}{5}^{\text{ème}}$  de ce personnel est engagé dans un régime horaire situé entre  $\frac{3}{4}$  et un temps plein.

Temps de travail	Effectif	Pourc
$\leq 1/4$	37	46,8%
$> 1/4$ et $\leq 1/2$	24	30,4%
$> 1/2$ et $\leq 3/4$	1	1,3%
$> 3/4$ et $\leq$ TP	17	21,5%
Total	79	100,0%

Au-delà du manque de ressources financières comme facteur explicatif de ces conditions d'engagement, notons que la proportion élevée de temps partiel et d'horaires atypiques pour le personnel technique peut être en partie comprise en lien avec le manque d'espace évoqué plus haut. En effet, des participants aux groupes de discussion rappellent que le manque d'espace les contraint à maximiser l'utilisation des locaux pendant les heures de bureau. De ce fait, il est difficile de proposer un horaire convenable au personnel d'entretien, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Les cabinets ou les locaux de consultation étant occupés en permanence, il est indispensable que le personnel d'entretien intervienne en dehors des heures de bureau. Avec cette condition, il s'avère difficile d'offrir un horaire convenable et régulier. D'emblée, les participants aux groupes de discussion se préoccupent des conditions de travail du personnel technique. Au-delà de l'inconfort lié à un horaire atypique, et aussi des difficultés pour encadrer ce personnel en dehors des heures de permanence, c'est aussi le risque de solitude et d'isolement touchant le personnel technique qui préoccupe les participants aux groupes de discussion. En effet, en travaillant dans des horaires atypiques, ce personnel ne rencontre presque jamais le reste de l'équipe, ce qui ne permet pas d'avoir le sentiment de faire partie de l'équipe. C'est donc très difficile, surtout pour une petite structure, d'envisager d'engager le personnel technique sous un contrat salarié classique. C'est pourquoi ils doivent trouver des solutions alternatives qui permettent de fractionner le temps de

travail en fonction des besoins et des possibilités, telles que les ALE. Cette option permet d'avoir une certaine souplesse, de ne pas avoir à assumer certains frais supplémentaires, de ne pas être enfermé dans un contrat avec les obligations qui pèsent financièrement sur l'employeur. Cependant, il semble que la solution des ALE ne soit pas optimale. Au-delà des conditions de travail difficiles, c'est aussi un problème pour les organismes qui doivent faire face à un personnel variable, un turn-over important, et un problème de compétences dans la mesure où ces personnes ne sont pas nécessairement formées aux critères d'hygiène en vigueur par exemple dans les maisons médicales :

*« C'est une fois l'un, une fois l'autre, c'est des gens qui sont pas motivés, il faut être derrière, il faut expliquer, il faut chaque fois recommencer avec une autre, c'est très problématique. »*

Les participants aux groupes de discussion sont cependant attentifs à ne pas généraliser les considérations sur les ALE, dans la mesure où certains d'entre eux ont eu des expériences positives avec ce dispositif et qu'ils sont également conscients que les conditions de travail de ces personnes sont pénibles.

#### **4.1. Le degré de satisfaction du personnel technique**

Il a été demandé aux répondants à l'enquête en ligne de demander au personnel technique s'il était satisfait ou non de ses conditions de travail. Les réponses mentionnées ci-dessous ne proviennent donc pas directement des personnes concernées. Il se peut qu'il y ait un biais à ce niveau là qu'il s'agit de prendre en compte.

Remarquons que, contre toute attente, le personnel d'entretien et le personnel de maintenance semblent globalement satisfaits. Moins de 15 % des répondants relatent une insatisfaction de la part des membres du personnel technique. Au-delà de ces données qui sont évidemment à considérer avec prudence, l'intérêt réside dans les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction qui ont été relevés dans l'enquête en ligne ainsi que dans les groupes de discussion.

Une série de facteurs contribuent à la satisfaction du personnel technique : la bonne entente avec l'équipe, la bonne ambiance au sein du service, le sentiment d'être respectés, d'être reconnus dans leur travail, le sentiment d'être considéré, remercié pour le travail effectué, ainsi que de faire l'objet de gratitude, le sentiment de faire partie de l'équipe, l'autonomie, la possibilité de se former.

D'autres facteurs ont été pointés du doigt comme étant sources d'insatisfaction pour le personnel technique : le manque d'organisation et de coordination qui réside parfois dans certains services, le matériel peu adapté pour les tâches demandées, l'insécurité et la précarité d'emploi, la solitude et l'isolement, les sollicitations trop importantes, la charge de travail trop importante, la fréquence des déplacements, le manque de respect de la part des usagers...

Au niveau des facteurs de satisfaction, il semble que le sentiment de faire partie de l'équipe soit très important. À cet égard, certains intervenants dans les groupes de discussion nous ont parlé de stratégies afin d'inclure le personnel d'entretien au sein de l'équipe. Par exemple, inviter le personnel d'entretien au repas de début d'année. Cette préoccupation est un analyseur intéressant concernant les valeurs et le modèle thérapeutique portés par certaines associations. L'une des intervenantes dans le cadre de cette étude nous en témoigne :

« Il n'y a pas de distinction au niveau hiérarchique entre le personnel d'entretien et l'équipe soignante. Ça fait vraiment partie de la philosophie de l'asbl qui est centrée sur le travail communautaire, la psychothérapie institutionnelle. Pour nous, les femmes d'ouvrage font partie intégrante de l'équipe au même titre que le personnel soignant. Et à ce titre-là, elles ne peuvent pas faire l'objet de disqualification de la part de patients ou de pensionnaires ».

Au niveau des facteurs d'insatisfaction, le manque de temps touche fortement le personnel d'entretien. Pour ceux qui viennent travailler par tranches de 3 ou 4 heures, ils ont une charge de travail telle que certains ne prennent pas de pause. Comme le disent les participants aux groupes de discussion, ce personnel à temps partiel n'a pas le même temps de repos que quelqu'un qui travaillerait à temps plein :

« On a de loin pas ça, puisqu'on a qu'une demi-journée pour le moment par implantation, mais je crois qu'on pourrait, enfin quand je vois le rythme de travail de la personne, moi je la vois trois heures. Mais si elle fait plusieurs fois trois heures dans différents endroits, je ne suis pas sûre que moi je tiendrais le coup en travaillant avec cette charge de travail ! » « Je ne sais pas ce qu'elle fait le reste de la semaine, moi je la vois trois heures, mais parfois je me dis, elle pourrait s'asseoir deux minutes, comme tout le monde, prendre un café, fumer un clope si elle fume. Bon, en termes de conditions de travail, c'est pas génial. »

Soulignons que les conditions de travail du personnel technique peuvent varier selon la taille de la structure organisationnelle. En effet, les plus grosses structures ont plus de marge de manœuvre pour engager du personnel technique dans de bonnes conditions et, de plus, il y a plus souvent des syndicats qui peuvent défendre le personnel technique.

#### 4.2. Les risques auxquels est confronté le personnel technique

Il était demandé aux répondants à l'enquête en ligne de préciser quels étaient les risques auxquels le personnel d'entretien était confronté. Comme on le voit dans le tableau ci-dessous, il semble que ces risques concernent à chaque fois une minorité de répondants.

Une rémunération trop faible	21%
La confidentialité des données sensibles	19,8%
Des horaires atypiques/non-standards	18,8%
Le travail solitaire, la solitude	17,3%
Des déchets particuliers liés à l'activité professionnelle, notamment médicale	16%
Des tâches dangereuses	14,8%
Les sollicitations abusives de la part des usagers	12,3%
La précarité de l'emploi	12,3%
Des déchets particuliers liés aux usagers	11,3%
La contagion/les maladies infectieuses	11,1%
La mobilité	11,1%
Le régime horaire (trop faible ou trop élevé)	9,9%
Des produits dangereux	2,5%

Ces résultats ont suscité l'étonnement généralisé dans les groupes de discussion. Les participants s'attendaient à avoir une proportion plus importante de répondants estimant que le personnel

d'entretien était confronté à des risques tels que la rémunération trop faible, notamment le personnel ALE :

*« Je m'étonne vraiment du peu de risques qui sont identifiés, car ce sont effectivement des travaux lourds, et difficile, où il y a effectivement, peut-être pas partout, une certaine solitude, avec une rémunération qui est souvent faible, et je trouve que c'est un emploi extrêmement précaire, car on peut rarement proposer un horaire plein ! (...) et encore des asbl qui proposent des contrats en dessous du tiers temps à des horaires improbables qui ne permettent pas à ces personnes de pouvoir compléter un horaire de travail et du coup des rentrées financières suffisantes, je trouve que c'est vraiment des emplois extrêmement précaires quand ils sont réfléchis individuellement, par structure... »*

Il arrive que le personnel technique soit en contact avec les bénéficiaires de l'organisme. Cela concerne près de 70% du personnel d'entretien et 50% du personnel de maintenance. Pour un tiers d'entre eux, ce contact se produit souvent. Cela pose certains problèmes, notamment concernant la confidentialité. Certains participants aux groupes de discussion ont témoigné de situations dans lesquelles le personnel technique était directement confronté aux usagers et que cela nécessitait un minimum de capacité et de connaissance sur les caractéristiques du public accueilli pour rentrer en contact avec eux. Certains intervenants soulignent que le personnel technique peut, dans certains cas, devoir assumer un rôle thérapeutique, notamment dans certaines institutions résidentielles, du fait du contact fréquent qu'il peut avoir avec les usagers :

*« Les femmes de ménage sont très fort en contact avec les pensionnaires. Elles sont en train de nettoyer les chambres. Un pensionnaire passe, il ne va pas bien. Parfois c'est plus facile pour eux de parler avec la femme de ménage parce qu'ils ne l'identifient pas comme un personnel soignant, et qu'est-ce qu'elle va faire de mes propos. Et donc elles sont depositaires de pas mal de confidences.»*

Même si, pour certains participants aux groupes de discussion, les contacts entre le public et le personnel technique doivent être limités, ils sont inévitables. Il semble dès lors important que le personnel technique ait les capacités d'avoir ce minimum de contact avec le public :

*« Un minimum de politesse, que les gens ne se sentent pas mal à l'aise parce qu'on ne leur répond pas quand ils posent une question, et ça rejoint parfois aussi le problème de la langue française dans le personnel d'entretien. S'ils ne comprennent pas la question ou pas correctement, ou qu'ils y répondent de travers parce que la communication n'est pas passée, pour une question basique, ça peut aussi être je trouve pénalisant que le personnel, y compris d'entretien, n'ait pas le minimum de connaissances du public, de ce qu'il peut lui apporter, et de comment communiquer avec le public... »*

L'entretien des locaux médicaux peut être également accompagné de risques pour la sécurité et la santé du personnel d'entretien. Celui-ci peut tomber sur des seringues dans les locaux médicaux, mais aussi ailleurs dans la maison. Il faut également faire attention dans la manipulation des sacs poubelles.

La solitude et l'isolement sont aussi des risques qui ont été reportés dans le cadre des groupes de discussion :

« C'est une difficulté, ils sont seuls. Nous on dit « l'équipe », mais quand on parle de l'équipe, c'est plutôt l'équipe soignante ! Puis l'ouvrier est un peu tout seul ! Donc c'est comment arriver à ce qu'il n'ait pas l'impression de devoir bosser tout seul dans son coin ! »

### 4.3. Les critères de choix du personnel technique

Nous avons demandé aux répondants à l'enquête en ligne de classer par ordre d'importance les critères de choix du personnel technique. Le score théorique attribué aux différents critères est de 1 pour le moins important et de 8 pour le plus important. Voici les résultats du classement dans le tableau ci-dessous :

6.7. Classement des critères	Score moyen
Les compétences techniques du personnel	7,0
La stabilité du personnel (que ce soit la même personne)	5,3
Le coût du service	4,8
La déontologie, la discrétion du personnel	4,5
La disponibilité rapide du personnel	4,5
Le statut du personnel (le degré de sécurité du contrat)	4,0
La sensibilité du personnel par rapport aux particularités des missions assumées par l'organisme	3,5
La capacité du personnel à gérer le contact avec les bénéficiaires de l'organisme	2,8

Le premier critère choisi par les répondants est de trouver un personnel qui a les compétences techniques suffisantes pour prendre en charge les tâches demandées. Vient ensuite l'importance de la stabilité du personnel, c'est-à-dire que ce soit la même personne qui soit engagée sur le long terme, ce qui permet de favoriser l'intégration dans l'équipe et la connaissance du secteur. En troisième lieu apparaît le coût du service fourni. La déontologie et la discrétion du personnel arrivent en quatrième position. Au même niveau, on retrouve la disponibilité rapide du personnel. L'attention envers le statut qu'on peut offrir au personnel technique arrive en 5<sup>ème</sup> position. Viennent ensuite la sensibilité du personnel technique par rapport aux particularités des missions de l'organisme et la capacité du personnel à gérer le contact avec les bénéficiaires de l'organisme.

Certains participants aux groupes de discussion ont insisté sur la stabilité du personnel technique qui profite tant aux organismes qu'au personnel lui-même. Les autres critères, telles que le statut sécurisant du personnel, sont articulés à cette stabilité. C'est surtout au personnel ALE qu'on pense lorsqu'on pointe du doigt l'importance de la stabilité.

D'après les réponses au questionnaire en ligne, il semble que le personnel d'entretien corresponde à ces critères idéaux pour deux tiers des répondants, alors que c'est le cas pour la moitié des services en ce qui concerne le personnel de maintenance.



#### 4.4. Les besoins de formation du personnel technique

Il a été demandé aux répondants de préciser quels seraient les besoins en formation du personnel technique. Dans le tableau ci-dessous, on les retrouve classés par ordre d'importance :

Ergonomie	37,5%
Déontologie	27,7%
Manipulation de déchets/de produits	25%
Contact avec le public	23,9%
Choix et dosage des produits	22%
Connaissance du secteur	19,1%
Organisation du travail	8%
Langue française	8,5%

Certains participants s'étonnent de retrouver l'ergonomie en première position dans les besoins en formation. D'autant plus que ce sont les responsables qui ont répondu. Cela témoignerait, selon certains, d'une attention caractéristique du secteur social envers les conditions de travail de leur personnel :

*« Mais dans le social, on écoute beaucoup son personnel ! » « C'est quelque chose qu'on peut apporter à leur bien-être ».*

La formation à la déontologie est liée aux problèmes de confidentialité évoqués plus haut. Comme on l'a déjà mentionné, le personnel technique a parfois une certaine proximité sociale ou géographique avec les usagers, ce qui nécessite une sensibilisation aux aspects déontologiques :

*« Il y a aussi des gens qui nettoient quand tous les usagers sont là, et qui travaillent, qui sont du quartier en plus, et qui racontent après aux voisins, 'j'ai vu une telle qui était en consultation' ».*

Même si les besoins en apprentissage de la langue française n'apparaissent pas comme très importants au niveau statistique, ils sont revenus à plusieurs reprises dans les groupes de discussion. Certains expliquent que les difficultés du choix et du dosage des produits sont intimement liées à la méconnaissance de la langue française :

*« [Chez nous], Que ce soit l'ouvrier plein temps ou la dame qui fait le nettoyage, aucun des deux ne parle suffisamment bien le français que pour pouvoir en plus lire une notice. Et donc régulièrement, je lis un pot de peinture, un produit de nettoyage, et je leur explique à quoi ça sert, dans quel dosage. (...) Et donc, il y a quand même toujours un risque. »*

D'autres soulignent qu'au-delà des difficultés de compréhension, c'est aussi parfois très difficile de changer les comportements du personnel d'entretien. A ce moment, l'option est carrément de supprimer le danger :

*« Nous ce qu'on a décidé par rapport à ça, car on a effectivement quelqu'un qui a du mal à comprendre, donc même au niveau des dilutions, j'ai même fait des pots doseurs pour dire tel produit c'est comme ça. Donc voilà. Et bien, je n'achète plus d'eau de javel, par exemple. On a supprimé l'eau de javel dans l'achat des produits, tellement que même avec nos explications, c'était très compliqué de lui faire comprendre... C'est très difficile de faire parfois changer les comportements aussi ! »*

Certains participants sont étonnés de ne pas retrouver dans les items les besoins en formation technique. D'autres attirent également l'attention sur les risques de chute ou risques électriques. Il serait aussi intéressant de prévoir des formations dans ce sens :

*« Il faudrait des formations, parce qu'on a beau acheter du matériel de protection, ça ne vient pas naturellement. Je me dis, il faudrait peut-être des formations subsidiées pour qu'ils apprennent au moins tous les dangers. Il a fallu que l'ouvrier ait un accident pour qu'il soit un peu plus prudent. Par exemple, on a supprimé le nettoyage de vitres, c'est la seule chose pour laquelle on prend une firme extérieure ».*

Enfin, on peut constater que les profils recherchés pour le personnel technique sont parfois exigeants. Il est parfois indispensable que la personne parle correctement le français, soit capable de rentrer en relation et d'orienter un public particulier (par exemple en santé mentale), de décrocher le téléphone à l'accueil, de prendre en charge tant les petits travaux de maintenance que les tâches d'entretien des locaux...

## **5. Pistes d'amélioration - recommandations**

L'objectif principal de cette enquête, au-delà de l'établissement d'un diagnostic sur la situation, est également d'évaluer les besoins en matière d'entretien des locaux et des petits travaux et, surtout, de proposer quelques pistes d'amélioration, de recommandations, en mobilisant également les initiatives existantes en la matière. Dans le contexte de pauvreté et de précarisation accrues qui touche particulièrement Bruxelles, améliorer la prise en charge de ces tâches d'entretien peut être profitable à tous, et peut contribuer à diminuer la charge mentale des intervenants sociaux (voir la récente loi du 14 février 2014 sur la prévention des risques psychosociaux).

Avant d'aborder les pistes de solution, quels sont les besoins des organismes au niveau de la prise en charge de l'entretien des locaux et de la maintenance ? Les répondants à l'enquête en ligne ont eu la possibilité d'estimer leurs besoins en volume ETP pour l'entretien des locaux. Sur base des informations reçues, nous avons établi la moyenne des besoins en volume ETP par implantation. Cette moyenne s'élève à 0,46 ETP, c'est-à-dire presque un mi-temps par implantation concernant l'entretien de locaux. Il s'agit évidemment d'une estimation qui devrait être pondérée en fonction des organismes, du nombre de travailleurs, ou de la surface, du nombre de visiteurs, du nombre de locaux. Tout dépend aussi, comme précisé plus haut, de ce que l'on demande à la personne qui s'occupe de l'entretien. Cela dépend si on est dans une répartition des tâches « comme à domicile » ou « comme en entreprise ». Les petits travaux de maintenance posent plus de difficulté que l'entretien des locaux en ce qui concerne l'estimation des besoins. En effet, la particularité des besoins de maintenance, c'est qu'ils sont ponctuels et parfois difficilement prévisibles. Il est donc difficile d'engager quelqu'un sur cette base-là. Cependant, à partir des informations dont on dispose sur base de l'enquête en ligne, on peut estimer les besoins en volume ETP à 0,25, c'est-à-dire un quart temps, en ce qui concerne la prise en charge des petits travaux de maintenance. Se pose alors la question de la fluctuation des besoins en fonction des événements.

Pour répondre à ces besoins, deux pistes de solution sont apparues de façon prépondérante dans l'enquête en ligne :

- La **mutualisation du personnel technique** entre plusieurs organismes, au niveau local ou au niveau d'un secteur spécifique.
- La mise en place d'une **régie centralisée**, éventuellement par secteur.

Dans le cadre des groupes de discussion, ces deux pistes ont été largement discutées.

Les participants aux groupes de discussion nous ont parlé de certaines **initiatives de mutualisation** qui existent ou ont existé :

Certaines initiatives relèvent de la mutualisation du personnel d'entretien. L'idée est de rassembler plusieurs employeurs pour engager du personnel d'entretien et partager les coûts d'engagement avec plusieurs contrats afin d'assurer la couverture des besoins de chacun des services et d'offrir un temps plein au personnel. On a également entendu parler d'autres initiatives de mutualisation de personnel en ne passant que par un employeur. Il semble que cela s'est fait de manière isolée avec les premiers Maribel. L'idée était alors qu'un employeur engage un Maribel et envoie ensuite le personnel concerné dans d'autres services.

Ces initiatives de mutualisation semblent cependant avoir posé des difficultés. Tout d'abord, certaines tentatives de mutualisation n'ont pas pu voir le jour du fait de résistances de responsables d'organismes souhaitant gérer leur personnel de manière autonome. La difficulté est de savoir, dans une situation de mutualisation, qui va être responsable et évaluer la personne, qui va l'encadrer ? Cela pose également des difficultés organisationnelles pour les employeurs : certains évoquent la difficulté de répartir un travailleur entre différentes institutions, surtout au niveau de la gestion des horaires, et d'autant plus si cela concerne les besoins de maintenance très souvent imprévisibles et variables dans le temps. N'oublions pas également que cela génère une surcharge de travail pour les associations qui doivent centraliser l'information, gérer et organiser le travail de ce personnel. D'autres rappellent également que cela reste difficile, pour un travailleur, d'avoir plusieurs employeurs. Cela multiplie les zones d'intervention et pose parfois un souci de loyauté pour le travailleur qui doit se rendre disponible selon les souhaits de ses différents employeurs. En ce qui concerne la mutualisation des premiers Maribel, au-delà de la question de la légalité du prêt de personnel, il semble que cette solution a posé des difficultés d'organisation et de disponibilité du personnel pour les différents services, étant donné que le lieu d'ancrage du personnel reste celui de l'employeur.

En termes d'organisation de la mutualisation, certains attirent l'attention sur l'importance de favoriser l'intersectorialité afin de trouver des complémentarités horaires et géographiques. La mutualisation dans un même secteur pourrait générer des difficultés dans la mesure où les besoins s'expriment souvent au même moment et doivent être pris en charge dans des horaires semblables :

*« Si c'est chaque fois en dehors des heures d'ouverture par exemple pour les cabinets de consultation, on aura besoin des personnes avant 8h et après 19h. C'est difficile de proposer un temps de travail élargi. Peut-être que par rapport à ça, il serait intéressant de favoriser l'intersecteur simplement en fonction des besoins différents qu'on peut répertorier ! (...) pour que ce soit complémentaire en termes d'horaires nécessaires pour faire un horaire correct ».*

Enfin, une variante de ce scénario de mutualisation consiste à s'inspirer de ce qui se fait du côté flamand, c'est-à-dire réunir quand c'est possible, plusieurs ASBL dans un même grand immeuble, ce

qui favorise les synergies et permet les économies d'échelle pour l'entretien des locaux. Le risque qui accompagne ce genre d'initiatives peut être la perte de l'ancrage local.

Ces initiatives de mutualisation relatées et les difficultés rencontrées poussent à soutenir le **scénario de la régie** dans la mesure où, idéalement, il semble préférable que le personnel d'entretien ne dépende que d'un employeur et que celui-ci soit extérieur aux organismes dans lesquels il effectue ses missions d'entretien ou de maintenance. Cela répond tant aux intérêts des travailleurs, qui peuvent avoir un régime de temps de travail satisfaisant et qui ne doivent pas gérer des conflits de loyauté vis-à-vis des différents services dans lesquels ils travaillent, qu'aux intérêts des services, pour lesquels cela revient à sous-traiter l'entretien des locaux et les petits travaux sans devoir négocier des arrangements avec d'autres employeurs et sans devoir prendre du temps pour la gestion tant des ressources humaines qu'administrative.

De plus, les participants aux groupes de discussion soulignent les avantages d'un dispositif tel que la régie. L'un de ceux-ci est qu'elle permettrait de professionnaliser le personnel technique en leur offrant les formations nécessaires. Les compétences de ce personnel seraient dès lors comparables à celles des travailleurs d'une entreprise spécialisée, mais pour un coût potentiellement plus abordable pour les organismes. Cependant, cette régie est considérée comme une bonne idée à la condition de rencontrer l'objectif de stabilité du personnel et d'intégration régulière dans les équipes. La crainte d'avoir une variabilité du personnel d'entretien pousse certains participants à considérer que la régie serait davantage pertinente pour la gestion du personnel de maintenance que pour celle du personnel d'entretien. Pour le nettoyage, il serait, selon certains, plus intéressant d'encourager la mutualisation au niveau local :

*« Le personnel d'entretien, ça demande un contact quand même plus personnalisé avec la personne, une stabilité, une régularité, tout ce qu'on a dit précédemment. Avec éventuellement la possibilité de mutualisation suivant le territoire géographique. »*

Ce qui est exprimé ici, c'est la crainte de ne pas pouvoir assurer l'objectif de stabilité du personnel d'entretien et d'appartenance à l'équipe avec le scénario de la régie. Par contre, les participants considèrent tous qu'il serait intéressant pour les associations de pouvoir se reposer sur un pool technique disponible étant donné la ponctualité et la difficile prévisibilité des besoins en maintenance et en petits travaux. De plus, les besoins sont davantage criants en ce qui concerne la maintenance, comme on a pu le voir à partir des données statistiques.

Certains proposent de limiter l'accès aux services de la régie pour les petites associations qui ne disposent pas de personnel d'entretien, qui ne peuvent pas se permettre d'engager un mi-temps ou qui n'ont pas besoin de ce régime horaire.

Une question d'opérationnalisation de cette régie est celle de son statut juridique. Il a été proposé d'explorer la piste des groupements d'intérêts économiques (GIE), dont certains répondent à des finalités sociales, ou celle de société coopérative à finalité sociale, bien que le statut d'asbl puisse également convenir.

Une autre préoccupation des participants aux entretiens et aux groupes de discussion concernant la régie est liée au sort qui sera réservé au personnel technique employé actuellement. Sera-t-il repris dans la structure centralisée et, si oui, à quelles conditions ? On rejoint de nouveau cette

préoccupation pour le bien-être du personnel technique et également les valeurs associatives. En effet, souvent, les associations concernées ont un personnel technique précarisé qu'elles emploient notamment en congruence avec leur mission à valeur sociale. Leur crainte est que leurs travailleurs ne puissent pas avoir une place au sein de la régie et perdent dès lors leur travail.

Quoiqu'il en soit, les participants ont proposés certaines pistes dans l'optique de la mise en place d'une régie :

- Les administrations communales, les écoles... disposent d'un service technique. Il peut être intéressant de s'inspirer des régies communales.
- Certains proposent de travailler avec le secteur de l'économie sociale. L'idée serait que des organismes relevant de l'économie sociale assurent la formation du personnel d'entretien et concluent des contrats d'entretien avec des organismes qui ont envie de passer par l'économie sociale pour assurer l'entretien de leurs locaux. Des organismes tels que « Télé-service » ou « les petits boulots » pourraient prendre en charge cette régie.
- D'autres évoquent l'idée d'organiser la régie à partir du Maribel social. Le principe serait d'attribuer plusieurs Maribels à un centre qui assurerait la constitution d'une régie pour l'entretien des associations d'un secteur.

Quoiqu'il en soit il serait intéressant de démarrer par une expérience-pilote soutenue par les pouvoirs publics et qui porterait sur les besoins d'entretien et/ou de maintenance. A propos du soutien des PP, est-il nécessaire que rappeler que la COCOF ne prévoit pas de financement pour le personnel technique ?

Soulignons également que les participants aux groupes de discussion ont parlé d'autres initiatives relevant de la mutualisation de la sous-traitance de certains services, tels que le révisorat d'entreprise, le secrétariat social, le SEPPT, l'informatique, la comptabilité... en mutualisant les coûts de ces services et en négociant des prix avantageux auprès des prestataires. L'idée serait que les Fédérations tiennent ce rôle et négocient auprès d'un service spécialisé dans le nettoyage et dans les petits travaux de maintenance afin de rendre ces services accessibles pour l'ensemble des services qu'elles chapeautent à un prix avantageux.

Une autre solution qui a été proposée au cours des groupes de discussion en ce qui concerne la maintenance est celle qui consiste à mettre en place un carnet d'adresses de personnel de maintenance :

*« C'est une pratique courante dans les syndicats immobiliers, où un syndicat gère plusieurs immeubles et sélectionne par exemple un chauffagiste ou un serrurier avec lequel il va travailler à chaque fois parce qu'il y a des relations de confiance et ça garantit un travail à cet artisan qui va savoir qu'il a chaque fois le chauffage de 25 immeubles dont le syndicat s'occupe. Ce type de pratique peut être reproductible dans nos modes de fonctionnement ».*

Quelles que soient les pistes de solutions envisagées, la question récurrente est celle des ressources financières : Qui va financer ce dispositif ? Le manque de financement pour ces tâches spécifiques est évidemment pointé du doigt par une grande partie des répondants à cette recherche. Du coup, une crainte importante qui est amenée par rapport à l'idée de la régie concerne le coût important de ce type de structure : il faudra du personnel de gestion, du personnel administratif, du personnel de formation, et également du personnel pour encadrer les personnes sur place et les former...

Enfin, pour chaque piste explorée, et en particulier celle de l'Insertion socioprofessionnelle et celle de l'Economie sociale d'Insertion (ISP/ESI), il faut envisager la nécessité de passer par des appels d'offres.

**Bibliographie**

- HELY, M. (2008), « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-148.
- RAFALOWICZ, J. (2011), Approches du bien-être au travail au sein des institutions bruxelloises francophones actives en matière de soins de santé et d'aide social ambulatoire in '*Approches du bien-être au travail au sein des institutions bruxelloises francophones actives en matière de soins de santé et d'aide sociale ambulatoire*' avec nouvelle présentation et pistes de travail (Bernard De Backer 2012) et avant-propos des partenaires sociaux du Fonds ASSS (2013) disponible sur le site de l'APEF

## Présentation du Fonds ASSS

Le Fonds social pour le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé<sup>1</sup> s'adresse aux employeurs et aux travailleurs des établissements et services qui ressortissent à la commission paritaire pour le secteur francophone et germanophone de l'aide sociale et des soins de santé (CP 332), et qui n'organisent pas la garde régulière d'enfants de moins de 12 ans<sup>2</sup>.

Il s'adresse donc aux services des sous-secteurs suivants relevant de la CP 332 :

- les centres de santé et les services de promotion de la santé à l'école;
- les centres locaux de promotion de la santé;
- les services communautaires de promotion de la santé;
- les services de lutte contre la toxicomanie et de prévention des assuétudes;
- les services de prévention et d'éducation à la santé;
- les services d'aide sociale aux justiciables;
- les centres de planning familial;
- les centres de service social;
- les centres de télé-accueil;
- les centres d'action sociale globale;
- les centres de coordination de soins et services à domicile;
- les centres de santé mentale;
- les équipes «S.O.S.-Enfants» ;
- les organismes d'adoption ;
- les services d'espace-rencontre ;
- les services de télé-vigilance ;
- les services de médiation de dettes et de lutte contre le surendettement,
- les services d'entraide et de self-help en matière d'aide sociale et de santé.

Ses moyens proviennent de la cotisation ONSS (0,10% sur la masse salariale) affectée à la formation.

Il a pour mission de percevoir, contrôler et gérer les cotisations pour les initiatives de formation et d'emploi en faveur des groupes à risque<sup>3</sup> et de les affecter aux objectifs en vue desquels celles-ci sont destinées.

Il est géré paritairement par un comité de gestion paritaire qui se compose de 7 membres représentant des fédérations d'employeurs (FASSS, FIMS, AFIS, FILE et CCCSSD) et de 7 membres représentant des organisations syndicales (CGSLB, CNE – CSC et SETCA – FGTB)

## Présentation de l'APEF

L'APEF regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs qui gèrent les « Fonds de sécurité d'existence » du secteur non marchand francophone et germanophone, dans l'objectif de coordonner, soutenir et amplifier leurs actions. En matière d'emploi, par les Fonds Maribel social et d'aménagement de fin de carrière (Plan Tandem, Pré-pensions...) et en matière de formation continuée par les Fonds qui perçoivent la cotisation « groupes à risque » de 0,10% sur la masse salariale et, certains, une cotisation supplémentaire pour efforts de formation.

<sup>1</sup> Institué par la Convention Collective de Travail du 27 novembre 2007

<sup>2</sup> Dans ce cas ils relèveraient plutôt du Fonds Social pour le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants.

<sup>3</sup> La notion de « Groupes à risque » a été définie dans la Convention Collective de Travail du 19 septembre 2013 (CP 332)