



Dans les secteurs du service non marchand au public, la pratique des appels à projets ne peut convenir qu'à des missions complémentaires et des objectifs secondaires. Sous peine de déstructurer les dispositifs de terrain.

Les politiques publiques d'aide et de soins évoluent rapidement. Les deux principales caractéristiques de la transformation actuelle des rapports entre associations subventionnées et autorités subsidiantes sont :

- l'application croissante de la doctrine économique libérale qui instaure la mise en concurrence de tous avec tous ;
- la volonté de disposer de résultats mesurables, quantifiables sans délais, laissant la primauté aux chiffres sur les lettres.

Les économies imposées aux services (aux) publics par les politiques d'austérité font également sentir leurs effets : selon [le rapport 2015 sur la vie associative de la Fondation Roi Baudouin](#), la part des subsides publics dans les revenus totaux des associations diminue au fil du temps. De 57% en 2012, elle est passée à 48% en 2015, selon le procédé dit « de la râpe à fromage », autrement dit en diminuant partout de manière constante mais peu visible. A la fois encouragés et obligés, les services aux publics que sont les associations tentent le plus souvent de pallier le manque d'adéquation entre leurs moyens et leurs besoins par l'appel au secteur commercial. Philanthropie, mécénat, et également sponsoring. Pour ce faire, elles sont tentées de rechercher la plus grande visibilité possible, de prendre des engagements de résultats à court terme et donc, in fine, d'adopter les méthodes et le langage du secteur marchand.

On est ainsi entré dans l'ère de « l'Etat activateur », censé remplacer avantageusement « l'Etat providence ». Le nouveau rapport qui s'instaure entre les pouvoirs publics et l'associatif est celui du marché, de la relation fournisseur/client.

Symptôme le plus éloquent : la gouvernance politique par appel à projets, non plus seulement dans les programmes budgétaires facultatifs (les 'initiatives'), mais également dans le cadre des politiques publiques structurelles, les décrets (Cohésion sociale, Promotion de la santé ...).

Les promoteurs de ce mode de financement public de l'associatif y voient une solution contre le ronronnement qui peut menacer une structure assurée d'une subvention pérenne. Celle-ci pourrait être tentée de ne plus se remettre en question, quant à ses activités, ses méthodes, pour à terme ne plus répondre adéquatement aux besoins de la population et aux demandes des bénéficiaires. Une méthode pour, au moment défini par la fin du contrat, corriger le tir là



où il y a lieu.

Ce risque de routine, qui doit être pris en compte mais dont l'impact réel est difficilement objectivable sur le terrain, a déjà été mis en avant pour « moderniser » les critères de reconnaissance et de subventionnement du secteur de l'Education permanente en Communauté française, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle.

Si l'on peut aisément comprendre cette préoccupation, il faut néanmoins attirer l'attention sur les effets réels que cette façon de faire engendre.

La gouvernance par appel à projets précarise le personnel de l'association, ce qui risque d'entraîner un désinvestissement dans la dernière ligne droite de la mission, celui-ci devant déjà se repositionner dans la recherche d'un nouvel emploi.

De plus, le système favorise les grandes organisations qui déploient leurs activités dans plusieurs secteurs. Seules celles-ci pourront en effet gérer financièrement la principale variable d'ajustement qu'est la masse salariale, en fonction des parts de marché gagnées ou perdues. Dans le même ordre d'idées, les grandes organisations sont également mieux outillées pour soumissionner de manière conforme et complète dans les temps impartis par l'autorité adjudicatrice.

Bien plus questionnant pour les rapports pouvoirs publics/secteur associatif, dans l'appel à projets, le sens de l'action est totalement défini par le commanditaire. Ce mode de relation met à mal toute capacité critique et novatrice aux associations. Pour reprendre textuellement les paroles d'un directeur d'association cité dans le rapport 2015 sur la vie associative de la Fondation Roi Baudouin dont il est fait référence plus haut : « Les gouvernements ont de plus en plus tendance à octroyer des subsides sur appel à projets pour leurs propres objectifs spécifiques et à mettre en compétition les organisations pour obtenir le meilleur résultat au prix le plus bas. On pense donc beaucoup à court terme, ce qui laisse nettement moins de liberté que les formes d'innovation qui se présentent de toute façon régulièrement au sein de la société. »

«Ce qui est, peut ou doit être innovant ou émergent est défini d'en haut, reçoit un soutien ponctuel, dont l'obsolescence est programmée. Il faut sans cesse de nouveaux chantiers, acteurs ou actions. (...) C'est donc bien de perte d'autonomie qu'il s'agit.» [in « [\[les 4 étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles\]](#) », Jacques Moriau, 2016]]

Voilà pourquoi la pratique des appels à projets doit être limitée aux missions complémentaires et non pas principales des associations subventionnées. <sup>[1]</sup>C'est le sens d'un avis d'initiative rendu en ce mois de juin 2016 par le Conseil consultatif bruxellois francophone de l'aide aux personnes et de la santé.



Eclaircie dans ce panorama très sombre : la qualité des relations que préservent encore bien souvent services subventionnés et service public francophone bruxellois, une Cocof qui reste accessible et soutenante.

Il ne faudrait pas perdre de vue que la vigilance citoyenne et associative demeure le garde-fou des politiques, même si le politique doit être le garde-fou de l'activisme hypercréatif qui conduirait à avoir plus de projets que d'habitants sur un territoire.

Alain Willaert, CBCS, avec les apports de Jacques Moriau et Michel Kesteman (6/06/2016)

Lire aussi :

[Les 4 étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles \(1945-2015\)](#), Jacques Moriau

[Penser les rapports entre l'associatif et le politique](#), Stéphanie Devlésaver

[Société civile et pouvoirs publics](#), Alain Willaert

[Gouverner par l'urgence, oublier l'avenir](#), Jacques Moriau

[Gouvernance, concurrence et confiance](#), Alain Willaert