

# FESOJ asbl

# Rapport d'activité 2021

Sommaire:

## 1. Préambule

## 2. Représentation

2.1 Le secteur en chiffres

2.2 Grands dossiers en 2021

2.3 Victoires

## 3. Soutien aux membres

3.1 Permanence juridique

3.2 Grands dossiers en 2021

## 4. Gouvernance

## 5. Perspectives pour 2022

# 1. Préambule

Nous vous retrouvons pour ce nouveau rapport d'activités - édition 2021! Il revient sur cette année qui a fait la transition entre le plus dur de la crise Covid et une reprise (presque) à la normale en 2022.

C'est avec enthousiasme que nous allons vous expliquer les dossiers sur lesquels nous avons (beaucoup) travaillé et avancé cette année. Le but n'est pas de vous présenter une liste exhaustive mais plutôt de mettre en lumière quelques dossiers-clés.

Les deux premières parties couvrent les deux missions principales de la FESOJ (la représentation du secteur et le soutien aux membres). Nous évoquons ensuite dans la partie «gouvernance» quelques points liés au fonctionnement interne.

Je vous souhaite une agréable lecture,

Pour la FESOJ, Mathieu Midrez

## (Très) Bref historique

La FESOJ a été créée en 1991 (il y a 30 ans!) par des employeurs du secteur de la jeunesse.

Ce secteur était déjà très structuré à l'époque, avec de nombreuses fédérations d'organisations de jeunesse et de centres de jeunes, mais il n'y avait pas encore d'association-couple pour le défendre dans son entièreté sur les thématiques liées à l'emploi.

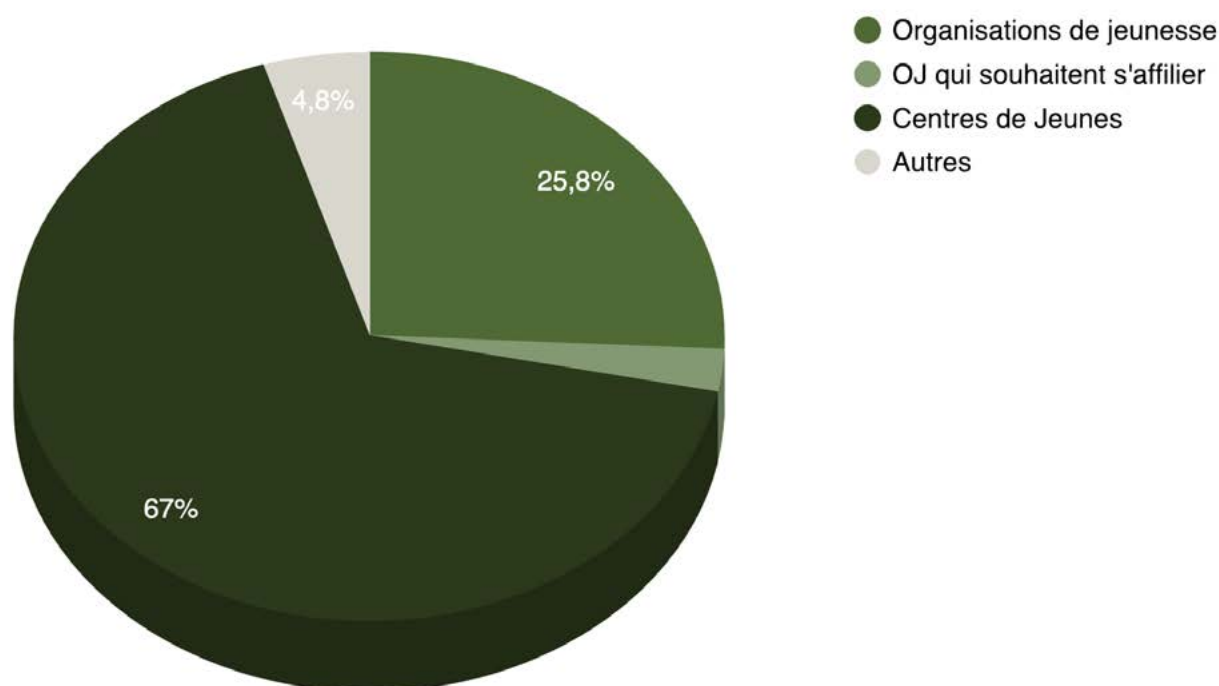
Cette initiative s'est révélée être une réussite, la FESOJ fédérant désormais presque tous les employeurs du secteur, de même qu'une nécessité, le monde de l'emploi s'étant développé fortement en quelques décennies: commission paritaire spécifique, fonds à gérer, législations nouvelles, etc. La FESOJ est d'ailleurs passée d'un permanent en 1999 à une équipe de cinq personnes (4,2 ETP) en 2018 et a obtenu depuis 2012 la reconnaissance de la Fédération Wallonie-Bruxelles au titre de groupement sectoriel.

## 2. Représentation des membres et politique

La représentation des employeurs du secteur jeunesse est la mission historique de la FESQJ. L'objectif est de pouvoir parler d'une seule voix, pour avoir plus de poids et pour mieux défendre nos intérêts. Chaque secteur du socioculturel (centres culturels, éducation permanente, télé locales, ONG...) a ses spécificités. Nous avons les nôtres, par exemple le fait de représenter de (très) petits employeurs. Il est donc primordial de les faire connaître, afin que les gouvernements et administrations en tiennent compte dans leurs politiques/législations.

La FESQJ est la 2e plus importante fédération d'employeurs des secteurs socioculturel et sportif.

La Fédération représente aujourd'hui 330 employeurs, c'est-à-dire plus de 85% des organisations de jeunesse (OJ) agréées et 100% des centres de jeunes (CJ). Nous sommes heureux de voir chaque année de nouvelles associations s'affilier (et aucune partir), signe que le travail de la FESQJ est reconnu.

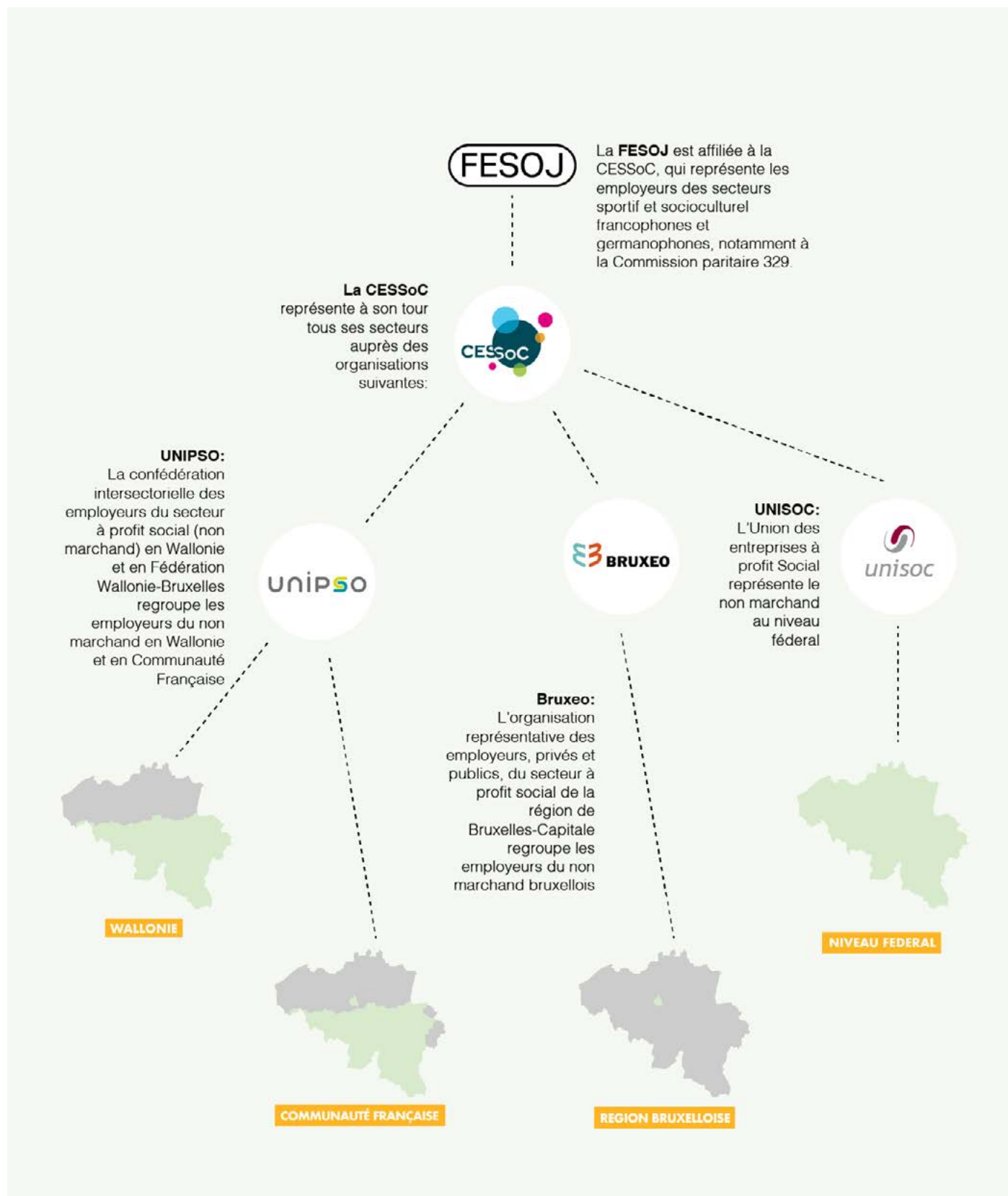


Le Conseil d'administration de la FESOJ définit à chacune de ses réunions la position commune à défendre sur les enjeux du moment. Il donne ensuite mandat à ses représentants dans les différents lieux de concertation (CESSoC, commission paritaire, Fonds 4S...) de porter ces positions.

En 2021, les mandataires de la FESOJ ont participé à 108 réunions (hors réunions internes: conseil d'administration, groupes de travail FESOJ, etc.). Dépasser la barre des 100 réunions annuellement (91 en 2020) n'est pas d'office un bon indicateur (réunionite, dispersion sur trop de dossiers...) mais cela montre tout du moins l'implication et la forte présence de la FESOJ dans ces espaces de représentation.

La FESOJ ne travaille pas seule. Notre force est d'être une fédération de terrain. Nous sommes directement en contact avec nos membres ce qui nous permet de recueillir des informations auprès d'eux. Nous sommes ensuite à notre tour représentés par d'autres fédérations d'employeurs, opérant aux différents niveaux de pouvoir (régional, fédéral...) à qui nous relayons nos informations et revendications.

# Les relais de la FESoj



En 2021, notre mission de représentation a continué à être impactée par la crise Covid. D'un côté, il a fallu suivre et réagir à toutes les réglementations spécifiques au Covid, d'autre part continuer à se réunir presque toujours en visio-conférence, ce qui change fortement les pratiques de négociations, la concertation avec les autres acteurs, etc.

Les espaces d'échanges informels qu'on espérait retrouver sont restés très rares, rendant les échanges bien moins fluides et la résolution de problèmes plus complexe. Parallèlement, notre partenaire principal, la CESSOC, a été déforcée suite à plusieurs absences et départs dans leur équipe en 2021.

## 2.1 Le secteur jeunesse en chiffres

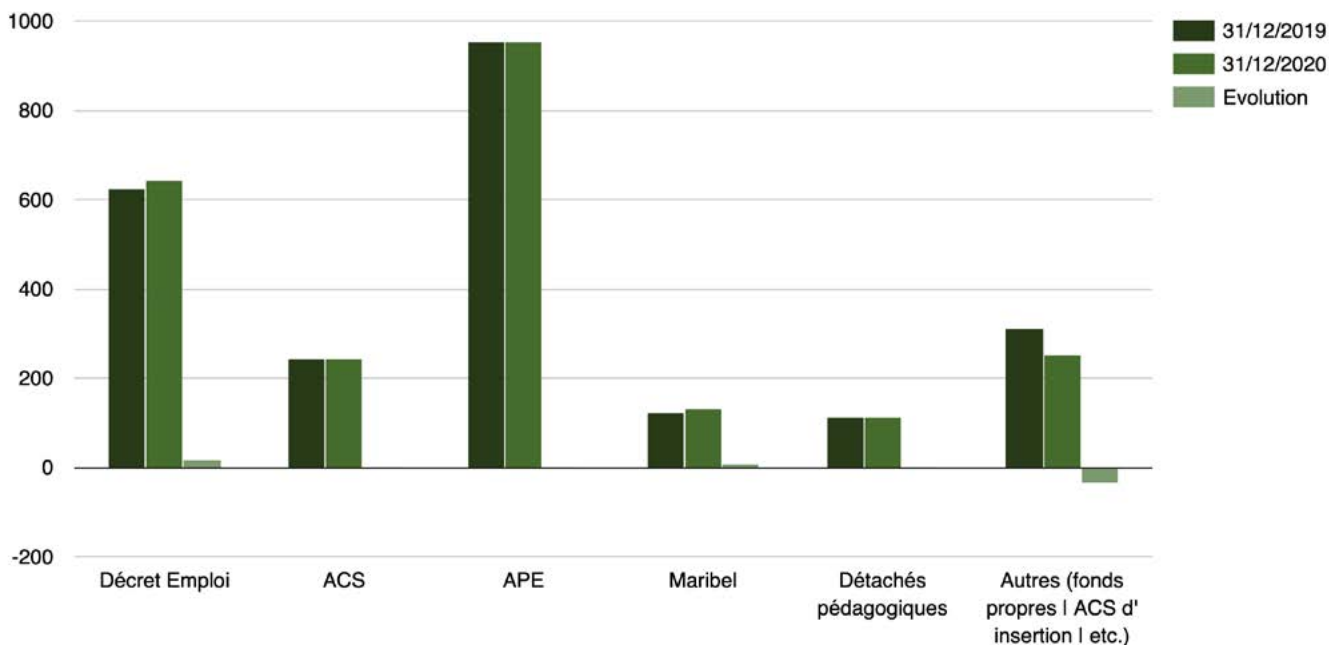
**Le secteur Jeunesse comptait, au 31 décembre 2020, 2.335 équivalents temps-plein.**

Même si la diminution par rapport à 2019 est minime (35 ETP), elle est à souligner car il est rare que l'emploi baisse dans notre secteur. Les emplois subsidiés ont légèrement augmenté (une vingtaine via le décret Emploi et une dizaine de maribel) mais les moteurs à emploi qu'étaient les APE et les ACS sont éteints depuis plusieurs années. Par ailleurs, la crise Covid a pesé lourdement sur la trésorerie des ASBL, avec comme conséquence directe la disparition d'une soixantaine d'emploi financés sur fonds propres ou via des subventions ponctuelles.

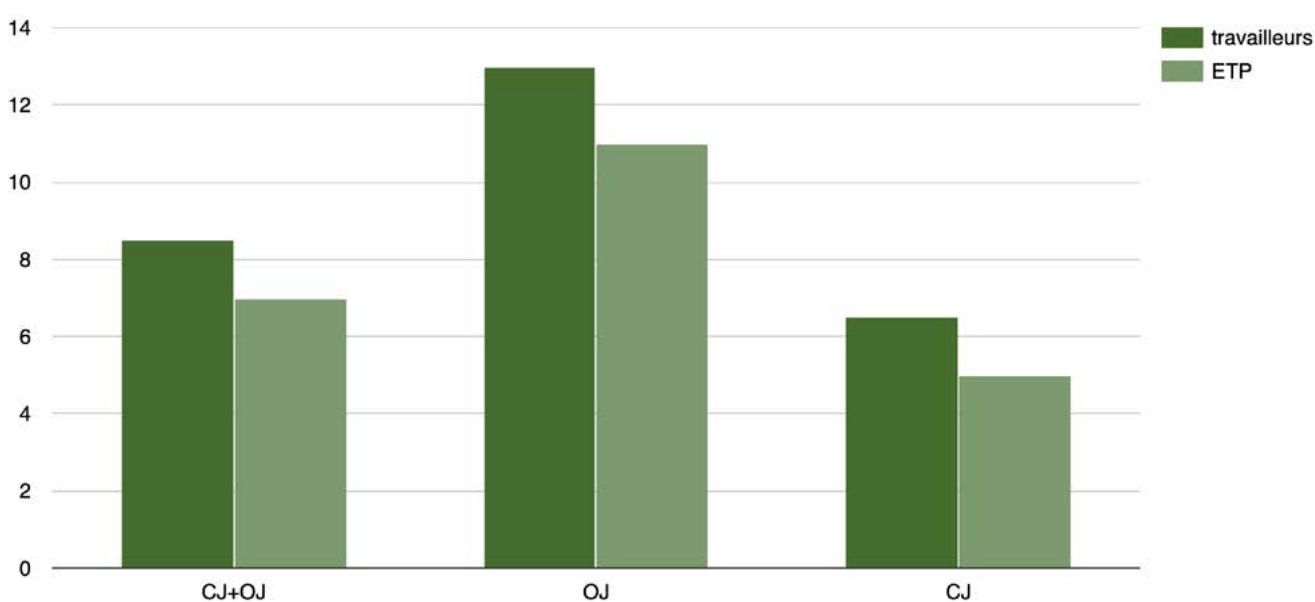
*Petite note en passant: nous parlons souvent des «ETP». Il s'agit des «équivalents temps plein», ce qui veut dire que l'on ramène tous les emplois à des temps plein. Par ex., deux travailleurs à mi-temps comptent pour 1 ETP. Cela permet les comparaisons car parler de «travailleurs» peut revenir à comparer des pommes et des poires vu les réalités très différentes dans les régimes de travail.*

# Structure de l'emploi

## Evolution de la structure de l'emploi de 2019 à 2020



## Nombre moyen d'emplois par employeur de notre secteur



## 2.2 Quelques dossiers qui ont marqué 2021

*Nous avons couvert une vingtaine de dossiers en 2021 mais nous vous proposons d'en passer deux à la loupe.*

### **La réforme du dispositif APE, un pilier du secteur jeunesse**

Comme vous pouvez le voir dans le graphique ci-dessus, notre secteur a eu énormément recours aux emplois APE pour réaliser ses missions. Près de 1000 ETP, cela veut dire que 40% des emplois du secteur jeunesse sont des APE.

Créées par le Gouvernement wallon, les aides à la promotion de l'emploi (APE) sont des subsides octroyés aux employeurs du secteur non-marchand et aux pouvoirs locaux (communes, CPAS...) qui engagent des demandeurs d'emploi inoccupés. Au fil des années, les APE sont devenus un réel soutien structurel à de nombreux secteurs, en plus d'être un dispositif de lutte contre le chômage.

Après deux tentatives de réforme avortées (en 2016 et 2019), le Gouvernement wallon a voté une profonde modification du système en juin 2021. La raison principale de ces réformes est que depuis la sixième réforme de l'Etat, la réduction des cotisations patronales est supportée par les Régions, ce qui veut dire que l'entièreté du dispositif APE (un peu plus d'un milliard d'euros) repose désormais entièrement sur la Région wallonne. D'où la volonté de réformer le dispositif afin de limiter son poids sur le budget.

Une réforme de cette ampleur prend évidemment un certain temps. Le cabinet de la ministre Morreale a soumis un premier projet de texte aux partenaires sociaux (syndicats et fédérations d'employeurs) en septembre 2020. Il y a donc eu plus de dix mois de négociation avant le passage du décret au parlement. Ce décret renvoyait cependant plusieurs points importants à un arrêté, dont la version finale n'a été connue que très tard. Ce flou permanent a compliqué l'analyse des impacts et donc les mobilisations sur le projet de réforme.



Point positif : la FESQJ a réussi à tirer un maximum de son lien avec les associations de terrain, en récupérant et en utilisant beaucoup de données chiffrées, de réflexions, d'analyses d'employeurs vivant au quotidien le système APE.

Deuxième point positif : la prise en compte des petites associations, plus impactées par le projet de réforme. Plusieurs corrections ont été apportées au texte spécifiquement pour elles. Il était important de défendre cette spécificité de notre secteur.

Point négatif : nous avons obtenu plusieurs modifications sur les contrôles, la formule de calcul, etc. mais les aspects budgétaires (principalement l'indexation de la subvention et la prise en compte de l'ancienneté) sont restés cloisonnés par le Gouvernement.

## **Refinancer le non marchand**

Le secteur non marchand, parfois aussi appelé « secteur à profit social », a cette particularité qu'il remplit ses missions sans viser un profit financier. Tout simplement parce qu'il couvre des activités qui ne sont pas rentables, ou alors qui pour l'être devraient être menées dans une toute autre philosophie (on n'imaginerait pas une maison de jeunes proposant des inscriptions VIP permettant l'accès au kicker). Mais dès lors, pour améliorer les conditions de travail, et notamment les salaires, dans ces secteurs, il faut passer par un accord avec les pouvoirs publics pour augmenter les barèmes et les subventions. Cela se fait environ une fois par législature.

En 2019 et surtout en 2020 avec la crise Covid, la négociation d'un nouvel accord était loin d'être évidente. Au final, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a accepté de travailler sur un budget de 35 millions pour ses secteurs non-marchand (socioculturel, enfance, aide à la jeunesse...). Celui-ci sera phasé (les barèmes augmenteront progressivement) mais à terme, cela veut dire que chaque année, 35 millions supplémentaires seront alloués à ces secteurs. Même si plusieurs étapes doivent encore être concrétisées en 2022 (répartition entre les secteurs, calculs techniques, accord avec les syndicats, etc.) et même si on pouvait toujours espérer davantage (au regard de ce qui s'est fait dans d'autres régions), c'est tout de même une très bonne nouvelle.

## 2.3 Victoires

*Vous verrez ci-dessous une série d'avancées qui impactent les employeurs du secteur Jeunesse, obtenues en 2021. Comme on dit, c'est autorisé de prendre le gros cou de temps à autre vu que de toute façon, personne ne porte de cravate chez nous. Plus sérieusement, dans une période où il est souvent question de «défense des intérêts», de «limiter les pertes», etc. il nous paraît important de montrer aussi ce que l'on peut gagner par notre travail collectif.*

*Bien sûr, cela ne s'est pas fait pas tout seul mais avec l'aide de notre partenaire principal, la CESSOC et des autres fédérations patronales (Unisoc, Unipso et Bruxeo). Nous en profitons pour les remercier pour leur travail et leur soutien très précieux. Et puis, il faut le souligner, avec l'aide aussi de ceux avec qui nous négocions (gouvernements, syndicats, etc.)*

### Réforme des APE

Il y a eu beaucoup d'avancées par rapport au projet initial, les principales étant:

- Augmentation de la variable G, passée de 3 à 8%, pour tous les employeurs;
- Ajout d'une dérogation de remplacement de six mois pour les volumes de l'emploi;
- Ajout d'un seuil de tolérance (avec un seuil plus élevé pour les petites structures) lors des contrôles;
- Négociation d'ajustements à la formule de calcul (variables C (deux ajustements, dont le plus fort pour les petites structures), D (pour neutraliser les effets de la crise Covid, et F).
- Ajout des chèques-repas (même hors CCT) parmi les frais admissibles;
- Réinstauration de la dérogation pour l'engagement à moins d'un mi-temps;
- Possibilité d'ajouter le personnel à temps-partiel à la liste des travailleurs;
- Possibilité d'effectuer une cession de subvention à chaque trimestre et pas une seule fois par an;
- Ajout d'une dérogation pour neutraliser les remplacements dans le volume de référence.

## **Maribel**

18 postes mi-temps attribués à des employeurs jeunesse (les engagements se feront en 2022);

Augmentation de la subvention de 2% en 2021 et de 3% en 2022.

## **Justification des subventions du décret Emploi**

Application du mécanisme de globalisation pour l'exercice 2021, ce qui devrait fortement limiter les trop-perçus (en 2020, cela a permis de garder 165.000€ dans les associations);

Prise en compte des indemnités de télétravail comme frais justifiables;

Report de la date limite d'encodage dans SICE au vu des difficultés rencontrées par les employeurs.

## **Accords du Non Marchand en Fédération Wallonie-Bruxelles**

Obtention d'un budget de 35 millions d'euros pour revaloriser les barèmes.

## **Accord non marchand en Région bruxelloise**

Obtention que la répartition du budget se fasse par secteurs et pas par mesures sinon les associations relevant de la cohésion sociale (cela concerne une quinzaine de nos membres) n'auraient rien obtenu.

## **Article 17**

Transformation du nombre de jours (25 jours) en heures (300 heures), ce qui permet de ne plus gaspiller un jour entier pour une prestation de 2h et surtout ce qui augmente les possibilités (300h = l'équivalent de près de 40 jours). Le système sera facilité sur d'autres points, en 2022.

# 3. Soutien aux membres

Cette deuxième mission de la Fédération s'est développée au fur et à mesure que l'équipe grandissait. Lorsque la FESOJ ne pouvait compter que sur un seul permanent et ses administrateurs bénévoles, les possibilités de soutien aux centaines d'associations membres étaient évidemment limitées. L'engagement de conseillers juridiques a permis d'affiner le travail de représentation (analyses, travail sur les réformes en cours, etc.) mais aussi d'apporter une aide directe aux employeurs en difficulté face à des questions souvent très précises et spécifiques.

La FESOJ n'est pas (et n'a pas vocation à devenir) un secrétariat social. Le secrétariat social crée les fiches de paie, encode les congés, etc. ce que nous ne faisons pas. Par contre, nous avons développé une expertise pointue des législations qui s'appliquent aux employeurs jeunesse et pouvons apporter des explications plus contextualisées grâce à notre suivi des dossiers politiques.

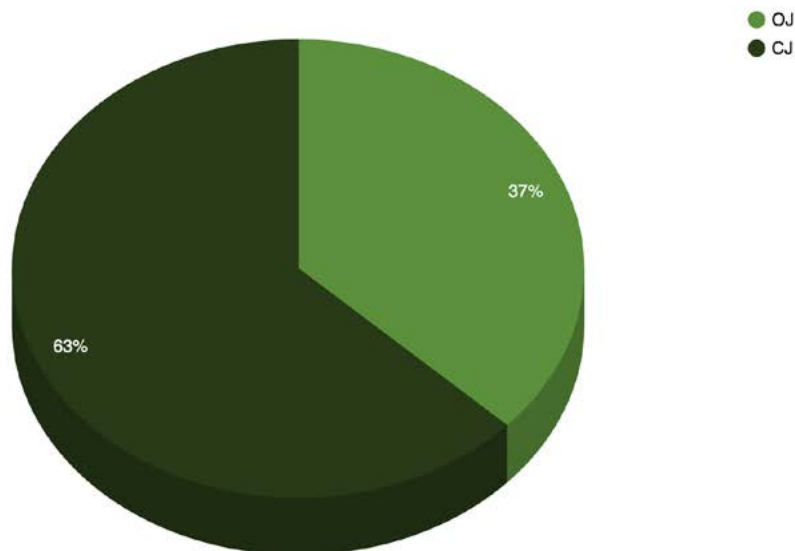
De manière générale, nous travaillons de deux façons: d'une part un soutien général à l'ensemble des membres, par exemple via l'envoi de newsletters, et d'autre part un soutien individuel, via notre permanence juridique (nos deux juristes sont à disposition des membres pour répondre aux questions liées à la gestion de l'emploi).

## 3.1 La permanence juridique en chiffres

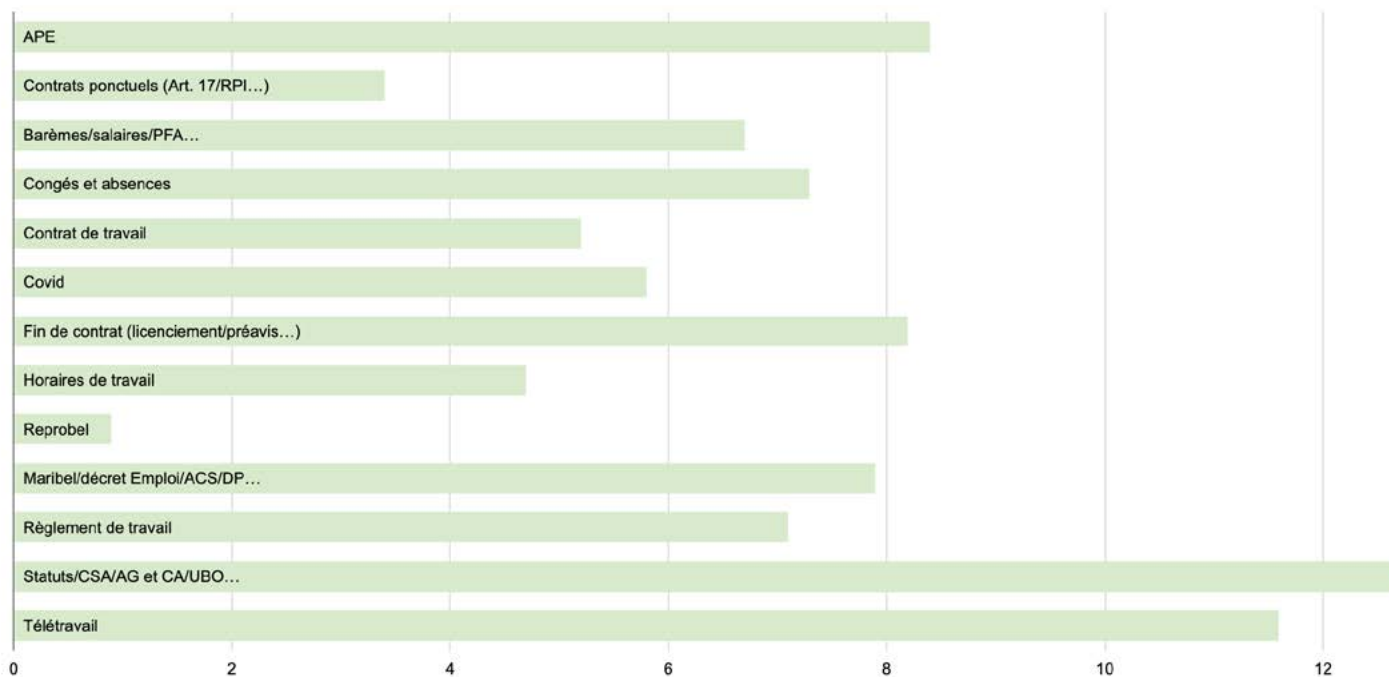
Nous avons répondu à 517 questions en 2021, émanent de 136 associations différentes (42% de nos membres). C'est près de 100 questions en plus qu'en 2020 (environ deux par semaines), mais réparties sur moins d'associations (164 en 2020). Un turnover important dans l'équipe de la FESOJ en 2019 a abouti à plusieurs mois sans permanence juridique et à une équipe presque entièrement renouvelée début 2020. Il semblerait donc qu'après une année de rodage, les membres ont davantage sollicité la FESOJ en 2021.

Il serait intéressant de creuser pourquoi moins d'associations nous ont contacté: réponses obtenues via les newsletters ou le site internet, via d'autres ressources à leur disposition (secrétariat social, fédé d'OJ...), etc. Si par contre la raison est que les associations ne connaissent pas ce service de la FESOJ, il faudra améliorer notre communication et faire augmenter ce chiffre.

## Nombre de questions par secteur



## Thèmes des questions



## 3.2 Quelques dossiers qui ont marqué 2021

### **Vulgariser, vulgariser et encore vulgariser**

Comment la coordinatrice d'une petite association peut-elle comprendre et connaître toutes les démarches administratives/les nouvelles législations en plus de faire son travail d'animation et de gestion d'équipe? Déjà à la FESQJ on a du mal à suivre tout et on ne fait que ça!

L'objectif fondamental de notre mission de soutien aux membres est qu'ils puissent passer plus de temps à réaliser leur travail avec les jeunes (et pas à remplir UBO...).

C'est pourquoi nous tentons d'expliquer, de manière simple et contextualisée (et si possible un peu fun, les matières «emploi» sont inutilement austères!) les différentes démarches et réformes. Pourquoi telle obligation? D'où ça vient? Quels sont les objectifs réels? Des questions auxquelles ne répondent que très rarement les communications des administrations et des gouvernements.

Pour la réforme des APE par exemple, nous avons fait plusieurs séances d'informations avec des exemples très concrets, une information structurée, des schémas, etc. Lors de la justification des subventions du décret Emploi, nous réexpliquons pourquoi il y a différentes étapes, comment le mécanisme de globalisation va fonctionner dans la pratique, etc.

Mais est-ce vraiment à nous de réaliser ce travail? Peut-être pas, mais en tout cas il semble à ce stade indispensable. Et nous pourrions (et comptons) faire nettement plus.

## Un site internet qui devient une mine d'information

Il s'est un peu fait attendre, on vous l'accorde. Mais en 2020 le nouveau site a vu le jour, avec d'abord quelques fonctionnalités limitées, et depuis début 2021, il s'accroît de mois en mois.

Nous avons décidé de fonctionner comme l'ancien site avec un espace-membre où se trouve l'essentiel du contenu. D'une part pour que nos affiliés (qui cotisent à la FESOJ) aient un avantage, d'autre part pour limiter l'accès aux employeurs uniquement, libre à eux par la suite de partager l'information en interne.

Il n'était malheureusement pas possible de repartir du contenu de l'ancien centre de documentation, où trop d'infos devaient être mises à jour. Nous nous sommes donc basés sur les questions posées par les membres en 2020 pour déterminer les besoins prioritaires: congés, télétravail, licenciement, rémunération... Il y a désormais plus d'une cinquantaine de fiches explicatives, des outils (calculateur de prime de fin d'année, chiffres utiles...), une quinzaine de modèle (contrat, avenant, convention...), etc.

En 2022, nous continuerons d'aborder de nouveaux thèmes et d'ajouter des outils. La difficulté va être de le faire en gardant une présentation fluide et intuitive. Si l'information devient confuse et difficilement accessible, les membres poseront alors leur question par mail (ou pire: pas du tout!) et nous aurons manqué l'objectif.



## 4. Gouvernance

Nous avons décidé, aussi bien dans notre plan stratégique que dans les ordres du jour de nos réunions, de traiter les points qui ont trait à la gouvernance de l'association en dernier. L'objectif est de consacrer le maximum de temps et d'énergie aux deux missions de la FESOJ et de ne prévoir pour le fonctionnement interne que ce qui est réellement nécessaire.

En 2020, nous avons consacré 25% du timing des conseils d'administration à ces points. En 2021, nous sommes sûrement plus proche des 30%, au vu de l'importance des quelques dossiers évoqués ci-dessous.

De manière générale, cela ne veut pas dire que le travail sur la gouvernance de notre Fédération n'a pas lieu ou qu'il n'est pas important. L'approche est simplement différente, avec si possible des documents explicatifs envoyés en amont pour faciliter les débats et un renvoi vers l'équipe ou un groupe de travail si des approfondissements s'avèrent nécessaires.

## Quelques dossiers en 2021

### **Mettre à jour les statuts de l'association**

Le nouveau Code des Sociétés et Associations (CSA) aura au moins eu le mérite de questionner l'adéquation de nos statuts avec nos pratiques actuelles (la dernière modification remontait à 2013). Au-delà de changements inintéressants (renvoi à l'alinéa 17 plutôt que 134...), quelques points ont permis des échanges constructifs et des clarifications, d'abord entre membres du CA, ensuite avec l'Assemblée générale : durée des mandats, cotisations, etc.

A l'inverse, le CSA a aussi rigidifié notre fonctionnement, avec la notion de représentant permanent par exemple.

## **Nouvelle présidence**

L'année 2021 a aussi marqué un tournant en interne, avec le départ à la retraite de Bernard Fauville, qui présidait l'association depuis plus de dix ans. Cédric Garcet a été élu fin juin pour reprendre la fonction. Chacun aura ainsi présidé exactement la moitié de l'année (note de la rédaction : ce n'était pas voulu, les agendas font bien les choses...).

Le Conseil d'administration a souhaité accompagner ce changement de présidence d'une réflexion plus approfondie sur le fonctionnement interne ainsi que sur les ambitions à long-terme de l'association. Ce travail s'est concrétisé par deux journées de réflexion début 2022 et devrait aboutir au deuxième semestre.

## **La FESOJ n'est plus jeune**

Selon le décret OJ, qui définit le public jeune comme les 3-30 ans, la FESOJ a terminé sa jeunesse. Nous avons fêté ce bel anniversaire en novembre à Namur, en compagnie de nos membres et partenaires, avec surtout la joie de pouvoir toutes et tous soulever une coupe en présentiel, rire, discuter et dire un grand merci à ceux en partance!

# 5. Perspectives pour 2022

*Nous travaillons sur beaucoup de dossiers en même temps, il est donc difficile de dresser ici les perspectives de 2022 sans donner l'impression de faire une liste de course. Nous mentionnons donc quelques points importants, en sachant que ce n'est nullement exhaustif.*

## **Représentation**

La réforme APE va indubitablement rester un des sujets majeurs en 2022 : implémentation concrète du nouveau dispositif (qui concerne plus de 60.000 travailleurs!), analyse des impacts financiers de la réforme grâce aux données définitives, etc.

La clôture, en toute logique, des accords non marchand, à tous les niveaux de pouvoir (et pour nous principalement au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles).

Les réflexions autour du décret Emploi: mécanisme de globalisation, mise à jour du cadastre, prise en compte de l'ancienneté, récupération des trop-perçus, etc.

La problématique de l'indexation des subventions, avec trois indexations des salaires déjà confirmées et peut-être une quatrième (en plus celles de fin 2021!). Si les subventions ne sont pas indexées de manière conséquente, les associations vont se retrouver en grande difficulté.

## **Soutien aux membres**

Continuer le développement du contenu du site internet, toujours sur base des besoins des membres.

Aider à comprendre au mieux la réforme APE : nous avons déjà travaillé sur ce point en 2021 mais force est de constater que beaucoup d'employeurs rencontrent encore des difficultés à assimiler ce nouveau système.

Créer des synergies avec les fédérations (d'OJ, de CJ, autres fédérations d'employeurs...) pour développer des outils communs/répondre à des problématiques communes.

## **Gouvernance**

Obtenir le renouvellement de la reconnaissance de la FESOJ comme groupement sectoriel.

Renouveler le Conseil d'administration (cela se fait tous les quatre ans).

Aboutir sur le travail de réflexion entamé en 2021.

# 6. La FESOJ en 2021

## 6.1 Instances

Président	Bernard Fauville (Les Auberges de Jeunesse) / Cédric Garcet (FMJ)
Vice-président politique	Joris Fakroune (CJC)
Vice-présidente gestionnaire	Julie Ben Lakhal (ProJeuneS)
Trésorier	Olivier Leblanc (FCJMP)
Secrétaire	Yamina Ghoul (COJ) / Geneviève Nicaise (COJ)

### Conseil d'administration de la FESOJ (au 31/12/2021)

Arc-en-Ciel	Thibaut DE RADIGUÈS
Centre de Formation d'Animateurs	Vincent GALLEZ
Centre d'Information et de Documentation pour Jeunes	Nadia ACHBANY
Centre d'Organisation et d'Animation des Loisirs Actifs	Olivier GEERKENS
	Vanessa VERMEIREN
Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active	Jean-Paul LIENS
Collectif pour la Promotion de l' Animation Jeunesse Enfance	Semra UMay
Confédération des Organisations de Jeunesse	Geneviève NICAISE
	Claude-Etienne SCORIELS
Conseil de la Jeunesse Catholique	Joris FAKROUNE
	David RUZETTE
Fédération des Centres de Jeunes en Milieu Populaire	Olivier LEBLANC
	Pierre EVRARD

Fédération des Maisons de Jeunes en Belgique Francophone	Cédric GARCET
	François NEMETH
Fédération des Maisons de Jeunes et Organisations de Jeunesse	Dorota GOLIK
	Laeticia MALHERBE
Fédération Francophone des Ecoles De Devoirs	Stéphanie DEMOULIN
Fédération Infor-Jeunes Wallonie Bruxelles	Marie-Pierre VAN DOOREN
	Audrey BERNARD
Fédération Nationale des Patros	Denis TOUNE
KALEO	Benoît CÉSAR
Scouts et Guides Pluralistes	Gil VERTONGEN
Jeunes Mutualistes Libéraux	Pierre ESCOJIDO
	Benjamin COCRIAMONT
Ocarina	Célestine LECOCQ
Les Auberges de Jeunesse	Simon RUCHENNE
Les Scouts	Lionel HUYGEN
	Gilles BECKERS
ProjeuneS	Julie BEN LAKHAL
	Benjamin DELFOSSE
RELIE-F	Mathilde SERRUYS
	Zoé ROUSSEAU
Service d'Information sur les Etudes et les Professions	Karim MAJOROS

## 6.2 Equipe

Chargée de gestion

Juristes

Chargée de communication

Directeur

Mauricette Tingu Yaba

Florence Susant et Sylvain Masquelier/Chloé Ameels

Laurence Soetens

Mathieu Midrez