



## **L'associatif :**

**identité, synergie  
engagement  
et professionnalisation**

Vers une réflexion en commun

## **RAPPORT DE L'ENQUÊTE**



**Collectif 21**





## PRÉLIMINAIRE :

Les jours se suivent, les années se multiplient et se ressemblent. La deuxième décennie du 21<sup>e</sup> siècle et le début de l'actuelle ne diffèrent en rien de celle qui l'a précédée, la crise s'aggrave et bat son plein, les incertitudes dominent les imaginaires individuellement et collectivement, le repli et la désertion constituent la réplique la plus facile à de tels états d'âme.

La financiarisation des relations économiques, sociales, politiques et culturelles constituent le seul choix d'une société décomposée et dérégulée.

La démocratie se porte mal, ses pathologies se diversifient et faussent tout diagnostic capable de dessiner un cadre de traitement.

Les droits de l'individu prennent le pas sur la force collective et cèdent à l'approfondissement et à la violence d'un libéralisme qui s'exprime au singulier, en urgence et en profit sans aucune vision ni intérêt pour la chose publique.

La désaffection du citoyen, l'affaiblissement des institutions démocratiques et l'implication défigurée de la société civile organisée rendent notre espace public stérile, dépourvu de tout imaginaire et intelligence susceptible de nous aider à retrouver la confiance dans le bien-être collectif.

Les défis posés par ces problématiques ne cessent de confirmer les responsabilités des corps intermédiaires, le rôle que ceux-ci ont à jouer. Il s'agit pour eux, non d'être des prestataires de services ou des auxiliaires obéissant de l'Etat, mais bien des espaces en lesquels les citoyens puissent se rassembler, s'organiser, construire et porter des projets de sociétés à la fois rigoureux et généreux, ambitieux et ouverts, développer des plaidoyers à la fois réalistes et exigeants et les porter auprès de l'ensemble des acteurs. Le tout, dans le débat constant avec toutes les composantes de la société, la recherche et l'initiative dans tous les domaines de la vie sociale et culturelle, de sorte que ces espaces soient en même temps des champs d'expérimentation et d'invention, des lieux de pratique de la démocratie, et ainsi d'intégration aux débats de société.

Ces objectifs se heurtent à de lourds obstacles dressés par le saint marché et par la contamination de ses virus et leurs souches : replis individualiste communautaristes, désintérêt pour la chose publique et ses enjeux, peurs, etc.

Ces obstacles ne doivent cependant pas décourager, mais accroître la motivation pour agir, par la conscience de la nécessité de redoubler les efforts, pour pouvoir progresser réellement sur les voies esquissées.

## INTRODUCTION ET PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE :

L'année 2021 qui vient de s'achever aurait dû permettre au mouvement associatif de fêter le centenaire de la loi qui régissait presque entièrement les structures qui le composent.

Ce ne fut pas le cas parce que, sans aucune concertation, on a abrogé cette loi sur les structures sans but lucratif au profit d'un Code des Sociétés auquel on a prestement ajouté « et des associations » estompant ainsi la ligne de démarcation entre structures commerciales et non-commerciales.

Quelques associations, séparément, ont choisi de profiter de cet état de fait pour proposer une réflexion sur l'état de l'associatif et sur son devenir.

À Bruxelles ces associations se sont regroupées dans le bien nommé « Collectif 21 ».

En Wallonie le Miroir Vagabond a fait œuvre de pionnier en réunissant des associations sur le thème de l'autonomie associative et Carrefour des Cultures a choisi de consacrer trois numéros consécutifs de sa revue *PluriCité* au questionnement sur l'état de l'associatif.

Toutes ces associations ne pouvaient que se rencontrer dans une démarche commune issue d'une identique interrogation : *à l'heure où la professionnalisation du secteur associatif s'impose comme une exigence, est-ce que l'engagement associatif a toujours sa place ? La même place ? Davantage ou moins ?*

Ensemble, ces associations ont donc choisi de lancer une enquête auprès de tous les secteurs de l'associatif pour recueillir les tendances actuelles en matière d'engagement et de professionnalisation du secteur.

Ce sont les résultats de cette enquête que nous vous proposons aujourd'hui en formant le vœu qu'ils puissent enrichir l'élaboration d'un plaidoyer qui aide, dans ce qu'il a été convenu d'appeler « le monde de demain », à repositionner l'associatif au centre de la dynamique continue et toujours inachevée en faveur d'une société ouverte, inclusive, citoyenne, démocratique et interculturelle.

Les pages qui suivent, peuvent éclairer sur le procédé et le processus, constituer une première base pour croiser les regards et compléter nos approches et convictions lors de notre réflexion collective programmée ce 24 mars.

Ainsi le dossier proposé s'articule autour des composantes suivantes :

1. Contexte de l'enquête
2. Cadre de l'enquête
3. Le formulaire d'enquête
4. Les étapes de l'enquête
5. Les résultats de l'enquête
  - 5.1. Synthèse des entretiens individuels
  - 5.2. Analyse des résultats quantitatifs
  - 5.3. Synthèse des réponses aux questions ouvertes
  - 5.4. Conclusions
6. Vers un plaidoyer

## RAPPORT DE L'ENQUÊTE

### « L'ASSOCIATIF ENTRE ENGAGEMENT ET PROFESSIONNALISATION »

#### 1. Le contexte de l'enquête

Le constat est sans appel : le temps consacré par l'associatif pour, en échange de sa survie financière, simplement rapporter le déroulement de ses actions et justifier de leur utilité dans l'équilibre social, nuit gravement à sa santé, au détriment de son activité première : tisser du lien social et renforcer la citoyenneté en développant des partenariats de projets qui réunissent des publics diversifiés.

Le secteur associatif n'est-il pas autre chose qu'un agent d'exécution, ou qu'un sous-traitant des pouvoirs publics ? L'associatif n'est-il pas un partenaire autonome dont on reconnaît la valeur intrinsèque, la nécessité dans la recherche d'équilibre – nous dirions d'une justice – sociétal.e, d'une société inclusive dont chacun peut bénéficier suivant ses besoins et à laquelle tout le monde doit contribuer suivant ses capacités ? Cette recherche constante n'a pas de prix pour la démocratie.

Le financement doit garantir la poursuite et le développement de cette mission émancipatrice et non pas enserrer le monde associatif dans le carcan de l'immédiateté ou dans le prétexte de la nécessaire « professionnalisation ».

Pour autant, le plaidoyer pour la liberté associative ne peut nullement constituer une revendication à l'égard des décideurs et des politiques mais plutôt une revendication qui interpelle l'associatif lui-même et le citoyen comme l'artisan de cette action politique. La liberté de l'associatif est un acquis de l'action collective mais non un octroi des décideurs ni un fait du prince. Approfondir cet acquis aujourd'hui, c'est relire ses actions, ses relations, son rapport à la société au travers de ses différentes composantes, sa complémentarité en interne mais aussi avec l'ensemble des acteurs et artisans de la chose publique.

L'enjeu est de taille : il y va à tout le moins de la vitalité démocratique de la société même. La désaffection du citoyen, l'affaiblissement des institutions démocratiques et l'implication défigurée de la société civile organisée rendent notre espace public stérile, dépourvu de tout imaginaire et intelligence susceptible de nous aider à retrouver la confiance dans le bien-être collectif.

Face à de tels constats, problématiques et enjeux, les réponses comme les traitements exigent plus de responsabilité et plus d'engagements. Il s'agit de progresser vers une société ouverte, dont toutes les composantes peuvent s'investir et agir. Dans ce cadre le tissu associatif, comme toute libre initiative issue de la société civile, joue un rôle central. La liberté de l'initiative est essentielle, spécialement quant à la motivation, mais également quant à la responsabilisation de ses porteurs.

Il est donc essentiel que l'associatif s'érige, à travers des synergies efficaces, en véritable interlocuteur, capable de former une parole commune, d'anticiper sur les actions politiques, d'entrer en dialogue avec les institutions et l'institutionnel et, par là-même, de penser ensemble des perspectives où la participation et les préoccupations des citoyens sont centrales.

Malheureusement, l'associatif en général se trouve, aujourd'hui, dans un rapport de subordination, de faiblesse, de précarité, s'éloignant ainsi de sa mission première, à savoir la vigilance, le contrôle, la revendication, l'innovation et la transformation continue. Il est notoire que le palliatif continue à constituer la part dominante de son domaine de définition et d'action. Il est temps que l'associatif puisse puiser dans les principes fondateurs de sa création, pour repenser sa réflexion et son engagement au quotidien dans la sphère publique.

Il y a manque de concertation et de structuration, de capacité à développer un plaidoyer commun et une action indépendante du politique, ainsi qu'à se laisser nourrir par le citoyen, au-delà d'un simple rôle de fournisseur de service ; or, sans de telles conditions, la société civile organisée n'a ni les moyens ni la crédibilité pour remplir ses missions et contribuer, à travers les actions évoquées, aux changements et évolutions de fond nécessaires à la société.

Les acteurs du secteur non-marchand dans l'ensemble, et les associations en particulier, ont rapidement pris la mesure de la réforme versant le statut d'ASBL dans le Code des Sociétés et Associations (CSA) amorcée dès l'année 2018. C'est ce qui a motivé et fait émerger plusieurs initiatives favorisant la mise en place d'un processus de réflexion critique sur le rôle, la place et l'avenir du secteur associatif à ce tournant de son histoire.

Il nous a donc paru intéressant de procéder à une radiographie de ces associations et de consulter celles et ceux qui les composent, les animent, les font vivre. Où en sommes-nous aujourd'hui de ce qui a fait l'essence de **l'engagement associatif** ? Comment cet engagement a-t-il évolué, quelle est son histoire ? La volonté d'être acteur de transformation sociale est-elle partagée par toutes et tous au sein du monde associatif ? La professionnalisation de ce secteur, en en faisant une activité économique, a-t-elle conduit les associations à devenir moins combative ?

Telles sont les questions que nous avons voulu aborder, à l'occasion de ce non-anniversaire qu'est le centenaire de la Loi de 1921.

Elles ont d'abord été traitées dans le dossier du numéro 25 de PluriCité (septembre 2020), dans une mise en perspective de l'actualité avec une part de l'histoire du fait associatif. Nous les avons à nouveau rencontrées dans le dossier du numéro 26 de PluriCité (décembre 2020), en visant en particulier une réflexion sur la place de l'associatif au sein des plateformes et espaces de concertation. En 2021, la réflexion a été poursuivie dans le dossier du numéro 27 de PluriCité en invitant à nouveau les acteurs de l'associatif à échanger sur la thématique de l'engagement et de la professionnalisation.

Toutes ces publications ont permis de nombreux échanges avec des associations qui partagent la même préoccupation et plus particulièrement le Collectif 21, le Conseil Bruxellois de coordination sociopolitique et le Miroir Vagabond. C'est ainsi que, conjointement, nous avons choisi de réaliser une enquête intitulée « L'associatif entre engagement et professionnalisation » sous forme d'un questionnaire diffusé massivement parmi les acteurs du non-marchand.

## 2. Le cadre de l'enquête

### « L'associatif entre engagement et professionnalisation »

L'engagement et la professionnalisation de l'associatif sont au cœur de cette enquête.

Si l'Associatif a évolué, sa raison d'être a-t-elle pour autant été dénaturée ? Le profil des femmes et des hommes impliqués dans l'action associative a-t-il évolué ? Cette enquête s'adresse donc à celles et ceux qui sont engagés professionnellement mais aussi à celles et ceux qui se veulent porteurs du plaidoyer de leur action.

Quels en sont les objectifs généraux ? Tout d'abord procéder à une radioscopie de l'associatif en vue d'approcher son identité et, in fine, développer un plaidoyer sur base des résultats de l'enquête.

Pratiquement, pour approcher l'identité de l'associatif nous avons proposé à toutes les associations reconnues ou agréées dans le cadre de l'Éducation Permanente, de l'Action sociale, de la santé et de l'action culturelle sur le territoire de la fédération Wallonie-Bruxelles de s'interroger sur :

1. La place de l'**engagement** dans l'identité de l'associatif
2. La place de la **professionnalisation** dans l'identité de l'associatif
3. Le rapport entre engagement et professionnalisation au sein des différentes structures.

Pour faciliter le dialogue avec les associations nous leur avons proposé deux définitions : d'une part celle de l'engagement et d'autre part celle de la professionnalisation.

*« Nous entendons par engagement de l'association tout acte ou fait qui fait d'elle un acteur de transformation de la société et développe un plaidoyer et veille sur sa traduction en réflexions, en actions et active un contrôle citoyen sur la chose publique. »*

*« La professionnalisation se traduit par la salarisation d'un nombre important de ceux qui assurent la gestion quotidienne et réalisent les projets qui engagent l'association, elle s'exprime par l'institutionnalisation des professions pour qu'elles répondent aux exigences des dispositions qui encadrent le rapport de l'association avec les décideurs en matière de financement et de subvention. »*

**Cette enquête ne se veut pas une démarche académique mais l'expression d'un ressenti, d'un vécu associatif, d'un éclairage sur un état de fait de terrain.**

## 3. Comment se présente le Formulaire d'enquête

La première partie du questionnaire porte sur l'identification de l'association

Dénomination, Coordonnées, Objet, Champ d'action, taille, Date de création et qualité au sein de la structure (membre de l'AG, du CA, du bureau, de la direction et/ou du personnel...) de la personne qui répond.

Le formulaire d'Enquête proprement dit, au travers de 15 questions, se divise en trois parties : la place de l'engagement, la place de la professionnalisation, et la confrontation entre engagement et professionnalisation

Le formulaire propose des réponses chiffrées pour les questions 1 à 6 concernant l'engagement et conclut cette partie par une question ouverte (7).

La place de la professionnalisation appelle des réponses chiffrées pour les questions 8 à 12 et se termine par une question ouverte (13)

Les réponses chiffrées peuvent évaluer le degré d'impact de 1 (très faible) à 5 (très fort).

Nous avons regroupé les réponses en 3 catégories : basse (1 et 2), moyenne (3) et haute (4 et 5). Les absences de réponses ont été comptabilisées pour évaluer correctement les pourcentages pour les 110 associations qui ont répondu à notre enquête.

Le rapport entre engagement et professionnalisation fait l'objet de deux questions ouvertes (14 et 15)

#### 4. Quelles sont les étapes de l'enquête à ce jour et quelles sont les prochaines étapes ?

1. Élaboration du formulaire de l'enquête et du guide : juin 2021
2. Approbation par les partenaires : du 22 au 26 juillet 2021
4. Date de lancement de l'enquête : 19 août 2021
5. Dates des envois effectués : 19/08 – 26/08 – 30/08 – 31/08
6. Dates des rappels :  
Par e-mail : 13/09 (date butoir le 20/09) – 16/09 (date butoir le 30/09) – 8/10 (date butoir le 15/10) – 16/11 (date butoir le 30/11)  
NB : certains mails ont été envoyés individuellement à des associations suite à des appels téléphoniques.  
Par téléphone : 14/09 – 15/09 – 16/09 – 17/09 – 20/09 – 21/09 – 22/09 – 23/09 – 8/10 – 11/10 – 24/11 – 25/11 – 26/11
7. Date de clôture générale de l'enquête : 30 novembre 2021
8. Nombre total de réponses : 108 (34 en Word – 74 via Google form)
9. Nombre de réponses par groupe d'associations

	Nombre d'envoi	Nombre reçu
Education permanente (1)	315	62
Jeunesse (2)	113	7
Centre culturel (3)	117	4
Service sociaux généraux (4)	36	0
Aide à domicile (5)	60	0
Service d'accueil et soins à domicile (6)	32	1
Maisons médicales (7)	121	4
Centres planning familial (8)	75	8
Services de santé mentale (9)	93	1
Toxicomanies (10)	37	5
Soins palliatifs (11)	83	1
Médiation de dettes (12)	10	1
Télé-Accueil (13)	7	0
Cohésion social et intégration (14)	143	16

10. Nombre de réponses quantitatives : 110

11. Nombre de réponses par question ouverte :

**QUESTION 7 : Considérez-vous que le secteur associatif en général connaît actuellement une forme de désengagement ? Expliquez**

41 EP / 4 jeunesse / 3 CC / 2 maison médicale / 3 planning familial / 1 santé mentale / 4 toxicomanie / 1 palliatif / 1 médiation de dette / 8 social / **TOTAL : 68**

**QUESTION 13 : Selon vous, est-ce que cette professionnalisation impose à l'associatif le type de « managérisation » du modèle marchand (matrice commerciale ? rendement ? rentabilité comptable ?...) ? Expliquez.**

48 EP / 5 jeunesse / 3 CC / 1 aide et soin à dom / 3 maison médicale / 7 planning familial / 1 santé mentale / 5 toxicomanie / 1 palliatif / 1 médiation de dette / 11 social / **TOTAL : 86**

**QUESTION 14 : L'engagement a-t-il besoin d'être professionnalisé ?**

36 EP / 4 jeunesse / 2 CC / 1 aide et soin à dom / 1 maison médicale / 7 planning familial / 1 santé mentale / 3 toxicomanie / 1 médiation de dette / 11 social / **TOTAL : 67**

### ***QUESTION 15 : La professionnalisation a-t-elle besoin d'être engagée ?***

32 EP / 3 jeunesse / 2 CC / 1 aide et soin à dom / 2 maison médicale / 6 planning familial / 1 santé mentale / 2 toxicomanie / 1 médiation de dette / 8 social / **TOTAL : 58**

Les partenaires ont analysé les résultats de l'enquête lors de trois réunions à Namur le 3 décembre 2021, le 28 janvier 2022 et le 8 mars 2022.

La prochaine étape est la journée de travail du 24 mars :

- Communication des résultats de l'enquête
- Contribution à l'élaboration et à la popularisation d'un plaidoyer

## **5. Les résultats de l'enquête**

### **5.1. Synthèse des entretiens individuels**

Les différentes synthèses des entretiens individuels réalisés dans les numéros 25, 26 et 27 de PluriCité ont été regroupés en trois thématiques présentées sous forme de cahiers séparés qui serviront de documentation pour les participants aux trois groupes de travail lors de la journée du 24 mars.

Ces trois thématiques sont :

**Thématique 1 : L'identité du monde associatif : rupture ou continuité ?**

**Thématique 2 : Associatif, une synergie pour une parole commune**

**Thématique 3 : Engagement et professionnalisation**

### **5.2. Analyse des résultats quantitatifs**

Les questions permettant des résultats quantitatifs se répartissent comme suit :

- Les questions 1 à 6 portent sur l'engagement.
- Les questions 8 à 12 portent sur la professionnalisation.

***Question 1 : D'après vous, dans votre pratique, quel est le degré d'implication de votre association dans l'engagement social, l'engagement culturel, l'engagement dans la chose publique, l'engagement pour les droits humains, l'engagement en faveur de l'environnement, l'engagement pour que l'associatif aie une place dans le débat de société ?***

Tous secteurs confondus, le degré d'implication des associations dans l'engagement est majoritairement élevé. La palme revient sans conteste à l'engagement social (élevé pour 82,7% (moyen pour 10,9%), à 67,3% (moyen 13,6%) en faveur de la place de l'associatif dans le débat de société suivi par l'engagement en faveur des droits humains à 64,5% (et 20,9% moyen).

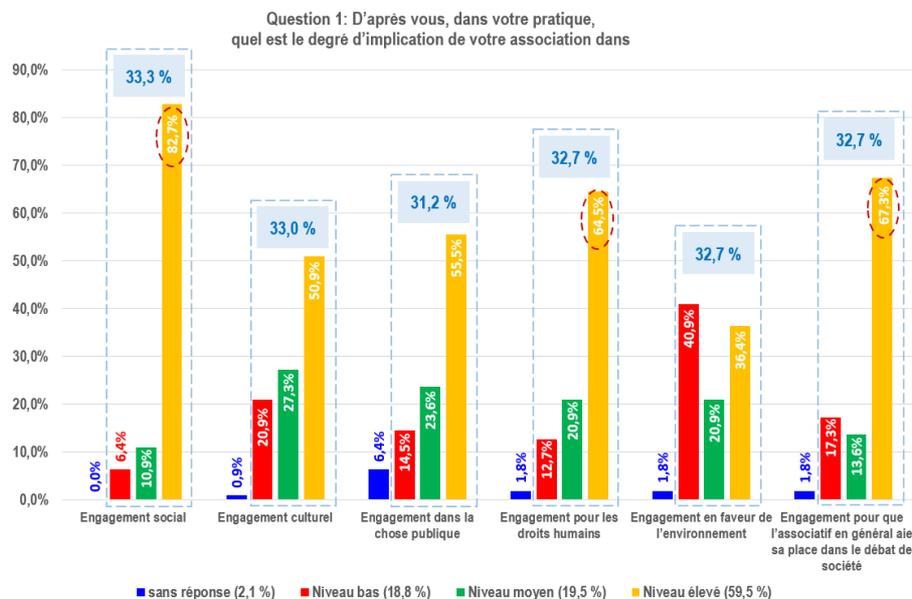
Dans le secteur de l'éducation permanente, l'engagement social est primordial pour 77,4% d'entre elles suivi à 69,4% par l'engagement pour que l'associatif aie sa place dans le débat de

société. 66,1% placent l'engagement pour les droits humains dans les préoccupations majeures. L'engagement culturel recueille les suffrages de 59,7% des associations. Par contre l'engagement en faveur de l'environnement n'est une préoccupation majeure que pour 41,9% d'entre elles.

À titre de comparaison, dans le secteur de la jeunesse cette préoccupation majeure pour l'environnement anime 85,7% d'entre elles et on retrouve le même pourcentage très élevé en faveur de l'engagement social et l'engagement pour que l'associatif aie sa place dans le débat de société.

Est-il besoin de dire que l'engagement culturel rencontre l'adhésion majeure de 100% des centres culturels. À contrario l'engagement social n'est primordial que pour la moitié d'entre eux.

De manière générale le secteur de la santé (services d'aides et de soins à domicile, maisons médicales, planning familial, santé mentale, toxicomanie, soins palliatifs), de la médiation de dettes et de la cohésion sociale/intégration des personnes accordent 100% d'engagement dans le social.

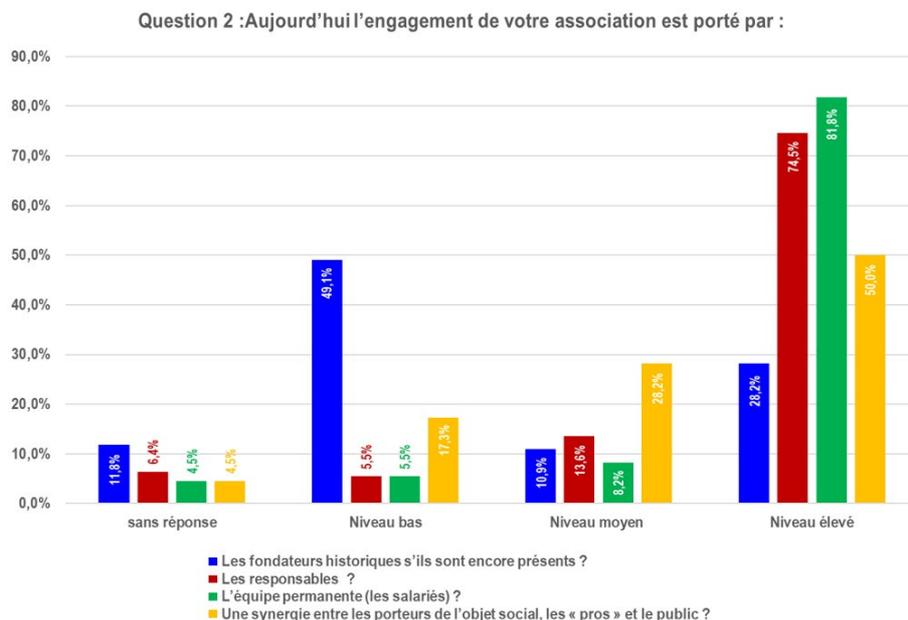


**Question 2 : Aujourd'hui, l'engagement de votre association est porté par les fondateurs historiques s'ils sont encore présents, les responsables, l'équipe permanente (les salariés), une synergie entre les porteurs de l'objet social, les « pros » et le public ?**

Manifestement cet engagement associatif n'est plus porté par les fondateurs historiques (seules un tiers des associations sont encore concernées peu ou prou). Pour la moitié d'entre elles, les fondateurs ne sont (presque) plus à la manœuvre. Seul le secteur des maisons médicales fait exception en la matière.

Pour 82,6% tous secteurs confondus, c'est surtout l'équipe permanente qui porte l'engagement de l'association (81,8%) assistée des responsables (74,5%)

La synergie entre les « pros » et le public ne porte l'engagement que de la moitié des associations. Mais cette synergie est beaucoup plus présente dans les secteurs de la santé mentale, toxicomanie et maisons médicales où on approche les 100%. Elle concerne de manière majeure 75% des centres culturels.



**Question 3 : Depuis la création de votre association, considérez-vous que l'engagement de votre association décroît, augmente, mute ?**

Globalement l'engagement de leur propre association ne décroît pas, seules 2,7 % des personnes en sont convaincues. Pour un tiers d'entre elles, il augmente mais surtout pour 56,4% (et 13,6% moyennement) d'entre elles leur engagement change ou évolue.

**Question 4 : Depuis la création de votre association, considérez-vous que l'engagement associatif décroît, augmente, mute ?**

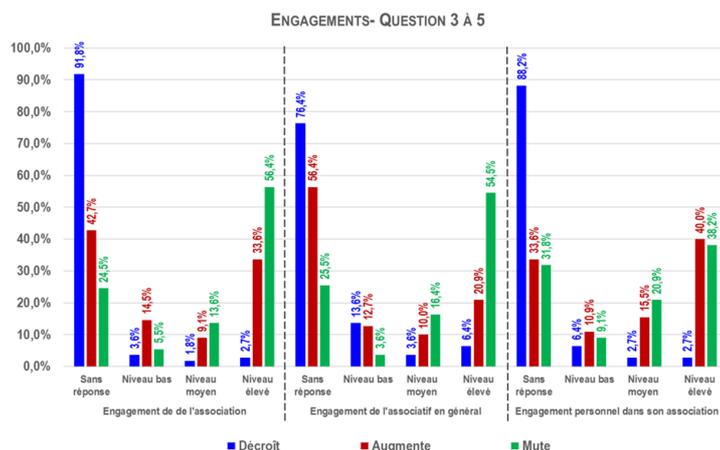
On constate que les pourcentages changent lorsqu'on pose les mêmes questions à propos du secteur associatif dans son ensemble. Ils ne sont que 20,9% à penser que l'engagement associatif croît mais 54,5% (et 16,4% moyennement) considèrent fortement qu'il mute.

Il serait intéressant de relever les avis qui précisent la nature de ce changement.

**Question 5 : Considérez-vous que VOTRE engagement dans votre association décroît, augmente, mute ?**

L'engagement individuel est considéré comme augmentant fortement pour 72,2% des réponses reçues tous secteurs confondus avec une mutation forte pour 56%.

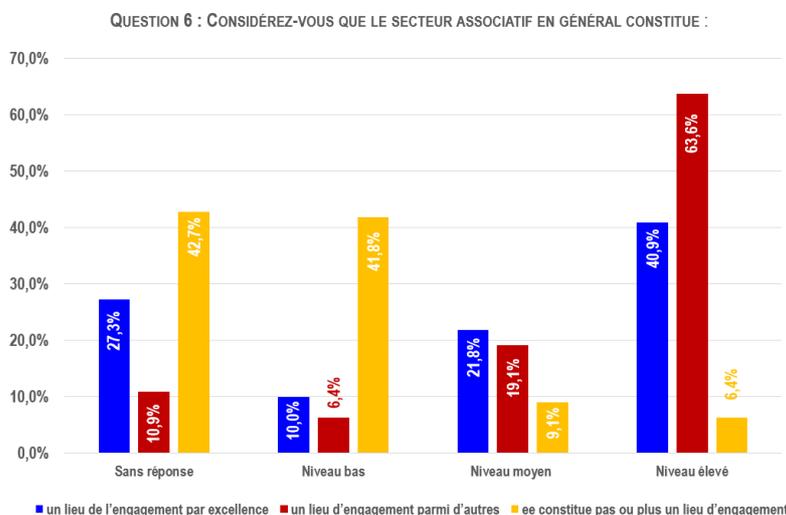
Mais là encore le secteur de l'éducation permanente se démarque car seulement 10,2% des 49 associations qui ont répondu à l'enquête pensent que l'engagement individuel augmente et plus de 90% considèrent qu'il change.



	Question 3 Engagement de l'association	Question 4 Engagement de l'associatif en général	Question 5 Engagement personnel dans son association
Décroit	2,7 %	6,4 %	2,7 %
Augmente	33,6 %	20,9 %	40,0 %
Mute	56,4 %	54,5 %	38,2 %

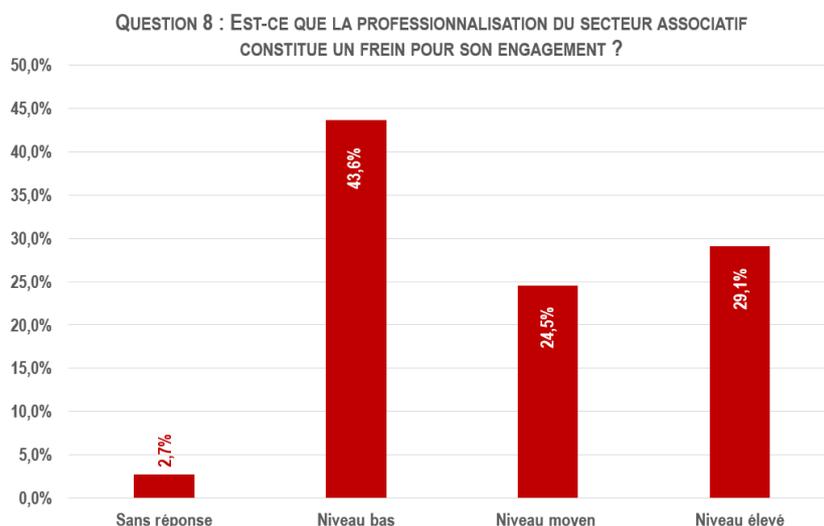
**Question 6 : Considérez-vous que le secteur associatif en général constitue le lieu de l'engagement par excellence, constitue un lieu d'engagement parmi d'autres, ne constitue plus un lieu d'engagement ?**

Très majoritairement (63,6% et moyennement 19,1%) le secteur associatif constitue un lieu d'engagement comme un autre mais 40,9 % (avec 21,8% moyennement) le placent néanmoins comme lieu d'engagement par excellence.



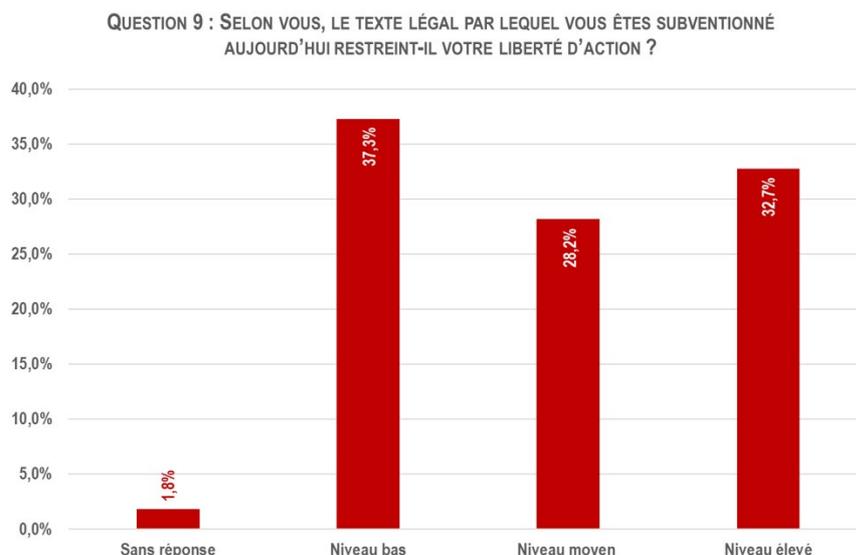
**Question 8 : Est-ce que la professionnalisation du secteur associatif constitue un frein pour son engagement ?**

À la question de savoir si la professionnalisation du secteur associatif constitue un frein pour son engagement, tous secteurs confondus, 43,6% pensent que non, 24,5% sont partagés et 29,1% en sont convaincus.



**Question 9 : Selon vous le texte légal par lequel vous êtes subventionné aujourd'hui restreint-il votre liberté d'action ?**

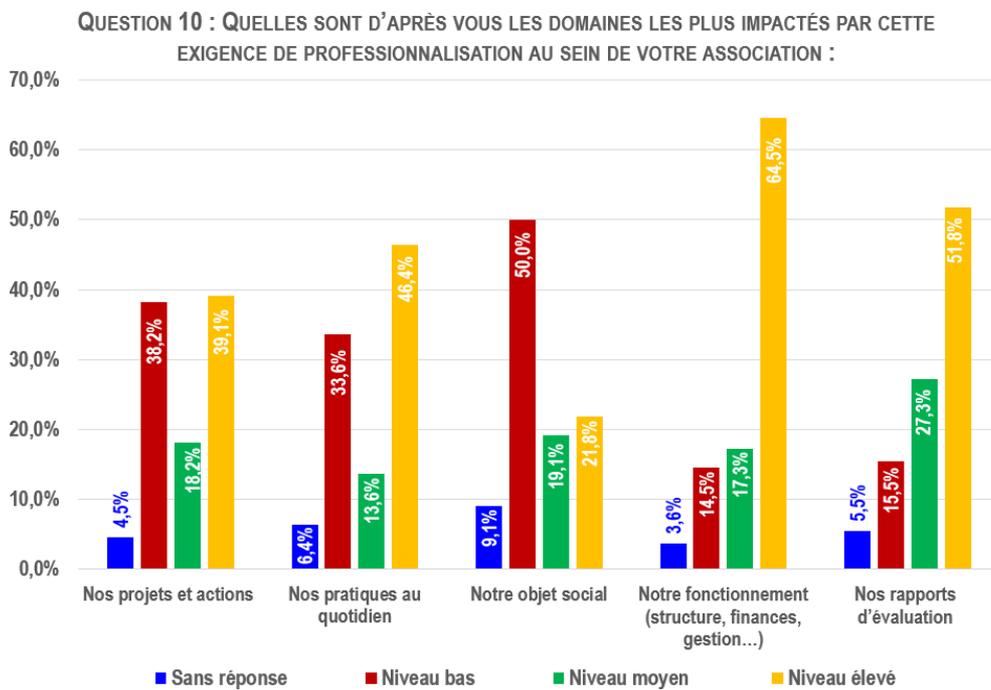
Tous secteurs confondus, les avis sont très partagés quant à savoir si le texte légal sur base duquel leur association est subsidiée restreint la liberté d'action de leur association. 37,3% pensent que non, 24,5 % doutent et 29,1% en sont convaincus. On retrouve cette même indécision et dans pratiquement les mêmes rapports (38,7% non, 25,8% doutent et 32,3% en sont convaincus) dans le secteur de l'éducation permanente.



**Question 10 : Quels sont d'après vous les domaines les plus impactés par cette exigence de professionnalisation au sein de VOTRE association, vos projets et actions, vos pratiques au quotidien, votre objet social, votre fonctionnement (structure, finances, gestion...), vos rapports d'évaluation ?**

Plus finement, les domaines fortement impactés par l'exigence de professionnalisation sont à 64,5% le fonctionnement (structure, finances, gestion...), à 51,8% les rapports d'évaluation, à 46,4% les pratiques au quotidien, 39,1% les projets et actions et 21,8% l'objet social de l'association.

Pour le secteur de la cohésion sociale, le domaine le plus fortement impacté, à 68,8%, est le fonctionnement. C'est également très majoritairement le cas, à 62,9%, pour le secteur de l'éducation permanente qui est d'avis que cela n'impacte pas leur objet social à 59,7%.



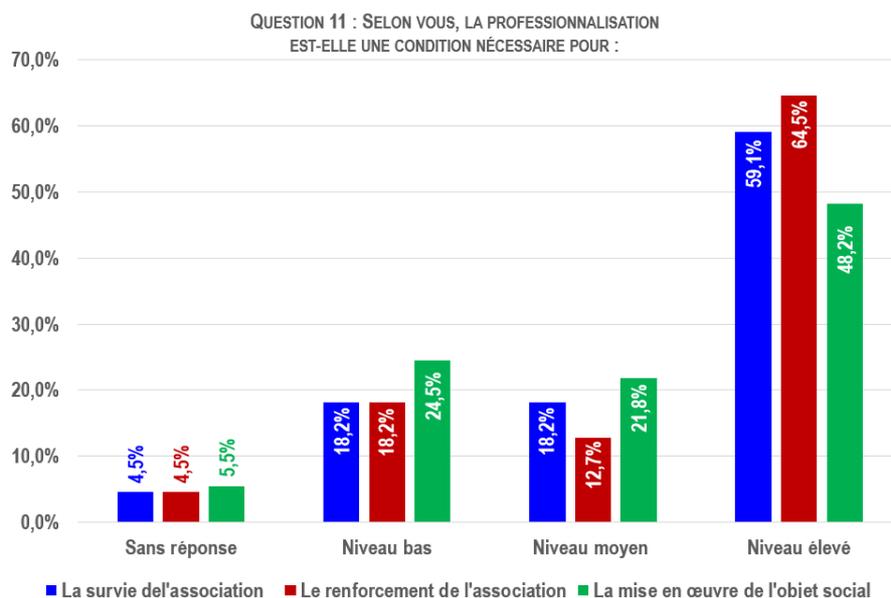
**Question 11 : Selon vous, la professionnalisation est-elle une condition nécessaire pour la survie de votre association, son renforcement ou la mise en œuvre de votre objet social ?**

Elles sont, tous secteurs confondus, 48,2% à considérer que la professionnalisation est une condition nécessaire pour la mise en œuvre de leur objet social.

64,5% considèrent que la professionnalisation renforce fortement leur association et, pour 59,1% elle contribue tout aussi fortement à leur survie.

Le secteur de la cohésion sociale et intégration des personnes semble le plus concerné.

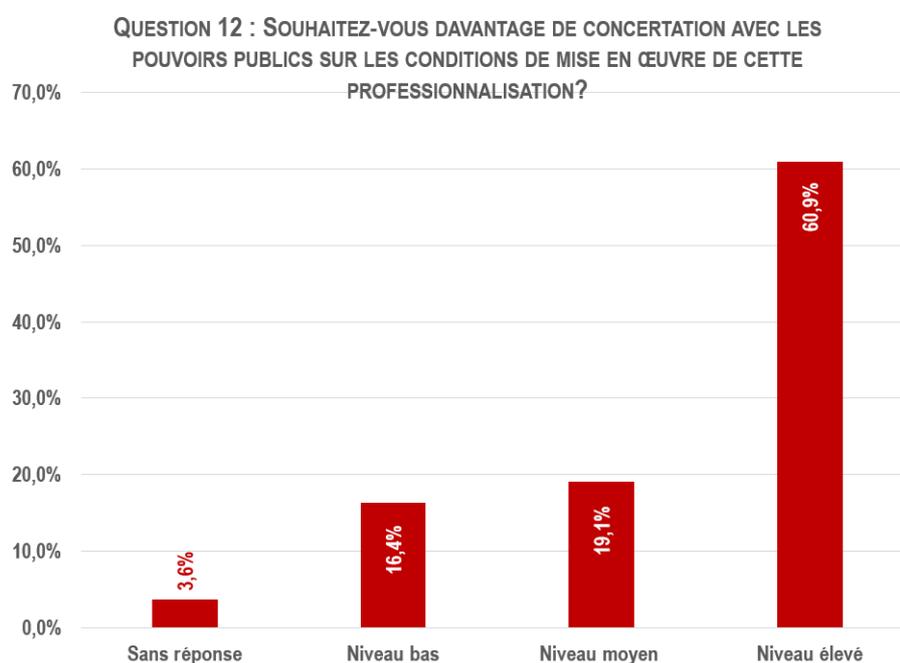
75% considèrent que la professionnalisation renforce fortement leur association, 66,7% pensent qu'il s'agit d'une condition de survie et 62,5% la considèrent comme une condition nécessaire pour la mise en œuvre de leur objet social alors que, à titre de comparaison, dans le secteur de l'éducation permanente ils ne sont que 37,1%. Néanmoins dans le secteur de l'EP plus de la moitié des associations considère cette professionnalisation comme nécessaire pour leur survie (56,5%) ou leur renforcement (54,8%).



**Question 12 : Souhaitez-vous davantage de concertation avec les pouvoirs publics sur les conditions de mise en œuvre de cette professionnalisation ?**

À la question de savoir si les associations souhaitent davantage de concertation avec les pouvoirs publics sur les conditions de mise en œuvre de cette professionnalisation, 60,9% en sont fortement demanderesses.

Les secteurs les plus concernés par cette demande sont, dans l'ordre, la toxicomanie à 80%, la cohésion sociale et intégration des personnes et les maisons médicales à 75% auxquels s'ajoutent les 18,8% ou les 25% qui le souhaitent moyennement, les centres de planning familial à 62,5%, l'éducation permanente à 58,1% et moyennement à 17,7%. Les centres culturels à 50% et moyennement à 25% et enfin le secteur jeunesse pour qui à 28,6% cela constitue une préoccupation majeure et médiane pour 57,1%.



### 5.3. Synthèse des réponses aux questions ouvertes

Quatre interrogations ont fait l'objet de cette partie.

#### ***QUESTION 7 : Considérez-vous que le secteur associatif en général connaît actuellement une forme de désengagement ? Expliquez***

Une majorité de répondants ne pensent pas que le secteur associatif connaisse actuellement une forme de désengagement. Malgré une professionnalisation croissante, les personnes travaillant dans le secteur sont et restent des personnes engagées et militantes.

Pour l'un de ceux-ci, la crise sanitaire a démontré l'engagement associatif : « *A tout niveau le non marchand a été sollicité, exploité, utilisé avec des moyens financiers ridicules ...mais l'engagement est toujours là ...on ne travaille pas dans ce secteur si on n'a pas une implication sociétale...* ». Pour cet autre, « *le monde associatif est un maillon essentiel au fonctionnement de la société et du bien vivre ensemble* ». Pour cet autre encore, « *Face aux errements de la société et à des politiques publiques toujours plus strictes, la place de l'associatif est primordiale.* »

Mais cet engagement prend des formes différentes qu'il y a 30 ans. Le militantisme ne s'exerce plus dans l'association qui nous emploie mais dans des mouvements, des initiatives citoyennes. « *L'engagement de l'équipe se situe peut-être plutôt dans d'autres domaines, externes au travail, dans les débordements...* », confie ce répondant de l'Éducation permanente (EP).

Lorsque la politique d'accueil des personnes migrantes a été durcie, des citoyens et des associations se sont fédérés en plateforme pour venir en aide aux sans-papiers. Idem en ce qui concerne la lutte contre le réchauffement climatique : celles et ceux qui estiment que nos dirigeants n'associent pas les actes à leur parole sont descendues dans la rue sans attendre un mot d'ordre syndical ou autre. C'est le militantisme institutionnalisé (c'est-à-dire organisé de manière pyramidale, le militant de base obéissant aux directives venues d'en haut) qui perd de la vigueur. « *Pour le meilleur et pour le pire, via les réseaux sociaux, les outils de l'intelligence collective et de la gouvernance partagée, beaucoup de gens s'impliquent dans des formes d'engagement parfois plus éphémères mais en tout cas souvent plus créatives* », écrit un professionnel du secteur Jeunesse.

Cependant, une conséquence de la paupérisation d'une partie toujours plus importante de la population fait que nombre de citoyens ont des priorités de survie qui bloquent souvent l'engagement. Difficile d'être solidaire et collectif quand on passe tout son temps à tenter de survivre jusqu'au lendemain.

Même réflexion au niveau de l'association : pour un répondant, « *l'associatif s'individualise à cause du contexte défavorable aux initiatives collectives* ». En d'autres termes, le financement des associations qui assument des missions de services aux publics sont insuffisantes pour répondre aux besoins de la population et précarise les travailleurs mêmes de ces associations. Ces derniers, souvent sous contrat précaire, deviennent plus soucieux de leur bien-être au travail, que de celui des usagers de l'association.

Pour cet autre, en revanche, « *Continuer à recevoir toute personne fragilisée sans avoir les moyens nécessaires pour le faire, je pense que c'est une forme d'engagement.* »

Ce répondant de l'EP pointe les contraintes administratives comme une difficulté, un frein au militantisme : « *Les contraintes administratives (pour rendre des projets mais également la redevabilité) sont de plus en plus grandes, la mobilisation est de plus en plus difficile, et il faut se renouveler, ce qui est un défi permanent pour l'associatif* ».

Un professionnel du secteur de la santé analyse cette question en partant du lien entre pouvoirs subsidants et associations subsidiées. Il dénonce une instrumentalisation de l'associatif trop importante, une autonomie très relative, une dépendance au politique trop forte, une planification des subventions encore trop sujette à des processus d'ordre clientéliste. Il estime l'associatif trop sur la défensive et donc très hostile au changement et à l'innovation sociale.

Et si, finalement, la qualité de l'engagement au sein de l'association dépendait-elle de son organisation interne, de son ... management ? « *C'est l'organisation de l'association qui doit impulser les formes d'engagement !* », affirme cet interlocuteur de l'EP, « *C'est à nos organisations à offrir à ceux qui s'engagent auprès de nous (comme bénévoles ou salariés) ce qu'ils attendent (du sens, des actions et des résultats menant à des changements).* »

**QUESTION 13 : Selon vous, est-ce que cette professionnalisation impose à l'associatif le type de « managérisation » du modèle marchand (matrice commerciale ? rendement ? rentabilité comptable ?...) ? Expliquez.**

À question complexe, réponses qui ne le sont pas moins !

Tout d'abord, pour ce travailleur de la santé, il ne faudrait pas confondre bureaucratisation et management. La première est bel et bien présente et témoigne d'une grande méfiance à l'égard des associations, mais aussi d'une tendance de fond où la forme prend le pas sur le contenu. Le second peut se comprendre comme une volonté de mettre en place une organisation du travail qui rende les choses fluides et permette un cadre sécurisant pour les travailleurs.

C'est donc la bureaucratisation galopante que dénoncent avec force la quasi-totalité des répondants : « *la quantité de comptes à rendre, la rédaction des dossiers, bref le temps à allouer pour avoir ou garder l'accès à certains subsides me semblent parfois disproportionnés. J'ai aussi cru constater une tendance à l'inflation des comptes à rendre et donc du temps à consacrer pour les rendre. Ce qui a des effets à la fois dommageables et absurdes : les comptes à rendre devraient être là pour optimiser les actions, vérifier qu'elles servent bien aux objectifs mais à rendre trop de comptes de façon trop cadencée, on ronge l'efficacité des structures.* », déplore ce professionnel du social. « *Le rendement prend le pas sur les besoins nécessaires au fonctionnement de l'action collective. Nous remarquons que les rapports annuels à renvoyer au pouvoir subsidant mettent de plus en plus en avant les chiffres bruts, détachés de toute réalité de terrain et de toutes les nuances et difficultés dont est constitué notre travail au cœur de la souffrance humaine* » affirme cet autre. « *Le poste qui porte les responsabilités institutionnelles passe la majorité de son temps à 'justifier' et 'monitorer' le travail avec des scores de performance, des indicateurs, des rapports.* », enchérit ce troisième. Et ce répondant de l'EP d'enfoncer le clou : « *Afin d'être conforme aux lois qui gèrent le monde associatif, il nous est demandé de devenir des chefs d'entreprises, sans que cela ait un impact positif sur le projet. On est de plus en plus dans une logique de comptable et de moins en moins dans une logique de revendication...* ».

La pratique de plus en plus courante de mise en œuvre des missions de services aux publics par appels à projets oblige les associations, pour y répondre, à appliquer des techniques importées du secteur commercial et qui ne sont pas toujours appropriées quand on travaille avec l'humain. Nous sommes de plus en plus confrontés à une quantification du travail social et à une obligation de résultat, dans un contexte de mise en concurrence des opérateurs. *« La logique d'appels à projet et de contrat de gestion, ainsi que l'assimilation, au titre d'entreprise, des ASBL dans le Code des sociétés et des associations augmentent le risque de concurrence entre associations et de concurrence avec le secteur marchand. »* explique un répondant.

Ainsi, si le management apporte de la structure, de l'expertise, de la qualité, une certaine efficacité, l'associatif doit créer des normes managériales différentes des domaines marchands. Comme l'écrit ce répondant de l'EP : *« Il va de soi qu'un certain nombre des standards managériaux doivent pouvoir être intégrés dans le fonctionnement associatif (finance, gestion du personnel, ...). L'équilibre à trouver entre professionnalisation et maintien d'un fonctionnement ouvert, participatif et respectueux des personnes doit être un souci permanent. »*

Pour ce dernier répondant, enfin, l'associatif doit rester ouvert à toutes les bonnes pratiques du modèle marchand à condition que ça puisse œuvrer dans son intérêt et être porteur pour son objet social. Un collègue paraphrase : *« ce doit être un outil au service de l'objet social de l'association et peut aider à mettre en lumière certains aspects à améliorer. »*

#### ***QUESTION 14 : L'engagement a-t-il besoin d'être professionnalisé ?***

Pour ces deux répondants du secteur jeunesse, un encadrement professionnel est un atout. *« Je vois une grande complémentarité potentielle entre engagement et professionnalisation : l'engagement a besoin de citoyens motivés, mobilisés, de leur créativité et de leur énergie. Mais cette énergie ne connaît pas forcément bien le passé, les cadres légaux, les autres mouvements avec qui converger. Cette énergie ne se déploie pas forcément de manière durable et pérenne. Avec un peu de professionnalisation : des gens et des méthodes pour préparer et animer les réunions, faire le suivi des décisions, prendre contact avec d'autres acteurs, référencer le savoir et le savoir-faire accumulé, la professionnalisation peut accompagner l'engagement pour qu'il réalise son plein potentiel. Sans elle, l'engagement peut n'être qu'un feu de paille ou une pelote de laine qui s'embourbe dans ses nœuds. »*, expose le premier. *« L'engagement croissant des jeunes porte à croire que le travail investi des personnes professionnalisées dans cette question (c'est-à-dire dont c'est le métier) depuis plusieurs années a porté ses fruits. »* écrit le second.

Même son de cloche du côté de la Cohésion sociale : *« L'engagement démarre par une révolte, un besoin d'agir pour une cause, un besoin de faire des choses concrètes pour que les choses changent selon nos convictions dans un domaine précis. Ça c'est le début (les tripes et le cœur). Dans un second temps, il faut pouvoir organiser, structurer, planifier, réfléchir les actions et leurs objectifs, sinon l'engagement s'épuise parce que les personnes s'épuisent si ça va dans tous les sens. »*

Pour ce professionnel du social, la réponse à la question est aussi clairement oui : *« dans le sens où nous avons besoin de travailleurs et travailleuses de qualité, stabilisés. Plus de travailleurs qualifiés égale moins de pression. La qualité et la quantité du travail est un engagement accru. »*

Et dans le cadre du bénévolat ? « *La professionnalisation amène un cadre qui peut protéger contre l'épuisement du bénévole. Le contrat semble plus clair quand il est professionnalisé. La professionnalisation s'accompagne d'une forme de reconnaissance du travail accompli au travers d'un financement. Elle est nécessaire à la valorisation de l'engagement mais ce dernier doit rester moteur par rapport à l'objet social.* » affirme cet autre répondant du secteur social.

Bref, comme le synthétise cet interlocuteur de l'EP : « *Il est bien de mettre un cadre, des règles dans cet engagement. Déjà pour protéger celui qui s'engage (bénévole, travailleur) et pour déterminer plus précisément les missions du travail.* »

Si la structure favorise des outils d'intelligence collective et des mécanismes participatifs alors oui, l'engagement est professionnalisé, comme le pense ce professionnel de l'EP : s

C'est un oui massif également pour ce répondant du secteur de la santé mentale : « *L'aide, le soin, la culture... sont autant de champs où le contact, le service au public entraînent et nécessitent une professionnalisation, c'est à dire une recherche de qualité qui passe par la formation, la déontologie, les échanges entre professionnels et avec les usagers, l'amélioration des conditions d'action, etc. La structuration permet d'agir sur le long terme, de faire exister et évoluer certaines questions, certains besoins de la population, et d'éviter les limites du caritatif où la reconnaissance du problème dépend exclusivement du regard de celui qui donne.* »

D'autres avis – minoritaires - sont plus mitigés. Pour cet intervenant en santé, par exemple : « *Il me semble que ces deux éléments sont opposés. La professionnalisation réduit la marge des initiatives, de la spontanéité, de l'engagement personnel au nom d'un fonctionnement collectif plus balisé, avec des normes, des protections pour les travailleurs et l'institution. Il faut dès lors penser à laisser dans le temps de travail des espaces démocratiques pour discuter des enjeux plus larges de notre secteur, afin d'impliquer toute l'équipe et partager les préoccupations.* » Pour cet autre : « *C'est une contrainte imposée par nos subsidants !* » Et pour ce troisième : « *le risque existe que la professionnalisation impacte négativement l'engagement sociétal.* »

### **QUESTION 15 : La professionnalisation a-t-elle besoin d'être engagée ?**

Sans surprise, les réponses à cette question poursuivent la réflexion entamée avec la question précédente.

Pour cet intervenant de l'EP, pas de doute : « *L'associatif est synonyme d'engagement ! Par conséquent, la professionnalisation doit elle aussi être engagée !* » Pour cet autre, « *La professionnalisation a besoin d'être engagée. Cela n'a pas de sens de venir travailler pour une association dans laquelle on ne croit pas.* »

Sans surprise, les réponses sont en effet majoritairement positives : « *Oui, certainement pour aller dans le sens d'un meilleur service au profit de nos bénéficiaires et pas vers un confort douillet des équipes associatives qui endormirait l'engagement initial.* » écrit ce répondant de la Cohésion sociale. « *Par ailleurs, la professionnalisation ne signifie pas absence d'engagement. Plus que partout ailleurs, l'implication forte est nécessaire pour un travail de qualité.* », renchérit un deuxième répondant de ce secteur d'activités.

Ce répondant du secteur de la santé mentale défend une neutralité engagée :

Mais le danger n'est pas loin. Pour cet acteur de la santé, « *notre secteur amorce des changements qui appellent à une grande vigilance, glissant vers une mise en concurrence et*

*une standardisation de nos approches. Les soins psychologiques sont ramenés à un modèle médical qui vise l'efficacité et la normalisation, loin d'une démarche d'écoute et de rencontre qui humanise. »*

*Ainsi, pour cet autre intervenant de la santé : « L'application des techniques managériales marchandes au secteur non-marchand n'est pas toujours la meilleure piste. Je crois qu'on n'est pas assez parti du terrain afin de voir comment on peut structurer mieux et professionnaliser mieux au sein des équipes. Ou du moins, faire rencontrer les deux pour laisser place aux belles valeurs associatives, dont l'engagement. » Et pour cet autre : « L'engagement est nécessaire à la poursuite de l'objet social. Sa visibilité dépend d'un juste équilibre avec les contraintes en général et celles liées à la professionnalisation en particulier. »*

Un répondant affirme que non, la professionnalisation n'a pas besoin d'être engagée, mais il inverse la logique de réflexion : *« Non, mais ce n'est historiquement pas le cas : la plupart des associations aujourd'hui professionnalisées étaient à l'origine des mouvements. Pour résumer : disons que l'engagement permet de freiner le danger d'une certaine bureaucratisation du travail associatif ainsi que de perdre de vue l'objet social et/ou les intérêts du public de ses bénéficiaires. »*

Laissons le dernier mot à ce répondant du secteur Jeunesse : *« J'ai rencontré des entrepreneurs privés (agriculteurs) qui avaient mis au centre de leur préoccupation des considérations sociales et environnementales. Ça me donne à penser que je suis né dans une société où de manière assez cloisonnée l'entreprise, le politique, l'associatif, les ONG's se partageaient des « champs sociétaux » distincts. Aujourd'hui, il me semble que tout se mélange et j'ai tendance à penser que c'est une bonne chose. Que l'associatif pour être pérenne devrait articuler une « gestion avec bon sens » et la passion, la vision de lendemains inspirés par de nouvelles perspectives que portent souvent l'engagement. De la même manière que l'économique devrait articuler un minimum de rentabilité avec une contribution positive à la société et à l'environnement (inspirée par l'une ou l'autre forme d'engagement). »*

#### 5.4. Conclusion des synthèses

En résumé, quelles sont les grandes conclusions de l'enquête ?

L'engagement reste fondamental dans l'associatif et la palme revient sans conteste à l'engagement social mais il prend d'autres formes. Cet engagement est essentiellement porté par l'équipe permanente et leurs responsables et non plus par les fondateurs. Si l'engagement de l'association ne décroît pas, que du contraire, l'engagement au sein de l'association, lui, augmente fortement mais une très large majorité voit dans les deux cas une forte évolution. Le militantisme s'exerce hors des associations mais cela reste à elles d'offrir du sens à ceux qui s'engagent en leur sein car l'associatif reste « le » ou « un » lieu d'engagement. Est-ce que cela aurait du sens de travailler pour une association à laquelle on ne croit pas ? Une implication forte est nécessaire pour un travail de qualité à fortiori dans un contexte où les champs sociétaux tendent à se mélanger entre l'entreprise, le politique et l'associatif. Dans son association et pour soi, « Associatif » reste synonyme d'engagement.

À contrario, l'opinion générale – principalement dans le secteur de l'EP – sur le degré d'engagement du secteur associatif dans son ensemble est plutôt négative à plus de 70%

Il semble acquis que les contraintes administratives sont un frein au militantisme. Les opinions sont très partagées quant à savoir si les cadres légaux par lequel les associations sont subventionnées en restreignent les libertés.

Les exigences de professionnalisation impactent assez logiquement le fonctionnement, la structure, la gestion des associations.

Mais ne confondons pas professionnalisation et bureaucratisation. C'est la bureaucratisation qui ronge l'efficacité. La logique comptable a pris le pas sur la logique revendicative. L'assimilation au secteur marchand guette. Un fonctionnement ouvert, participatif et respectueux des personnes doit être, dans l'associatif, un souci permanent et tant mieux si de bonnes pratiques du modèle marchand se mettent au service de l'objet social. Elles peuvent contribuer fortement au renforcement des associations.

Il y a complémentarité potentielle entre engagement et professionnalisation, la force d'une association est le mélange subtil entre les rêveurs et les « realniks », pense la majorité d'entre elles qui souhaitent davantage de concertation avec les pouvoirs publics sur les modalités de mise en œuvre de ces exigences de professionnalisation.

## 6. Vers un plaidoyer

Cette enquête est, certes, facilitatrice pour établir l'état de santé de l'associatif mais l'objectif est de faire de ce constat un point de départ pour penser des traitements susceptibles de soigner les faiblesses, les fragilités de l'associatif et renforcer son immunité face aux logiques du marché.

Il est vrai que des initiatives telles que la charte associative pensée et élaborée en 2006 peuvent constituer un point de départ pour repenser les fondamentaux qui ont présidé à la naissance de l'associatif, à son développement et son évolution mais surtout à son rapport, son dialogue et sa concertation avec les porteurs de la décision dans le champ public.

Si le **rapport aux institutions publiques** et son insuffisance de dialogue constitue un de points importants dans la préoccupation associative, il n'est pas le seul.

La **logique du marché** a depuis pris une dimension beaucoup plus dominatrice qui favorise l'uniformité de la pensée et de la pratique qui peut en découler.

Les corps intermédiaires contaminés par cette logique n'ont pas non plus résisté aux méfaits de l'urgence et de l'individualisation de l'intérêt. Leurs espaces ne constituent plus les lieux privilégiés de **l'engagement dont les formes se voient modifiées** au profit d'alternatives instantanées non ou peu structurées et pire encore dans des extrêmes ou des discours de confusion.

L'associatif n'échappe pas à cette réalité. Il peine à **donner du sens** à ceux qui s'y engagent et qui y travaillent. La dynamique interne est loin d'être porteuse des valeurs de la démocratie par la non mise en avant des fondamentaux.

Entre le prescrit des lois et les vertus de l'engagement, l'interaction et l'intersection se trouvent en difficulté pour faire de chacun le vecteur d'une revendication inhérente à l'associatif assimilée, partagée et adhérente.

Sans doute la logique des chiffres et la comptabilité des activités a-t-elle propulsé les fondateurs, les travailleurs et l'encadrement dans une **bureaucratization** de fait qui prend le pied sur le projet et les fondamentaux des associations.

La **liberté associative** est garantie par la constitution et les lois suprêmes. Son aspect décrété ne peut se suffire à lui-même pour la mettre en exergue et en mouvement. Seul l'engagement constant et la vigilance continue peut lui procurer force et sens pour transformer l'octroi en acquis permanent.

**Associer et s'associer** tels sont les vocations premières d'une action qui mette en avant l'intérêt noble de l'associatif avant les préoccupations subjectives de l'association. Autrement dit revendiquer la cause de l'associatif pour renforcer les réflexions et les actions de l'association et assoir son rôle à part entière dans le débat de société. Anticiper plutôt que de se confiner dans une posture défensive synonyme de passivité doit être le leitmotiv de l'action associative libérée de toute subordination édictée.

Le rapport aux institutions publiques, le sens de l'engagement et le projet associatif, la lutte contre la bureaucratization et la logique de marché, la liberté associative, tels sont les éléments constitutifs du plaidoyer associatif à établir.

Avec le soutien de

