

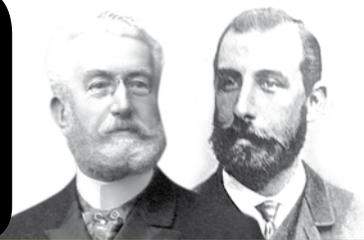
# EMILE & FERDINAND

Gazette **LORCIER**

2022/2 | N°41

Périodique gratuit

Bureau de dépôt : 3000 Leuven Masspost | P-916169



## Actu

### Droit de la consommation et actualités

# 3

Jacques Laffineur,  
Grégory Renier et  
Pierre-Alain Rouffiange



© iStock/Feodora Chiosea

## 7 Rencontre

Marie Dupont, première femme bâtonnière du barreau de Bruxelles

## 10 Réflexion

Les associations d'avocats : des entreprises « comme les autres » ?

Antoine Henry de Frahan

## 14 Essai

La légitimité des élus & l'honneur des juges, le nouvel essai de Manuela Cadelli

## 17 Caritatif

Fondation KickCancer... Don't Skip Kids. Join the fight !  
Delphine Heenen

## Et aussi

→ Save the dates

BONNE  
LECTURE !

## COLOPHON

**Rédacteur en chef**  
Anne-Laure Bastin

**Équipe rédactionnelle**  
Anne-Laure Bastin, Muriel Devillers  
et Herman Verleyen

**Lay-out**  
Julie-Cerise Moers (Cerise.be)

**Régie publicitaire**  
LTH Consulting  
Laurence Thomsin  
Mobile: 0032 471 63 67 01  
E-mail : laurencethomsin@gmail.com

© Lefebvre Sarrut Belgium s.a.

**Éditeur responsable**  
Paul-Étienne Pimont  
Lefebvre Sarrut Belgium s.a.  
Rue Haute 139 - Loft 6  
1000 Bruxelles

Les envois destinés à la rédaction  
sont à adresser par voie électronique à  
emileetferdinand@larcier.com

“

## CHERS LECTEURS,

La collection des Codes annotés Larcier compte depuis cet été un nouvel opus : le Code *Droit de la consommation*. Pratique et maniable, ce recueil inclut les nouvelles règles transposant la directive 2019/2161 modernisant les règles en matière de protection des consommateurs (directive «Omnibus») et les directives 2019/770 et 771 en matière de garantie de conformité. Rencontre avec Jacques Laffineur, Grégory Renier et Pierre-Alain Rouffiange, les auteurs de ce nouveau Code, pour un tour d'horizon des nouveautés en droit de la consommation.

Élue en juin dernier avec 61% des voix, l'avocate Marie Dupont occupe depuis le 1<sup>er</sup> septembre et pour deux ans le rôle de vice-bâtonnière des avocats du barreau de Bruxelles. En 2024, elle deviendra la première femme bâtonnière du barreau de Bruxelles. Rencontre avec une femme déterminée et passionnée.

Il est devenu courant d'affirmer que les associations d'avocats seraient des entreprises comme les autres. Mais est-ce vraiment le cas ? En quoi, le cas échéant, diffèrent-elles ? Et surtout, quel est l'enjeu pratique de la question, au-delà d'une simple controverse sémantique ? Rendez-vous en page 10 pour un entretien avec Antoine Henry de Frahan, consultant et Professeur Affilié à l'EDHEC Bu-

siness School, qui vient de publier chez Larcier un ouvrage consacré à la gestion des cabinets d'avocats.

Dans son nouvel essai, *La légitimité des élus & l'honneur des juges*, Manuela Cadelli invite les acteurs de justice à urgemment et véritablement entrer en « militance », à la fois dans l'espace public et dans les palais de justice, aux côtés des démocrates soucieux de voir respecter et restaurer les principes et valeurs de la refondation démocratique conçue et instaurée après 1945. Et à oser s'approprier la séquence de la Shoah pour la confronter aux agitateurs de division et de haine qui occupent les débats actuels. Découvrez-en plus en lisant son interview.

Le dimanche 25 septembre dernier, *Émile & Ferdinand* et quelques collègues de chez Larcier-Intersentia ont enfilé leurs baskets pour la bonne cause. La fine équipe, rebaptisée "Émile, Ferdinand & others" (of course !), a en effet participé à la course solidaire « RUN TO KICK ! » organisée par la Fondation KickCancer qui lutte contre le cancer des enfants. L'occasion de mettre KickCancer à l'honneur.

*Belles découvertes et belles lectures...*

*L'équipe rédactionnelle  
d'Émile & Ferdinand*

## CETTE GAZETTE EST LA VÔTRE !

N'hésitez pas à **proposer des articles**, à **formuler des suggestions**, à **réagir aux articles** publiés et, ainsi, à **faire évoluer** *Émile & Ferdinand*.

**Adressez-nous vos messages** à l'adresse suivante :  
emileetferdinand@larcier.com

# DROIT DE LA CONSOMMATION ET ACTUALITÉS



**Jacques Laffineur**

Avocat au barreau de Bruxelles



**Grégory Renier**

Collaborateur scientifique à l'UCLouvain, Président de l'Association belge pour le droit alimentaire (BFSO Legal)



**Pierre-Alain Rouffiange**

Inspecteur à la Direction générale de l'Inspection économique du SPF Économie

Les trois auteurs sont également membres du comité de rédaction de la revue bilingue *Droit de la consommation* – *Consumentenrecht* (DCCR).

La collection des Codes annotés Larcier compte depuis cet été un nouvel opus : le Code *Droit de la consommation*. Pratique et maniable, ce recueil inclut les nouvelles règles transposant la directive 2019/2161 modernisant les règles en matière de protection des consommateurs (directive «Omnibus») et les directives 2019/770 et 771 en matière de garantie de conformité. Rencontre avec les auteurs de ce nouveau Code pour un tour d'horizon des nouveautés en droit de la consommation.

**Qu'est-ce qui permet d'affirmer aujourd'hui que le droit de la consommation est devenu une matière juridique à part entière ?**

« **Jacques Laffineur** : L'ensemble des textes législatifs et réglementaires visant à protéger les intérêts du consommateur a, au fil du temps, acquis un statut de véritable « domaine du droit économique ». Le droit de la consommation s'est même introduit à travers quelques règles particulières, notamment celles concernant la garantie des biens de consommation, dans notre Code civil. S'il est devenu évident que tout citoyen doit pouvoir bénéficier de règles le préservant de comportements abusifs de la part des opérateurs économiques, singulièrement lorsqu'il se trouve en situation de faiblesse ou d'ignorance au moment d'acquiescer un bien ou de commander un service, il ne faudrait cependant pas réduire le droit de la consommation à une matière destinée uniquement à protéger le consom-

mateur. C'est l'ordre socio-économique tout entier qui gagne à disposer d'un tel arsenal juridique prenant en compte la diversité de ses acteurs et leurs spécificités. À ce titre, il nous semble qu'il est permis d'affirmer aujourd'hui que le droit de la consommation est devenu un élément essentiel de la cohésion et de l'équilibre auxquels doit tendre l'ensemble du système économique dans lequel s'inscrit ce véritable pan du droit.

**Quels sont les défis et enjeux futurs du droit de la consommation ?**

« **Grégory Renier** : Deux thèmes d'actualité me viennent à l'esprit : la durabilité et l'accessibilité. Par rapport à la durabilité, l'objectif est d'allier les enjeux individuels de protection du consommateur avec les enjeux de durabilité qui sont davantage des enjeux collectifs de société. Concrètement, prenons deux cas d'application : le droit





© iStock/Feodora Chiosea

de rétractation et la garantie de conformité. Le droit de rétractation constitue le fait qu'un consommateur qui procède à l'achat d'un produit ou qui souscrit à un service à distance se voit conférer un droit de réflexion de 14 jours à partir du moment de la livraison du bien ou de la conclusion du contrat de service et, le cas échéant, de renoncer à son achat. Ces renvois nécessitent un soutien logistique et des moyens importants au niveau du transport. Lorsque l'on sait que de grands distributeurs, souvent des multinationales, ont une logistique qui fait en sorte que les articles sont renvoyés dans d'autres continents pour des raisons de réduction des coûts, cela pose question en termes de durabilité. Au niveau de la garantie de conformité, on peut se demander si une garantie de 2 ans pour des produits qui sont censés s'inscrire dans la durée comme des gros électroménagers, par exemple, est suffisante. Cela rejoint aussi la question de l'obsolescence programmée. Est-ce qu'allonger la garantie de conformité de 2 ans à 3 ans ou à 4 ans voire à 5 ans, pour certains articles, ne serait-ce pas là une mesure qui aurait pour effet d'inciter les fabricants

et les distributeurs à veiller à mettre sur le marché des produits durables ?

En ce qui concerne l'enjeu actuel et futur d'accessibilité, l'objectif est de combiner l'accessibilité des produits et des services avec une digitalisation croissante de l'offre que ce soit dans le secteur bancaire et financier ou dans le secteur de la distribution. Les offres en e-commerce ont explosé ces dernières années, faut-il encore pouvoir veiller maintenant à ce que les biens et services proposés en ligne restent accessibles pour toutes et tous. Certaines personnes ne sont en effet pas digitalisées ou ne souhaitent tout simplement pas vivre de manière digitalisée. Le législateur européen a mis en place l'*European Accessibility Act*, à savoir la directive (EU) 2019/882 qui devra être appliquée par les États membres à partir du 28 juin 2025. Lorsque l'on parle d'accessibilité et de données personnelles, on touche également à la question délicate de la discrimination.

**Jacques Laffineur :** J'ajouterais que l'un des enjeux essentiels de la protection des consommateurs est de garantir l'effectivité de leurs droits.

Depuis qu'existe le droit de la consommation, une question récurrente qui se pose est en effet de savoir si les droits du consommateur sont réellement respectés. Il faut des recours judiciaires très accessibles et facilement utilisables par le consommateur. Il s'agit-là d'un objectif qui devient plus crucial qu'auparavant. Car plus il y a de dispositifs protecteurs, plus il faut (surtout en ce qui concerne les petits litiges de consommation, c'est-à-dire ceux dont l'enjeu économique est relativement faible) que le consommateur puisse faire valoir ses droits. Plus le champ des règles du droit de la consommation s'élargit, plus cet enjeu devient important.

**Le droit de la consommation n'entre-t-il cependant pas en concurrence avec d'autres branches du droit ?**

**Jacques Laffineur :** De la même manière que le droit des consommateurs ne peut prétendre se développer en faisant fi de son impact potentiel sur le droit des travailleurs (on songe, par exemple, à l'ouverture des

magasins le dimanche), il importe que la défense des intérêts du consommateur ne fasse pas d'obstacle à la protection de l'environnement (on pense notamment à la recherche du meilleur rapport qualité/prix des produits et services qui doit s'exercer dans le respect des objectifs écologiques à poursuivre par le secteur de la production). C'est « à ce prix » que la légitimité du droit de la consommation trouve sa pleine consécration. Lorsque le législateur – qu'il soit européen ou national – parvient à atteindre une harmonieuse « cohabitation » entre les droits du travailleur, du producteur, du distributeur, du vendeur et du consommateur tout en veillant également au développement durable ou soutenable (de même qu'au bien-être animal), le droit de la consommation gagne en quelque sorte ses véritables « lettres de noblesse ».

**« Nouveau droit de la consommation », tel était le sujet du colloque de la revue bilingue *Droit de la consommation – Consumentenrecht (DCCR)* du 2 juin dernier. Y était abordée la transposition des directives « vente et contenu numérique et services numériques », « Omnibus » et « actions représentatives ». Quelle est l'idée générale et la finalité des modifications introduites par ces directives ?**

**Grégory Renier :** Le droit de la consommation a subi une réforme avec quatre directives qui sont entrées en vigueur.

On peut citer, tout d'abord, la directive 2019/2161 dite « Omnibus » qui apporte de nouvelles règles pour les contrats conclus sur des places de marché en ligne (les fameuses *marketplaces*). De même que la liste noire des pratiques commerciales déloyales est également étendue, notamment en matière d'avis sur les plateformes digitales, l'annonce des réductions de prix se voit davantage réglementée. Les sanctions sont également renforcées. Il faut savoir que maintenant, pour une violation des règles du droit de la consommation, une entreprise est désormais exposée à des sanctions qui peuvent aller, en fonction du niveau de gravité de la sanction, jusqu'à

6% de son chiffre d'affaires annuel brut. Ensuite, il y a les directives 2019/770 et 2019/771 qui apportent des adaptations aux règles en matière de garantie de conformité qui est désormais étendue aux contenus et services numériques. Pour les biens de consommation, la garantie légale reste de 2 ans. Le grand changement se situe au niveau de la présomption d'antériorité qui passe de 6 mois à 2 ans en Belgique. Concrètement, cela signifie pour le consommateur qu'il ne devra pas apporter la charge de la preuve que le défaut de conformité existait au moment de la délivrance du bien. Et cela est valable désormais tout au long de la période de garantie et non plus les 6 premiers mois uniquement. Hormis certaines particularités concernant les produits numériques, nous avons donc ici un droit de garantie légale qui pourra s'appliquer effectivement pendant 2 ans. Ces trois directives ont été transposées en Belgique avant l'été de cette année. À cela s'ajoute la directive 2020/1828 sur les actions représentatives qui doit être transposée dans les États membres pour le 25 décembre 2022. Ces actions existent déjà en Belgique depuis 2014 et sont connues sous les termes « actions collectives » ou *class actions*, en référence aux systèmes établis aux États-Unis. Ici encore, pas de révolution, mais tout de même des adaptations substantielles, avec un élargissement du champ d'application et un système qui demande aux États membres de permettre les actions représentatives transfrontières.

**Votre Code annoté – Droit de la consommation vient de paraître sous la marque d'édition Larcier. En quoi ce dernier est-il novateur ?**

**Pierre-Alain Rouffiange :** Nous pouvons constater qu'en France, depuis de très nombreuses années, existe une véritable codification du droit de la consommation qui prend d'ailleurs la forme d'un « Code de la consommation ». En Belgique, la situation est différente. Le Code annoté « Droit de la consommation » qui vient d'être édité chez Larcier ne constitue pas un « code officiel » au sens strict du terme. C'est une œuvre originale de compilation de textes en matière de protection du consommateur dont certains

textes proviennent du Code de droit économique, « vrai code » au sens officiel quant à lui.

**À l'ère digitale, quel est le « plus » qu'apporte un Code « Droit de la consommation » sur support papier par rapport aux banques de données informatisées ?**

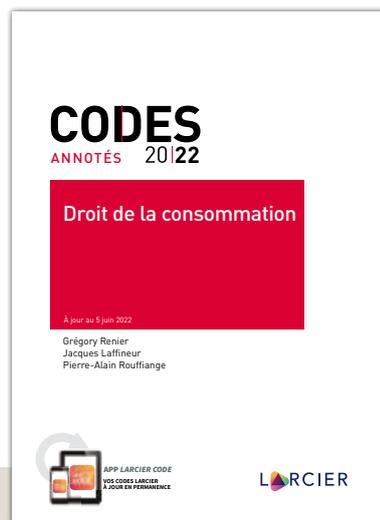
**Pierre-Alain Rouffiange :** Si l'on peut s'interroger aujourd'hui sur la pertinence de maintenir l'édition de codes sur support papier, force est de constater qu'il reste précieux pour nombre de praticiens de pouvoir disposer, sur le coin de leur bureau, d'un volume qui peut être rapidement et aisément feuilleté sans devoir procéder à des investigations qui peuvent, malgré tout, s'avérer fastidieuses sur la toile...

Comme indiqué dans l'avant-propos du Code annoté « Droit de la consommation », l'ambition est de livrer un outil pratique à toute personne qui recherche, tantôt s'il existe des règles dans tel ou tel domaine de la vie économique impliquant le consommateur et, tantôt, lorsque l'existence de ces règles lui est bien connue, une réponse à la question de savoir si celles-ci font l'objet de développements à travers l'œuvre des cours et tribunaux, et si des textes réglementaires (des arrêtés d'exécution, parfois méconnus, mais aussi, notamment, des codes de conduite) viennent compléter les dispositifs en vigueur. C'est bien aussi la raison pour laquelle le Code « Droit de la consommation » se classe parmi la série des codes « annotés » édités par Larcier. Leur caractère utile n'est plus à démontrer. Il faut ajouter une précision importante : l'éditeur offre la possibilité de suivre une mise à jour permanente des textes grâce à une application.

**Pour terminer, une petite question d'ordre plus personnel. D'où est venu votre intérêt pour le droit de la consommation ?**

**Grégory Renier :** J'ai commencé mon parcours académique par un Master en communication. Durant ce premier cursus, j'ai consacré mon travail

...



Disponible  
dans l'application  
**Larcier Code**

### Code annoté – Droit de la consommation

Édition 2022 - À jour au 5 juin 2022

Jacques Laffineur, Grégory Renier, Pierre-Alain Rouffiange

Découvrez plus d'infos sur [larcier.com](http://larcier.com)

de fin d'étude à la publicité des opérateurs de la téléphonie mobile. J'ai été impressionné de voir comment ces opérateurs, bien au-delà d'une mise en scène classique, modalisaient leurs messages publicitaires quitte à induire leurs destinataires en erreur. C'est en tous cas ce que l'étude avait démontré. Nous étions alors au début des années 2000. Les choses se sont améliorées depuis lors, bien heureusement. Je m'intéressais également à la médiation comme mode alternatif de résolution des litiges. C'est de tout cela qu'est né mon intérêt pour le droit de la consommation. J'ai donc embrayé sur des études de droit pendant lesquelles je me suis très vite intéressé à la manière de rendre effective la protection du consommateur, notamment à travers la mise en place de recours collectifs connus en Belgique depuis 2014 sous le terme d'« actions en réparation collective », sujet auquel je consacre une large partie de mes recherches. C'est d'ailleurs à cette occasion que j'ai eu la chance de rencontrer Jacques Laffineur à la Faculté. Depuis ce moment, nous n'avons cessé de débattre sur des questions du droit de la consommation. Cela fait dix ans déjà ! Pendant ce temps, j'ai eu la possibilité de prendre part à différentes initiatives qui contribuent au développement du droit de la consommation et à la conscientisation des règles auprès des acteurs concernés. De nouveaux projets

sont encore à venir, peut-être aurais-je l'occasion de vous en parler lors d'une prochaine interview (sourire).

**Jacques Laffineur :** En ce qui me concerne, j'ai eu la chance de participer aux travaux de recherche du Centre de droit de la consommation de l'UCLouvain durant une vingtaine d'années à une période où justement le droit de la consommation commençait à s'imposer. Sous l'égide du Prof. Thierry Bourgoignie, les chercheurs de ce centre ont participé à de très nombreuses études et formations tant au niveau européen qu'au niveau belge. J'ai pu partager mon temps de travail avec la pratique du barreau, ce qui me donnait un pied dans la théorie et un pied dans la pratique. Dans une matière vivante comme le droit de la consommation, cette double fonction s'est avérée très opportune.

**Pierre-Alain Rouffiange :** J'ai entamé des études de droit, car j'étais attiré par le rôle protecteur des normes et animé par le souhait de contribuer à la défense des parties faibles. Par ailleurs, durant mes études, j'ai développé un intérêt particulier pour le droit européen – dont découle une bonne part du droit de la consommation – et les sujets de nature économique.

En 2014, lorsque j'ai été engagé au sein de la Direction générale de l'Inspection

économique du SPF Économie (chargée, entre autres, de veiller au respect de la réglementation économique), ma nouvelle fonction correspondait donc tout à fait à mes aspirations. Mon intérêt pour le droit de la consommation n'a alors cessé de croître. La recherche perpétuelle d'un équilibre entre les différents intérêts en jeu (ceux des consommateurs, des entreprises, les enjeux de durabilité...) en fait une matière passionnante, dont l'impact et l'utilité concrète peuvent en outre être aisément constatés dans notre quotidien. En 2020, Jacques Laffineur et Grégory Renier m'ont invité à rejoindre le comité de rédaction de la revue *Droit de la consommation – Consumentenrecht* (DCCR) et ils m'ont ensuite convié à l'élaboration du Code annoté « Droit de la consommation ». Ces expériences n'ont fait que renforcer mon enthousiasme et je les en remercie vivement ! ■

# MARIE DUPONT, PREMIÈRE FEMME BÂTONNIÈRE DU BARREAU DE BRUXELLES

Élue en juin dernier avec 61% des voix, Marie Dupont occupe depuis le 1<sup>er</sup> septembre et pour deux ans le rôle de vice-bâtonnière des avocats du barreau de Bruxelles. En 2024, elle deviendra la première femme bâtonnière du barreau de Bruxelles. Rencontre avec une femme déterminée et passionnée.

**Marie Dupont, vous devenez la première femme à occuper ce poste à Bruxelles, côté francophone. Ce n'est pas rien. Une victoire qui a doublement du sens pour vous et pour les femmes en général dans le contexte actuel ?**

**Marie Dupont :** Je suis heureuse et fière d'avoir été élue vice-bâtonnière par mes consœurs et mes confrères. Être la première femme à pouvoir exercer cette fonction à Bruxelles francophone est un honneur. La symbolique attachée au fait de ne jamais avoir élu de femme au bâtonnat était négative pour le barreau, mais ce temps est aujourd'hui révolu. Au-delà du regard féminin que je vais pouvoir apporter, et qui sera nécessairement différent de celui de mes homologues masculins, je pense aussi que le barreau a fait le choix de la jeunesse (par rapport à la moyenne d'âge des bâtonniers). Je veux renforcer les liens entre les différentes générations et m'adresser à toutes les catégories d'avocats pour que tous ensemble nous construisions le barreau de demain. À mes yeux, cela ne sera possible que si toute la diversité du barreau est représentée dans ses institutions, à commencer par les femmes.



*Marie Dupont*

Avocate et vice-bâtonnière du barreau de Bruxelles





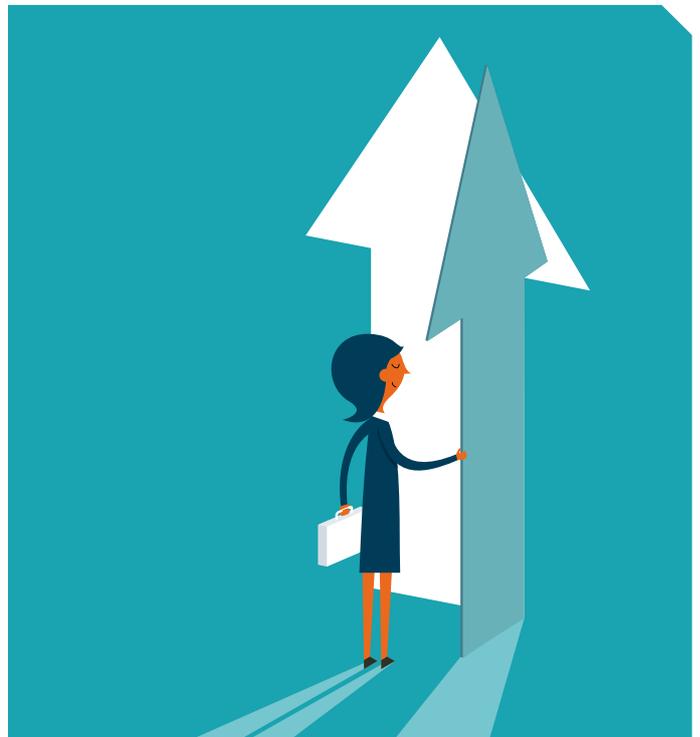
**Vous avez un parcours assez atypique. Vous avez en effet commencé votre vie professionnelle en tant qu'esthéticienne ? Quelle a été votre motivation pour vous rediriger vers le droit ?**

« Après avoir exercé quelques années comme esthéticienne, je commençais à m'ennuyer et je souhaitais me diriger dans une voie professionnelle qui permet le renouvellement constant et qui allie réflexion et créativité. Je n'avais pas vraiment d'idée, mais puisque je vivais seule et sans aide financière de ma famille, je me devais aussi – et surtout – de choisir une voie qui me mènerait à coup sûr vers un emploi. Le droit s'est donc imposé en raison des nombreuses portes professionnelles qu'il permet d'ouvrir et non pour devenir avocate. À l'époque, je pensais devenir juriste, mais la vie et les rencontres que j'ai eu la chance de faire en ont décidé autrement, pour mon plus grand bonheur.

**Vous travaillez actuellement avec le bâtonnier en fonction. Comment se passe ce tandem ?**

« Je connais Emmanuel Plasschaert depuis 2007 lorsque j'ai été élue déléguée des stagiaires et qu'il était président de la Conférence du jeune barreau. Nous avons des personnalités et des modes de fonctionnement différents, mais nous voyons les choses dans la même lignée et nous allons travailler en tandem pour faire avancer le barreau dans le 3<sup>ème</sup> millénaire. Nous sommes tous les deux attachés aux fondamentaux de la profession (secret professionnel, indépendance, éthique et excellence) et à la défense qui forme le cœur de notre profession, que l'on soit avocat des gens ou avocat d'affaires.

Cela étant, la mission structurelle du vice-bâtonnier est de s'occuper du stage et donc des 1.000 avocats stagiaires et de leurs maîtres de stage agréés. J'entends me consacrer pleinement à cette mission et, outre le suivi personnel des dossiers individuels, mettre en place des mesures pour simplifier le stage et accompagner nos confrères dans cette magnifique profession.



© iStock/sorbetto

En outre, il me semble que les obligations actuellement imposées aux stagiaires et aux maîtres de stage ne correspondent plus aux attentes actuelles des cabinets et de la profession. J'entends mener une réflexion profonde et sans tabou sur les objectifs du stage et les moyens à mettre en place pour les rencontrer.

**Comment envisagez-vous votre bâtonnat dans deux ans ?**

« Il peut se passer tellement de choses en deux ans qu'il m'est difficile d'envisager aujourd'hui quels sont les défis que le barreau devra relever et les projets que les avocats souhaiteront mener en 2024. Je suis toutefois persuadée qu'il faudra toujours mener des actions en vue de simplifier la vie des avocats et de les accompagner dans une vie professionnelle épanouissante, qu'il faudra toujours veiller à des relations de confiance et de respect mutuel avec la magistrature, qu'il faudra remplir notre mission fondamentale de défenseur et de garant de l'État de droit et que le barreau de Bruxelles doit jouer son rôle de plus grand barreau de Belgique, ce qui requiert de valoriser l'image de l'avocat.

Ces grands axes sont intemporels, mais nous devons sans cesse réinventer les moyens de les réaliser.

Pour rester nous-mêmes, nous nous devons de rester en phase avec la société et d'oser allier audace et tradition.

Une chose est certaine : ce bâtonnat sera mené avec l'ensemble des consœurs et des confrères qui souhaiteront s'y investir. Je veux être, et rester, à l'écoute de toutes les catégories d'avocats et répondre à leurs attentes. Pour cela, je compte bien aller à leur rencontre et aller les chercher pour avancer, ensemble, en misant sur l'intelligence collective et l'énergie que chacun est prêt à mettre dans les projets qui le passionnent.

### Les témoignages que nous pouvons lire de vous vous décrivent comme une femme déterminée, d'une redoutable efficacité et débordant d'énergie. Des qualités qui ont sans doute fait la différence avec les autres candidats au bâtonnat ?

« Je me reconnais dans les qualités que vous citez, mais il ne faut pas croire que je suis comme ça 100 % du temps. Comme tout le monde, je suis parfois indécise, inefficace et/ou en mode « down » même si j'essaie de ne pas le montrer.

#### Si vous étiez...

##### une loi, vous seriez... ?

Celle qui autorise l'avortement ou l'euthanasie. Elle l'autoriserait même de manière très large. Être libre de disposer de son propre corps est essentiel et fondamental. Je suis profondément attachée au respect des choix de vie personnels et il faut lutter contre ce réflexe tellement humain de considérer que nos choix philosophiques constituent la norme.

##### une maxime/un dicton, vous seriez... ?

Sans hésiter : « Aujourd'hui est le premier jour du reste de ta vie. » Cette phrase m'a toujours inspirée. Elle me dit : bouge-toi ! Regarde devant toi et donne aujourd'hui le meilleur de toi-même.

##### une œuvre d'art, vous seriez... ?

La Sagrada Familia. Parce que c'est une œuvre inachevée qui se construit collectivement, au départ de la vision de Gaudi et que j'aime le travail collectif lorsqu'il se met au service d'un objectif commun.

##### un livre, vous seriez... ?

Un livre de Léa Salamé. J'adore son approche du féminisme qui se veut surtout inspirant.

### Rencontrez-vous parfois des doutes par rapport à votre profession ?

« Oui, très souvent ! Je suis atteinte du syndrome de l'imposteur comme beaucoup de gens, spécialement de femmes, qui consiste à nier plus ou moins systématiquement la propriété de tout accomplissement personnel et à attribuer les succès professionnels ou privés à des causes extérieures (chance, relations, circonstances particulières). Je me soigne en lisant des ouvrages ou des témoignages sur le sujet.

Le doute est normal et même bénéfique puisqu'il permet le questionnement et la remise en question. Le challenge consiste toutefois à éviter que le doute se transforme en un « je ne pourrai pas y arriver ». Je me répète souvent que si d'autres l'ont fait, c'est que c'est possible. La plupart du temps, j'y crois et j'avance. Et si un projet ne fonctionne pas comme je l'avais imaginé, je me rappelle les mots de Thomas Edison « Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10.000 manières qui ne fonctionnaient pas. »



Envie de mieux connaître Marie Dupont et son programme ?  
Rendez-vous sur [mariedupont2022.be](https://mariedupont2022.be)



# LES ASSOCIATIONS D'AVOCATS : DES ENTREPRISES « COMME LES AUTRES » ?

Il est devenu courant de l'affirmer : les associations d'avocats seraient des entreprises comme les autres. Mais est-ce vraiment le cas ? En quoi, le cas échéant, diffèrent-elles ? Et surtout, quel est l'enjeu pratique de la question, au-delà d'une simple controverse sémantique ? Un entretien avec Antoine Henry de Frahan, consultant et Professeur Affilié à l'EDHEC Business School, qui vient de publier chez Larcier un ouvrage consacré à la gestion des cabinets d'avocats<sup>1</sup>.

**Allons directement au cœur de la question. Les associations d'avocats sont-elles des entreprises comme les autres ?**

**Antoine Henry de Frahan :** L'intention derrière cette affirmation, c'est souvent de rappeler aux avocats qui l'auraient oublié (ou qui ne l'auraient jamais réalisé) que l'exercice de la profession d'avocat ne se limite pas au travail juridique ; il y a nécessairement un important travail de gestion, même pour un avocat solo et a fortiori dans une association. Les avocats qui négligent cette dimension mettent bien entendu leur activité en péril. En ce sens, oui, les associations d'avocats sont bien des entreprises comme les autres : il est nécessaire, tant individuellement que collectivement, de réfléchir à sa stratégie, de mettre en place des dispositifs pour atti-

rer les clients, d'optimiser la gestion financière, de gérer son équipe, d'assurer la transformation digitale, etc.

Mais dans le même temps, en disant cela, on risque de passer à côté de deux caractéristiques essentielles qui distinguent les associations : l'autonomie opérationnelle et l'absence d'unité de commandement. Il ne s'agit pas d'une critique : c'est juste une observation factuelle.

**Qu'entendez-vous par autonomie opérationnelle et quel en est l'effet sur la gestion ?**

« Dans les entreprises « ordinaires », si tant est qu'existe une telle catégorie, il y a souvent un degré élevé d'interdépendance entre les différentes divisions. Si l'objet de l'entreprise est, disons,



**Antoine  
Henry de Frahan**

Associé, FrahanBlondé

<sup>1</sup> Antoine HENRY de FRAHAN, *La gestion des cabinets d'avocats*, Larcier, 2022.



*C'est donc bien la nature du « marché » que l'on vise – quels clients, et pour lesquels de leurs besoins ? – qui va déterminer le degré d'intégration nécessaire de l'association ou, à l'inverse, le degré d'autonomie opérationnelle qu'il convient de laisser à chacun. ”*

de produire et de vendre des voitures, l'atelier de peinture ne peut pas fonctionner seul ; il doit s'insérer dans une chaîne de valeur qui relie tous les acteurs, depuis l'achat de matières premières et des pièces détachées jusqu'à la livraison chez les concessionnaires. Cela nécessite un degré élevé de coordination et d'intégration dans l'organisation et dans les process.

À l'inverse, dans un cabinet d'avocats, un associé n'a, pour l'essentiel, pas besoin des autres pour faire son métier, ni même pour y exceller. Pour relire un contrat ou rédiger un avis, les associés n'ont guère besoin les uns des autres. Dans leur travail quotidien, leur autonomie opérationnelle est un fait.

Il serait par conséquent vain et inutile de tenter de mettre en place le même degré d'intégration opérationnelle que dans une entreprise ordinaire. Or, c'est l'erreur que font ceux qui, méconnaissant la nature spécifique des associations d'avocats, tentent précisément d'y imposer des modèles de fonctionnement qui ont fait leur preuve dans des entreprises pour lesquelles l'intégration opérationnelle est une nécessité et une évidence, mais qui s'avèrent impraticables, voire contreproductifs dans les associations d'avocats.

Attention, je ne dis pas qu'il ne faut pas viser à se coordonner et à définir un mode de fonctionnement commun dans les associations d'avocats : je dis qu'il faut aborder la question avec réalisme et

définir de manière stratégique le degré d'intégration optimal.

### Comment déterminer le niveau optimal d'intégration opérationnelle ?

“ Imaginons une association où différents associés pratiquent différentes matières en s'adressant à différentes clientèles. Il leur arrive occasionnellement de s'envoyer un dossier, voire de collaborer, mais pour l'essentiel chacun gère sa barque, prospère et est heureux comme ça. Pourquoi chercherait-on à imposer une uniformisation des méthodes de travail ? À quoi cela servirait-il ? Si on compare cette association à une entreprise « normale », on peut avoir l'impression d'un manque d'esprit d'équipe ou de discipline collective, mais où est le problème ?

En revanche, prenons le cas d'un cabinet d'affaires travaillant sur des grosses opérations qui nécessitent l'intervention conjointe de plusieurs associés spécialisés, l'un en droit des sociétés, l'autre en droit de la concurrence, le troisième en droit fiscal, etc. Ce contexte impose un degré bien plus élevé d'intégration fonctionnelle. Un cabinet actif dans ce sec-

teur, mais qui n'arriverait pas à mettre en place la discipline collective requise n'a guère de chance d'y prospérer. Le même raisonnement s'appliquerait à un cabinet de niche, où tous les associés sont actifs dans le même secteur : l'intérêt qu'ils ont à se coordonner est évident.

C'est donc bien la nature du « marché » que l'on vise – quels clients, et pour lesquels de leurs besoins ? – qui va déterminer le degré d'intégration nécessaire de l'association ou, à l'inverse, le degré d'autonomie opérationnelle qu'il convient de laisser à chacun.

### Vous parlez beaucoup d'intégration. Visez-vous autre chose que l'intégration financière ?

“ On a parfois une vision très étroite de l'intégration : on dit d'un cabinet qu'il est « intégré » lorsqu'il existe un mode centralisé de rémunération des associés, et donc une certaine forme de partage des profits et d'interdépendance financière. C'est évidemment une question importante, mais l'intégration ne s'arrête pas là. L'intégration financière





© iStock/momcilog

ne devrait être que couronner une intégration stratégique, opérationnelle, humaine, technologique, etc.

L'intégration - qui est une question de périmètre et de degré et pas un choix binaire oui/non -, peut porter sur une vision partagée du futur pour le cabinet, une culture et des valeurs, une stratégie, une politique de qualité, le marketing, des projets pour développer l'activité, une politique commune à l'égard des collaborateurs, etc. Vouloir s'intégrer sur le plan financier sans qu'il n'y ait d'intégration stratégique et opérationnelle conduit inévitablement à l'impasse. Et encore une fois, j'insiste : l'intégration n'est jamais un but en soi. Tout dépend du marché sur lequel les associés sont actifs.

**La question du niveau optimal d'intégration entre les associés est-elle une source de tensions ?**

“ Oui, et c'est normal. Il y aura toujours, dans les associations d'avocats, une tension entre un pôle centrifuge - plus d'autonomie, de flexibilité et de liberté individuelle - et un pôle centripète - plus d'intégration, d'alignement, de centralisation. Cette tension est saine, d'ailleurs, et il ne s'agit pas de la faire disparaître, mais de la gérer. Elle est inhérente à la vie des organisations en général et des associations d'avocats en particulier. Il faut l'assumer, en se rapprochant le plus possible de l'optimum, qui peut varier dans le temps et en fonction des circonstances. Les bons *managing partners* sont ceux qui ont le talent de placer le curseur au bon endroit.

Certaines associations y parviennent et leur succès est d'ailleurs souvent spectaculaire. D'autres échouent : les attentes des associés à l'égard de l'association sont trop éloignées, disparates, voire in-

conciliables. Si les uns - pour des raisons tout à fait légitimes et sensées - veulent préserver un maximum d'autonomie individuelle et réduire le périmètre associatif au minimum, tandis que les autres - pour des raisons tout aussi valables - souhaitent plus d'esprit d'équipe, de cohésion et de collaboration, l'association court évidemment le risque d'exploser, ce qui arrive d'ailleurs assez souvent.

**Comment peut-on prévenir ce risque d'explosion des associations ?**

“ Les associés doivent expliciter la raison d'être de leur association. Fondamentalement, que cherchons-nous en nous associant, ou en maintenant une association existante ? Quelle est la valeur que nous voulons créer les uns pour les autres ? S'agit-il simplement

de partager les frais immobiliers ? Vou-  
lons-nous développer une pratique hau-  
tement intégrée ? Autre chose encore ? Il  
n'y a pas de bonne ou de mauvaise ré-  
ponse. Ce qui importe, c'est que la ré-  
ponse donnée soit partagée par l'en-  
semble des associés ou, au moins, qu'il  
n'y ait pas d'attentes inconciliables.

On pourrait comparer cela à une relation  
amoureuse : le projet est-il de se voir de  
temps en temps, ou bien de fonder une  
famille ? Les deux projets sont a priori  
également légitimes et peuvent épanouir  
les protagonistes, à condition évidem-  
ment que ceux-ci soient sur la même lon-  
gueur d'onde. C'est ce travail d'explicita-  
tion et d'alignement qu'il faut faire lors  
de la fondation d'une association et re-  
mettre à jour régulièrement par la suite :  
pourquoi sommes-nous associés, dans  
quel but ? Nos aspirations sont-elles, au  
minimum, compatibles et, si possible,  
synergiques ?

**Vous n'avez pas encore parlé  
de la seconde spécificité  
des associations d'avocats,  
à savoir l'absence d'unité de  
commandement. De quoi s'agit-  
il ?**

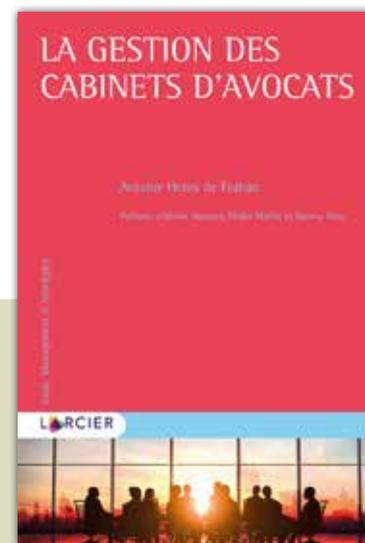
“ La gouvernance des entreprises  
« ordinaires » est fondée sur la hié-  
rarchie. Il existe un lien hiérarchique  
entre le conseil d'administration et la di-  
rection générale, et entre celle-ci et le  
reste de l'organisation. Même si en pra-  
tique les choses sont parfois un peu plus

compliquées, et même si le « manage-  
ment participatif » est à la mode, l'idée  
générale reste quand même que quand le  
patron décide, le reste de l'organisation  
exécute.

C'est très différent dans les associations  
d'avocats : leur gouvernance est fonda-  
mentalement égalitaire. Il n'y a, en prin-  
cipe du moins, pas de hiérarchie et pas de  
lien de subordination entre les associés.  
Il est par conséquent difficile d'imposer  
d'autorité quoi que ce soit à un associé.  
La discipline collective n'existe que dans  
la mesure où les associés y consentent  
librement. Du coup, tous les modèles  
de management en cours dans les en-  
treprises ordinaires qui reposent sur le  
présupposé d'une autorité hiérarchique  
s'avèrent inapplicables aux associa-  
tions d'avocats. Et c'est pourquoi ceux  
qui tentent de gérer leur association  
« comme une entreprise » s'exposent à de  
vives déconvenues. Ils méconnaissent la  
spécificité du fait associatif.

**Quelles conclusions en tirer pour  
la gestion des associations ?**

“ Imaginons une association qui in-  
vestit dans un nouvel outil infor-  
matique. Quelques associés, dont le  
chiffre d'affaires important est vital pour  
l'association, estiment ne pas avoir le  
temps de participer aux séances de for-  
mation, continuent à utiliser l'ancien  
système et enjoignent à leurs assistants  
et collaborateurs de faire de même. Le  
managing partner peut bien entendu



**La gestion des cabinets  
d'avocats**  
Édition 2022 – 380 p.  
Antoine Henry de Frahan  
Découvrez plus d'infos  
sur [larcier.com](http://larcier.com)

exhorter, appeler à la discipline collec-  
tive, etc. En fin de compte, ce sont bien  
les associés qui ont le dernier mot. Ce  
sont eux qui détiennent la réalité du  
pouvoir. C'est d'ailleurs lié au point pré-  
cédent : plus leur autonomie fonction-  
nelle est grande, plus leur pouvoir est  
grand par rapport à celui de l'organisa-  
tion.

On ne peut pas comprendre le fonction-  
nement d'une association sans analyser  
la dynamique du pouvoir au sein de celle-  
ci, autrement dit la réalité des rapports  
de force. L'erreur naïve du management  
« ordinaire » serait de penser que le ma-  
naging partner, du simple fait de son  
titre, dispose du même pouvoir que celui  
d'un CEO dans une entreprise ordinaire.  
Les choses sont bien plus délicates, ce  
qui exige d'ailleurs de grandes qualités  
de la part du managing partner, parmi  
lesquelles le réalisme figure au premier  
rang. ■

# LA LÉGITIMITÉ DES ÉLUS & L'HONNEUR DES JUGES, LE NOUVEL ESSAI DE MANUELA CADELLI

Dans son nouvel essai, Manuela Cadelli invite les acteurs de justice à urgemment et véritablement entrer en « militance », à la fois dans l'espace public et dans les palais de justice, aux côtés des démocrates soucieux de voir respecter et restaurer les principes et valeurs de la refondation démocratique conçue et instaurée après 1945. Et à oser s'approprier la séquence de la Shoah pour la confronter aux agitateurs de division et de haine qui occupent les débats actuels.



**Manuela Cadelli**

Juge au tribunal de première instance de Namur, présidente de l'asbl *Justice for Rule of Law* et présidente de l'Association syndicale des magistrats entre 2013 et 2019

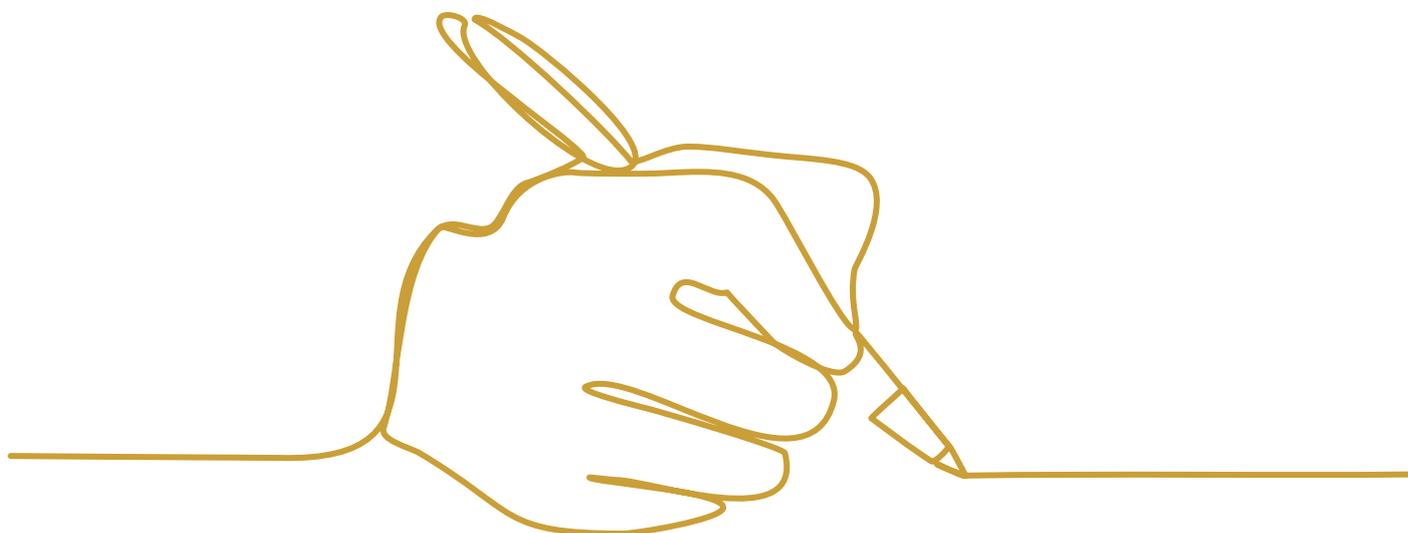
**Qu'est-ce qu'il y a de vous dans cet ouvrage ? De votre vécu ?**

« **Manuela Cadelli** : La volonté de comprendre pour ne pas subir, intimement liée au souci - en fait, une nécessité si l'on veut entamer le réel - de nourrir « une colère qui pense », selon les mots de Geneviève Fraisse. C'est freudien avant d'être « politique ».

**Pourquoi les acteurs de justice liraient-ils votre ouvrage et que souhaitez-vous qu'ils en retiennent ?**

« Je souhaite insister sur cette séquence historique radicale de la refondation civilisationnelle voulue à partir de 1945 qui a montré que la consécration et l'extension des droits de l'homme dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle ne relèvent pas d'un caprice de l'histoire ou de la démonétisation du collectif, mais sont consubstantielles à la commission de la Shoah et aux exactions du nazisme ou de la Collaboration. Consubstantielles et dès lors indissociables comme l'est la réparation d'un dommage infini et impensable causé par une faute, un mal, de même proportion. Selon le philosophe Vladimir Jankélévitch qui a pensé très tôt le principe de son imprescriptibilité pénale, la Shoah est proprement « irrévocable », car impardonnable.

Les droits humains, mais aussi le principe de justice sociale qui les accompagne et qui a été sanctuarisé – à l'unanimité des États signataires de l'OIT, dans la Déclaration de Philadelphie dès 1944 –, doivent l'être pareillement : irrévocables et non négociables. Et c'est bien le rôle de la justice internationale et étatique d'en assurer le respect, car tel est aussi le vœu des gouvernants survivants et témoins du nazisme traduit dans bon nombre des conventions internationales qui ont été conclues



© iStock/Yulija Bortulyova

depuis lors : confier à la justice la charge d'en sanctionner l'irrespect, sur le fondement du Droit, tel que repensé au regard d'une nécessaire hiérarchisation des normes. Au risque – assumé – de contrarier et d'invalider les lois nationales en tant qu'émanation d'une majorité électorale dont on a vu la précision de la cruauté et de la tyrannie. En conséquence, au nom de ce mot d'ordre fameux : « Plus jamais ça », à la fois promesse et pari.

Je souhaite aussi insister sur ceci : l'analyse historique montre sans équivoque que la Shoah et l'horreur nazie et collaborationniste ont été rendues possibles par des institutions judiciaires affaiblies ou corrompues politiquement, sortes de pouvoirs croupions incapables de faire obstacle – moralement et juridiquement – à la politique génocidaire conduite par des gouvernants élus ou plébiscités par la population.

### Quel(s) motif(s) vous a/ont poussé(e) à écrire votre essai ?

« C'est le constat prégnant, presque oppressant, de la détérioration du climat politique dans les pays occidentaux, essentiellement du fait de l'hostilité manifestée par les élus à l'égard des autres institutions qui participent, en principe, de l'équilibre et de la *vita activa* de l'État de droit : la justice, mais aussi les ONG et la presse indépendante. Ces relations ne sont généralement plus marquées par l'antagonisme vertueux qui fondait la dialectique démocratique, mais bien par le mépris, la disqualification, parfois l'insulte ou la détestation. Je pense bien sûr au Trumpisme qui a ouvert les vannes d'un populisme aussi cynique que criminel et qui contient, comme au Brésil, les ferments de la guerre civile, mais je pense aussi en Europe, à la Pologne et à la Hongrie.

### Le phénomène n'est-il pas cantonné à certains États dits illibéraux ?

« Absolument pas, quand, dans un éditorial intitulé « Les juges contre les peuples », Guillaume Roquette, éditorialiste d'un hebdomadaire français aussi *mainstream* et respecté que *Le Figaro Magazine*, qualifie en 2018 la Cour européenne des droits de l'homme de « repère d'activistes non élus », sans susciter aucune indignation ; quand des syndicats de policiers manifestent en 2021 devant l'Assemblée nationale et portent ce slogan que valident les hommes politiques qui défilent avec eux : « Le problème de la police, c'est la justice », la régression à l'œuvre, à la fois politique et juridique, mais aussi morale, ne peut qu'angoisser l'observateur attaché aux fondements et aux vertus de l'État de droit.

Même si elle produit moins de « tribuns » charismatiques, la culture politique belge est également concernée par ce régressif discrédit de la justice et du Droit. On le voit dans le contentieux Fedasil, mais on l'a vu dans l'affaire des visas syriens où Théo Francken a refusé d'exécuter des décisions de justice, sans susciter aucun remous au sein du gouvernement Michel ou lorsque à l'occasion d'une décision prononcée par le tribunal francophone de Bruxelles qui soulignait l'inconstitutionnalité des mesures sanitaires prises – par arrêté – par un Comité de concertation incapable de consulter la voix des juristes et des constitutionnalistes, le ministre Vandenbroucke s'est borné à se déclarer « pas impressionné ». On l'observe encore dans l'entêtement avec lequel les différents gouvernements s'appliquent depuis 10 ans à refuser *expressis verbis* de respecter les cadres des tribunaux, cours et parquets fixés par la loi et à assécher les budgets de fonctionnement de la justice. Aucun magistrat n'a pu oublier la méprisante verticalité affichée par Koen Geens

● ● ●

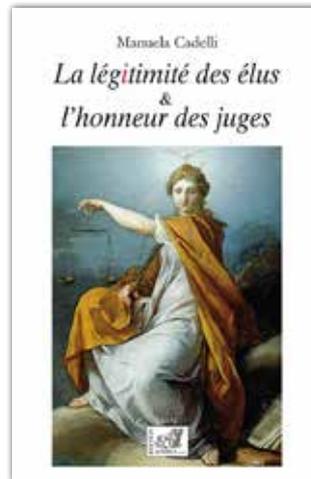


tant à l'égard de l'institution qu'à l'égard du droit et de la procédure. C'est bien une tendance lourde que nous devons affronter.

### La haine que vous observez s'exprime-t-elle à l'égard des seuls magistrats ?

« Voilà le drame : elle est indissociable du rejet des droits humains et des libertés publiques. C'est essentiel de le préciser, ma réflexion n'est en rien axée sur la seule défense de la magistrature. Car le Droit, la procédure, les droits individuels, singulièrement le droit d'asile et les droits sociaux, de même que les juges qui s'en soucient sont désormais associés à des obstacles. Obstacles à l'action politique des élus et à « l'efficacité » de la lutte contre le terrorisme ou contre la pandémie ou encore à cette efficacité chiffrée que prescrit le néolibéralisme. Bien mieux, lorsqu'ils contrarient directement l'action des élus, les voici désignés « ennemis » des gouvernants et donc des peuples. Le concept d'ennemi a d'ailleurs repris ses quartiers dans le débat public occidental pour être agité indifféremment à l'égard des démunis, des migrants et même des associations qui leur viennent en aide. On assiste donc à un sidérant revivalisme de la doctrine de Carl Schmitt, nazi fanatique et professeur de droit, qui a pensé, dans les années trente, la refondation du droit allemand sur l'état d'urgence ou d'exception et la célèbre distinction « ami-ennemi » et qui a, avec d'autres intellectuels juristes, politiques, magistrats et universitaires, validé la politique génocidaire du III<sup>e</sup> Reich et permis de voir ainsi « justifier l'injustifiable », selon le titre de l'essai d'Olivier Jouanjan<sup>1</sup>.

Longtemps, jusqu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle, les gouvernants et la justice ont entretenu des relations certes teintées d'un certain mépris, réciproque et courtois, et les tensions se cristallisaient autour de l'étroitesse des budgets consentis. Au XX<sup>e</sup> siècle, aucun homme politique occidental n'aurait osé contester publiquement le principe de l'indépendance de la justice et l'importance des droits humains. Le (dis)qualificatif de « droits-de-l'hommiste », associé au prétendu laxisme des juges et des intellectuels, à leur déconnexion des réalités que vivrait la population, c'est-à-dire à des utopies dépassées, émerge après les attentats du 11 septembre 2001, qui figurent le moment inaugural du XXI<sup>e</sup> siècle.



### La légitimité des élus & l'honneur des juges

Manuela Cadelli

Essai

Édition 2022 – 300 pages

SAMSA Éditions

### Dans votre essai, vous invitez les acteurs de justice à « urgemment entrer en militance ». Qu'espérez-vous ?

« Que l'ensemble des acteurs de justice prenne conscience de la gravité de la situation et s'inquiète, à chaque instant de la procédure et dans chaque cause, du respect de cet héritage historique qui emporte le respect des droits humains et des libertés publiques. C'est le titre de ma conclusion : le respect des droits de l'homme et la commission de la Shoah sont les deux faces d'un impératif catégorique irrévocable.

En conséquence, loin d'être un stigmata, la militance est un existentialisme et doit être revendiquée comme tel. Qui prescrit à la fois l'explicite re-convocation et la concrétisation de nos fondamentaux de justice redéfinis à partir de 1945.

### Quelle sorte de juge êtes-vous ?

« Une juge qui tente d'imprimer à sa vie et à son métier l'impératif catégorique qu'a en 1788 défini le professeur de droit et philosophe Emmanuel Kant, dans la *Critique de la raison pratique* en ces termes : « Agis de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée par ta volonté en loi universelle ; agis de telle sorte que tu traites toujours l'humanité en toi-même et en autrui comme une fin en soi et jamais comme un moyen ; agis comme si tu étais à la fois législateur et sujet dans la république des volontés libres et raisonnables ».

En conséquence, un juge pour qui le positivisme est une faute : morale, politique et juridique. ■

<sup>1</sup> Justifier l'injustifiable. L'ordre du discours juridique nazi, Léviathan, PUF, 336 p., 2017.

# FONDATION KICKCANCER... DON'T SKIP KIDS. JOIN THE FIGHT !

Le dimanche 25 septembre dernier, *Émile & Ferdinand* et quelques collègues de chez Larcier-Intersentia ont enfilé leurs baskets pour la bonne cause. La fine équipe, rebaptisée "Émile, Ferdinand & others" (of course !), a en effet participé à la course solidaire « RUN TO KICK ! » organisée par la Fondation KickCancer qui lutte contre le cancer des enfants. L'occasion de mettre KickCancer à l'honneur.



**DON'T SKIP KIDS. JOIN THE FIGHT.**  
kickcancer.org



**Delphine Heenen**

Fondatrice et administratrice  
déléguée de KickCancer

## Comment est née la Fondation KickCancer ?

**Delphine Heenen** : La Fondation KickCancer est née de la confrontation personnelle de ma famille à l'absence d'innovation dans le domaine des cancers pédiatriques.

Lorsque mon fils aîné rechute d'un cancer pédiatrique malgré ses traitements très intensifs, je me suis rendue compte que les seuls traitements qui lui étaient proposés étaient anciens et n'avaient pas été spécifiquement approuvés pour les enfants. Alors même que ses chances de survie avec ce traitement étaient médiocres.

Une prise de conscience difficile alors que l'on pourrait s'attendre à ce que les enfants soient les premiers à bénéficier des avancées de la recherche dans le domaine de la recherche. Et que c'est exactement le contraire qui se produit alors que le cancer pédiatrique est la première cause de décès par maladie des enfants de plus d'un an.

C'est comme cela que, progressivement, je me suis décidée à fonder KickCancer en famille. Le papa de Raphaël, son frère, mon second mari et moi-même sommes





les fondateurs même si je suis la seule à y travailler à temps plein.

**Quelle(s) est/sont la/les mission(s) de KickCancer et quelle approche adoptez-vous dans votre combat ?**

“ La vision de KickCancer est de guérir tous les enfants atteints d'un cancer et de les guérir mieux, pour qu'ils ne souffrent d'aucunes séquelles long terme causées par leur traitement.

Lors de sa fondation en 2017, KickCancer a défini deux grands axes d'action. Le troisième s'est ajouté en 2020.

Tout d'abord, KickCancer finance la recherche sur les cancers pédiatriques. Parce que tous les cancers pédiatriques sont rares, les projets de recherche financés doivent avoir une dimension européenne.

Ensuite KickCancer mène des actions de sensibilisation auprès des pouvoirs publics belges et européens ainsi qu'auprès des différents acteurs du monde de la santé (chercheurs, médecins et autorités de la santé) avec pour objectif de créer un environnement plus favorable à la recherche dans le domaine de maladies rares comme les cancers pédiatriques.

Enfin KickCancer mène depuis 3 ans des projets d'éducation des patients (patients experts) pour qu'ils puissent participer à la conception de projets de recherche et faire en sorte que ces projets répondent aux vrais besoins des patients.



Envie de soutenir la Fondation Kick Cancer ?  
**Faites un don sur [kickcancer.org](http://kickcancer.org)**



**Delphine, vous êtes juriste de formation et avocate et surtout la Maman de Raphaël. Depuis janvier 2017, vous vous consacrez à KickCancer à temps plein. Vos journées doivent être bien remplies ? À quoi ressemble votre quotidien professionnel ?**

“ Je n'ai pas vraiment de "quotidien" ”.

KickCancer est comme une petite entreprise. Nous sommes une équipe de huit et quelques freelances permanents qui contribuent plus ponctuellement. Je passe beaucoup de mon temps à accompagner la croissance et le développement de KickCancer et à coacher mon équipe sur les projets auxquels mes collaboratrices travaillent (par hasard notre équipe est 100% féminine !)

Je suis moi-même une patiente experte. Je contribue donc à de nombreux projets de recherche européens pour y représenter la voix des patients sur des questions éthiques et de substance : quelles avancées voulons-nous, nous les patients, atteindre grâce à ce projet?

Je suis également le visage et la voix de KickCancer dans les médias et auprès des pouvoirs publics. Je suis souvent en train d'expliquer à des hommes et femmes politiques ou des fonctionnaires belges ou européens ce qui, pour les enfants atteints d'un cancer et leur famille, constitue les vrais obstacles et quels changements pourraient nous aider réellement.



Avec pour nom d'équipe "Émile, Ferdinand & others" (of course !), nos collègues Larcier-Intersentia - de gauche à droite : Nicolas Cassart, Marie Heymans et Jean-Patrick Raemdonck -, fiers de soutenir KickCancer lors de cette épreuve sportive.

# kickcancer

**DON'T SKIP KIDS. JOIN THE FIGHT.**

[kickcancer.org](http://kickcancer.org)

## Quels sont les freins auxquels vous vous heurtez ?

Le premier frein est le manque de temps. J'aimerais disposer de journées doubles. C'est un peu cliché, mais c'est très concret pour moi.

Le second frein est la difficulté de coordonner les actions de KickCancer. Il existe beaucoup d'associations en Europe et nous voulons travailler de plus en plus ensemble. C'est crucial, mais c'est toujours plus compliqué qu'il n'y paraît : différences de culture, de niveau de professionnalisme, de financement... mais petit à petit nous voyons de vrais progrès.

Enfin ce qui est compliqué aussi, c'est la quantité de choses à améliorer structurellement... c'est parfois décourageant et

difficile de choisir comment prioriser nos actions - et pourtant il faut bien le faire pour mener nos projets à bon port.

Heureusement l'idée qu'il reste beaucoup à faire donne aussi de l'espoir : si tout avait déjà été tenté et que des enfants continuaient à mourir du cancer... cela serait horrible.

## Que pouvons-nous vous souhaiter ?

Que tous les enfants atteints d'un cancer aient accès aux meilleurs soins, qu'ils guérissent et soient en pleine santé après leurs traitements et que leur famille en sorte indemne financièrement et psychologiquement. Vaste programme !

Bloquez déjà la date dans vos agendas !

**En 2023, la course Run to Kick aura lieu le dimanche 24 septembre.**





© iStock/Boonyachaoat

## WEBINAIRE – AVOCATS : AMÉLIOREZ VOTRE PRICING !

**Lundi 16 janvier 2023 – En ligne**

Antoine Henry de Frahan

## LE LIVRE 5 DU CODE CIVIL : UN DROIT DES CONTRATS RENOUVÉLÉ

Colloque du *Journal des tribunaux*

**Jeudi 19 janvier 2023 – Bruxelles**

Georges-Albert Dal

## LES LIVRES 2.3 ET 4 DU NOUVEAU CODE CIVIL : UNE RECODIFICATION À DROIT INCONSTANT

Colloque de la *Revue du notariat belge*

**Jeudi 26 janvier 2023 – Louvain-la-Neuve**

## INITIATION AUX MARCHÉS PUBLICS – JOUR 1

Cycle de formations en marchés publics  
Édition 2023

**Jeudi 26 janvier 2023 – Mont-Saint-Guibert**

Didier Batselé et Alex Yerna

## FORMATION – DÉFI 9 : 9 DÉFIS POUR ÉCRIRE SANS FAUTE

**Mardi 31 janvier 2023 – Namur**

Magali Jüssen

## INITIATION AUX MARCHÉS PUBLICS – JOUR 2

Cycle de formations en marchés publics  
Édition 2023

**Vendredi 03 février 2023 – Mont-Saint-Guibert**

Didier Batselé et Alex Yerna

## MODULE 1 : QUE FAIRE EN CAS DE CRISE, DE SITUATION EXCEPTIONNELLE OU DE VOLATILITÉ DES PRIX POUR PASSER SES MARCHÉS PUBLICS, EN ASSURER L'EXÉCUTION ET TENIR COMPTE DES DIFFICULTÉS DES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES

Cycle de formations en marchés publics  
Édition 2023

**Vendredi 10 mars 2023 – Mont-Saint-Guibert**

Didier Batselé et Alex Yerna

## MODULE 2 : LES CENTRALES D'ACHAT COMME LEVIER POSITIF POUR LA RÉALISATION DES MARCHÉS PUBLICS

Cycle de formations en marchés publics  
Édition 2023

**Vendredi 21 avril 2023 – Mont-Saint-Guibert**

Didier Batselé et Alex Yerna

**INFOS PRATIQUES ET INSCRIPTIONS  
SUR LARCIER.COM**

> **RENDEZ-VOUS SUR LARCIER.COM** pour découvrir le catalogue complet de nos ouvrages, formations et solutions digitales

**FOLLOW US ON**



**VOUS NE RECEVEZ PAS ENCORE  
ÉMILE & FERDINAND ?**

Abonnez-vous gratuitement sur [larcier.com](http://larcier.com) > Articles et contenus gratuits > Nos magazines gratuits > Émile & Ferdinand



GAZLAR41  
ISBN : 978-1-1010-8187-7

