

# Résumés

---

## **Transformations professionnelles dans l'associatif en Belgique**

*Introduction Mejed Hamzaoui et Pierre Artois*

### **1. D'une participation aux activités économiques...**

#### ***Le passage du travail à l'emploi dans l'associatif en Belgique***

Pierre Artois

Depuis quelques années, les recherches et la littérature visibilisent de profondes mutations dans le monde associatif. Un phénomène de recomposition des organisations associatives, dû au développement du salariat, s'est amorcé. Phénomène plus que complexe, car des enjeux sociaux se retrouvent associés à une sphère qui avait toujours été appréhendée en dehors des mondes du travail. Cet article vise à cerner les enjeux du salariat associatif en fournissant une grille de lecture socio-historique et constructiviste du passage du travail à l'emploi dans le monde non marchand en Belgique francophone.

#### ***Quelques réflexions concernant la salarisation du milieu communautaire québécois***

Dominic Foisy, Jean-Pierre Deslauriers

Le milieu communautaire québécois est un acteur social important au sein de la société québécoise. Depuis plus de cinquante années, les organismes communautaires se sont multipliés et sont engagés aujourd'hui dans plusieurs sphères d'activités. Des comités de citoyens issus des milieux urbains populaires au début des années 1960 aux organismes d'action communautaire autonomes d'aujourd'hui, il y a toujours eu des préoccupations, théoriques et pratiques, autour de la question de la co-habitation des intérêts entre les salariés/professionnels et les citoyens et du rapport qui se développe dans le cadre des actions menées. Le présent article esquisse une trajectoire de l'évolution de ces rapports. Nous démontrons comment la salarisation/professionnalisation du milieu communautaire comporte des avantages mais également des enjeux dans le contexte social actuel.

#### ***Les associations parapubliques: entre salarisation et ajustement des politiques publiques***

Mejed Hamzaoui, Hugues Esteveny

Partenaires essentiels de l'organisme public régional de placement des demandeurs d'emploi (Actiris), les missions locales consacrent une partie de leurs activités à la relation de sous-traitance par rapport à cet organisme public. Ainsi, elles se trouvent partie prenante d'une politique d'activation, initiée en 2004, des demandeurs d'emploi. En 2012, émerge une démarche collective dans laquelle se retrouvent neuf associations (avec des degrés d'implication variés), qui n'a pas

effacé, au niveau de certaines directions des missions Locales, une approche très pragmatique (et moins glorieuse) de leurs relations respectives avec les pouvoirs subsidiaires. Au risque de brouiller, aux yeux de leurs salariés, le message collectif qu'elles ont élaboré et qu'elles ont porté avec eux.

## **2. ...à une rationalisation instrumentale**

### ***Les associations d'action sociale à l'heure du management***

Patrick Legros

La professionnalisation a pour effet de transformer l'association en « entreprise associative ». Ce phénomène pose la question des modes de management et des pratiques d'encadrement à l'œuvre dans les associations. Ce texte, qui concerne précisément les associations d'action sociale en France, montre qu'elles sont aujourd'hui orientées par les pouvoirs publics vers un management où prévaut l'efficacité productive. Le management informel qui caractérisait auparavant l'encadrement associatif ne représente pas pour autant un « âge d'or » auquel il faudrait encore se référer; d'où l'enjeu de rechercher de nouvelles marges de manœuvre entre logiques gestionnaires et spécificités associatives. Dans cette perspective, les formations au management méritent sans doute d'être repensées pour valoriser beaucoup plus les savoirs mis en œuvre par les encadrants dans leurs pratiques.

### ***Professionnalisation de la réinsertion : la fin de l'esprit associatif ? Réflexions à partir de cas suisses***

Monica Battaglini, Agnès Földhazi, Véronique Tattini

Les évolutions dans les modalités des relations entre l'État et les partenaires privés, et plus spécifiquement les principes de la « nouvelle gestion publique », poussent les associations en relation avec les services publics à se professionnaliser en termes de gestion. Même des domaines comme la réinsertion de publics en difficultés qui, depuis longtemps, sont caractérisés par une action déployée largement, voire exclusivement, par des professionnels, connaissent des changements substantiels liés aux exigences de procédures et de contrôle. Quelles sont les conséquences de cette tendance auprès des professionnels et des bénévoles engagés dans les associations ? Dans cet article les auteures montrent à l'aide d'une réflexion basée sur l'analyse de quelques cas suisses l'impact de ces nouveaux modes de gestion sur la nature même du fonctionnement des associations. Des impacts qui posent la question de la pertinence à long terme du modèle associatif dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

## **3. Vers une "fermeture" de la passion associative ?**

### ***Les travailleurs de l'associatif sont-ils des salariés comme les autres ?***

Paul Lodewick

Le caractère non lucratif de l'associatif et son mode de financement (non marchand, c'est-à-dire financé principalement par l'impôt et/ou les cotisations de ses

membres, et non par le marché) sont fréquemment évoqués pour le différencier du monde des entreprises privées et affirmer que l'on peut "y travailler autrement". Les associations seraient plus bienveillantes envers les salariés, en promouvant notamment des relations de travail plus démocratiques, plus égalitaires. L'objectif de cet article est de montrer, au travers entre autres de données statistiques disponibles, que l'associatif n'échappe pas aux inégalités: inégalités entre hommes et femmes, entre les fonctions, entre hautes et basses qualifications, entre salariés de petites ou de grandes associations, etc.

Malgré ce constat, il faut néanmoins résister à l'idée de nier tout caractère particulier à la réalité du travail salarié dans l'associatif. Les salariés cherchent sans doute à y "travailler autrement". Face à cela, l'associatif ne manque pas complètement à sa promesse. Il permet, là plus qu'ailleurs sans doute, particulièrement dans les associations de petite taille, aux travailleurs de s'épanouir professionnellement, malgré les inégalités constatées.

### ***Les associations du travail social en mutation: quels impacts sur les professionnels?***

Laetitia Mélon

Sur la base des résultats préliminaires d'une enquête qualitative récente menée auprès des éducateurs spécialisés sur leurs conditions de travail et leurs conséquences sur leur santé, le présent article se propose de questionner le sentiment d'usure professionnelle véhiculé largement par les travailleurs du social à partir des mutations organisationnelles qui ont traversé le secteur ces dernières années. Plus précisément, il s'agit d'affiner notre compréhension des incidences des nouvelles formes de gestion du travail social au niveau du degré d'autonomie, du sentiment d'insécurité d'emploi et de l'incertitude ressentie par les professionnels en raison des contradictions entre les injonctions et la réalité du terrain. Ces tensions engendrent une reconfiguration du travail et poussent les intervenants à repenser leur engagement dans le métier.

### ***Quels engagements pour les professions sociales ?***

Yvette Molina

En France, le champ social et médico-social s'est développé pour une grande part au sein du secteur associatif. Il est marqué historiquement par ses valeurs militantes, religieuses, politiques, parallèlement à la construction et à la professionnalisation du secteur.

La question que nous posons pour cette contribution est celle du rapport entre engagement personnel et engagement professionnel. Nous nous centrons sur le lien entre engagement dans la société civile et les motivations conduisant à un choix d'orientation vers les professions sociales pour les jeunes générations. Autrement dit, s'agit-il pour ces dernières d'être engagées, de partager certaines croyances politiques ou religieuses, de connaître un héritage social et familial pour expliquer les motivations vers les professions sociales ?

Les résultats d'une enquête qualitative et quantitative auprès de jeunes « candidats » souhaitant s'insérer dans les formations professionnelles du travail social viennent apporter des éléments de réponse à ce questionnement.

## Summaries

---

### **Professional Changes in the World of Associations**

\* *Introduction Pierre Artois and Mejed Hamzaoui*

#### **1. Moving from the profit-making sector to work with associations...**

##### ***The movement from ordinary jobs to work in the community sector***

Pierre Artois

For some years research and publications have brought to light extensive changes in the world of associations. The reconstitution of these organisations is in progress due to the emergence of salaried staff. It is a complicated phenomenon for social issues are involved and it is taking place in a sector which was not thought to belong to the world of work. This article aims to describe the issues for salaried employees by providing a framework of reference that may give a constructivist socio-historical reading of the transition from ordinary work to the non-profit-making sector in French-speaking Belgium.

##### ***Reflections on the development of salaried employment in the community sector in Quebec***

Dominique Foisy and Jean-Pierre Deslauriers

The sector of community associations is a significant player within Quebec society. For more than 50 years community associations have multiplied and they are now active in many spheres. From the citizens' committees that emerged in working-class urban settings in the 1960s, to the autonomous community action organisations today, there have been theoretical and practical concerns around the cohabitation of interests,

first those of salaried / professionals and members of the public,  
second those that arise in the course of taking action.

The present article sketches the development of these relations. We demonstrate how the development of salaried professional work in the sphere of community action brings advantages but also raises issues for the present social context.

##### ***Para-public associations and growth of salaried work as it affects public policy***

Mejed Hamzaoui and Hugues Esteveny

As essential partners of the regional public organism concerned with the placement of job-seekers (Actiris), the Local Missions are for a part of their remit to work as the sub-contractors of this organ. In this way they find themselves engaged by the policy of encouraging active job-seeking that was put in place in 2004. In 2012 the nine associations adopted, to one degree or another, a concerted approach, which however did not supersede the very pragmatic (if less glossy) methods of the Local Missions with respect to their funding partners. They risked handing their salaried employees an unclear version of the collective message

they had started out with."

## **2. ...toward a rationalisation of instruments**

### ***The associations of social action in a time of management***

Patrick Legros

The effect of professionalization is the transformation of associations into "social enterprises". This phenomenon raises the question of methods of management and of the practices of training and supervision adopted by associations. This text, which restricts itself to social work associations in France, shows that nowadays they are directed by public authority towards a model of management aimed at efficient productivity. All the same, the informal style of management that used to characterise supervision in the associations was no golden age to which to appeal. The challenge now is to find new room for manoeuvre between the rationale of management techniques and the specific needs of the associations. In this perspective the formulae adopted by management doubtless need to be reconsidered to give much more weight to the abilities deployed by those responsible for training and supervision.

### ***Professionalization of return to work: an end to the spirit of the associations ? Reflections on some Swiss cases***

Monica Battaglini, Agnès Foldhazi, Véronique Tattini

Changes in the kind of relationship that exists between the State and its partners in the private sphere, and in particular the principles of "new public management" are driving associations engaged with public services to professionalise their management. Even in areas, like the return to work of those in difficulty, which have been for some time largely if not entirely within the scope of professionals, we see substantial changes linked to the demands of procedures and controls. What are the consequences of this tendency for professionals and voluntary workers in the associations? In this article, the writers show with the help of reflections on several Swiss cases how new methods of management impact on the very nature of the way associations function. These repercussions raise the question, in the long term, of the relevance of the model of social work associations in the conception and application of public policy.

## **3. To associate was a "passion". Is it ending ?**

### ***Are salaried workers in the associations just like other salaried workers ?***

Paul Lodewick

The non-lucrative character of community associations and its financing, principally through taxation and/or membership subscriptions, are frequently evoked to distinguish it from the world of enterprise and to assert that here one can work "in a different way". The associations are supposed to be more benevolent towards their salaried workers, for example in pursuing more democratic and egalitarian methods of work. The aim of this article is precisely to show by means

of the statistics that the associations don't escape inequalities, for example between men and women, functions, high and low qualifications, etc.

In spite of this finding we should not deny any special character to salaried work in community associations. Salaried personnel do in fact want to work there "in a different way". In this regard the sector doesn't completely fail to fulfil its promise. It allows its workers, surely here more than anywhere else, particularly in small-sized associations, to be professionally fulfilled, despite the inequalities we have recognised.

***Social work associations in the process of change: what are the impacts on the professionals?***

Laetitia Mélon

On the basis of the preliminary results obtained from a qualitative inquiry recently held among specialised youth workers about their working conditions and the consequences for their health, this article examines the feeling of being worn out professionally that is reported by social workers starting with the organisational changes that have taken place right through the sector in recent years. More precisely we aim to improve our understanding of the way new forms of management of social work affect professionals with respect to their autonomy, their sense of insecurity of employment and of uncertainty by reason of the contradictions between the instructions they receive and the realities of the terrain. These tensions bring about a restructuring of their work and lead them to think again about their engagement in the profession.

***What are the social work professions committed to?***

Yvette Molina

In France the social and medico-social field has largely developed within the sector of associations. Historically it has been marked by militant, religious and political values that have corresponded to the building up and professionalization of the sector.

The question we raise here concerns the relationship between personal and professional commitment. We focus on the link between engagement in civil society and the motivations which lead young people to favour social work professions. In other words is it because they share certain religious or political beliefs or have a particular social and family background that they are motivated towards social work professions?

The results of a qualitative and quantitative inquiry amongst young 'candidates' wanting to undertake professional social work training, give us elements of reply to these questions.

# Resúmenes

---

## **Transformaciones profesionales en el mundo asociativo**

***Introducción Pierre Artois y Mejed Hamzaoui***

### **1. De la participación a las actividades económicas ...**

#### ***El paso del trabajo al empleo en el mundo asociativo en Bélgica***

Pierre Artois

Desde hace algunos años, las investigaciones muestran las profundas mutaciones del mundo asociativo. Se ha iniciado un fenómeno de recomposición de las organizaciones asociativas debido al desarrollo del sector asalariado. Este fenómeno es muy complejo ya que está vinculado con numerosas cuestiones sociales y se genera en una esfera que había sido siempre tratada como externa al mundo del trabajo. Este artículo tiene como objetivo la identificación de los desafíos del asalariado asociativo proporcionando una interpretación socio-histórica y constructivista del paso del trabajo al empleo en el sector no mercantil en Bélgica francofona

#### ***Algunas reflexiones relativas a la asalarización en el medio comunitario de Québec***

Dominic Foisy, Jean-Pierre Deslauriers

El medio comunitario de Quebec es un actor social importante en el seno de su sociedad. Desde hace más de 50 años, los organismos comunitarios se han multiplicado y están actualmente comprometidos en diversos tipos de actividades. Desde los comités de ciudadanos que emergen de los medios urbanos populares a principios de los años 60 hasta los actuales organismos autónomos de acción comunitaria, siempre ha habido inquietudes teóricas y prácticas en torno a la cuestión de la cohabitación de los intereses entre, por un lado, los asalariados/profesionales, y, por otro, los ciudadanos, así como en torno a la cuestión de la relación que se desarrolla en el seno de las acciones llevadas a cabo. El artículo presente desarrolla una trayectoria de la evolución de estas relaciones. Demostramos como la asalarización/profesionalización del medio comunitario comporta ventajas pero también desafíos en el contexto social actual.

#### ***Las asociaciones parapúblicas: entre la asalarización y el ajuste de las políticas públicas***

Mejed Hamzaoui et Hugues Esteveny

«Partenaires esenciales del organismo público regional de colocación de los demandantes de empleo (Actiris), las Misiones Locales realizan parte de sus actividades en el marco de una relación de subcontratación respecto a este organismo público. De este modo, se encuentran vinculados como una parte implicada en una política de activación de los demandantes de empleo, iniciada en el 2004. En

el año 2012, las nuevas asociaciones adoptan (con diversos grados de implicación) una dinámica colectiva que no ha suprimido, a nivel de ciertas direcciones de las Misiones Locales, una perspectiva muy pragmática (y menos gloriosa) respecto a sus relaciones respectivas con los poderes que les subsidian, con el riesgo de distanciarse, desde la perspectiva de sus asalariados, del mensaje colectivo que han iniciado y por el que combaten”

## **2. ...hacia una racionalización instrumental**

### ***Las asociaciones de acción social a la hora de la gestión***

Patrick Legros

La profesionalización implica transformar la asociación en “empresa asociativa”. Este fenómeno plantea la cuestión acerca de los modelos de gestión y de las prácticas de supervisión que se movilizan en las asociaciones. Este texto, que trata justamente de las asociaciones de acción social en Francia, muestra que están hoy en día orientadas por los poderes públicos hacia una gestión en donde prevalece la eficacia productiva. Con todo, la gestión informal que caracterizaba anteriormente la supervisión asociativa no representaba una “época de oro” a la que sería necesario referirse todavía. Desde esta perspectiva, las formaciones en gestión merecen sin duda ser repensadas para valorar mucho más los saberes movilizados por los supervisores en sus prácticas.

### ***La profesionalización de la reinserción: ¿el fin del espíritu asociativo ? Reflexiones a partir de casos suizos***

Monica Battaglini, Agnès Földhazi, Véronique Tattini

Las evoluciones en las modalidades de relación entre el estado y los partenarios privados, y más específicamente los principios de la “nueva gestión pública”, empujan a las asociaciones relacionadas con los servicios públicos a profesionalizarse en términos de gestión. Incluso en ámbitos como la reinserción de públicos en dificultad, que, desde hace mucho tiempo, se caracteriza por una acción llevada a cabo en su mayoría, incluso en ocasiones enteramente, por profesionales, puede observarse cambios sustantivos vinculados a las exigencias procedimentales y de control. ¿Cuáles son las consecuencias de esta tendencia observada entre los profesionales y voluntarios implicados en las asociaciones? En este artículo las autoras muestran, con la ayuda de una reflexión basada en el análisis de algunos casos suizos, el impacto de estos nuevos modos de gestión sobre la naturaleza misma del funcionamiento de las asociaciones. Estos impactos plantean una pregunta acerca de la pertinencia a largo plazo del modelo asociativo en la concepción y la implementación de políticas públicas.

## **3. Hacia el ocaso de la “pasión” asociativa ?**

### ***¿Los trabajadores de lo asociativo son asalariados como los demás ?***

Paul Lodewick

El carácter no lucrativo de la asociación y su modo de financiación (financiado principalmente por los impuestos y/o cotizaciones de sus miembros, y no por el

mercado) son los argumentos evocados a menudo para diferenciarlo del mundo de las empresas y afirmar que se puede “trabajar de otra manera”. Las asociaciones serían mejor aceptadas por los asalariados al promoverse, por ejemplo, relaciones de trabajo más democráticas y equitativas. El objetivo de este artículo es mostrar sobre todo, a partir de datos estadísticos, que el tejido asociativo no escapa a las desigualdades: desigualdades entre hombres y mujeres, entre funciones, entre altas y bajas calificaciones, etc.

A pesar de esta constatación, es necesario sin embargo resistirse a la idea de negar todo carácter particular a la realidad del trabajo asalariado en el sector asociativo. Los asalariados buscan sin duda “trabajar de otra manera”. Frente a esto, lo asociativo no reniega completamente de su promesa. Permite a los trabajadores, más que en otro lugar, particularmente en pequeñas asociaciones, desarrollarse profesionalmente, a pesar de las desigualdades constatadas.

### ***Las asociaciones del trabajo social en mutación: ¿qué impactos tienes sobre los profesionales?***

Laetitia Mélon

Partiendo de los resultados preliminares de una encuesta cualitativa reciente llevada a cabo con educadores especializados sobre sus condiciones de trabajo y sus consecuencias sobre la salud, el presente artículo tiene como objetivo cuestionar el sentimiento de desgaste profesional que viven ampliamente los trabajadores de lo social tras las mutaciones organizaciones que han atravesado el sector estos últimos años. Más concretamente, se trata de refinar nuestra comprensión acerca de las consecuencias de las nuevas formas de gestión del trabajo social en el grado de autonomía, sentimiento de inseguridad en el empleo e inseguridad sentida por los profesionales en razón de las contradicciones entre las instrucciones de su trabajo de campo. Estas tensiones generan una reconfiguración del trabajo y empujan a los interventores a repensar su implicación con la profesión.

### ***¿Qué implicaciones para las profesiones sociales?***

Yvette Molina

En Francia, el campo social y médico-social se ha desarrollado en gran medida en el seno del sector asociativo. Está marcado históricamente por sus valores militantes, religiosos, políticos, de forma paralela a la construcción y profesionalización del sector.

Se plantea la cuestión de la relación entre la implicación personal y la profesional. Dirigimos nuestra atención al estudio del vínculo entre la implicación en la sociedad civil y las movilizaciones que conducen a una elección de orientación hacia profesiones sociales para las jóvenes generaciones. Dicho de otro modo, ¿pueden explicarse las motivaciones hacia las profesiones sociales por el hecho de estar implicados, de compartir ciertas creencias políticas y religiosas, de conocer una herencia social y familiar?

Los resultados de una encuesta cualitativa y cuantitativa con jóvenes “candidatos” que deseaban integrarse en formaciones profesionales el trabajo social, aportan algunas respuestas a este cuestionamiento.