

Associations et bailleurs de fonds : Un tigre dans le moteur, du beurre dans les épinards ou des bâtons dans les roues ?

Quels que soient leur domaine d'action, leur situation géographique, leur public, leur ancienneté, les associations de terrain qui luttent contre la pauvreté et l'exclusion sociale sont soumises à des contraintes d'ordres divers. Une série d'entre elles sont liées au financement externe dont elles ont besoin pour mener à bien leur mission. Il est bien sûr positif que les pouvoirs publics et des fondations financent l'important travail que fournissent ces associations, vu leur rôle fondamental dans la lutte contre l'exclusion sociale. Mais les modalités de ce financement représentent parfois des contraintes et des dépendances difficiles à vivre.



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Pour une association, trouver des financements extérieurs a bien sûr des avantages : « *Nous avons vécu longtemps sans subsides*, témoigne Françoise, responsable d'une école de devoirs à Bruxelles. *Depuis six ans, nous recevons des subsides divers et, bien entendu, cela accroît les possibilités de façon extraordinaire.* » Autre point positif : le fait de rentrer une demande de subsides oblige les responsables de l'association à mieux penser et structurer leur projet, à tenir une comptabilité claire, à mettre en adéquation les rêves et les moyens existants. Parce que les bonnes intentions sont nécessaires, mais pas suffisantes. Pour durer et atteindre son objectif, une association doit se poser des questions préalables : à quel public s'adresse-t-elle ? Répond-elle à une ou des demande(s) explicites de ce public ? Le projet est-il réaliste ? Comment s'insère-t-il dans le tissu social et associatif existant ? Tient-il financièrement la route ?

C'est pour épauler les associations dans ces questions et démarches qu'Action Vivre Ensemble¹ octroie à certaines d'entre elles des « chèques-consultance » valables dans un réseau d'agences-conseil travaillant avec l'associatif dans les domaines de la gestion de projets, de la comptabilité, de la gestion du personnel, de la recherche de financements, etc.

¹ Action Vivre Ensemble appuie financièrement et techniquement des associations de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Vivre Ensemble Education réalise un travail d'animation et de sensibilisation aux causes de la pauvreté, perçue comme une violation des droits humains, et sur les actions à mener pour la combattre.

DES DIÈSES...

Le fait de demander un financement extérieur invite parfois à se poser des questions auxquelles on n'avait pas pensé spontanément : « *Quand Action Vivre Ensemble est venue nous rendre visite*, se souvient Christine, fondatrice d'une association dans le Brabant wallon, *le responsable nous a posé la question de l'évaluation de notre démarche et de nos activités. C'est vrai que c'est important, même si on sent que notre projet en vaut la peine, de se fixer des objectifs et de pouvoir évaluer notre travail* ».

La demande de reconnaissance – et donc le financement – dans l'axe 3.2. du décret sur l'éducation permanente a forcé des associations, comme Vivre Ensemble Education, à développer un travail d'analyse et de réflexion qui était auparavant plus marginal par rapport aux activités d'éducation sur le terrain.

Or, ce travail est particulièrement important et utile face aux crises multiples que connaît notre société : au vu des mutations en cours et à venir, on ne peut plus faire de l'éducation permanente ou de l'aide sociale comme si on était dans un monde immuable. Il faut prendre de la distance, porter un regard critique sur son travail. Pour Vivre Ensemble Education, ce regard se nourrit des apports des associations de terrain et, à son tour, elle peut proposer à ces dernières les réflexions et analyses que suscitent ses relations régulières avec un grand nombre d'entre elles. Ainsi, ce qui peut apparaître au départ comme une contrainte liée à un financement enrichit en fin de compte l'action, donne à

l'association une expertise et une crédibilité non négligeables.

ET DES BÉMOLS...

Mais toute médaille a son revers : ces financements vont de pair avec des exigences et des conditions qui pèsent parfois lourdement sur le fonctionnement des associations. Il faut d'abord trouver ces financements, qui sont souvent partiels et limités dans le temps. Cela implique une dépense de temps et d'énergie pour trouver des financeurs potentiels et remplir des dossiers de demande. Dans les petites associations, ces démarches peuvent s'avérer très lourdes et empiéter sur le temps consacré à la mission première de l'organisation.

Ces subsides sont rarement acquis une fois pour toutes : il faut renouveler régulièrement les demandes, et cela engendre une insécurité au niveau de l'emploi salarié, voire de la survie de l'association. Cela empêche parfois de mener les projets à leur terme : « *Souvent, on a des subsides pour un an ou pour un projet et puis on n'a plus rien après : que fait-on alors ?* s'interroge Françoise. *Pour les salariés, cette insécurité est difficile à vivre et cela crée forcément des tensions.* »

Des tensions aussi entre volontaires et salariés : « *Avec le subside, on a le sentiment d'être d'un coup beaucoup plus riche mais cela entraîne aussi des effets pervers. Cela crée par exemple des conflits entre le personnel salarié professionnel et les volontaires qui ont une vision plus militante de leur travail (surtout si les professionnels sont peu militants,*

voire ont une attitude de « fonctionnaire »). »

Certaines associations éprouvent plus de difficultés que d'autres à gérer la question des subsides : c'est le cas de celles qui se veulent « généralistes », au sens où elles ne font pas seulement de l'insertion sociale ou professionnelle, de l'alphabétisation ou de l'aide sociale, mais qu'elles veulent agir avec l'ensemble d'une population et sur l'ensemble des problématiques vécues par les personnes.

L'obligation de se couler dans des « cases » pour obtenir des financements est parfois inconfortable pour les associations et les oblige à multiplier les sources de financements... Ainsi, dans cette maison de quartier de la banlieue de Charleroi : « *On a accepté de correspondre à un cadre : celui d'un SIS, Service d'insertion sociale, reconnu par la Région wallonne, explique Franco. Mais on s'inscrit plus largement dans une logique de développement communautaire, dont les missions sont bien plus vastes que celle d'un SIS. Ces missions, nous devons les financer autrement, notamment avec l'appui de l'équipe d'entraide paroissiale et grâce au militantisme de nos membres.* »

« *On est généraliste. On veut l'être, continue Franco. On travaille avec des enfants, des adultes, avec un public varié. On veut être capable de répondre à ce public varié. Or, pour le moment, on nous pousse à nous limiter (à cibler !), donc à exclure.* »

Ces financements vont de pair avec des exigences et des conditions qui pèsent parfois lourdement sur le fonctionnement des associations.

On a évoqué ailleurs² le problème de l'aide alimentaire provenant de l'UE, dont l'octroi est soumis à des conditions strictes. Ainsi, les personnes surendettées n'y ont pas droit si elles ne bénéficient pas du RIS. Les demandeurs d'asile y ont droit, par contre. Une différence de traitement dans l'octroi de l'aide qui est difficile à avaler quand la maison se veut ouverte à tous.

De même, quand une maison d'accueil, pour favoriser la réinsertion des personnes hébergées, met sur pied des projets créatifs comme du théâtre-action, elle doit trouver des financements privés, via des dons ou encore des fondations. Autant dire qu'il faut une double dose de motivation et d'énergie pour mener à bien de tels projets, dont les bénéficiaires en termes d'estime de soi et de citoyenneté ne sont pourtant plus à démontrer.

LE PRIX DU PUBLIC

Un autre problème important concerne l'écart qui peut exister entre les résultats attendus par le pouvoir subsidiant et le public cible de l'action. Pour les services d'insertion socioprofessionnelle, il faut conduire les personnes vers l'emploi au bout d'un parcours plus ou moins long. Or, d'une part, il est patent, surtout dans des zones comme Charleroi, que les emplois manquent de façon structurelle. D'autre part, il y a des personnes qui ne sont pas en mesure, pour des raisons psychosociales ou de santé, d'occuper un emploi salarié.

² Voir l'analyse « De la lasagne industrielle à la soupe du jardin : colis alimentaire ou jardin coopératif ? » (2011), sur www.vivre-ensemble.be, rubrique « publications ».

Pourtant, ces personnes ont comme tout le monde le besoin – et le droit – de trouver un sens à leur vie, d'avoir des relations humaines épanouissantes, de se sentir utiles dans un projet collectif. Dans cette maison de quartier, cela passe par exemple par du théâtre ou le travail dans le jardin partagé.

Des projets qui sont pour certains de véritables planches de salut (« *Le jardin m'a sauvé* », affirme Filippo, qui ne peut plus exercer son métier de jardinier dans le circuit classique), mais qui ne peuvent pas afficher de résultats quantifiables en termes de remise à l'emploi, par exemple.

« Il faut à certains moments sortir de nos cases et aider les personnes même si elles ne sont pas subsidiées. »

La quantification du public pose aussi question dans l'école de devoirs de Françoise : pour recevoir des subsides, elle doit prendre les présences et démontrer qu'un nombre minimal d'enfants est présent chaque semaine.

Or, il y a plusieurs enfants de personnes sans papiers qui fréquentent l'école des devoirs. « *Je fleurte avec l'illégalité, confie-t-elle : si je les déclare, j'ai peur de voir débarquer la police. Si je ne les déclare pas, je ne reçois pas les subsides pour eux et je risque même de ne pas recevoir de subsides du tout s'il n'y pas assez de noms sur la liste* ». Les enfants de parents sans papiers n'ont-ils pas prioritairement besoin d'être aidés dans leur scolarité ? Voilà donc un public qui est prioritaire, particulièrement vulnérable, et qu'il faut maintenir dans l'ombre, dont il faut faire comme s'il n'existait pas, sans pour autant l'abandonner à son sort...

Face à ce choix, Françoise n'hésite pas une seconde : « *Il faut à certains moments sortir de nos cases et aider les personnes*

même si elles ne sont pas subsidiables. On ne peut pas laisser les gens dans la rue. »

Et quand une association mélange les publics, cela se complique encore ! Le projet mis sur pied par Christine, qui rassemble des personnes handicapées, des personnes sortant de prison et des volontaires pour des randonnées en montagne, a bien du mal à entrer dans une case : « *Notre activité dépend de plusieurs ministères, qui sont prêts à financer l'insertion ou la réinsertion de « leur » public, mais pas d'un autre !* ». Faudrait-il pour autant rester chacun dans sa case pour obtenir un financement public ? Cela n'a pas été le choix posé ici. Car c'est justement la rencontre de ces personnes d'horizons divers, avec des richesses et des besoins différents, qui fait toute la valeur et la saveur du projet (voir encadré).

Ce choix de renoncer aux subsides publics, notamment ceux qui permettraient d'engager un(e) salarié(e) a des motivations profondes : « *Dès lors qu'on introduirait une personne salariée, ou un bureau avec du matériel, les personnes sortant de prison auraient une perception différente de ce qui se vit dans l'association. Elles ont besoin de personnes qui se donnent, qui sont juste présentes dans une relation amicale et fraternelle. Des services de réinsertion, il y en a un peu partout. Mais elles ont besoin d'un autre type de relation : une relation de solidarité, où tout le monde est sur le même pied.* » Dans cette association, tout le monde est volontaire, personne n'est là pour *gagner sa croûte*. Ce choix implique bien sûr aussi des contraintes, comme de devoir chercher des financements privés ou de ne pas échafauder de projets trop ambitieux, mais on voit bien ici qu'il y va de l'âme du projet.

Refuser le personnel salarié, c'est aussi le choix de la petite association où s'engage Pascale, dans la province du Luxembourg : « *nous sommes une communauté de 5-10 personnes et nous organisons diverses activités (bar à soupes, jardin partagé...).* Nous voulons rester le plus léger possible et ne pas avoir de personnel. Même s'il n'est pas facile de trouver des bénévoles qui s'engagent dans la durée. Beaucoup repose sur les épaules de deux personnes... ».

ENTRE RAIDEUR ET SOUPLESSE

Le facteur « temps » est souvent négligé aussi par les pouvoirs publics : il faut du temps aux personnes les plus fragiles pour reprendre pied, se reconstruire, avant d'être en mesure d'envisager une formation, un emploi ou simplement l'autonomie. Les maisons d'accueil en sont un bel exemple : en Wallonie, les personnes y sont accueillies pour une période de 9 mois, renouvelable une fois sur dérogation. Pour certaines, c'est suffisant, pour d'autres, ces 9 ou 18 mois ne suffisent pas : les épreuves subies, comme la vie dans la rue ou les violences conjugales, demandent un travail psychologique et un accompagnement pour lesquels on ne peut pas fixer une durée standard. Le cas échéant, soit une nouvelle dérogation est demandée et acceptée, soit l'accueil est alors financé sans subside, ce qui ne manque pas de poser des problèmes à l'association.

Ces contraintes amènent Laurence, qui travaille depuis 20 ans dans les associations et les ONG, à se demander si « *nos experts (ceux auxquels les associations doivent rendre des comptes) [ne] méconnaissent [pas] grandement les contextes de vie des gens qu'on appuie.* »

L'exigence de résultats tangibles est aussi difficile à satisfaire pour les associations d'éducation permanente : comment évaluer les effets d'un processus aussi personnel que des changements d'opinions, d'attitudes ou de comportements ? Ces derniers sont souvent difficiles à mettre en évidence et ne surviennent parfois que longtemps après les activités concernées... Ils sont le fruit de tout un cheminement dans lequel interviennent plusieurs facteurs : la participation à la réalisation d'un projet, certainement, mais aussi les expériences personnelles vécues, les rencontres avec d'autres, l'influence des médias... Les résultats d'une démarche d'éducation permanente sont rarement identifiables à la fin d'un programme de financement ! « *Donnez-moi 50 ans et je vous dirai si les gens ont changé* », disait Joseph Cardijn, père de l'éducation populaire.

COUACS ET AUTRES DYSFONCTIONNEMENTS

Il arrive que des associations mettent sur pied un projet *ad hoc*, parce qu'il y a une possibilité de financement. Mais qu'en est-il quand ce financement prend fin – car le financement pour un projet est rarement permanent ?

Souvent l'argent manque pour réaliser les projets. Mais parfois il est promis et tarde à venir... c'est souvent le cas pour les subsides du Fonds social européen, ou quand les subsides sont accordés *a posteriori*, comme pour les formations d'insertion socioprofessionnelle financées par le FOREM en Wallonie. Cela peut poser de graves problèmes de trésorerie, qui amènent certaines associations à devoir demander des crédits de pont, ce qui coûte cher ! Il est anormal que des subsides promis tardent tant à être payés,

mettant parfois en question la survie de l'association.

Parfois, l'argent arrive trop vite, ou en tout cas il est à dépenser trop vite : telle association d'aide à l'enfance défavorisée reçoit du Gouvernement un subside substantiel à dépenser dans les deux mois, avant la fin de l'année. Un délai trop court pour mettre sur pied de nouvelles activités. L'association a donc acheté *dare-dare* du matériel. Ce n'est pas totalement négatif, mais un peu frustrant quand même quand on rame pour financer des activités durant le reste de l'année... « *On se trouve tout le temps à gérer un trop ou un trop peu et cela précarise sur le long terme* », résume Françoise.

STRATÉGIE ET DIALOGUE

Comment les associations font-elles face à ces contraintes ? Comment bénéficier des avantages d'être subsidié sans y perdre son âme ni s'arracher les cheveux ?

Le refus de catégoriser les personnes avec qui on travaille, de les « saucissonner » est assez généralisé et amène parfois à renoncer à certains financements. « *Chez nous, explique Françoise, on organise soit des cours de français langue étrangère (FLE) pour les étrangers alphabétisés, soit des cours d'alpha. Et ce ne sont pas les mêmes subsides. On nous dit « faites cela, vous aurez ça ». Moi je veux faire ce dont les familles ont besoin : tantôt ce sera de l'alpha, tantôt ce sera du FLE. Ca varie selon les familles qui viennent. Je ne veux pas rentrer dans une catégorie.* »

Concrètement, il convient d'être prudent dans les demandes de subsides : « *J'ai appris à être très large dans mes dossiers, nous dit Françoise. Ne pas trop cibler*

l'action pour pouvoir la modifier après, en fonction des circonstances et évolutions. On veut aussi être dans une approche très globale. On a parfois refusé des subsides qui nous enfermaient trop ».

Dans l'association de Franco, on est prêt à renoncer à l'aide alimentaire de l'Union européenne si on ne parvient pas à ce que le CPAS intègre les personnes surendettées dans les bénéficiaires autorisés. Pour ne pas semer de la discrimination là où l'association veut créer de la rencontre et de la solidarité.

Il faut aussi éviter de tomber dans le piège de monter de toutes pièces des projets qui ne répondent pas réellement à un besoin ou à une demande, simplement parce qu'il y a un financement possible.

Tout cela suppose pour l'association de savoir clairement ce qu'elle veut et où elle va, jusqu'où elle est prête à faire des concessions pour accéder à des financements extérieurs. Pas de recette en ce domaine, chaque association est unique. Néanmoins, des échanges entre associations peuvent permettre d'y voir plus clair dans les relations avec les bailleurs de fonds, qu'ils soient publics ou privés. Un dialogue avec les pouvoirs publics est aussi nécessaire pour trouver un équilibre entre la nécessité de rendre des comptes sur l'utilisation de l'argent octroyé et la souplesse indispensable sur le terrain, là où on sort des chiffres et des dossiers pour rencontrer la réalité des personnes. Une réalité souvent complexe et en tout cas irréductible à des scores et des chiffres.

Isabelle Franck
Vivre Ensemble Education

Les propos cités dans cette analyse ont pour la plupart été recueillis en mars 2011 lors d'une rencontre organisée par Vivre Ensemble à l'occasion de ses 40 ans d'existence.



Cette analyse est téléchargeable sur notre site internet. Elle peut être reproduite à condition de mentionner la source. En cas de publication, merci de nous envoyer une copie.