

PENSER L'ASSOCIATIF AU PRISME DU TRAVAIL DE REPRODUCTION

Natalia Hirtz

(Groupe de recherche pour une stratégie économique alternative - Gresea)



Analyse

Nées au lendemain de la loi de 1921 leur accordant la personnalité civile, le nombre d'associations sans but lucratif (ASBL) a été multiplié par sept depuis les années 1960. Cette progression coïncide avec l'augmentation de leur présence dans diverses activités économiques. Par ailleurs, de plus en plus d'ASBL exercent des activités à caractère commercial, en concurrence avec des entreprises lucratives¹. Ce rôle croissant des associations dans la vie économique a amené le monde scientifique à s'intéresser de plus près à ce secteur, majoritairement analysé comme n'appartenant ni à la sphère capitaliste ni à la sphère publique². En s'appuyant sur la théorie du travail reproductif ce texte questionne cette caractérisation du monde associatif et cherche à montrer comment le travail associatif, lié aux activités de la reproduction, s'inscrit dans l'organisation productive du système capitaliste tout en participant à l'accumulation du capital.

1 Sources : Institut national de la statistique « Évolution du nombre d'ASBL en Belgique (1921-2000) », cité dans Provost Anne-Catherine, *Analyse de la coexistence d'organisations non lucratives, lucratives et publiques dans le secteur des maisons de repos : une approche par les logiques de qualité*, thèse de doctorat, dir. Cobaut Robert, UCL, 2002, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:4830> et Fondation Roi Baudouin et Banque Nationale de Belgique, « Le poids économique des Institutions sans but lucratif en Belgique », mai 2020. URL : <https://kbs-frb.be/fr/le-poids-economique-des-institutions-sans-lucratif-en-belgique-2020>

2 Voir par exemple Defourmy Jacques, Develtere Patrick et Fonteneau Bénédicte (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris, De Boeck et Larcier, 1999 ; Anheier Helmut et Salamon Lester, *The Emerging Nonprofit Sector: an Overview*, Manchester University Press, 1996.

Rassemblant un ensemble hétéroclite d'activités, la naissance juridique du secteur associatif date de 1921, avec la sanction de la loi du 27 juin 1921, qui reconnaît et donne une forme institutionnelle aux « associations de fait » en définissant une ASBL comme une association qui « ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, ou qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel¹. » Cette loi a été maintes fois modifiée. Une réforme majeure a été introduite par la loi du 2 mai 2002² permettant à des associations de se livrer à des activités commerciales pour autant que les profits générés soient réaffectés à la réalisation du but social défini par les statuts de l'association. Enfin, la réforme du droit des sociétés (votée à la Chambre le 28 février 2019)³ donne une interprétation plus large de la notion d'entreprise en intégrant les associations sans but lucratif. Intégrées dans le nouveau code des sociétés et des associations, les ASBL peuvent exercer des activités commerciales illimitées, mais, contrairement aux sociétés, elles ne peuvent pas distribuer leurs bénéfices. Dorénavant, elles ne se différencient plus des autres sociétés privées que par le fait que leurs employeur-euse-s ne peuvent pas s'enrichir à travers la distribution des bénéfices créés par l'association. En d'autres termes, les employeur-euse-s ne peuvent pas s'approprier la plus-value produite par les travailleur-euse-s.

Cette évolution amène une série des questions. Quels ont été les mobiles des décisions politiques ayant mené, en 1921, à la création d'un secteur protégé de l'accumulation du capital? Quelles sont les caractéristiques communes du travail effectué par le monde associatif? S'agit-il d'un travail « improductif », c'est-à-dire, d'un travail ne collaborant pas à l'accumulation du capital? Quelles ont été les évolutions ultérieures du monde associatif? Et comment affectent-elles le travail?

LE TRAVAIL ASSOCIATIF : UN TRAVAIL IMPRODUCTIF OU REPRODUCTIF ?

Le secteur associatif belge cumule davantage de contrats de travail à temps partiel que dans le reste de l'économie, et des salaires inférieurs⁴. Cela s'explique notamment par les branches où les ASBL sont principalement actives. Celles-ci correspondent à la santé, le social, la culture et l'ensei-

1 Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations (*Moniteur belge*, 1er juillet 1921).

2 Loi du 2 mai 2002 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations (*Moniteur belge*, 11 décembre 2002).

3 Code des sociétés et des associations (*Moniteur belge*, 4 avril 2019).

4 Fondation Roi Baudouin et Banque Nationale de Belgique, « Le poids économique des Institutions sans but lucratif en Belgique », mai 2020. URL : <https://kbs-frb.be/fr/le-poids-economique-des-institutions-sans-lucratif-en-belgique-2020>

gnement ; des branches fortement féminisées où, quelle que soit la forme de l'entreprise, le temps partiel et les bas salaires sont surreprésentés⁵. Ceci se doit notamment au fait que ces activités ont été définies par l'économie androcentrique⁶ comme « improductives », c'est-à-dire comme des activités qui ne produisent pas de la valeur et qui, de ce fait, ne participent pas à l'accumulation du capital.

Contrairement au concept de « travail improductif », la critique féministe a conceptualisé ces activités comme « travail reproductif ». Historiquement assigné aux femmes, ce travail consiste à assurer la production et la reproduction matérielle et subjective de la vie. Pour les féministes du mouvement *Wages for Housework*⁷, dans le cadre du capitalisme, ce travail consiste à produire et à reproduire la force de travail et la perpétuation des rapports sociaux.

Dans l'ouvrage *Il Grande Calibano*⁸, Silvia Federici et Leopoldina Fortunati développent cette thèse en démontrant que le travail de reproduction de la vie est, dans le cadre du capitalisme, un travail de reproduction de la marchandise « force de travail », indispensable à l'accumulation du capital. Le travail reproductif est donc, pour ces autrices, une activité économique non reconnue comme telle et donc non ou mal rémunérée. Considéré comme du travail improductif (et donc non rentable, mais essentiel), il est soit assigné gratuitement aux femmes dans la sphère domestique soit assuré par des travailleur-euse-s du secteur public ou associatif soit accompli par des travailleur-euse-s du secteur privé lucratif ou informel en échange de salaires très bas.

Selon Fortunati⁹, dans le « processus productif »¹⁰ le-a travailleur-euse n'est pas considéré-e en tant qu'individu, mais en tant que marchandise

5 Dans le cas des institutions de santé, les salaires correspondent majoritairement au personnel de la logistique hôtelière, administratif, infirmier et aide-soignant. La plupart des médecins ne sont pas salarié.e.s. Statbel DataLab, « Personnel des soins de santé », 23 juillet 2020. URL : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/datalab/personnel-des-soins-de-sante#news>

6 Mode de pensée consistant à envisager le monde du point de vue des hommes.

7 Mouvement né durant la deuxième vague féministe en Occident. Dans un contexte où le capital offrait aux féministes la double journée de travail comme promesse d'autonomie, ces féministes cherchaient à refonder la lutte féministe sur de nouvelles bases, notamment par la reconnaissance et la rémunération du travail domestique, ce qui était selon elles, une manière de revaloriser tout le travail reproductif, car les métiers que les femmes occupent sur le marché de l'emploi (nettoyées, puéricultrices, aides-soignantes, enseignantes, infirmières, etc.) sont le « prolongement » du travail qu'elles exercent gratuitement à la maison.

8 Federici Silvia et Fortunati Leopoldina, *Il Grande Calibano. Storia del corpo sociale ribelle nella prima fase del capitale*, Milan, Franco Angeli Editore, 1984.

9 Fortunati Leopoldina, *L'Arcane de la reproduction. Femmes au foyer, prostituées, ouvriers et capital*, Montreuil, Ed. Entremonde, 2022.

10 Le processus productif est celui où une plus-value du travail salarié est extraite de manière directe par le propriétaire des moyens de production qui achète ce travail.

« force de travail ». En effet, aux yeux de l'investisseur qui engage des travailleurs, le travail est un moyen de production comme les machines ou la terre. Mais, contrairement à ces derniers, le travail a la capacité de produire de la valeur, ce qui est indispensable à l'accumulation du capital (qui se produit grâce à l'extraction d'une plus-value de ce travail¹¹). La travailleuse reproductive ne vend pas sa force de travail au capitaliste et celui-ci n'extrait donc pas une plus-value de son travail de manière directe. Cependant, en tant que « mère », cette travailleuse donne naissance, nourrit, éduque, etc. les futur-e-s travailleur-eus-e et, en tant que « femme au foyer », elle reproduit quotidiennement la force de travail des salariés. Cette force de travail est achetée et consommée par le capital dans le processus dit « productif ». *Le travail reproductif est donc incorporé dans la force de travail.* Le capitaliste achète le droit de consommer une force de travail dont il ne paye qu'une partie du temps de sa consommation dans le processus productif (l'autre partie n'est pas payée et fait donc partie de ce que Marx définissait comme le surtravail) sans payer la reproduction de cette force de travail qui sera soit assignée gratuitement aux femmes soit rémunérée collectivement à travers le financement public.

L'ÉTAT PLANIFICATEUR DE LA REPRODUCTION

Avec l'émergence de la grande industrie au 19^e siècle dans certains pays comme la Belgique, le capital a besoin de volumes significatifs de matières premières et de force de travail pour la production massive de marchandises. La deuxième grande vague de colonisation touchant l'Afrique et l'Asie du Sud-Est permet aux puissances coloniales d'avoir recours à une main-d'œuvre gratuite ou presque pour l'extraction des matières premières.

Dans les métropoles, enfants, femmes et hommes sont appelé-e-s à participer au travail dit « productif » (avec des salaires et de statuts bien différents selon le sexe et l'âge). Or, le prolongement de ce surtravail se fait au détriment du temps de travail reproductif. Comme le rappelle Fortunati, la réduction de ce temps de travail indispensable à la reproduction de la vie a de lourdes conséquences en ce qui concerne la survie des ouvrier-ères et donc, leur reproduction. Cette situation devient problématique pour le capital lui-même qui réalise qu'il doit agir afin de s'assurer la reproduction

11 Le surtravail est défini par Karl Marx comme la partie du temps de travail qui n'est pas rémunérée par le capital. En effet selon Marx, la journée de travail est divisée en temps de travail nécessaire (durant lequel l'ouvrier-ère crée une valeur équivalente à celle de son salaire) et en temps de « surtravail » ou « travail gratuit », correspondant au temps passé à créer une plus-value qui est accaparée par le capitaliste. Ce surtravail est indispensable à l'accumulation du capital.

de la force de travail¹². D'une part le capital fait face à l'insubordination ouvrière qui commence à organiser ses propres formes de solidarité. En effet, le 19^e siècle est marqué par la naissance de nouvelles doctrines politiques (socialisme, communisme et anarchisme) et d'organisations ouvrières (coopératives, syndicats, mutualités, etc.) pour faire face à la voracité du capital à travers la création des mécanismes de solidarité, d'organisation politique, d'espaces d'éducation et de récréation. D'autre part, le capital doit contrôler une autre forme d'insubordination dont les protagonistes seront celles qui, tout en étant doublement ouvrières (à la maison et à l'usine), sont exclues des organisations ouvrières. Elles se soulèvent donc, selon Fortunati, de manière souterraine et non coordonnée en refusant le travail de reproduction. En effet, les pays industrialisés du 19^e siècle connaissent une chute significative de la natalité ainsi qu'une forte augmentation du nombre d'enfants abandonnés et du taux de mortalité des enfants des familles ouvrières¹³.

C'est dans ce contexte que les États commencent à prendre en charge la reproduction d'une bonne partie de la future force de travail. Ils entament ainsi leur transition vers la formation d'un État caractérisé par la construction de la « femme au foyer » (impliquant une reconfiguration de la famille ouvrière) et la création de structures et d'instruments fondamentaux à la reproduction sociale de la force de travail. L'État s'érige ainsi, selon les termes de Fortunati, en planificateur du « développement de la reproduction »¹⁴.

L'État va progressivement s'occuper de planifier et de coordonner la part du travail de reproduction de la force de travail qui ne peut être accompli par le travail des femmes (isolées) au foyer (soins de santé plus complexes, enfants abandonnés, orphelins, éducation, etc.) et qui jusque-là était notamment réalisé par des fondations et d'autres associations de fait¹⁵. En Belgique celles-ci sont organisées en trois piliers principaux : socialiste, catholique et, dans une bien moindre mesure, libéral.

LA PLANIFICATION DE LA REPRODUCTION DANS UNE DÉMOCRATIE CONSOCIATIVE

En Belgique le développement de l'État planificateur du « développement de la reproduction » est une combinaison inspirée du modèle français,

12 Fortunati Leopoldina, *L'Arcane de la reproduction*, op. cit.

13 *Ibid.*

14 *Ibid.*, pp. 322-323.

15 La planification de la reproduction adoptera des formes différentes selon les pays, marquant une différence abyssale entre les populations des puissances coloniales et celles des territoires colonisés. Nous nous centrons ici sur les formes de planification de la reproduction de la vie développées dans les puissances d'Europe occidentale. Pour ce qui concerne les colonies, voir Hirtz Natalia, « De la colonisation au colonialisme », *Gresea Échos*, 2019.

fondé sur l'action publique centralisée et sur le développement d'institutions publiques, et du modèle allemand, caractérisé par la délégation de ces services à des organisations privées sans but lucratif. Cette combinaison belge se doit notamment à l'influence de deux piliers : socialiste et chrétien¹⁶.

L'adoption de la loi du 7 juin 1921 (sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations) encourage le développement des associations tout en les réglementant. L'État prend en charge une partie du financement des ASBL régies par des décrets et des instances publiques afin de réaliser des activités éducatives, culturelles, sanitaires, etc. L'État devient ainsi un coordinateur du travail nécessaire à la reproduction de la force de travail dans un contexte d'après-guerre où les entreprises sont en manque de main-d'œuvre pour faire tourner à plein régime leurs mines de charbon, leurs sidérurgies et autres industries¹⁷ ainsi que pour assurer d'autres activités requérant une force de travail de plus en plus spécialisée et formée¹⁸.

Cette externalisation vers l'associatif est l'une des caractéristiques du régime « consociatif¹⁹ » adopté par la Belgique. Ce système permet de trouver des consensus entre les élites, notamment socialistes et chrétiennes. En effet, trois clivages ont jalonné l'histoire de la Belgique dès la fin du 19^e siècle conduisant à l'émergence de trois piliers (socialiste, catholique et libéral). Ces piliers sont des réseaux d'organisations qui vont se créer autour d'une base idéologique commune. Ils sont généralement composés d'une confédération syndicale, d'une fédération de mutualités, d'organisations patronales, d'agriculteurs ou des classes moyennes, d'organisations féminines, de jeunesse ou d'éducation permanente, d'écoles, de coopératives, d'institutions de soins de santé, culturelles, sportives, récréatives, etc. Ces piliers vont devenir de véritables espaces de reproduction sociale dans le sens où ils vont encadrer la vie des familles « du berceau à la tombe » durant quasi un siècle. On se soigne, on étudie, on participe au mouvement de jeunesse puis syndical ou féminin appartenant au même pilier que celui pour lequel on vote.

16 Defourny Jacques, Develtere Patrick et Fonteneau Bénédicte, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris, De Boeck et Larcier, 1999.

17 Les efforts tournés vers la reproduction de la force de travail impliqueront, notamment, le développement des politiques natalistes et sanitaires qui seront fortement appuyées par le travail des associations. Progressivement, celles-ci commenceront aussi à jouer un rôle important en ce qui concerne l'« intégration » d'une main-d'œuvre venue de l'étranger.

18 Les années d'après-guerre sont marquées par un développement scientifique et technologique important pour le tissu économique qui nécessite une main d'œuvre de plus en plus formée, impliquant le développement des institutions d'enseignement et de formation technique et professionnelle.

19 Lijphart Arend, *Democracy in Plural Societies. A Comparative Exploration*, New Haven, London, Yale University Press, 1977.

CRISE DE SURPRODUCTION ET DÉPILARISATION

La consolidation du modèle keynésien assure la reproduction de la force de travail tout en éloignant le spectre d'une révolution dans une période de forte effervescence sociale marquée, notamment, par la révolution russe. Dans un monde polarisé, le développement de l'État-providence implique un compromis de classe consistant à améliorer les conditions de la reproduction de la vie de la classe ouvrière, à condition que cette reproduction soit, en réalité, une reproduction de la marchandise force de travail (productive et reproductrice). Dans la démocratie consociative belge, le rôle des piliers sera essentiel pour assurer ce compromis de classe mais aussi de genre, car la formation de la famille formée par la « mère au foyer » et le « père pourvoyeur » sera notamment consolidée par l'État-providence. Les syndicats assumeront le rôle de négociation de la vente de la « force de travail masculine » tout en assurant la reproduction des hommes en tant que travailleurs. Alors que d'autres organisations appartenant à ces mêmes piliers (organisations de jeunesse, féminines, etc.) se chargeront du renforcement de la valeur du travail productif et reproductif, en veillant à valoriser le rôle de la mère au foyer et du père pourvoyeur.

Ce modèle a été mis à mal avec la crise des années 1970, lorsque la stagflation, la crise de la « productivité » et le taux décroissant de bénéfices du secteur industriel ont ouvert la porte à la recherche de « nouveaux » paradigmes capables de rétablir l'accumulation du capital. Face à ce qui est devenu une crise structurelle de surproduction²⁰, le modèle keynésien (fondé sur l'investissement dans la production, notamment industrielle) s'effrite alors que le modèle néolibéral²¹ s'impose progressivement avec ses logiques austéritaires fondées sur l'idée de la nécessité d'un approfondissement de l'accumulation du capital afin de permettre un renouvellement du capital productif. En Europe occidentale, cette politique sera traduite en 1974 par le chancelier d'Allemagne de l'Ouest, Helmut Schmidt, sous le slogan « les profits d'aujourd'hui font les investissements de demain et les emplois d'après-demain ». Selon cette logique, l'État doit tout mettre en place afin d'assurer la restauration, voire l'accélération, des profits des entreprises afin que celles-ci puissent investir dans leur « modernisation » nécessaire à la création des nouveaux emplois « compétitifs ». L'austérité ne

20 Crise due à une situation où les capacités de production dépassent largement ce qui peut être acheté par les consommateurs.

21 Forgé durant les années 1930-1940, notamment par le biais de la Société du Mont-Pèlerin fondée en 1947 par des économistes de divers courants libéraux, mais opposées au New Deal, au social-libéralisme et au keynésianisme, et adhérant à une rénovation du libéralisme fondé sur la juridiction nécessaire aux mécanismes de marché.

visé pas seulement le budget public, mais aussi les salaires pour lesquels la nouvelle logique de « compétitivité » supprime la logique keynésienne de partage des gains fondés sur la « productivité ».

Si dans le modèle keynésien le salaire était soumis à la productivité pour assurer la croissance salariale, sous le néolibéralisme, le salaire est soumis à l'augmentation de la compétitivité des entreprises, nécessaire pour préserver l'emploi. La logique néolibérale implique donc un déplacement du consensus de classe autour de la participation à la « productivité » nécessaire à l'accumulation du capital en échange d'une amélioration des salaires et des conditions de travail masculin vers un consensus de classe autour de la nécessaire accentuation de l'accumulation du capital pour la sauvegarde des emplois (de plus en plus précaires et flexibles). Des mesures sont mises en œuvre par les États afin de faciliter le retour des femmes sur le marché de l'emploi : création des premiers contrats à temps partiel, multiplication des crèches, création des maisons de repos ou de l'aide à domicile, etc.

Face à l'impossible résolution d'une crise intrinsèque au modèle capitaliste, les années 1990 marquent l'articulation d'une pensée unique quant aux bienfaits du capitalisme et son aménagement via « la troisième voie » comme « voie unique »²², cherchant à transcender le clivage traditionnel entre la gauche sociale-démocrate et la droite néolibérale. Ce processus favorise un mouvement de dépolarisation, en marche depuis les années 1970, tant en ce qui concerne les relations des partis politiques vis-à-vis de leurs piliers, qu'en termes de clivage politique entre ces piliers. De plus en plus professionnalisées, les associations vont se spécialiser dans l'offre de services spécifiques. Ce mouvement de dépolarisation est caractérisé par l'entrée au gouvernement des partis politiques sans piliers, la création d'associations pluralistes dont les membres du conseil d'administration appartiennent à des piliers différents ainsi que par des institutions bien moins décloisonnées offrant des services dans un marché où les « usager-ère-s » choisissent le plus souvent en fonction des services offerts.

TRAVAIL REPRODUCTIF ET ACCUMULATION

Dans le modèle keynésien, le travail de reproduction (considéré comme « improductif ») repose majoritairement sur le travail gratuit des femmes et sur le travail rémunéré (souvent aussi des femmes) par des fonds publics. Ce travail contribuait de manière indirecte à l'accumulation du capital (à

22 Courant de pensée théorisé durant les années 1990 par le sociologue et conseiller de Tony Blair, Anthony Giddens. Sa traduction par le concept d'État social actif a largement été reprise au niveau européen dont la Belgique.

travers l'incorporation du travail reproductif dans la « force de travail »). Or, avec la crise du secteur industriel et le développement du secteur tertiaire, le travail reproductif contribue de plus en plus de manière directe à l'accumulation du capital, alors qu'il est toujours présenté comme un travail « improductif », trop coûteux pour l'État qui, guidé par la logique austéritaire néolibérale, délègue de plus en plus sa gestion (et ses bénéfices) à des initiatives lucratives.

La contribution directe et indirecte du travail reproductif à l'accumulation du capital est notamment consolidée dans des secteurs développés depuis les années 1970 afin de favoriser la salarisation des femmes, comme l'aide à domicile, la petite enfance, les maisons de repos ou le nettoyage. Il s'agit notamment des secteurs d'activité où des organisations lucratives coexistent de plus en plus aux côtés d'institutions associatives et publiques tout en bénéficiant, au même titre que ces dernières, des subventions publiques. Le secteur des maisons de repos est emblématique de la part croissante des entreprises lucratives qui tirent des profits importants grâce à l'exploitation du travail reproductif et grâce aux subsides publics²³.

66

Une autre stratégie favorisant la participation du travail reproductif dans l'accumulation du capital consiste à mettre en place des dispositifs stimulant la vente de services offerts par des institutions non lucratives aux entreprises lucratives. Ce phénomène est fortement installé dans les activités de la recherche appliquée, le développement scientifique ou les technologies de l'information et de la communication. Le capital parvient à accroître son taux de plus-value direct et indirect grâce au travail reproductif non marchand et aux infrastructures financées par des fonds publics. Ce processus est favorisé par des politiques consistant à diminuer le financement des institutions non lucratives et permettant à ces dernières de mettre en vente leurs services, comme c'est le cas des réformes concernant le secteur associatif mises en œuvre au cours des 30 dernières années.

À l'inverse, une stratégie bien plus fréquente est celle du recours d'institutions publiques aux services offerts par des firmes lucratives, comme c'est le cas du service de sécurité, d'hôtellerie (restauration, lingerie, entretien), de recrutement et d'intérim, de formation pour la mise en place de l'ingénierie numérique, informatique et technologique ou de consultance. Ces dernières sont devenues de plus en plus indispensables à l'État en se faisant le relais du Nouveau Management Public (NMP) et des politiques

23 Voir Hirtz Natalia et Trionfetti Cécilia, « Les effets de la marchandisation du care dans les maisons de repos et de soins en Belgique » et « La privatisation du secteur des maisons de repos et de soins en Belgique », *Mirador*, 2021.

publiques qui sous l'argument d'une nécessaire « cure d'amaigrissement des finances de l'État » procèdent, en réalité, à réorienter les dépenses publiques vers des firmes lucratives. En effet, la sous-traitance vers des cabinets comme Deloitte ou McKinsey pour l'élaboration des budgets publics ou des réformes d'État montre bien à quel point ces firmes ont une influence majeure sur les politiques publiques. Non seulement les cabinets sont rémunérés pour concevoir des politiques austéritaires, mais en plus, une fois celles-ci mises en place, ils sont engagés pour offrir leurs conseils afin de suppléer aux carences engendrées par ces politiques. La vente de ces services engendre une troisième transaction : celle concernant l'évaluation²⁴.

Ce processus implique une réorientation des fonctions, de formes de gestion, de contrôle et d'organisation du travail du secteur non-marchand. En effet, afin de parvenir à la cure d'amaigrissement du budget public, des dépenses (souvent bien plus importantes que les économies réalisées) sont consacrées aux cabinets de consultance qui élaborent un ensemble d'outils et de méthodes pour rendre le travail « plus efficient » visant, en effet, à obtenir le maximum de résultats possibles avec le minimum de moyens.

Dans le monde associatif, le secteur de la coopération au développement est emblématique de l'ampleur prise par les cabinets de consultance. Depuis 2005, le *screening*²⁵ des Organisations non gouvernementales (ONG) est pensé et mis en œuvre par des cabinets. Justine Contor montre comment cette insertion de la consultance « par le haut », via l'administration, stimule une insertion de la consultance « par le bas », dans le secteur des ONG lui-même, qui intègre progressivement les logiques de la consultance et qui, de surcroît, passe de plus en plus de contrats avec des cabinets, notamment pour rédiger les programmes ou les processus d'évaluation²⁶. Cette tendance n'est pas homogène, elle dépend de la taille et des positionnements idéologiques des ONG. Cependant les structures qui, pour des raisons économiques ou idéologiques, ne répondent pas aux logiques et aux critères stipulés par les consultances tendent à disparaître. Selon Justine Contor, en 2015-2016, environ un dixième des ONG ont arrêté le processus de *screening* en cours de route et environ 20% d'entre elles ont échoué à celui-ci. Un tiers des ONG se sont ainsi vu retirer leur accréditation²⁷. Tout comme dans le processus productif, c'est donc bien la logique

24 Voir Bauraind Bruno et Leterme Cédric, « La consultance : du chronomètre au Post-it », *Gresea Échos* n°113, 2023.

25 Mécanisme d'audit réalisé par des consultants externes et qui conditionne l'accréditation des ONG auprès de la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire.

26 Leterme Cédric, « Consultance et néolibéralisation du secteur associatif en Belgique : l'exemple de la coopération au développement » (entretien avec Justine Contor), *Gresea Échos* n°113, 2023.

27 Contor Justine, « Les mutations de la coopération belge au développement au prisme des ONG »,

de l'accumulation qui s'impose ici, impliquant la disparition des structures qui, de par leur taille ou pour des raisons idéologiques, ne répondent pas aux diktats de la compétitivité.

QUELS IMPACTS SUR LE TRAVAIL ASSOCIATIF ?

À l'image de la coopération au développement (un secteur bien en avance dans ce processus), les réformes introduites « par le haut » au cours des trente dernières années dans le monde associatif correspondent aux logiques du NMP visant « l'efficacité » et la « compétitivité » tout en « stimulant » la capacité du secteur associatif à réaliser des activités commerciales. Plus encore, ces réformes renforcent une insertion de ces mêmes logiques « par le bas ». Mais qui compose ce « bas » dans le monde associatif ? Les salarié-e-s ? Les bénévoles ? Les membres des conseils d'administration ? Contrairement aux entreprises lucratives, voire même aux services publics, la conflictualité au travail est très singulière dans le monde associatif, notamment parce que les employeur-euse-s sont des bénévoles²⁸. Les relations de subordination salariale et les rapports de pouvoir sont escamotés par cette relation singulière entre travailleur-euse-s bénévoles, salarié-e-s et employeur-euse-s bénévoles uni-e-s par la cause défendue par l'association.

68

La binarité entre « le bas » (représenté par des travailleur-euse-s bénévoles, salarié-e-s et employeur-euse-s bénévoles) et « le haut » (représenté par des administrations publiques) est donc bien plus complexe dans ces lieux de travail si particuliers où, souvent, les administrateur-ice-s ont du mal à se penser comme des employeur-euse-s et où les travailleur-euse-s ont des difficultés à savoir vers qui diriger leurs revendications. Cette situation est renforcée dans les structures de petite taille où les relations de travail tendent à s'organiser sur base des rapports personnalisés qui entravent l'émergence des conflits collectifs de travail tout en favorisant leurs inscriptions dans un registre d'expression et d'interprétation individualisée²⁹.

Les associations sont pourtant traversées par une échelle hiérarchique entre pouvoirs subsidiaires, employeur-euse-s bénévoles, personnel de direction employé, salarié-e-s, bénévoles, stagiaires, voire même usager-e-s. Dans cet enchevêtrement de relations de subordination (peu visibles), les tensions concernant les stratégies mises en œuvre par l'association afin de

Courrier hebdomadaire du Crisp, 38, n° 2363, 2017.

28 À ce propos, lire notamment Cardoso Auréline, « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning Familial », *La nouvelle revue du travail*, n° 15, 2019.

29 Voir Beroud Sophie, Denis Jean-Michel, Desage Guillaume, Giraud Baptiste et Pélisse Jérôme, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Vulaines-sur-Seine, éditions du Croquant, 2008.

répondre aux exigences de « rationalité budgétaire » tendent à être lissées. Au nom de la sauvegarde de l'association, les travailleur·euse·s auront tendance à adhérer ou à accepter plus facilement l'insertion des logiques propres au NMP fonctionnelles à l'accumulation.

L'impact sur les conditions et la qualité du travail ne sont pas négligeables. Selon le baromètre des associations réalisé par la Fondation Roi Baudouin³⁰, en 2014, 79% des associations interviewées ont bénéficié de subventions publiques, alors qu'en 2024 elles n'ont été que 74% à compter sur ces sources de financement. Si en 2020 les subsides publics représentaient en moyenne 60% des revenus totaux des associations bénéficiant de ces aides, en 2022 ce financement représentait 58% et il passait à 57% en 2024. Cette diminution de la part des financements publics dans les revenus des associations implique une augmentation des financements privés, provenant majoritairement de la vente d'objets et de services, des dons (de particuliers, de fondations, d'entreprises, de sponsoring, de legs, etc.) et des cotisations des membres.

On observe également une diminution de la part des financements publics sur appel à projet. Ces derniers représentaient 29% des recettes des associations qui y ont fait (ou qui pouvaient y faire) appel en 2022 et seulement 24% en 2024, alors que le nombre d'associations faisant appel à cette source de financement a augmenté. En 2020, elles étaient 50% à bénéficier des financements publics sur appel à projets, en 2022 elles étaient 55% et en 2024, 59%.

En quatre ans, le nombre d'associations dépendant (en moyenne pour un quart de leurs recettes) des financements publics sur appel à projets a donc considérablement augmenté. Or, la recherche de ces subventions ainsi que l'évaluation de chaque projet impliquent une augmentation du temps de travail. Cependant, on observe également que les associations réduisent leurs coûts liés au personnel. En 2022, 62% des associations interviewées par la Fondation Roi Baudouin disent avoir eu recours à de telles réductions : 24% d'entre elles ont reporté de nouveaux recrutements (contre 27% en 2020) ; 22% ont eu un recours accru aux bénévoles (ce qui représente le double par rapport à 2020), 14% ont procédé à des licenciements ; 11% ont réduit les horaires de travail et 3% ont carrément réduit les salaires.

En 2024, la proportion d'associations à avoir réduit les coûts liés au personnel est similaire à celle de 2022 (60%). Le recours au travail bénévole

³⁰ Les sources des données analysées ici proviennent de la Fondation Roi Baudouin : *Baromètre des associations 2020*, octobre 2020 ; *Baromètre des associations 2022*, décembre 2022 ; *Baromètre des associations 2024*, novembre 2024.

à cette fin a encore augmenté (25%) et 20% des associations ont reporté de nouveaux recrutements. La proportion des associations ayant eu recours aux trois dernières méthodes en 2024 (licenciement, réduction des horaires travail et diminution des salaires) est quasi identique à celle de 2022.

Les économies faites au détriment des travailleur·euse·s (ce qui a des impacts sur la qualité de travail et donc sur les usager·ère·s) ne correspondent pas toujours aux difficultés économiques des associations. En 2022 et 2024, autour de 10% d'associations connaissaient des difficultés financières. Pourtant environ 60% des associations ont fait des économies sur le travail. Ceci fait écho à l'introduction des logiques propres au NMP consistant à mettre en place des mesures austéritaires en prévision de potentielles difficultés futures.

On constate donc un recours accru au travail gratuit des bénévoles et une intensification du travail. De plus, le temps devant être consacré aux démarches administratives liées aux formes de contrôle et d'évaluation, à la recherche des subsides ou au marketing, augmente au détriment du temps qui peut être consacré à l'objet même du travail. Il s'agit bien d'un processus qui produit une perte du sens du travail.

La perte du sens du travail peut aussi se traduire par une indifférence quant à l'accessibilité de la population aux services offerts. En effet, la défense de l'accessibilité aux services d'intérêt collectif et donc la lutte contre toutes les formes de privatisation faiblit dans le monde associatif. En 2024, 18% des associations interviewées par la Fondation Roi Baudouin considéraient que la réforme des droits des sociétés et des associations crée une opportunité pour générer plus de revenus d'activités économiques. Alors que seulement 4% des associations considéraient cette réforme comme une forme de pression pour générer plus de revenus.

Plus globalement, l'adaptation du monde associatif aux logiques privilégiant l'équilibre budgétaire se traduit souvent par un resserrement des activités auprès des structures ou des usager·ère·s à qui il est possible de facturer les services. Ce processus représente pour beaucoup de travailleur·euse·s une perte du sens de leur travail ainsi qu'une contradiction avec des valeurs centrées sur la défense de l'accessibilité aux services d'intérêt collectif et donc la lutte contre diverses formes de privatisation. Dans un contexte austéritaire, ces revendications sociopolitiques entrent en tension avec des revendications d'ordre syndical et/ou corporatif, car un déséquilibre budgétaire a des impacts sur l'emploi et peut même signifier la disparition de l'association.

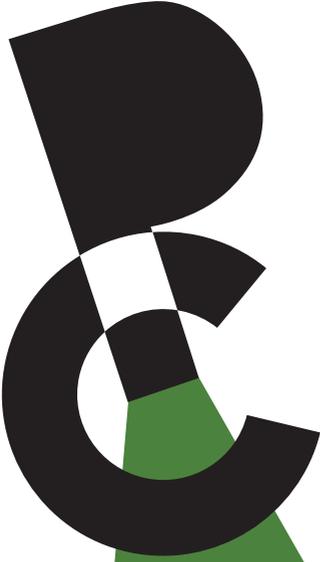
CONCLUSION : DE LA REPRODUCTION À LA SUBVERSION DE LA VIE ?

Les caractéristiques propres au monde associatif semblent limiter les possibilités de conflictualité sociale favorisant l'adhésion aux logiques fonctionnelles à l'accumulation. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur formé majoritairement par des petites structures d'activités très hétérogènes. Ensuite, il s'agit d'espaces de travail où les rapports de pouvoir sont dissimulés par des relations singulières entre bénévoles, employeur·euse·s, salarié·e·s, usager·ère·s, décideurs politiques et fonctionnaires publics. Cela rend d'ailleurs plus difficilement identifiables les responsables vers lesquels les revendications doivent être portées. Enfin, il s'agit d'espaces d'un travail considéré comme « improductif », mais fortement contrôlé et façonné de telle sorte qu'il est réduit à un travail de reproduction des marchandises, selon les paramètres (changeants) du capital qui, entre autres, tire de plus en plus une plus-value non seulement indirecte, mais aussi directe de ce travail.

Or, le travail de reproduction ne consiste pas à produire une marchandise quelconque. Notre travail consiste à reproduire la vie. Il s'agit donc d'un lieu stratégique pour œuvrer à la subversion des rapports existants. La question est tout d'abord de savoir quels sont les rapports que nous voulons subvertir. S'agit-il d'améliorer les conditions de la vente de notre propre force de travail ? de sauvegarder l'emploi ? de la défense corporatiste de notre secteur, voire de notre association ? S'agit-il, dans ces cas, d'une subversion de la reproduction de la vie ou de la défense d'un statu quo d'une reproduction fonctionnelle à l'accumulation ?

Alors que nous sommes en train de vivre un changement d'ère où même des organisations fonctionnelles à l'accumulation, comme c'est le cas aux États-Unis de l'agence d'aide humanitaire USAID, tendent à disparaître, est-il encore réaliste de penser aux stratégies à développer afin que nos associations parviennent à survivre aux transformations en cours en adhérant d'autant plus fortement aux logiques du NMP ?

Une chose est sûre, la subversion de la vie ne dépendra pas d'une quelconque stratégie tracée à l'image de l'*homo oeconomicus*, mais, au contraire, du temps que nous parviendrons à libérer de la « rigueur productiviste » qui, représenté comme une valeur, ne sert qu'à nous isoler, tout comme les frontières socialement construites entre « travailleur·euse·s » et « usager·ère·s » qui nous amènent à nous représenter et à agir comme des sujets morcelés et non pas comme étant, à la fois, l'un·e et l'autre c'est-à-dire, des individus et non des marchandises incarnant le « travail » ou la « consommation ».



**PERMANENCES
CRITIQUES**