



# L'ARGENT DANS UN COLLECTIF



OPPORTUNITÉS OU MENACES ?



## **Periferia aisbl**

Siège social (Bruxelles) : Rue de la Colonne, 1 - 1080 Molenbeek

Bureau en Wallonie : Place L'Ilon, 13 - 5000 Namur

contact@periferia.be

+32 (0) 2 544 07 93

www.periferia.be

Rédaction : Periferia aisbl

Conception graphique : Lisa Gilot

Illustrations : Jeanne Bouteillet

1ère édition - 2019

Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source

Et tous retours, commentaires, critiques et suggestions sont bienvenus !



# INTRODUCTION

*Comment allons-nous financer nos actions ? Devons-nous rentrer une demande de subsides, ou non ? Faut-il ou non répondre à l'appel à projets ? Et si obtient un budget, comment allons-nous le gérer sachant qu'on n'est pas organisé en association ?*

Ces questions et bien d'autres reviennent régulièrement au sein des collectifs avec lesquels nous travaillons.

A moins de disposer d'importants fonds propres, il est difficile de se passer de contributions financières provenant de l'extérieur. Il faut alors faire preuve de créativité et se lancer dans la recherche de financements... Mais aussi éviter les pièges qui peuvent se dresser dès lors qu'on est amené à gérer de l'argent collectivement.

## SOUCIEUX DES SOUS

Financements participatifs, subsides, appels à projets, sponsors, organisations d'évènements, ventes, dons... De nombreuses pistes de financements existent ! Comment choisir ? Il ne nous revient pas ici de juger de la pertinence de chacune d'entre elles. En effet, chacune de ces solutions a ses avantages et ses limites. Par contre, chacune d'entre elles aura aussi un impact différent sur vos activités, votre fonctionnement, et demandera des compétences et savoirs spécifiques. Chacune d'entre elles est également porteuse de sens et de contraintes particulières. L'arrivée d'argent dans un collectif soulève en tout cas un certain nombre de questions qui doivent être prises en compte avant de se lancer dans l'aventure...

*A quoi faut-il être attentif lorsqu'on se met en quête de sous ? Comment faire en sorte que l'argent soit un moyen pour déployer ses actions et non un "poison" qui détruit les relations ?*

Nous souhaitons apporter un éclairage sur les enjeux que représente l'arrivée de flux financiers dans un groupe, les questions que cela pose et les modalités concrètes que l'on peut mettre en place si on veut éviter certains écueils. Cette publication a donc pour objectif d'aborder la question délicate des ressources financières, en s'intéressant plus particulièrement aux conséquences que peuvent

provoquer les différentes démarches, ainsi qu'à la manière de gérer cet argent au sein d'un collectif de bénévoles.

Pour ce faire, nous sommes repartis notamment d'un atelier organisé dans le cadre de l'Université annuelle d'Inter-Environnement Wallonie « Transition Commune » en partenariat avec Periferia, de rencontres avec des personnes concernées et d'expériences de terrain.



# CHUUT...

Il y a ceux qui ont la boule au ventre dès que l'on aborde le sujet, ceux qui font mine de ne pas s'y intéresser, mais ne peuvent s'empêcher « *de penser que...* », les « très à l'aise » pour en parler mais qui se crispent aux premiers échanges... En fonction de notre histoire, de notre éducation ou classe, mais aussi de notre situation présente, notre relation à l'argent varie fortement d'une personne à l'autre. Dans nos sociétés occidentales, l'argent est un sujet souvent tabou et que l'on ose difficilement aborder collectivement.

Ce qui a pour conséquence que beaucoup de groupes préfèrent l'éviter en laissant ce sujet aux mains de quelques initiés. Ce n'est que lorsque des problèmes se manifestent qu'on est obligé de mettre les mains dans le « cambouis » et affronter les questions qui fâchent. Dommage, car il est souvent trop tard...

## DES EFFETS INSOUÇONNÉS

*« Un comité de quartier actif depuis plusieurs années reçoit un appel à projets qui propose de soutenir des actions en faveur de l'environnement. Un membre du groupe propose d'y répondre. Le groupe approuve la démarche sans pour autant s'intéresser à ce qui est remis... Quelques mois plus tard, le projet est accepté la personne qui avait remis le projet est partie. Le groupe se sent obligé de porter ce projet malgré le fait qu'il ne colle plus à ses envies. La démotivation s'installe et l'argent ne sera finalement pas utilisé. »*

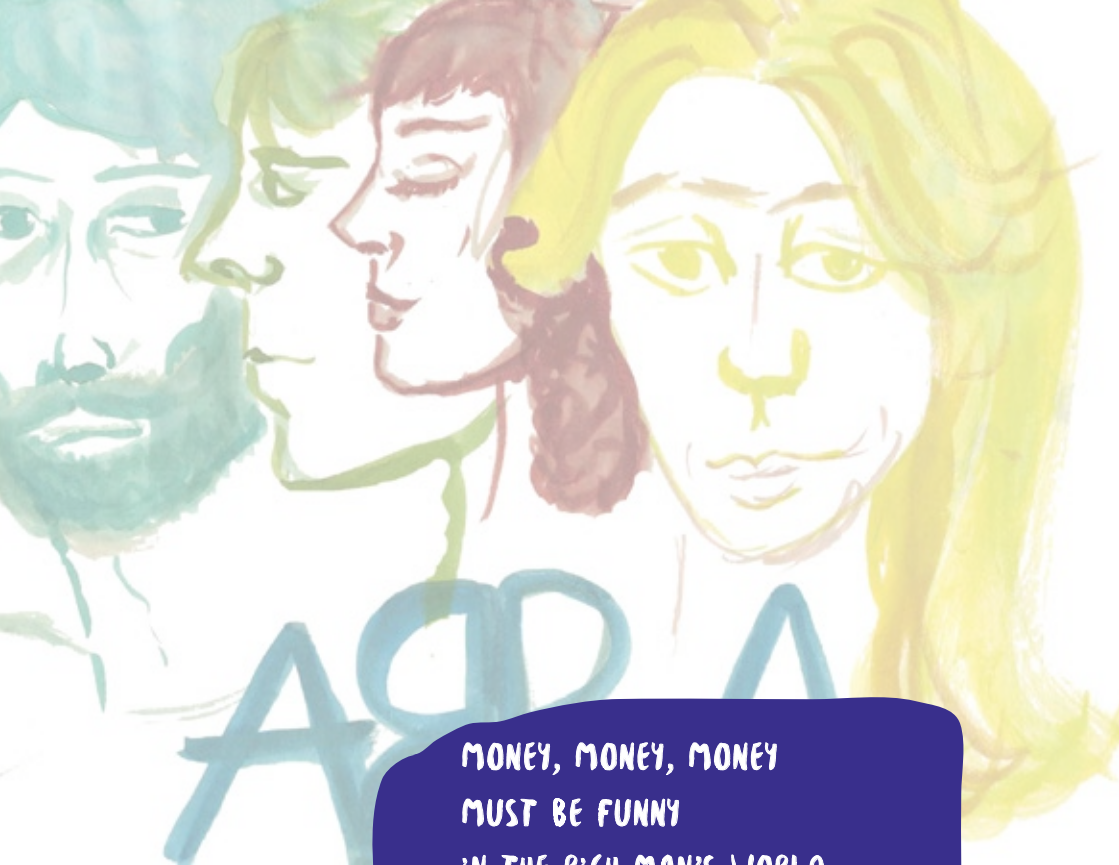
*« Un collectif de citoyens s'est organisé pour ouvrir un local de quartier. Après plusieurs mois et une fréquentation en augmentation, plusieurs membres du groupe proposent de demander un subside à la commune car ils souhaitent rémunérer les bénévoles qui s'épuisent et dont certains sont dans la galère... Plusieurs mois après, et une fois le subside obtenu, de fortes tensions arrivent entre les bénévoles dont certains sont rémunérés et d'autres pas. »*

Ces exemples - qui s'inspirent d'expériences réelles - montrent que les enjeux autour des sous dépassent largement la question du financement. A première vue, on peut se demander « *pourquoi refuser des financements qui, en apparence, ne peuvent qu'être un "plus" pour le groupe ?* ». Pour beaucoup de monde, les avantages semblent souvent plus importants que les inconvénients que l'on peut y voir...

Or, la question des sous n'est pourtant souvent que la pointe d'un iceberg dont on ignore l'étendue. Il serait bien trop simpliste de résumer la situation au simple fait de savoir s'il est opportun ou non de se faire financer. Or, on remarque que, naturellement, on aura tendance à minimiser les contraintes et valoriser les avantages : l'argent va permettre de payer le matériel, défrayer des bénévoles, financer des supports de communication... En contrepartie, il "suffit" de remplir un formulaire et un rapport, ou apposer un logo sur les communications.

Pourtant, *a posteriori*, on remarque que les effets se situent bien ailleurs. Soudainement, on demande aux personnes de se structurer autour d' "axes de travail", définir des "postes budgétaires", planifier des "actions", ouvrir un compte commun ou encore désigner un trésorier. La spontanéité des premiers instants est effacée au profit d'un travail plus contraignant de découpage et de (re)cadrage. Les rapports entre les personnes changent, des distinctions s'opèrent entre les projets, entre les personnes rémunérées et les autres, les objectifs sont revus...

Certes, l'argent permet beaucoup de choses, mais il n'est pas la garantie que votre projet réussisse. Au contraire, il peut même être un élément de blocage lorsqu'il oblige le groupe à gérer des aspects dont il n'avait pas à se soucier auparavant. L'arrivée de flux financiers - même minimes - dans un collectif n'est donc pas anodin. L'argent n'a pas d'odeur, mais il cristallise beaucoup de choses : le rapport au pouvoir, la notion d'équité et de justice, la confiance, les rapports de domination... Mal anticipé, négligé ou ignoré, le sujet peut alors créer davantage de problèmes que de solutions.



MONEY, MONEY, MONEY  
MUST BE FUNNY  
IN THE RICH MAN'S WORLD  
MONEY, MONEY, MONEY  
ALWAYS SUNNY  
IN THE RICH MAN'S WORLD  
AHA AHA  
ALL THE THINGS I COULD DO  
IF I HAD A LITTLE MONEY  
IT'S A RICH MAN'S WORLD  
IT'S A RICH MAN'S WORLD

PAROLES EXTRAITES DE  
MONEY, MONEY, MONEY D'ABBA.





# SE METTRE EN QUETE DE FINANCEMENTS...

Avant de remplir une demande de subsides, lancer un *crowdfunding* ou encore démarcher de généreux donateurs, il peut être utile de se poser quelques questions pour voir dans quelles directions chercher.

## > Que voulez-vous faire financer ?

Postes de travail, matériel, local, frais de voyage... Soyez au clair sur les postes pour lesquels il est impératif de trouver du financement et ceux qui sont secondaires. Cela vous aidera à convaincre les personnes de vous financer et permettra de prioriser les postes au cas où vous n'obtenez pas tous les financements espérés.

Identifier clairement les besoins permet de cibler le type de financements. Par exemple, beaucoup d'appels à projets à destination des citoyens refusent de financer toutes formes de rémunérations personnelles (salaires, défraiements bénévoles...).

## > Combien de temps pouvez-vous mettre dans la recherche de financement ?

A l'instar du proverbe bien connu qui dit que le « *le temps, c'est de l'argent* », chercher de l'argent prend beaucoup de temps ! Entre les recherches sur internet, la rédaction de dossiers, les mails et contacts téléphoniques, la recherche de fonds est un travail en soi qui peut être très chronophage. Quel temps êtes-vous prêt à consacrer à cela ? Qui en a envie et qui s'en sent capable ? Clarifier ce point vous aidera à prioriser les pistes et ne pas vous perdre en chemin.

## > Quelles sont les ressources au sein de votre réseau ?

On ignore souvent toutes les richesses qui nous entourent ! Faites le tour des personnes qui sont impliquées de près ou de loin dans le projet, des associations partenaires, des voisins... pour savoir si certains de vos besoins ne peuvent pas être pris en charge gratuitement ou en échange de services. Lancer un appel sur les réseaux sociaux ne coûte rien et peut parfois rapporter beaucoup. Cela vous évitera de perdre du temps et ce sera l'occasion de faire connaître votre projet.

## > Qui peut assurer la gestion ?

Une chose est d'obtenir des financements, une autre est de pouvoir gérer ceux-ci en toute quiétude. Assurer la gestion est une tâche qui demande des compétences

spécifiques et qui, mal préparée, peut s'avérer être un vrai fardeau. Assurez-vous d'avoir une personne au moins qui se sente apte à le faire.

### > Quelles contraintes êtes-vous prêt à accepter ?

Les exigences demandées par les financeurs sont très variables : elles vont de l'obligation de reprendre un logo sur les communications, à un périmètre d'action spécifique, ou un nombre d'activités à justifier... Etes-vous prêt à les suivre et vous y conformer ? Ne vont-elles pas à l'encontre de votre fonctionnement ou valeurs ? Jusqu'où êtes-vous prêt à faire évoluer votre projet pour coller à ces exigences ?

Discutez-en collectivement pour vous assurer que tout le monde est en accord avec le cadre et que les critères ne vont pas à l'encontre des objectifs de votre projet ou ne demandent pas de modifier trop fortement ceux-ci.

Prenez le temps aussi de bien regarder qui sont les financeurs, notamment dans le cas de fondations. Et vérifiez que les acteurs qui financent n'agissent pas à l'encontre des valeurs que vous défendez.

### > Quelle forme d'organisation souhaitez-vous ?

Il y a des budgets qui ne sont accessibles qu'à condition d'avoir une personnalité juridique (Association Sans But Lucratif, coopérative, société...). A l'inverse, certaines ressources financières ne sont destinées qu'à des individus ou des collectifs citoyens n'ayant pas de personnalité juridique (association de fait). Avant d'opter pour l'une ou l'autre forme d'organisation, renseignez-vous sur les avantages et les contraintes, mais aussi sur ce que cela implique concrètement pour les participants.



# QUELS FINANCEMENTS PRIVILÉGIÉS ?

Petit tour rapide des différentes options qui s'offrent à vous (liste non exhaustive !) en dégagant les avantages et limites.

## > Appels à projets

Lançés à l'initiative de pouvoirs publics ou fondations, ils sont de plus en plus nombreux à voir le jour. Généralement, ils sont thématiques ou s'adressent à des publics spécifiques.

**Avantages :** les démarches sont – généralement – assez faciles. Il ne faut pas toujours être constitué en association et l'argent est disponible relativement vite. Certains appels à projets sont spécifiquement destinés aux collectifs citoyens. Ce qui renforce l'idée qu'il n'est pas obligatoire de créer une association pour être un collectif. Ils sont généralement assez souple en termes de gestion.

**Limites :** Dans les faits, les modalités varient fortement d'un appel à l'autre : les formulaires sont parfois complexes, les questions et les informations à fournir nombreuses. Au niveau de l'utilisation des sous, soyez vigilant par rapport aux conditions : délais pour utiliser l'argent, justificatifs à fournir, rapports à rendre... Ils sont par contre limités dans le temps et ne permettent pas de remettre les mêmes projets chaque année. Souvent thématiques, ils demandent de pouvoir adapter son projet pour le faire coller au cadre. Un exercice qui peut fragiliser votre projet ou vous amener à des contorsions pas toujours confortables.

- Renseignez-vous lorsqu'un appel à projets sort afin d'identifier ce que cela implique pour le collectif en termes d'exigences, de démarches à faire, etc.
- Discutez-en en amont pour savoir qui se sent prêt à assurer un suivi, tant au démarrage (remise du dossier) que par la suite (suivi du dossier, rapports à rendre). Vous pouvez mettre en place des binômes qui permettent aussi de s'assurer qu'il y ait un suivi au cas où une personne est indisponible. Cela permet aussi un partage des connaissances et assure une certaine transparence.
- N'attendez pas que les premières dépenses soient faites pour vous accorder sur la manière de gérer l'argent disponible : mettez en place des procédures simples, mais efficaces, pour éviter d'avoir à courir après chacun pour retrouver les tickets...

## > Subsidies

Octroyés par les communes, la Commission communautaire française (Cocof), la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'État fédéral, l'Union européenne..., les subsides peuvent être de plusieurs ordres et de natures différentes et leur attribution se fait selon des règles très différentes. Difficile de citer toutes les modalités, tant elles sont nombreuses.

**Avantages :** ils peuvent s'adapter au plus près des besoins : la durée, les montants, les modalités de suivi et de rapportage...

**Limites :** la charge administrative que représente le fait de solliciter et gérer des subsides peut être conséquente. Elle demande aussi des compétences spécifiques au niveau de la comptabilité. Certes, les administrations se montrent plus attentives et parfois compréhensives lorsqu'il s'agit de citoyens bénévoles, mais cela reste une charge à ne pas sous-estimer.

- Soyez attentif aux échéances.
- Est-ce que le temps des financements correspond au temps de vos actions ? Va-t-il falloir adapter celui-ci en avançant ou postposer des actions ? Si oui, quelles conséquences cela peut-il engendrer ?



### > Le temps, c'est de l'argent

Lorsqu'on fait appel à des financements publics, la question du temps est un élément à prendre en compte : le plus souvent, les échéances pour utiliser l'argent sont limitées et parfois, très courtes ! Les dépenses doivent être engagées selon un calendrier qui est imposé. Pour un collectif qui avait l'habitude de fonctionner selon un rythme "naturel", à savoir en fonction des énergies et disponibilités de chacun, le respect d'un calendrier peut amener une pression sur le groupe. Certes, il est toujours possible de ne pas dépenser l'entièreté du budget, mais lorsqu'on s'est battu pour obtenir un budget, il est assez logique de vouloir en profiter au maximum. Ce n'est pas évident de concilier le rythme d'un collectif qui est, par nature, changeant et évolutif avec celui de l'administration. Un dernier élément qui a son importance : le temps des administrations et celui des citoyens ne sont pas toujours - voire rarement - en phase. Le décalage peut être décourageant tant les délais entre le moment où on a pensé le projet et celui où l'on reçoit les moyens financiers peuvent être longs.

## > Budget participatif : c'est vous qui décidez.

A la différence des appels à projets, les budgets participatifs sont des dispositifs qui permettent aux participants de prendre part, tant à la définition des critères, qu'au choix des projets. On retrouve donc, logiquement, une plus grande transparence et un cadre qui correspondent davantage aux réalités des citoyens. Cependant, il existe une très grande variété de budgets participatifs et chacun d'entre eux a ses spécificités. La majorité des budgets participatifs en Belgique ont une logique de territoire et s'adressent aux habitants d'un quartier ou d'une commune.

**Avantages :** un cadre généralement assez souple qui permet de proposer des projets "hors cadre", une opportunité de pouvoir participer aux prises de décisions et proposer des améliorations du dispositif pour coller au mieux aux besoins du terrain.

**Limites :** le processus peut paraître complexe pour des personnes extérieures. Il demande une plus grande implication qu'un appel à projets, notamment avec la présentation du projet, la présence à des réunions...

- Renseignez-vous auprès de votre commune pour savoir si un budget participatif existe.
- Prenez le temps de prendre connaissance du règlement afin de voir si le processus vous convient (étapes, temporalité, implication demandée aux participants...).

## > Financements participatifs : hop, c'est dans la poche ?

Il permet de présenter des projets sur une plateforme en ligne et d'en faire la promotion afin qu'un grand nombre de personnes donne des petits montants. Une fois cumulés, ceux-ci représentent une somme que les porteurs du projet n'auraient pas pu débloquer seuls. Il peut se faire avec ou sans contrepartie (un repas, une boisson, la participation à un atelier...), celle-ci pouvant varier en fonction du montant donné. On lance un appel, on relaie sur les réseaux sociaux et le tour est joué?

**Avantages :** Le financement participatif est d'un point de vue administratif moins contraignant que les autres pistes présentées car il ne demande pas de rendre des comptes, des justificatifs précis auprès d'une instance de financement.

**Limites :** Pourtant, réussir une campagne de financement n'est pas une partie gagnée d'avance ! Cela se prépare et demande de mobiliser pas mal de compétences en communication. La réussite d'une campagne dépend énormément des réseaux dont vous disposez et de votre capacité à mobiliser autour de votre projet. La manière dont vous communiquez aura une forte influence sur les montants récoltés.

- Entourez-vous de personnes ayant un peu d'expérience dans le domaine de la communication (vidéo, réseaux sociaux...).
- Ne négligez pas le temps que cela demande. Une campagne mal préparée peut vous conduire à perdre un temps précieux pour des retombées minimes.

*En région bruxelloise, la plateforme Growfunding propose des ateliers gratuits pour accompagner et former les personnes qui souhaitent se lancer. Plus d'infos sur : [www.growfunding.be](http://www.growfunding.be)*

## > Carte de soutien ou d'adhésion

Beaucoup d'associations fonctionnent en partie sur le principe d'une cotisation par mois ou par année. Ce modèle est tout à fait transposable pour des collectifs plus informels. Il permet aussi de créer une communauté de personnes qui vous suivent et vous supportent au-delà de l'aspect financier.

**Avantages :** Il demande relativement peu de temps et permet de récolter assez vite des moyens financiers, même si généralement assez limités. Cela permet aux personnes qui adhèrent de se sentir faire partie de, de défendre des valeurs.

**Limites :** Les personnes sont susceptibles d'arrêter de vous financer à tout moment, et notamment en cas de désaccords. Pour qu'il y ait un portage collectif, il est important de construire ses actions avec l'ensemble des adhérents.

- Il faut pouvoir convaincre directement les personnes, au-delà du cercle des amis, ce qui demande un peu de pédagogie ; et surtout, pouvoir communiquer clairement sur votre projet et ce que vous souhaitez faire des moyens récoltés.
- Prévoyez du temps pour démarcher et assurer le suivi : porte à porte, stand, mails, réseaux sociaux au moment de l'appel ; et ensuite, gestion des cotisations, informations et communications vers les membres pour les tenir informés de vos avancées...

## > Mécénat et sponsoring

Globalement, le mécénat et le sponsoring désignent un seul et même concept, le financement par une entreprise ou un particulier. Cette contribution peut être financière, matérielle (don, prêt) ou technique (expertise, logistique). Néanmoins, mécènes et sponsors ne recherchent pas les mêmes retombées ! L'absence ou l'existence d'une contrepartie "objective" constitue la différence fondamentale. Le mécénat a pour but d'apporter un soutien de manière désintéressée, sans compensation directe. Il doit avoir une certaine discrétion et ne pas comporter de contre-

partie publicitaire en faveur de l'entreprise mécène. A l'inverse, le sponsoring est une aide apportée en vue d'en tirer un bénéfice réel (visibilité de l'entreprise et de ses produits). Dans les deux cas, les collectifs citoyens constituent des groupes intéressants pour les mécènes ou sponsors, du fait de leur ancrage régional ou local et de par l'image positive qu'ils véhiculent.

**Avantages :** Les démarches sont souvent moins lourdes et contraignantes que les autres pistes de financement. Cela permet de valoriser une entreprise, un commerce local dont vous partagez les valeurs.

**Limites :** Le sponsor a toujours l'intention de gagner quelque chose, par exemple un surplus de notoriété ou un renforcement de son image de marque interne ou externe. Prévoyez-le au moment où vous vous adressez à un potentiel sponsor !

- Bien se renseigner sur les attentes et les conditions de financement, notamment dans le cas du *sponsoring*.
- Privilégiez des petites entreprises locales dont vous connaissez les acteurs. Les démarches seront plus simples et rapides.
- Vérifiez les valeurs que prônent l'entreprise qui finance pour voir si elles sont en cohérence avec les vôtres.

### > Créer ses propres ressources

Brocantes, soupers, spectacles, ventes... sont autant d'occasions pour récolter des fonds et faire connaître votre projet.

**Avantages :** Ces activités ne demandent pas forcément beaucoup de moyens au départ et se font sur base des envies et des compétences de chacun. Si votre collectif est constitué en association de fait, rappelons qu'il n'y a pas de personnalité juridique indépendante des personnes qui composent l'association. Donc, concernant les recettes, chacun est responsable de ce qu'il produit comme biens et services.

**Plus d'infos sur les associations de fait (responsabilités, TVA ...) :** [Les associations de fait \(Dossier ASBL Actualités n°14\)](#)

**Limites :** Soyez vigilant tout de même. Il y a des déclarations à faire en termes d'assurances, d'autorisation s'il y a utilisation de l'espace public, à la SABAM pour la diffusion de musique ou film, des règles à respecter en matière d'hygiène si vous faites de la cuisine. De plus, si le collectif est constitué en association, dans la nouvelle réforme pour les sociétés et ASBL, toutes les activités qui constituent l'objet de l'association doivent être inscrites dans les statuts.

- Commencer doucement avec des activités qui ne vous demandent pas trop de frais au départ et ne risquent pas de vous endetter : une brocante plutôt qu'un festival de musique en plein air...
- Appuyez-vous sur les talents des personnes : c'est l'occasion de valoriser des musiciens, des personnes qui maîtrisent la cuisine...
- Ne négligez pas le temps que cela va vous demander en termes de préparation.



## > Subsidés ou pas subsidés ?

David Vercauteren, dans son ouvrage *Micropolitiques des groupes*, évoque de façon très juste ce qui se joue au-delà de la question des financements. Voici un extrait de son chapitre consacré aux subsides :

*« Le débat est tendu et produit des positions marquées, qui n'aident guère à élucider la question, à en saisir les enjeux. Il est enfermé dans des logiques de camps. Les uns, taxés d'idéalisme ou de moralisme, crient aux dangers de la récupération, de la compromission avec un État fonctionnant selon des règles et des objectifs déterminés ayant entre autres pour objet de réduire la contestation, soit par la violence, soit par l'achat financier des groupes dissidents. Les autres, qui se voient associés à une approche trop pragmatique, argumentent la nécessité de l'obtention de subsides pour régler des problèmes financiers, minimisant la force de ce pouvoir d'État et légitimant un recours aux subsides au nom de son caractère public notamment et de la pertinence sociale ou culturelle du travail de l'association. (...)*

*Soit un groupe qui a deux ou trois ans. Les idées d'actions ou de projets s'y multiplient, chacune provoquant de nouvelles sollicitations en provenance de l'extérieur. Toutes semblent à première vue intéressantes et pertinentes. Cette dynamique en plein essor attire aussi de nouvelles personnes, qui ouvrent à chaque fois de nouvelles pistes. Rapidement, il apparaît que pour assurer tout cela, les locaux, le matériel, les liquidités viennent à manquer. Ce qui, par contre, n'apparaît pas avec autant d'évidence, c'est la dispersion du groupe sur une multitude d'objets, dans lesquels il est en train de se perdre, ne sachant plus à quoi et pourquoi il dit oui ou non, ni comment tous ces axes d'investissements s'articulent.*

*Dans un tel contexte, le projet a-t-il encore un sens commun ? Le groupe a-t-il encore la main sur sa propre économie, sur les besoins que sa dynamique génère ? Il semblerait souhaitable ici d'arrêter la machine et de se donner le temps de la questionner. Mais le groupe choisit de foncer et il interprète ses difficultés comme le résultat d'un simple manque de moyens. Il envisage alors la piste des subsides comme une issue possible.*

*De quoi fait signe cette histoire ? Émettons l'hypothèse suivante : au moment où le groupe se lance dans la recherche de subventions, il se trouve dans une situation de faiblesse interne. Par cette consolidation de moyens, il espère se renforcer, mais, ce faisant, il risque au mieux de n'arriver qu'à pérenniser sa situation de faiblesse, sans la questionner, ni la dépasser.*

*Ce cas de figure nous invite donc à nous demander : lorsqu'un groupe se lance dans cette nouvelle phase de son existence que va constituer le passage à la recherche de subventions, où en est-il, dans quelle composition subjective se trouve-t-il ? En tout état de cause, on peut se dire que ce n'est pas tant la subsidiation qui permet à un groupe de gagner sa puissance que l'état de sa puissance, au moment où il s'embarque dans cette aventure, qui lui permettra d'éventuellement tirer de ce jeu des possibilités de renforcement. »*

MICROPOLITIQUE DES GROUPES, Pour une écologie des pratiques collectives, David VERCAUTEREN, Éditions HB, 2007, Politique(s).



# ON A LES SOUS !

Ça y est, vous disposez de l'argent dont vous aviez rêvé !  
Et maintenant, comment s'y prendre sans se "prendre la tête" ?

## DÉCIDER COLLECTIVEMENT DE LA RÉPARTITION DES MOYENS

Parfois, la destination des moyens disponibles est bien identifiée et la question de savoir où vont aller les sous ne se pose pas. Dans d'autres cas, le collectif a obtenu un montant ou récolté de l'argent sans pour autant avoir prédéfini l'affectation des moyens : ce moment de décision collective n'est pas toujours évident et demande un peu de préparation.

Cela peut valoir la peine de mettre sur pied un petit groupe qui aura pour rôle de préparer cette réunion en imaginant un déroulé et en garantissant que les débats puissent se faire dans une bonne ambiance. En amont, on peut aussi demander à chaque groupe ou personne de lister ses besoins prioritaires.

### Un budget participatif en interne

Au réseau ADES, collectif qui milite pour une société radicalement solidaire, démocratique et écologique, il a été décidé de mettre sur pied un budget participatif au sein de l'association permettant aux membres de proposer des projets. Le montant qui était discuté provenant d'une fondation et n'ayant pas été attribué à l'avance à des projets, les décisions sont prises au sein d'une assemblée.

## AVOIR UNE VISION D'ENSEMBLE

Une des difficultés lorsqu'on doit gérer un budget dans un collectif est de pouvoir garder une vision d'ensemble sur les dépenses. Lorsqu'on est dans un projet et qu'on a le nez dans le guidon, on n'a pas forcément la vision sur ce qui se passe ailleurs. À l'inverse, la personne qui gère les sous manque parfois d'informations sur la façon dont les projets se passent, ou n'en a qu'une vision partielle.

Cela demande une bonne coordination entre la(les) personne(s) responsable(s) du budget et les personnes en charge des projets qui sont amenées à faire les dépenses. Gérer de l'argent, c'est une responsabilité, une charge mentale qui peut devenir une source de stress pour ceux qui en sont responsables. Autant la partager avec d'autres pour éviter de se retrouver noyé... Concrètement, cela ne signifie pas que tout le monde doit avoir les mains dans les comptes au quotidien, mais il est important de pouvoir organiser des moments de partage durant lesquels :

- \* Chacun fait le point sur où il en est au niveau du projet et des dépenses en cours ;
- \* On s'assure de la bonne utilisation de l'argent en toute transparence ;
- \* On décide collectivement de réattribuer certains montants en fonction des besoins.

En collectivisant la question des sous, on permet au groupe de chercher par lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent. Cela permet d'éviter que les finances ne deviennent la chasse gardée de quelques-uns, qu'un manque de transparence ne soit ressenti... et que la confiance entre les personnes en vienne à s'effriter. Ces moments permettent aussi à chacun de comprendre les enjeux financiers.



et ferreux  
Is de plan  
20-2-18

| Quant | Prix  | Total   |
|-------|-------|---------|
| 1,00  | 44,88 | 44,88   |
| 1,00  | 4,20  | 4,20    |
| 1,00  | 2,00  | 2,00    |
| 1,00  | 2,00  | 2,00    |
| 1,00  | 2,00  | 2,00    |
| 1,00  | 2,00  | 2,00    |
| 1,00  | 2,00  | 2,00    |
| 1,00  | 3,10  | 3,10    |
| TOTAL |       | 60,18 € |

## Dépenser sans compter ?

Quelques questions pour vous aider à clarifier la manière de gérer l'argent :

- Êtes-vous au clair sur la façon de faire les achats : les membres du collectif doivent-ils avancer de l'argent de leur poche ? Si oui, comment se passe le remboursement ?
- Qui centralise les tickets, factures ?
- Dans le cas où il n'y a pas de facture possible, quelle alternative prévoyez-vous ? Note de frais, déclaration sur l'honneur...
- Qui a le mandat sur le compte et peut procéder aux remboursements ?
- Qui est la personne de contact avec le financeur ?
- Comment décidons-nous des dépenses à effectuer et des potentiels changements d'affectation ?

1702 Groot-Bijgaas  
998 957 - Fax 02 46  
STER  
1702 Groot-Bijgaas  
998 957 - Fax 02 46  
Date: 20/02/2018 14:55  
Auth. code: 11820  
Total: 42.50 EUR  
MERCII

www.phenakoulo.be  
TVA - BE 0424 755 773 BTW  
TICKET N° 24043  
20/02/2018

Carrefour Express  
MR OMNIPRICE EXPRESS  
CHAUSSÉE DE WATERLOO 253-255

RIENE OUPETRIK 1  
1060 SINT-GILLES  
TEL: 02/538.38.73  
# 0021 31-01-2018  
Reç. 1 App. 01  
kg PLU €/kg  
0,220 Entrée prix unit. 2,95  
0,265 Entrée prix unit. 4,50  
0,120 Entrée prix unit. 3,50  
0,140 Entrée prix unit. 3,50  
0,290 Entrée prix unit. 3,00  
0,055 Entrée prix unit. 3,50  
0,125 Entrée prix unit. 6,50  
Entrée manuelle  
001 11e1 TOTAL  
Vous avez été servie(e) par  
EUR 1

## ON ENGAGE ?

Lorsque les actions du collectif se développent et que des opportunités de financements plus importants arrivent, on peut se poser la question de créer un emploi. C'est souvent enthousiasmant car l'arrivée de salariés permet d'offrir plus de stabilité, de dégager du temps pour les membres/porteurs bénévoles afin qu'ils puissent se consacrer à d'autres tâches que la gestion administrative, par exemple...

Pour autant, ce n'est pas forcément évident. Les motivations et contraintes d'un bénévole ne sont pas les mêmes que celles d'un travailleur : le bénévole s'engage par conviction et n'a pas de limite autre que le temps dont il dispose, alors que le travailleur est tenu par un cadre de travail, des horaires à respecter... Ces différences de traitement amènent parfois des difficultés : des attentes fortes des bénévoles vis-à-vis du(des) travailleur(s), des visions du projet qui divergent, un engagement différent... En être conscient permet d'anticiper et garantir aussi des espaces pour en parler, évaluer et revoir le fonctionnement afin que chacun puisse trouver sa place.

Pour pallier à ce type de considération, certaines associations (le cinéma Nova à Bruxelles notamment) fonctionnent par contrat de travail "tournant", en permettant à chaque bénévole de profiter d'un contrat de travail à durée déterminée. Cela permet ainsi d'éviter de creuser un écart trop grand entre travailleurs et bénévoles, tout en offrant l'occasion à chacun de profiter de rentrées d'argent.

Au-delà des enjeux "travailleurs/bénévoles", on pourrait aussi pointer un autre risque : celui de voir la pérennisation des emplois comme un objectif en soi au détriment des objectifs de l'association.

## MUTUALISER LES MOYENS

Les appels à projets, subsides et autres fonds amènent facilement des formes de concurrence qui finissent par affaiblir tous les acteurs qui ont besoin de moyens pour vivre. Actuellement, on voit émerger des réflexions sur la manière de mutualiser au mieux les ressources dont chacun dispose, faire des économies d'échelle et renforcer les collaborations. Sur la question des locaux par exemple, il vaut mieux se réunir à plusieurs collectifs ou associations pour utiliser au mieux les espaces (qui sinon restent vides la plupart du temps). D'autres mettent en commun leurs ressources pour engager un salarié qui assure la gestion administrative. On peut décliner ce principe pour les investissements, les assurances, l'achat de fournitures...

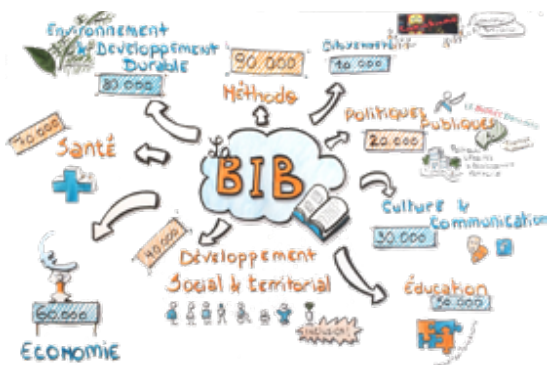


charge mentale



## UNE BIBLIOTHEQUE A VOTRE DISPOSITION...

Au fil des années, Periferia a constitué une bibliothèque de livres et documentations sur les sujets d'intérêt de l'association. Et parce que nous souhaitons que les savoirs et réflexions soient partagés, nous avons décidé de la rendre accessible à toutes et tous.



Vous trouverez des ressources (livres, récits citoyens, revues...) de territoires multiples. Elles sont réparties dans 9 grandes catégories : citoyenneté, politiques publiques, culture et communication, développement social et territorial, éducation, économie, santé, environnement et développement durable, méthodologie.

Au sein de ces catégories, il existe des sous-catégories plus précises qui vous orienteront vers la perle rare, que ce soit une analyse, une revue, un récit citoyen... que le document fasse référence à une expérience en Amérique Latine, en Europe ou ailleurs.

L'ensemble du catalogue - soit un millier de références - a été élaboré grâce au logiciel PMB, libre et open source. Il est accessible sur notre site. Sans nécessité de s'enregistrer, tout le monde peut y faire des recherches et connaître nos références disponibles. Les documents sont consultables sur place en prenant rendez-vous auprès de l'équipe ([contact@periferia.be](mailto:contact@periferia.be)).

Accès à la bibliothèque : <https://periferia.be/periferiadoc/>



## ... ET TROIS BASES DE DONNÉES !

Periferia a approfondi plusieurs démarches et approches, sur lesquelles nous avons accumulé des références plus pointues, permettant de proposer des bibliographies commentées. Il s'agit :



des budgets participatifs ;



du community land trust ;


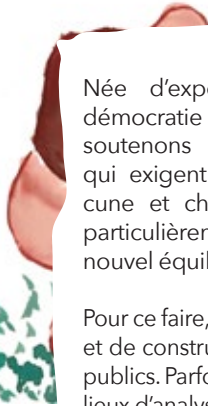


du community organizing.

Ces 3 bases de données sont mises à disposition sur notre site [www.periferia.be](http://www.periferia.be)  
Elles regroupent une diversité de documents (articles, livres, vidéos, blogs...) utiles aux personnes qui souhaitent découvrir et approfondir ces approches. Elles sont organisées autour de trois catégories : les principes, les expériences et les analyses.




Des réalisations de Periferia dans le cadre de l'Éducation permanente



Née d'expériences menées au Brésil, l'association Periferia promeut une démocratie participative et inclusive. Pour atteindre ce projet de société, nous soutenons qu'il est nécessaire de passer par des transformations profondes qui exigent notamment, une valorisation de la diversité des capacités de chacune et chacun, une parole qui circule et s'enrichit entre toutes et tous- et particulièrement des personnes qui vivent des situations d'inégalités fortes - et un nouvel équilibre des pouvoirs d'influence sur/dans les espaces de prise de décisions.

Pour ce faire, depuis 1998, Periferia expérimente et développe des modes d'organisation et de construction avec de nombreux collectifs citoyens, des associations, des pouvoirs publics. Parfois sous la forme d'espaces publics de débat, de rencontres multi-acteurs, de lieux d'analyse critique, d'ateliers de fabrication... tous visant à construire collectivement des projets, des actions, des attitudes et des démarches pour transformer la société, localement ou globalement, en Belgique, en Europe, en Amérique Latine...

Cette publication fait partie d'un ensemble de documents, disponibles sur notre site, conçus dans une perspective d'Éducation Permanente. Pensées à partir des questions que nous rencontrons au contact des groupes avec lesquels nous travaillons, alimentées par les activités mises en œuvre par notre équipe et par des expériences menées avec et par d'autres, ici et ailleurs, nos publications s'adressent à toutes et tous.



Entre questionnements et tentatives de réponse, entre méthodes et sources d'inspiration, entre doutes et balises, ces publications déconstruisent pour mieux reconstruire des chemins de transformation soci(ét)ale.



**Retrouvez et téléchargez gratuitement cette publication ainsi que toutes les autres sur [www.periferia.be](http://www.periferia.be)**



Une publication de Periferia dans le cadre de l'Éducation permanente

M  
M  
IN  
RIC  
MA  
WORLD

