

INTRODUCTION

Le polysubventionnement est une réalité du monde associatif. Dans leur rapport de 2011, les équipes du GIRSEF et de la SONECOM¹ observaient que les associations d'Education permanente (EP) devaient disposer de sources de financement multiples, provenant à la fois de fonds propres, de subsides publics et de financements et dons privés. Parmi les subsides publics, une large diversité de sources était relevée : aux côtés de celles émanant de l'éducation permanente, on observe également des subsides à l'emploi provenant de multiples échelons de pouvoir. Si le recours à diverses sources de financement est un fait, il constitue aussi régulièrement l'objet de discordes entre les associations et les pouvoirs subsidiaires. Jean Blairon² dénonce un discours tenu par certains agents dans les administrations à l'égard des associations, qui véhiculent le soupçon d'avidité financière et de double financement des activités menées.

Cette thématique du polysubventionnement est donc un révélateur des fonctionnements contemporains de nombreuses associations reconnues en EP. C'est ainsi que la question qui nous a été posée pour la deuxième évaluation quinquennale du décret³ était : « *Comment s'articule l'action en faveur de l'Education permanente lorsqu'une association est polysubventionnée ?* » Il s'est alors agi de partir de l'action associative, de ses contraintes, de ses dynamiques, de ses énergies, et de ses projets, pour mieux comprendre la problématique de leur financement, et la manière par laquelle les différentes options prises (notamment de polysubventionnement) entraient en résonnance avec les démarches d'EP mises en œuvre.

L'analyse d'une vingtaine d'associations diversifiées nous a permis de différencier tendanciellement trois types de mobilisation du polysubventionnement : Type 1. Une nécessité pour assurer le plein déploiement de la logique d'éducation permanente ; Type 2. Faire émerger des enjeux grâce à l'hybridation de logiques ; Type 3. Un gage de l'indépendance de l'association. Ces types expriment la façon dont les associations se représentent et organisent leur travail. Elles témoignent également de l'importance de préserver une marge de manœuvre dans la conduite de leur action. Dans cette contribution, nous décrivons chacun de ces types, tout d'abord en les illustrant par une association qui l'incarne fortement, pour ensuite dégager les caractéristiques majeures de la logique de polysubventionnement.

¹ Girsef/Sonecom, « Évaluation du décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente », décembre 2011, accessible en ligne <http://www.educationpermanente.cfwb.be>

² Jean Blairon, « La situation des « associations polysubventionnées : pour une analyse critique », Intermag.be, analyses et études en éducation permanente, RTA asbl, septembre 2017.

³ Bernard FUSULIER, Marc ZUNE (dir.), Evaluation du décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente", Observatoire des Politiques Culturelles, Bruxelles, février 2019.

TYPE 1. UNE NECESSITE POUR ASSURER LE PLEIN DEPLOIEMENT DE LA LOGIQUE D'EDUCATION PERMANENTE

Nous observons ce type en particulier dans des associations qui ont inscrit de longue date leur action dans le champ de l'EP. Au gré de leurs histoires, de leurs implications dans des champs particuliers, de la nature des débats internes, des évolutions des problématiques vécues par leurs publics, leurs projets ont évolué, mais ce qui les caractérise particulièrement en termes de financement, c'est la place centrale qu'occupe leur reconnaissance par le décret EP qui est le seul financement pérenne - hormis les aides à l'emploi - et structurant. D'autres financements viennent compléter celui octroyé par l'EP tout en restant secondaires, tant en importance quantitative qu'en termes de référentiel.

Vignette illustrative : Athos

Athos centre son action sur les publics les plus précaires et les multiples mécanismes qui participent à la production de la grande pauvreté et des inégalités : le droit à une sécurité d'existence indispensable à tous, droit à vivre en famille, à se former et à développer des activités professionnelles, droit d'association et les moyens pour y accéder, droit à un habitat, à une citoyenneté choisie effective et reconnue. La préoccupation de l'association est de rester au plus proche de la population à laquelle elle consacre son énergie, en rappelant que son projet « n'est pas né d'un projet extérieur aux réalités vécues. Il est né dans une lutte, dans des actions directes, concrètes, pour le droit au logement et à une sécurité d'existence pour tous, en tant qu'association de fait, sans financement. » La reconnaissance par le décret s'effectue après de nombreuses années d'activités hors financement, mais cet enracinement dans l'action collective, auto-organisée et dont la légitimité s'est construite par l'action demeure encore actuellement très vif, de même que la lecture agonistique de la société qui l'accompagne : « Pour nous, l'EP est un outil important par rapport aux populations les plus pauvres. Dans le sens justement des objectifs de l'article 1, c'est-à-dire de cette prise de conscience, ce travail de conscience qui n'est pas une conscientisation des pauvres, mais une prise de conscience de la société dans sa globalité. [...] Il faut donc interpellier le pouvoir, sinon rien ne se passera. »

Reconnue en axe 1 (Participation, éducation et formation citoyennes), Athos organise une activité collective d'EP en cherchant à maintenir la représentation la plus prédominante des publics les plus éloignés : « Quand on fait nos réunions, j'ai toujours compté les personnes qui sont là pour identifier les pourcentages. Je sais qu'on est au moins avec 80% des gens qui rament quotidiennement contre la misère. Et si un jour je vois qu'on est à du 50/50, alors on se posera la question. » Maintenir cet ancrage premier nécessite des stratégies d'approche et d'ouverture aux publics les plus précarisés. Certaines de ces activités de travail collectif d'EP ne sont pas reconnues, comme une permanence ou des actions de questionnements politiques. Dans ce sens, ce qui est considéré comme étant des activités 'annexes' en amont ou en aval des actions d'EP, sont au contraire perçues par Athos comme fondamentales et intégrées au processus EP.

L'association est porteuse d'une lutte contre la marginalisation et l'oppression. L'indépendance et la liberté de l'association est un principe de départ, et comporte une exigence de critique vis-à-vis de l'inscription institutionnelle de son action. Si le décret EP offre ces conditions, la vigilance est cependant nécessaire sur d'autres plans, notamment l'indépendance et la liberté de participation des publics, la production d'une parole collective émanant des participants lors de discussions organisées par des acteurs institutionnels, la critique des processus de reconnaissance et de financement des associations, etc.

Athos est reconnue en EP ainsi que plus marginalement (financièrement parlant) en CEC (Centres d'expression et de créativité). C'est une même dynamique de lutte pour l'expression de tous et contre la marginalisation qui anime également les activités qui ont trait à ce second agrément, l'expression artistique constituant un outil privilégié pour déployer autrement le voir-juger-agir. Ces reconnaissances ont notamment une fonction indirecte par rapport à l'action associative : protéger les publics en leur permettant de se référer à des « activités officielles » pour se prémunir de sanctions venant de l'ONEM ou de CPAS. Ainsi d'autres financements plus structurels pourraient être sollicités, toutefois Athos craint alors un formatage et un musélement possible de l'action : « Je ne suis pas sûr qu'être envahi de moyens c'est ce qu'il y a d'important. On refuse en tout cas d'être mis sur des voies de garage [...]. La logique de citoyenneté n'a rien à voir avec la logique de service qui est une responsabilité publique de permettre un logement, de permettre un accès aux soins de santé, de permettre l'école, etc. On est clairement ailleurs [...] dans des rapports de force qui sont conflictuels. »

Logique de polysubventionnement

Les cas observés présentent de nombreuses divergences. Certains peuvent chercher à revitaliser la dynamique associative par une mobilisation plus importante de leur public ainsi que par l'extension de la logique de l'EP dans toute l'organisation ; d'autres peuvent vouloir préserver leur ancrage premier dans l'action collective avec les publics les plus précarisés en veillant également à garder en ligne de mire l'objectif de changement de société, par la participation active de ses membres. Dans tous les cas, le décret EP est une référence centrale pour les activités des associations et si d'autres financements sont obtenus, c'est pour couvrir des besoins complémentaires qui ne peuvent être reconnus par le format du décret.

Degré de centralité de l'Education permanente

L'appartenance est forte au champ de l'Education permanente, dont l'agrément constitue la source principale de financement structurel. Ces opérateurs rendent compte d'une logique d'EP extensive puisqu'ils sont originellement ancrés dans le champ de l'Education permanente, dont la logique n'est en concurrence avec aucun autre agrément ou financement structurel.

S'il s'avère que d'autres sources de financements entrent en jeu (y compris des fonds propres) ou que des actions relevant d'autres pouvoirs subsidiaires soient menées, la logique originelle d'EP reste le référentiel unique (ou en tout cas privilégié), tant dans l'idéal que dans la pratique.

La transversalité de l'EP dans l'ensemble des ramifications de l'association part des activités reconnues en EP pour se propager, selon des *modus operandi* variés, dans d'autres activités en amont ou en aval, mais également connexes, avec des degrés divers de succès. On peut émettre l'hypothèse qu'une centration trop systématique des activités d'EP sur les attendus du décret peut conduire à un cloisonnement et une formalisation trop forte des pratiques et affadir le projet tel que perçu par les travailleurs et les publics. La force de la référence à l'EP comme philosophie de travail agit comme une puissance motrice qui suppose, paradoxalement, un certain détachement par rapport aux normes du décret (dans ses aspects les plus formels) pour être pleinement effective.

Rapport au polysubventionnement

L'option première privilégiée serait que l'ensemble des dépenses relatives à l'action d'EP puisse être couverte par la reconnaissance décrétable. Ce sont les faiblesses de ce financement qui nécessitent la recherche de rentrées alternatives, notamment pour couvrir des activités en amont et en aval. Dans cette perspective, les associations plaident pour une reconnaissance par l'inspection du travail quantitativement mesurable (notamment de nombre d'heures effectivement nécessitées), des processus mis en place et de leur conception de l'EP.

Les craintes sont vives concernant la réforme des aides à l'emploi. La diminution des moyens et la logique comptable de la reddition de comptes (moins en EP, mais surtout vis-à-vis des autres financements) est dénoncée car elles annoncent potentiellement une fragilisation de l'EP en tant que telle.

Implications pour la dynamique interne de l'association

La philosophie de l'EP est le seul référentiel organisant les activités. Un jeu de proximité/distance, d'adhésion/critique, advient entre la définition propre à l'association de l'EP (p.ex. la référence au triptyque *voir-juger-agir*) et l'interprétation du décret EP. Les acteurs sont ainsi très sensibles à toute évolution du décret, et souhaitent peser dans son évolution et dans ses modalités règlementaires.

La vitalité de l'association dépend du travail de sensibilisation et d'accompagnement des membres et des populations visées à toute l'étendue de l'EP qui ne peut donc se réduire aux seules activités reconnues par décret. De ce fait, la pression administrative agit comme un facteur de fragilisation de la dynamique associative étant donné les ressources administratives devant être dévolues à ce travail sans valeur ajoutée pour les missions poursuivies.

TYPE 2. FAIRE EMERGER DES ENJEUX GRACE A L'HYBRIDATION DE LOGIQUES

Ce type a surtout été repéré dans des organisations poly-agrées recourant à des ressources financières obtenues à la suite d'appels à projets. L'articulation entre ces sources de financement mobilise des référentiels et des rapports à des administrations différentes. Ce n'est pas tant la complexité de la gestion des activités qui est mise en avant, mais le renforcement de logiques de silo contrariant la transversalité de l'EP.

Vignette illustrative : Apollo

Apollo est reconnue en axe 2 du décret EP (« Formation d'animateurs, de formateurs, de responsables et d'acteurs associatifs ») et comme CISP (Centre d'insertion socioprofessionnelle). La transversalité de l'EP est défendue par l'association comme une donnée de départ, qui trouve racine dans le décret même : « De notre point de vue, le décret et le financement, les accords du non marchand, ont vocation à accueillir un maximum de structures, l'EP étant quelque chose de transversal à l'ensemble de l'action associative. C'est d'ailleurs pour la soutenir que le décret EP a été mis en place ». Par nature, la philosophie de l'EP a vocation à « percoler dans toutes nos activités », et bien évidemment dans les processus de formation développés dans le cadre des missions d'insertion socio

professionnelle : « Nous cultivons l'écoute active. Nous avons une volonté affichée de travailler à l'émancipation de tous nos publics. Dans nos pratiques de formation, les participants sont considérés comme producteurs de savoir, et deviennent à ce titre les acteurs principaux sur qui repose la responsabilité de s'approprier des techniques et des connaissances qu'ils contribuent à construire collectivement. Ce modèle permet une prise en compte et une valorisation de leur expérience. Cela passe par l'écoute active, par la critique bienveillante mais aussi par le choix politique d'outils comme les logiciels libres ou les réseaux sociaux alternatifs. Quelques-uns de nos formateurs interviennent dans les deux secteurs, et forment tant des travailleurs associatifs que des personnes en recherche d'emploi. »

Cette volonté de l'association est cependant contrariée par les évolutions plus récentes des financeurs de l'ISP demandant un contrôle plus rapproché des dépenses effectuées spécifiquement pour les actions subsidiées et une spécialisation des métiers, comme s'il y avait d'un côté des formations pour les chômeurs, et de l'autre pour les travailleurs. La transversalité n'est pas encouragée. Pis, elle commence à être combattue. Ceci contrecarre la polyvalence des travailleurs, l'échange de bonnes pratiques, l'interculturalité : « Il y a parfois du flou entre formateurs, mais à la limite, maintenant, les formateurs CISP ne peuvent plus donner cours en EP. On a dû modifier leur contrat. Ça n'a pas de sens. Moi, je continue à le faire parce que cela a du sens mais, à un moment donné, c'est la structure du financement qui veut nous forcer à ne plus mélanger. Or, au niveau politique, c'est dramatique. Parce que l'intérêt de cette coexistence, c'est la richesse des valeurs qui s'échangent. »

Apollo met en avant une volonté politique perçue de découpage net des activités, de scission de l'ensemble à des fins économiques. « On se retrouve de plus en plus devant des évaluations brutalement quantitatives. » Mais l'association rappelle également que la logique de polysubventionnement est notamment née d'une volonté politique : « Certains opérateurs ont une logique de polysubventionnement parce que les pouvoirs publics, par volonté publique au départ, ont appelé les opérateurs de formation EP pour développer une activité ISP. C'est le FSE (Fonds social européen) qui a développé des fonds, dont les pouvoirs publics se sont emparés, pour réinsérer plus de personnes sur le marché de l'emploi. Donc historiquement nous sommes le fruit d'une volonté publique. A eux d'assumer cette réalité aussi et de voir la qualité des services que le secteur associatif rend à la société. »

Logique de polysubventionnement

Comme nous l'avons vu, le projet d'Apollo a évolué au travers du temps en élargissant l'éventail des formations proposées (EP puis ISP) sans cependant entamer la philosophie de travail qui trouvait une expression transversale significative. Dans cette logique partagée par d'autres associations, il y a une complexification et une pression administratives qui poussent au cloisonnement des activités et à l'affaiblissement de la transversalité, tendance que chaque organisation essaie cependant de contrecarrer.

Degré de centralité de l'Education permanente

Les associations proches de ce type sont caractérisées par leur inscription dans des agréments distincts, dont les logiques peuvent s'avérer antagoniques, mais qui sont hybridées par un projet transversal significatif du point de vue de la dynamique associative. Ces associations peuvent rendre compte d'une logique d'EP « extensive » qui sert de guide pour interroger les pratiques financées par un autre agrément ou reconnaissance. Ce travail d'extension s'appuie sur la mobilisation de la direction, car elle nécessite de dépasser les « cloisonnements » qui séparent les travailleurs en fonction des actions menées, afin de tendre vers un appariement vertueux des actions.

L'EP est rendue centrale par sa manière d'interroger de manière critique le réel. De ce fait, elle apparaît comme une valeur ajoutée par rapport à d'autres agréments davantage marqués par une logique plus instrumentale orientée vers des résultats tangibles.

Rapport au polysubventionnement

Le fait d'inscrire le travail associatif dans différents décrets/agréments est revendiqué comme une force et non une simple juxtaposition de moyens. En effet, les activités menées ne se superposent pas, même si elles sont en grande partie séparées par source de financement. Les zones de recouvrement sont *de facto* limitées, mais suffisamment significatives pour que les apports de l'EP et des autres activités apportent une valeur supplémentaire et un sens à l'action. Néanmoins, la pression à la reddition de comptes et à l'identification précise des moyens spécifiquement alloués à chaque activité réduit les possibilités d'entrecroisement et affaiblit le projet.

Les associations assument leur appel à d'autres sources de financement plus ponctuelles, d'une part, pour combler les lacunes aux frontières des financements structurels et pouvoir mener ce qu'elles identifient comme étant l'amont et l'aval de leur action, et, d'autre part, pour saisir des opportunités de réunir leurs approches de manière fluide dans des cadres moins contraignants. Ces bulles de financement leur permettent ainsi de développer des actions différentes qui embrassent la complémentarité des approches constituant leur identité, en dehors des cadres institutionnels.

Implications pour la dynamique interne de l'association

L'articulation entre les référentiels des reconnaissances/agréments obtenus nécessite un travail interne important. Celui-ci permet cependant de travailler les missions que l'association se donne en évaluant l'apport de chaque source de financement à cet objectif. La volonté est de résister à la réduction de l'action associative à la simple production d'un service défini par décret. L'évolution du décret EP favorisant la réflexivité de l'association est appréciée à cet égard.

La logique de cloisonnement peut conduire à des différenciations des conditions d'emploi des travailleurs d'une même association, étant donné l'hétérogénéité des types de dépenses éligibles selon les sources de financement, ce qui n'est pas favorable à l'unité de l'action des travailleurs dans l'association.

TYPE 3. UN GAGE DE L'INDEPENDANCE DE L'ASSOCIATION

La troisième manière par laquelle le polysubventionnement est conçu présente une certaine radicalité : elle se réfère à des associations ayant fait de la pluralité des sources de financement une nécessité afin que leur indépendance d'action soit garantie car la pluralité des modes de financement actuels témoigne d'une volonté de dépassement des attachements décrets aux fins de la poursuite autonome du projet.

Vignette illustrative : Papyrus

L'association Papyrus s'est engagée à fournir la possibilité à toute personne migrante, arrivée dans la ville où elle est implantée, une formation en alphabétisation de première ligne, suivant le principe : « On veut pouvoir accueillir comme on aimerait être accueilli. » L'association est agréée en ILI (Initiative Locale d'Intégration) et en EP et la transition entre les deux s'effectue progressivement et naturellement : « Dans les cours de niveau un, on fait du français langue étrangère avec un peu d'éléments d'éducation populaire, et plus on monte dans les niveaux, plus la proportion s'inverse. A la fin, c'est clairement de l'éducation populaire. Ce matin, il y avait un groupe de travail avec des personnes syriennes, irakiennes, afghanes qui, ensemble, mettent en place un processus de préparation des élections communales. »

Peu à peu, Papyrus a développé des activités connexes, telles qu'un dispositif d'interprétariat social et des activités d'ISP en informatique. Les populations prises en charges ont des histoires multiples, et des possibilités d'installation légale inégales. Le choix politique de l'association a toujours été de s'adresser à toutes les personnes d'origine étrangère, sans distinction de statuts. Cette liberté est clairement permise par la reconnaissance en EP, et constitue à cet égard un appui très important : « C'est notre agrément en EP qui l'autorise, c'est très important. Car ce n'est pas parce qu'on est sans papiers qu'on est sans droits. » Des partenariats sont entretenus avec d'autres associations, notamment syndicales, pour organiser la discussion avec les sans-papiers. Ainsi que des partenariats de formation avec des acteurs publics de la formation, ou encore des projets européens en faveur de l'insertion des personnes migrantes.

Ainsi, pour Papyrus, « le polysubventionnement est dans notre ADN. » Celui-ci s'est imposé dès le départ du fait que l'association a « voulu partir du quotidien des personnes, et ne pas se positionner sous le regard du pouvoir qui ne voit qu'un public cible en particulier. » Le cloisonnement des politiques - culturelles d'un côté, socio-économiques de l'autre - conduit à des référentiels très opposés - par exemple entre émancipation et intégration - et Papyrus a appris à jongler entre ceux-ci pour faire avancer son projet et articuler ces prescrits tout en maintenant à l'avant-plan la dimension critique apportée par l'EP.

L'association prévoit une baisse possible des subventions de même que le climat changeant concernant les questions de migrations. Ce qui pose la nécessité de préserver des options ouvertes pour l'avenir, pour s'assurer de pouvoir continuer les actions en faveur des migrants : « On doit anticiper des baisses possibles de subventions, par exemple si la régionalisation de la Communauté française de Belgique est effective ou si les effets de la dernière réforme de l'État sur le financement de la Wallonie. Un jour ou l'autre il est possible qu'on nous dise que nos subventions sont abaissées. Et puis quoi ? Que fait-on de toute la dynamique de terrain ? C'est impensable. On refuse de penser à cela. On doit identifier les sources de financements multiples et alternatives. »

Logique de polysubventionnement

Les associations présentent un trait commun : l'objet même de leur action associative relève d'un problème de société qui ne se laisse pas appréhender aisément au regard des catégorisations existantes de l'action publique. De ce fait, les activités nécessitent d'être financées par de multiples sources afin d'en couvrir les différentes facettes et d'accompagner les besoins exprimés par les publics concernés. Dans cette perspective, l'EP apparaît à nouveau comme une source de financement et un appui crucial au développement critique de l'association. Mais la diversité des financements recherchés sert également un objectif sous-jacent : celui de l'affranchissement par rapport aux possibilités de contrôle par l'action publique de son projet.

Degré de centralité de l'Education permanente

La centralité de l'EP s'apprécie ici au niveau de la définition large et très inclusive des publics destinataires de l'action. Contrairement à d'autres politiques plus sélectives (par exemple en ISP), le décret EP permet une ouverture à des publics moins segmentés, en particulier celle des publics populaires ou vulnérabilisés.

Par extension, la philosophie de l'EP est rendue transversale car l'objet premier de l'association s'apparente à une cause à défendre, contre des logiques dominantes défavorables. L'action « dépasse » les attendus du décret et se matérialise dans des activités, actions, missions, qui ne sont pas et ne peuvent pas être reconnues dans le cadre officiel du décret.

Rapport au polysubventionnement

Les opérateurs argumentent dans ce cas que les missions de leur association, même si elles engagent la philosophie EP, ne peuvent pas être menées à bien dans ce seul cadre, et nécessitent de pouvoir décupler les publics, les méthodes, les approches, les problématiques traitées, les portes d'entrées... Sans pour autant critiquer le décret EP, ces opérateurs défendent la nécessité d'une multiplication des sources de financement, et une quasi instrumentalisation des différents pouvoirs subsidants. En effet, pour préserver leur indépendance et pouvoir d'initiative, ces associations sont vigilantes à ce que les subsides restent au service des missions qui ne peuvent se réduire aux outils et formats spécifiques du décret EP : c'est aux subsides à correspondre aux visées de l'association, plutôt que faire rentrer celles-ci dans les cases du financeur.

Par la diversification des sources, ces opérateurs se prémunissent contre l'appartenance structurelle à un seul cadre normatif, qui pourrait les conduire à n'être que des sous-traitants d'un pouvoir public.

Implications pour la dynamique interne de l'association

Les opérateurs suivant cette logique sont réfractaires à l'institutionnalisation de leur action qui les rendrait dépendants de l'un ou l'autre subside. Ils développent des stratégies vis-à-vis des politiques publiques mouvantes afin de ne pas travestir le projet de l'association et de conserver son indépendance vis-à-vis des aléas budgétaires et du pouvoir. En effet, ces opérateurs aujourd'hui polysubventionnés sont conscients de leur position un peu « en marge » de ce que chaque financeur peut encadrer, ce qui a pour conséquence une certaine forme d'incertitude quant à l'avenir du projet et de l'association en tant que telle. Ne disposant pas de financement structurel unique et ne constituant pas des figures emblématiques d'un secteur qui les soutiendrait inconditionnellement, ils perçoivent plutôt le risque que chaque pouvoir subsidant puisse refuser aisément de les financer ou de perpétuer leur soutien, étant donné la base plurielle du projet associatif qui pourrait s'inscrire dans d'autres cadres (bien que parfaitement dans aucun).

Il est donc question de développer une certaine autonomie vis-à-vis de ces politiques, pour préserver la dynamique associative au-delà de toute diminution de ces apports aujourd'hui exogènes. Les stratégies peuvent prendre la forme d'un investissement important dans des activités pourvoyeuses de fonds propres pour se constituer une sorte d'assurance financière dans l'éventualités d'allocations amoindries ; du développement d'« activités

économiques » ou de la transformation de l'association en coopérative ; de diversification encore plus importante des sources de financement pour étoffer le réseau de soutien financier et ainsi prévenir d'éventuelles diminutions budgétaires ou mises sur la sellette de la part de l'un ou l'autre pouvoir subsidiant ; ou encore de coalitions d'opérateurs qui œuvrent collectivement à faire reconnaître de nouvelles approches ou thématiques qu'il s'agit pour les pouvoirs publics de soutenir par des financements structurels encore inexistants. Dans tous les cas de figure, il est impensable pour ces opérateurs de dépendre de la conjoncture politique et budgétaire, du moins telle qu'elle se profile selon leur lecture.

CONCLUSION

Tout d'abord, à travers l'investigation de la question « Comment s'articule l'action en faveur de l'Education permanente lorsqu'une association est polysubventionnée ? », différents points de tension et critiques ont été mis en évidence par les opérateurs. Ils sont relatifs aux situations singulières vécues mais ont trait à ces situations dans leur globalité. En effet, si certains pouvoirs subsidants ont des exigences et pratiques de contrôle plus décriées que d'autres, les points de tensions et critiques sont surtout suscités par l'enchevêtrement de différentes politiques publiques dont les interventions sont soumises à des objectifs difficiles à rencontrer par les associations, une fois ces politiques publiques mises bout à bout.

Du côté des associations, il ressort souvent l'idée que le décret Education permanente laisse une marge de liberté plus grande que d'autres, ce qui permet de nourrir les réflexions et actions menées transversalement. Dans ce sens, ce décret est tendanciellement valorisé par les opérateurs non seulement pour les objectifs qu'il entend soutenir, mais également pour la dynamique réflexive qu'il suscite au sein même des associations.

Malgré les points de tension observés, en particulier autour de la charge administrative, du sentiment de suspicion et des incertitudes politico-financières, les opérateurs rencontrés laissent entendre qu'il revient au secteur associatif de détecter et de répondre aux besoins du terrain. Selon eux, étant donné les incessantes modulations de la réalité sociale, il semble impossible pour les cadres institutionnels, lents à se transformer, de pouvoir s'adapter sans cesse à ces modulations. Être en première ligne et répondre aux nouveaux besoins les oblige à ajuster leurs sources de financement pour accomplir leurs missions. Par conséquent, il s'agit de ne pas rester enfermé dans une seule source de financement, dans une perspective *top-down* (qui pourrait réduire voire verrouiller la capacité d'intervention des opérateurs). L'enjeu est de se faire l'interprète du terrain vers les niveaux institutionnels, dans une logique *bottom-up*. Dépendant de l'argent public, ils doivent rendre des comptes et ils sont d'accord sur ce principe. Toutefois, les acteurs institutionnels qui financent cette action publique ont leur propre référentiel qui souvent ignore l'aspect holiste des associations. Ces dernières sont alors soumises à un travail de justification fastidieux et souvent technocratique. Pourtant, eu égard à leurs porte-paroles, elles parviennent manifestement, bien que l'effort soit conséquent, à maintenir un « cap » en intégrant une stratégie de polysubventionnement qui fait sens.

Le polysubventionnement est une nécessité dans les cas étudiés, car le financement par le décret est insuffisant (Type 1). Mais il peut également ouvrir des espaces nouveaux d'action par le croisement de perspectives (Type 2) ou s'avérer une pratique nécessaire pour assurer l'indépendance de l'association (Type 3). Dans tous les cas, les pressions budgétaires conduisent à une mise en question des possibilités de transversalité par les logiques de silo

qu'elles charrient. Ceci est aussi lu comme une menace pour l'action associative qui pourrait être réduite dans son autonomie et son pouvoir d'interpellation de la société.

Au final, nous observons que le polysubventionnement ne s'oppose pas au déploiement de l'EP dans les associations. Au contraire, sa philosophie de travail est mobilisée de manière transversale et sert de référentiel du point de vue des directions en tout cas. L'EP agit comme une ligne de réflexion transversale qui pousse la production d'un regard critique sur les activités, et place l'émancipation et la transformation sociale comme but auquel concourir. En d'autres termes, l'EP paraît permettre de placer les « buts de mission » au-dessus des « buts de système » pour reprendre incidemment la terminologie d'Henry Mintzberg. Cependant, l'exposé des cas a montré que ce caractère potentiellement vertueux du polysubventionnement et de la transversalité de l'EP n'est pas exempt de toute une série de difficultés. Le maintien de l'EP comme moteur pour l'organisation repose sur la capacité des responsables à entretenir cette direction, et sur la capacité de l'association à jongler avec les contraintes administratives et politiques ; d'où la dénonciation de l'énergie importante qui doit être déployée pour soutenir le projet social global. Parfois en creux, parfois de façon explicite, un appel est fait aux régulateurs pour qu'ils réfléchissent aux modalités d'allègement des charges administratives, ce qui réduirait les coûts de gestion et de transaction tout en renforçant les capacités d'action.