

Louvain School of Management

Quels mécanismes de financement existants, innovants ou inspirés d'autres secteurs, peuvent être utilisés ou adaptés par les organisations de l'économie sociale en Belgique ?

Auteur·e(s) : **Balza Manon**

Promoteur·rice(s) : **Mossay Emmanuel**

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Intitulé du master et de la finalité : Master en Économie et Gestion à finalité Spécialisée

Horaire de jour

Remerciements :

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude à mon promoteur, Emmanuel Mossay, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de la construction de ce mémoire. Ses remarques, ses pistes de réflexion et surtout sa confiance m'ont permis de faire évoluer ce travail.

Je remercie également l'ensemble des intervenants qui m'ont permis de comprendre les différents enjeux de l'économie sociale.

Je tiens à adresser un merci tout particulier aux personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche : les responsables d'ASBL, les participants aux entretiens et au séminaire, ainsi que toutes celles et ceux qui ont accepté de partager leur expérience et leur temps de façon formelle ou informelle.

Je suis profondément reconnaissante envers ma famille, et en particulier mes parents, pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements dans les moments de doute.

Enfin, je souhaite remercier mes amis pour leurs relectures, leurs conseils, mais aussi pour les pauses, les discussions et le soutien moral qui m'ont aidé à garder le cap jusqu'au bout de ce mémoire.

DECLARATION

The declaration below is **mandatory and must appear on the first page (after the front page) of your master's thesis**.

STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	Your answer
The content of my/our master's thesis is my/our original output, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☒ Yes ☐ No
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☒ Yes ☐ No
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒ Yes ☐ No
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☒ Yes ☐ No
I/we made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information	☒ Yes ☐ No

SIGNATURE

Sign your declaration:

Author last name, first name(s)	Date	Signature
1 Manon Balza	18/05/26	

2

4

Table des matières

1.	Introduction.....	1
1.1.	Contexte.....	1
1.2.	Objectifs.....	2
2.	Revue littérature.....	2
2.1.	Cadre conceptuel.....	2
2.1.1.	Définitions et périmètre	2
2.1.2.	Spécificités institutionnelles belges.....	3
2.1.3.	Cadres théoriques	4
2.2.	Modèles d'organisation et de financement	6
2.2.1.	Modèles de financements.....	6
2.2.2.	Articulations et complémentarités	7
2.3.	Mécanismes de financements	7
2.3.1.	Financements traditionnels.....	7
2.3.2.	Financements spécialisés pour l'ESS	8
2.3.3.	Financements alternatifs innovants	9
3.	Méthodologie	12
3.1.	Collectes de données	12
3.1.1.	Etude de cas multiples.....	12
3.1.2.	Analyse documentaire.....	13
3.1.3.	Analyse des données	13
4.	Limites.....	13
5.	Analyse empirique	15
5.1.	Contexte	15
5.1.1.	Profils des organisations	15
5.2.	Structure actuelle de financement	16
5.3.	Constats.....	18

5.3.1.	Forte dépendance aux subsides publics	18
5.3.2.	Faible usage et connaissance.....	18
5.3.3.	Freins	19
5.3.4.	Stabilité perçue	20
5.4.	Lien avec revue de littérature.....	21
5.5.	Analyse qualitative	22
5.5.1.	ASBL 1.....	22
5.5.2.	ASBL 2.....	24
5.5.3.	ASBL 3.....	26
5.5.4.	Séminaire.....	28
6.	Analyse finale	28
6.1.	Logiques observées	29
6.2.	Facteurs de réussite.....	29
6.3.	Freins communs	30
6.4.	Hybridation et mutualisation.....	30
6.5.	Lecture finale	30
7.	Recommandations	31
7.1.	Développer des mécanismes collectifs	33
7.2.	Rendre les outils lisibles	33
7.3.	Construire des parcours	33
8.	Ouverture.....	35
9.	Bibliographie	36
10.	Annexes	41
10.1.	Annexe 1 : Données quantitatives.....	41
10.2.	Annexe 2 : Guide d’entretien.....	41
10.3.	Annexe 3 : Transcription interview ASBL 1	46
10.4.	Annexe 4 : Transcription interview ASBL 2.....	53

10.5.	Annexe 5 : Transcription interview ASBL 3	62
10.6.	Annexe 6 : Transcription séminaire.....	69

1. Introduction

1.1. Contexte

L'économie sociale belge traverse une période critique découlant de plusieurs facteurs. L'effet combiné des contraintes budgétaires, des réformes des politiques et de la pression croissante y sont pour beaucoup. À l'échelle belge, le FMI¹ souligne que le vieillissement de la population, les déficits structurels et la nécessité d'un ajustement budgétaire exercent une pression importante sur les finances publiques et le soutien aux politiques sociales.

(International Monetary Fund, 2023) (IMF, 2023)

En effet, le vieillissement de la population européenne ne fait qu'accentuer les difficultés : à l'horizon 2050, un Européen sur trois aura plus de 65 ans. Cette évolution démographique pèsera lourdement sur nos systèmes de protection sociale qui devront faire face à des défis financiers et sociaux sans précédent. (The Lancet Regional Health – Europe, 2023) (Global Coalition on Aging, 2018)

Sur le plan politique, le financement public évolue et s'inscrit de plus en plus dans un changement des subventions traditionnelles vers des moyens alternatifs. Dans ce contexte politique, les organisations de l'économie sociale doivent diversifier leurs sources de financement, développer des compétences financières et entrepreneuriales. (Huybrechts, Defourny, Nyssens et al. (2015) (Rousselière et al., 2024)

En Belgique, le financement de l'économie sociale repose depuis longtemps sur trois piliers : les subventions publiques (source prédominante), les activités commerciales et le bénévolat. Mais ce modèle atteint aujourd'hui ses limites. L'économie sociale est marquée par une incertitude financière élevée. Il devient urgent d'inventer de nouvelles solutions pour garantir l'avenir du secteur. (Huybrechts et al., 2015) (IMF, 2023)

Ces nouvelles approches gagnent en popularité afin de diminuer la dépendance aux subventions publiques, mais leur adoption reste très variable et inégale dans le secteur de l'économie sociale. Certaines structures parviennent à tirer parti d'outils innovants, tandis que la majorité des acteurs restent encore largement dépendants des financements publics. Cette fracture révèle des enjeux fondamentaux qui mériteraient d'être davantage étudiés. (Rijpens et al., 2020)

¹ = Fonds monétaire international

1.2. Objectifs

Face à ces constats et interrogations, la présente recherche poursuit trois objectifs principaux, articulés autour de la question centrale suivante :

« Quels mécanismes de financement existants, innovants ou inspirés d'autres secteurs, peuvent être utilisés ou adaptés par les organisations de l'économie sociale en Belgique ? »

Le premier objectif étudie les **différents mécanismes** existants, actuellement utilisés et innovants susceptibles d'être appliqués au secteur de l'économie sociale.

Le deuxième objectif consiste à identifier et analyser les **leviers d'activation** qui permettent à certaines organisations de l'économie sociale d'adopter avec succès des mécanismes alternatifs de financement.

Le troisième objectif vise à identifier et analyser les **barrières et obstacles** qui empêchent la majorité des organisations d'accéder aux mécanismes alternatifs de financement.

En plus de ces trois objectifs d'analyse, une autre ambition est présente : **proposer des pistes d'actions concrètes** aux organisations de l'économie sociale qui souhaitent consolider leur santé financière.

2. Revue littérature

2.1. Cadre conceptuel

2.1.1. Définitions et périmètre

L'économie sociale belge prend place dans une tradition européenne ancienne remontant au XIXe siècle. Defourny et Develtere (1999) définissent l'économie sociale comme :

« L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : primauté de la finalité de service sur le profit, autonomie de gestion,

processus décisionnel démocratique et priorité donnée aux personnes et au travail sur le capital. ».

Cette définition englobe les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations qui partagent des principes communs qui est la finalité de service aux membres ou à la communauté plutôt que la recherche du profit, la gestion autonome, le processus décisionnel démocratique et surtout une approche centrée sur les personnes.

Dans la littérature récente sur l'économie sociale et solidaire portée notamment par les travaux de Defourny et Nyssens ainsi que par les rapports de la Commission européenne, de l'OCDE et de l'OIT, l'économie sociale est de plus en plus analysée au sein du champ plus large de l'ESS, qui met d'avantage l'accent sur l'innovation sociale, la transition écologique et de nouvelles formes d'entrepreneuriat collectif. Ces organisations poursuivent un objectif d'intérêt général et se caractérisent par une hybridation des ressources (subventions publiques, bénévoles, dons,..) et par une gouvernance participative, ce qui les différencie des entreprises classiques. (European Commission, 2022) (OECD, 2023)

Huybrechts et ses collègues (2015) identifient trois modèles d'entreprise sociale en Belgique : les organisations à but non lucratif entrepreneuriales, les coopératives sociales et les entreprises sociales au sens strict. Ces modèles diffèrent par leurs formes juridiques, leurs structures de gouvernance et la nature de leurs ressources financières [European Commission. (2022) (Nyssens & Huybrechts, 2019)

2.1.2. Spécificités institutionnelles belges

La structure fédérale de la Belgique a conduit à une diversification des approches régionales de l'économie sociale. La répartition des compétences entre niveaux de pouvoir a conduit à des approches différenciées selon les Régions et Communautés. En Flandre et à Bruxelles, l'économie sociale est surtout rattachée au ministère du Travail avec un accent mis sur l'insertion professionnelle. À l'inverse, en Wallonie, c'est le ministère de l'Économie qui s'en occupe et l'accent est plutôt mis sur l'esprit d'entreprise.

Defourny et Nyssens expliquent que cette reconnaissance officielle a permis de mettre en place toute une série de mécanismes de financement. D'après les études européennes, ce qui frappe dans l'écosystème belge de l'économie sociale, c'est le poids énorme du secteur associatif. C'est lui qui fournit la majorité des emplois dans ce domaine et il reste largement soutenu et encadré par les pouvoirs publics. Cette forte implication publique crée à la fois des

opportunités (stabilité relative, reconnaissance institutionnelle) et des dépendances (vulnérabilité aux réformes budgétaires, aux changements de priorités politiques et aux nouvelles formes de contractualisation). Ces spécificités institutionnelles sont déterminantes pour comprendre les marges de manœuvre des organisations en matière de diversification de leurs financements. (Huybrechts et al., 2015) (European Commission, 2022)

À Bruxelles, les aides ACS² continuent de jouer un rôle central dans le soutien au secteur non marchand. Pourtant, les restrictions budgétaires actuelles fragilisent ce dispositif et mettent en péril un grand nombre d'emplois. En Wallonie, le système APE³ connaît une profonde réforme : dès 2025, l'indexation a été gelée et le budget 2026 prévoit une réduction de l'enveloppe APE ainsi qu'une réorientation des financements vers un cadre d'aide plus resserré. Quant aux dispositifs article 60 et 61, leur réforme, entrée en vigueur le 1er janvier 2025, vise à harmoniser les pratiques et à simplifier les démarches administratives, ce qui modifie en profondeur les conditions de financement et d'insertion au sein des CPAS. Dans ce climat, l'économie sociale est confrontée à une forte incertitude financière et il devient urgent d'explorer de nouvelles pistes pour assurer la pérennité du secteur. (BRUXEO, 2026) (Action sociale en Wallonie, n.d.) (Guide Social / MonASBL.be, 2026)

2.1.3. Cadres théoriques

L'analyse des mécanismes de financement de l'économie sociale en Belgique mobilise plusieurs cadres théoriques.

Les recherches consacrées aux organisations hybrides et aux entreprises sociales mettent en évidence l'articulation de logiques institutionnelles multiples, marché, État, communauté et société civile. Battilana et Lee définissent les organisations hybrides comme des organisations qui combinent plusieurs logiques institutionnelles. Dans cette perspective, les choix de financement (subventions, revenus d'activité, investissements à impact, etc.) ne sont jamais neutres : ils contribuent à la manière dont l'organisation arbitre entre ses finalités sociales et économiques, structure sa gouvernance et construit sa légitimité auprès de ses différentes parties prenantes (Battilana & Lee, 2014).

² = agent contractuel subventionné
(programme de résorption de chômage" qui vise à mettre au travail des demandeurs d'emploi inoccupés)

³ =
aides à la promotion de l'emploi (subsides régionaux destinés à soutenir les employeurs qui recrutent en Wallonie)

Ensuite, les recherches en économie des organisations ainsi que la théorie de l'agence⁴ montrent l'impact des modalités de financement, qu'elles soient publiques ou contractuelles, sur la marge de manœuvre des structures. Verbruggen, Vlassenroot et Christiaens observent qu'une forte dépendance vis-à-vis des fonds publics tend à augmenter les attentes des bailleurs en termes de rapports, de contrôle et de respect des normes, ce qui transforme la relation d'agence. Avec le temps, cette dynamique peut entraîner un changement des priorités de l'organisation, voire un éloignement de sa mission initiale, au profit des orientations souhaitées par ses financeurs. (Verbruggen et al., 2011)

En troisième lieu, les recherches sur la dépendance aux ressources et la résilience des organisations révèlent le caractère ambivalent de la diversification des revenus. D'un côté, multiplier les sources de financement (subventions publiques, de recettes commerciales, de dons, de contributions citoyennes ou de formes alternatives) est souvent considéré comme un moyen de garantir la pérennité, de diminuer la vulnérabilité face aux chocs extérieurs et aux changements dans les politiques publiques. De l'autre côté, certains travaux indiquent qu'une trop grande diversité de ressources peut entraîner des coûts de gestion importants, provoquer des tensions internes et diminuer l'efficacité, en particulier dans les activités de collecte de fonds. Ces analyses fournissent un cadre pertinent pour comprendre à la fois les justifications et les limites des stratégies de diversification financière dans l'économie sociale. (Froelich, 1999 ; Carroll & Stater, 2009)

Les études récentes consacrées à l'investissement social et à impact éclairent les instruments financiers spécifiquement destinés à l'économie sociale. Elles permettent de concilier l'intérêt collectif, la viabilité économique et les principes de gouvernance démocratique. Mais des outils comme l'investissement à impact, les obligations sociales, les prêts bancaires solidaires ou les fonds publics doivent parvenir à répondre à la fois aux exigences financières et à la mission des organisations. Les travaux menés notamment au sein du CIRIEC⁵ montrent comment une « nouvelle génération » de politiques publiques en faveur de l'économie sociale repense les dispositifs de soutien, les mécanismes de financement et les attentes en matière d'impact. Cela permet d'analyser les effets organisationnels et financiers des modes de financement alternatifs. (CIRIEC, 2025)

⁴ = Un principal délègue une tâche ou une décision à un agent avec des intérêts et des niveaux d'information pouvant différer

⁵ Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative

2.2. Modèles d'organisation et de financement

2.2.1. Modèles de financements

En Belgique, les subventions publiques représentent clairement la principale source de financement du secteur non marchand. Ce système s'inscrit dans une tradition sociale de type corporatiste ou bismarckien, où ces organisations, bien qu'encadrées et soutenues financièrement par les pouvoirs publics, occupent une place centrale dans la mise en œuvre des services sociaux. La partie associative belge est particulièrement dense : la Commission européenne l'estimait à environ 18 000 entreprises sociales en 2017, qui emploient l'équivalent de près de 393 000 équivalents temps plein. Ce secteur représente ainsi environ 12 % de l'emploi total en Belgique (excluant les écoles et hôpitaux privés à but non lucratif qui représentent 90 % de l'économie sociale.) (Vie publique, 2018)(European Commission, 2021)

Les travaux de Huybrechts, Defourny et Nyssens révèlent que la structure de financement diffère selon les trois grands modèles d'entreprise sociale observés en Belgique :

Les organisations entrepreneuriales à but non lucratif (modèle 1) sont encore principalement soutenues par des subventions publiques, mais elles s'orientent vers des formes de financement plus contractualisées (contrats de service, paiements par des tiers) et elles cherchent à développer progressivement leurs revenus commerciaux, dans une quête d'autonomie financière accrue.

Les coopératives sociales, relevant du modèle 2, tirent l'essentiel de leurs ressources de la vente de biens et de services sur le marché. Cela dit, elles ont également la possibilité d'obtenir des subventions ou des dons, dans la mesure où elles poursuivent des missions d'intérêt général.

Quant aux entreprises sociales, qui correspondent au modèle 3, elles sont souvent accompagnées par des incubateurs ou des réseaux comme Poseco, Ashoka ou Oksigen Lab. Leur fonctionnement repose en grande partie sur les revenus du marché. (Defourny & Nyssens, 2010)

Ces trois modèles servent de repère pour comparer les différentes manières dont les organisations combinent leur source de financement.

2.2.2. Articulations et complémentarités

Au-delà d'identifier les différents types de financement, il importe surtout de comprendre comment ces mécanismes s'articulent concrètement au sein des organisations de l'économie sociale. Dans les faits, le financement du secteur associatif repose rarement sur une seule source : les structures combinent bien souvent subventions de fonctionnement, appels à projets, aides à l'emploi, recettes issues de leurs activités, dons, mécénat, prêts et dispositifs de finance solidaire. Ces ressources peuvent être complémentaires, mais elles sont également encadrées par des règles de cumul, de non-cumul, d'exigences de cofinancement, de calendrier et de justification des dépenses, ce qui rend la gestion financière particulièrement complexe.

Cette logique implique que les financements publics ne doivent pas être analysés seules, mais comme des éléments d'un modèle économique hybride. La capacité à coordonner plusieurs dispositifs devient une compétence organisationnelle primordiale. La difficulté ne réside donc pas seulement dans l'accès à un financement, mais aussi dans la possibilité de passer d'un mécanisme à un autre sans déséquilibrer la trésorerie, perdre un soutien public ou alourdir excessivement les obligations administratives. Cette complexité explique pourquoi certaines organisations restent dépendantes d'un mécanisme dominant, même lorsqu'elles identifient théoriquement des alternatives. (Hub.brussels, 2025) (European Commission, 2017) (Huybrechts, Defourny, Nyssens, et al., 2015) (Couderé, 2018)

2.3. Mécanismes de financements

En Belgique, les acteurs de l'économie sociale puisent dans plusieurs sources de financement classiques pour assurer leur croissance et la continuité de leurs missions sociales.

2.3.1. Financements traditionnels

Subventions publiques : Les pouvoirs publics apportent des subsides souvent cruciaux, soit pour financer le fonctionnement général, soit pour des projets spécifiques accordés avec les enjeux sociétaux. Pour le financement public en Belgique, chaque région a ses propres lignes directrices. Parmi les subventions publiques, on retrouve principalement : l'appel aux projets régionaux, les subventions communales (sport, culture, solidarité...), les fonds fédéraux (loterie, fondations...) et le financement européen (fonds structurels...). (Commission européenne, 2021).

Dons, mécénat et sponsoring : Ces apports, qu'ils soient financiers ou en nature, offrent un coup de pouce précieux, le plus souvent sans attente de retour direct. Ils permettent de lancer ou d'amplifier des projets d'utilité collective. Pour les donateurs, c'est aussi intéressant : les dons peuvent ouvrir droit à une déduction fiscale.

Cotisations de membres : Que ce soit dans une association, une mutuelle ou une coopérative, les cotisations versées régulièrement par les membres ou les bénéficiaires aident à couvrir les frais de structure. Cela permet de renforcer la dimension participative et démocratique de l'organisation.

Revenus d'activité / autofinancement : Beaucoup d'organisations sociales génèrent leurs propres ressources en vendant des biens ou des services liés à leur mission. Par exemple via des activités éducatives, des services sociaux, ces revenus contribuent directement à l'autonomie financière.

Fonds propres : Les excédents annuels ou les réserves accumulées au fil du temps sont souvent réinvestis dans l'activité. Cette pratique renforce la stabilité de l'organisation et lui permet de s'autofinancer sur le long terme.

Emprunts bancaires classiques : Pour financer des investissements ou répondre à des besoins de trésorerie, certaines structures se tournent vers les crédits proposés par les banques commerciales traditionnelles. (Label Finance Solidaire, 2022)

2.3.2. Financements spécialisés pour l'ESS

Les financements spécialisés pour l'ESS⁶ constituent une catégorie intermédiaire avec des outils qui ont été pensés pour répondre aux besoins spécifiques des organisations à finalité sociale.

Crédit solidaire : Dans le paysage francophone, Crédal est une institution de référence pour l'économie sociale. Son modèle est assez unique : elle collecte l'épargne des citoyens sous forme de parts coopératives. Cet argent est ensuite utilisé pour octroyer des crédits à divers projets de l'économie sociale. Les intérêts perçus servent de dividendes aux épargnants, ce qui permet un réinvestissement continu. (Observatoire européen de l'économie sociale, n.d.)

⁶ = Economie sociale et solidaire

Financement institutionnel Public : W.ALTER est un investisseur public basé en Wallonie, spécialisé dans le financement de projets de l'économie sociale et coopérative. Il intervient en apportant des capitaux sous diverses formes (participations, prêts classiques ou prêts subordonnés) tout en restant actionnaire minoritaire et engagé sur le long terme. Son objectif est de renforcer les fonds propres et la stabilité des entreprises sociales. Au-delà de ça, W.ALTER propose également un accompagnement stratégique afin d'aider ces structures à se développer sans jamais perdre de vue leur mission sociale. (W-ALTER, n.d.)

Fonds de garantie : Un fonds de garantie peut vous aider à obtenir un crédit bancaire en couvrant une partie du risque pour l'établissement prêteur. C'est le cas, par exemple, du Brussels Guarantee Fund. (AECM, 2022)

2.3.3. Financements alternatifs innovants

En Belgique, le secteur de l'économie sociale ne se contente plus des financements classiques. Il explore de nouvelles pistes pour soutenir des projets à forte valeur sociale, tout en assurant leur pérennité et en diversifiant leurs ressources. Voici quelques-unes de ces alternatives qui prennent de l'ampleur :

Financement participatif (crowdfunding) permet de rassembler des fonds via des plateformes en ligne. Des citoyens, des sympathisants ou des investisseurs peuvent ainsi soutenir directement des projets qui leur tiennent à cœur, que ce soit par un don, un prêt ou un investissement. Dans la continuité de cette logique, certaines structures développent une levée de fonds citoyenne. (SAW-B, 2022)

Social Impact Bonds (SIB) / Contrats à impact social : Dans ce système innovant, des investisseurs privés financent un projet à but social. Leur remboursement, avec un rendement, est conditionné à l'atteinte de résultats mesurables, en collaboration avec les pouvoirs publics. (Commission européenne, 2021)

Les mécanismes coopératifs et mutualistes : L'économie sociale peut également s'appuyer sur les traditions coopératives et mutualistes, par exemple en mutualisant l'épargne au sein d'une coopérative financière, en créant des fonds de garantie communs ou des caisses de crédit dédiées au secteur. Ces dispositifs permettent de partager les risques, de renforcer l'autonomie financière collective et de maintenir une gouvernance participative et solidaire. Dans le même esprit, le microcrédit accompagne des projets qui ont du mal à obtenir un

financement bancaire classique, tandis que l'investissement à impact cherche à allier rentabilité financière et utilité sociale. (Label Finance Solidaire, 2022) (Microstart, n.d.) (CIRIEC, 2025)

Obligations et titres citoyens : Certaines organisations émettent des titres de dette, à destination de leurs membres, sympathisants ou du grand public qui permettent de mobiliser l'épargne de proximité pour financer des investissements ou des projets.

La finance solidaire et éthique : Elle regroupe des produits d'épargne et de crédit conçus spécifiquement pour financer des projets à vocation sociale et environnementale via des acteurs comme Triodos, NewB ou Crédal.

Mécénat et sponsoring innovants : Au-delà des dons ponctuels, il est envisageable de nouer des partenariats plus stratégiques avec des entreprises, des fondations ou de grands donateurs.

Le leasing (crédit-bail) : Cette formule permet à une organisation d'utiliser un bien (équipement, véhicule ou bâtiment) en versant des loyers avec la possibilité de l'acquérir en fin de contrat.

Le financement mezzanine (dettes hybrides) : À mi-chemin entre la dette et le capital, il se présente sous forme de prêts subordonnés avec remboursement différé ou de titres participatifs offrant ainsi des quasi-fonds propres.

Le factoring (affacturage) : Il s'agit de céder ses créances à un établissement spécialisé, qui avance immédiatement une partie du montant, moyennant des frais.

Mécanismes	Idée principale
Crowdfunding	Mobiliser une communauté via dons, prêts ou investissement.
Levée de fonds citoyenne	Mobilisation plus durable de l'épargne citoyenne.
Social Impact Bonds	Remboursement lié à des résultats sociaux mesurables.
Finance solidaire et éthique	Épargne et crédit orientés vers l'impact social.
Mécanismes coopératifs et mutualistes	Mutualiser l'épargne et partager le risque.

Mécanismes	Idée principale
Microcrédit	Petits prêts pour projets exclus du crédit classique.
Investissement à impact	Capitaux à long terme avec objectif d'impact et de rendement.
Mécénat / sponsoring innovants	Partenariats financiers et en nature avec entreprises/fondations.
Leasing	Utiliser un bien sans mobiliser immédiatement du capital.
Mezzanine	Dette hybride entre dette et quasi-fonds propres.
Factoring	Transformer des créances en trésorerie immédiate.

Tableau 1 : Synthèse des mécanismes

3. Méthodologie

La méthodologie vise une approche double : qualitative et quantitative.

Un questionnaire constitue la base principale de l'analyse empirique, puisqu'il a permis de recueillir 51 réponses auprès d'organisations de l'économie sociale actives en Wallonie et à Bruxelles.

Cette approche quantitative permet de replacer les observations dans un contexte plus large et d'en sortir certaines tendances statistiques. Les données ont fait l'objet d'analyses descriptives afin d'avoir des représentations graphiques.

Ensuite, quelques entretiens semi-directifs ont été menés également afin d'approfondir certains mécanismes mis en avant dans l'analyse quantitative.

Enfin, la participation à un séminaire a clarifié certains points et a permis d'analyser les données. L'ensemble des méthodes permet une compréhension plus juste des mécanismes.

3.1. Collectes de données

3.1.1. Etude de cas multiples

D'une part, la collecte des données s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés avec des acteurs clés au sein des organisations sélectionnées.

Les entretiens se concentrent sur 3 parties : le modèle de financement actuel de l'organisation, les mécanismes alternatifs qu'elle utilise ou envisage et les capacités internes.

D'autre part, ces entretiens sont complétés par un questionnaire diffusé en ligne auprès d'organisations de l'économie sociale. Ce questionnaire vise à obtenir des données quantitatives et analyser le type de répondants. Il cible principalement les personnes occupant des postes de direction, d'administration ou de gestion financière.

Les questions sont fermées ou à choix multiples et elles portent sur la nature de l'organisation, son secteur, sa localisation, sa taille et ses sources de financement. Cette méthode permet d'approfondir les données qualitatives issues des entretiens avec des données statistiques.

3.1.2. Analyse documentaire

En parallèle des entretiens, une analyse documentaire est menée pour chaque organisation, à partir de rapports d'activité, de comptes annuels publics disponibles et de documents relatifs aux financements alternatifs utilisés. Elle permet de contextualiser les témoignages et de recouper les informations recueillies.

L'analyse documentaire permet d'analyser les données reçues oralement. Cela permet de retracer les choix du parcours financier. Elle permet également de comprendre plus profondément les différents mécanismes.

3.1.3. Analyse des données

Le but premier est de faire émerger des catégories liées aux modèles de financement, aux mécanismes alternatifs utilisés, ainsi qu'aux leviers et aux difficultés rencontrées par les organisations.

Ensuite, une analyse des réponses au questionnaire en ligne est réalisée afin de cerner qui sont les organisations participantes : leur taille, leur secteur d'activité, leur localisation, mais aussi la façon dont elles se financent. Une analyse portant notamment sur l'importance relative de leurs différentes sources de revenus, leur recours à des mécanismes alternatifs, les difficultés qu'elles rencontrent et les besoins d'accompagnement qu'elles expriment. Toutes les réponses sont traitées de façon anonyme et regroupées, ce qui permettra de dégager des tendances générales et des points récurrents.

Enfin, une analyse comparative entre les deux méthodes permet d'identifier des tendances récurrentes et des divergences marquantes.

4. Limites

Cette étude comporte plusieurs limites qu'il est important de prendre en compte lorsqu'on interprète ses résultats. D'un point de vue méthodologique, l'analyse se limite à des organisations situées en Wallonie et à Bruxelles, ce qui empêche une généralisation directe des conclusions à l'ensemble de l'économie sociale belge. La taille restreinte de l'échantillon, le caractère non probabiliste du questionnaire, ainsi que le choix de cas sélectionnés, réduisent également la représentativité statistique de l'étude.

Les 3 méthodes de collecte de données se complètent l'une l'autre mais cela implique aussi des limites de temps, de ressources et de profondeur d'analyse.

Une définition de l'économie sociale a été choisie comme base de la recherche. Cela tend à simplifier l'analyse qui est en réalité bien plus complexe et évolutive. Ensuite, la recherche se concentre sur l'accès au financement sans mesurer les impacts externes qui en découlent (perception sociale, impact environnemental,..).

Enfin, la recherche s'est construite d'octobre 2025 à mai 2026 dans un contexte politique et budgétaire compliqué et instable qui limite la standardisation.

5. Analyse empirique

5.1. Contexte

Cette section présente les principaux résultats de l'analyse empirique menée auprès des organisations de l'économie sociale. L'objectif est de saisir comment les organisations assurent aujourd'hui le financement de leurs activités, dans quelle mesure elles ont recours à des mécanismes alternatifs et quels sont les leviers ou les freins dans leurs parcours de diversification.

Les réponses au questionnaire permettent de distinguer les différents profils, les structures de financement et des obstacles perçus. Ensuite, les entretiens permettent ensuite d'analyser plus en détail certains mécanismes sur le terrain directement et d'analyser les facteurs de succès ainsi que les points de vulnérabilité.

5.1.1. Profils des organisations

Le questionnaire en ligne a obtenu 51 réponses. L'échantillon est composé de 42 ASBL, ainsi que 6 coopératives et 2 entreprises de travail adapté (ETA).

Quel est votre type d'organisation?
51 réponses

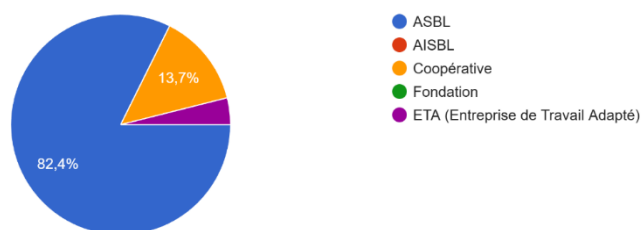


Figure 1 : Types d'organisation

Beaucoup des organisations interrogées sont dans les domaines de l'action sociale et de l'aide aux personnes, de l'insertion socioprofessionnelle et de l'emploi, ou encore de l'éducation et de la formation. Il y a aussi des activités relevant de la culture, de la jeunesse, de la santé ou encore de l'économie circulaire, ce qui illustre toute la diversité des missions portées par l'économie sociale.

Les petites structures sont largement majoritaires dans l'échantillon : 17 d'entre elles comptent moins de 5 équivalents temps plein et 13 entre 6 et 10. Au total, près des 2/3 des répondants ont moins de 10 ETP. Si ce panel ne prétend pas à une représentativité statistique exhaustive de l'ensemble de l'économie sociale belge, il permet néanmoins d'avoir une vue d'ensemble sur la situation de plusieurs secteurs clés.

5.2. Structure actuelle de financement

Les résultats confirment la prépondérance des financements publics dans le modèle économique des organisations interrogées. 82% des organisations ont recourt à des subsides. Aux financements structurels s'ajoutent les appels à projets publics. Certaines organisations séparent cette forme de soutien, tandis que d'autres l'intègrent comme une simple sous-catégorie des financements publics globaux.

Quant aux recettes issues d'activités, de prestations de services ou de ventes, leur importance varie selon les profils d'organisation. 18 organisations déclarent ne tirer aucun revenu de cette catégorie, ce qui signifie des modèles peu/pas marchands. 14 déclarent entre 1 et 25% de leur budget sous forme de revenus d'activités, 7 se situent entre 26 et

Parmi les sources suivantes, lesquelles contribuent actuellement au financement de votre organisation (au cours des 12 derniers mois) ?
51 réponses

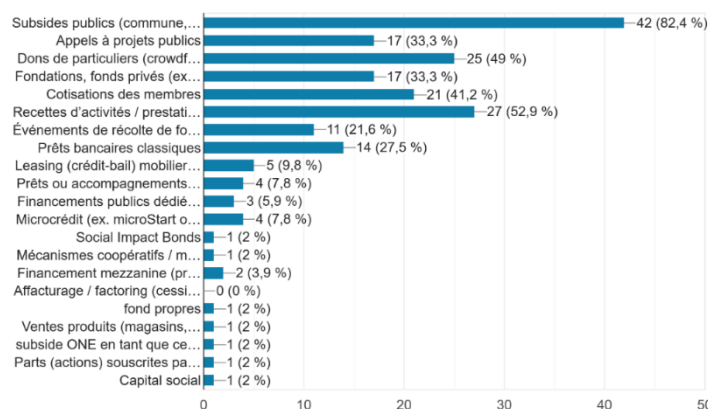


Figure 2 : sources de financement

50%, 4 entre 51 et 75% et 3 organisations indiquent que plus de 75% de leur budget provient de ventes ou prestations. Ces dernières correspondent typiquement à des coopératives ou à des structures ayant adopté un modèle entrepreneurial affirmé, alors que beaucoup d'ASBL restent centrées sur des financements publics et des ressources non marchandes.

Les dons des particuliers, crowdfunding, les financements accordés par des fondations ou des fonds privés, ainsi que les cotisations des membres, constituent des sources de revenus plutôt secondaires. En ce qui concerne les dons, 23 organisations indiquent n'en percevoir aucun, tandis que 14 se situent dans une fourchette de 1 à 25 %, 8 entre 26 et 50 % et seulement 2 entre 51 et 75 %. Les financements émanant de fondations sont absents dans 29 organisations et ils représentent entre 1 et 25 % des ressources dans 15 cas et dépassent ce seuil dans seulement 3 structures. Quant aux cotisations des membres, elles sont inexistantes pour 27 organisations, contribuent à hauteur de 1 à 25 % dans 17 cas et ne dépassent les 25 % que chez 3 répondants. Ces données montrent que ces sources jouent un rôle d'appoint non négligeable pour certaines entités, mais qu'elles restent très loin derrière les subventions publiques et dans une moindre mesure, les revenus commerciaux.

À l'inverse, les instruments issus de la finance traditionnelle ou de la finance alternative (les prêts bancaires classiques, le leasing, les prêts ou accompagnements relevant de la finance solidaire, les financements publics d'investissement dédiés à l'économie sociale, le microcrédit, les Social Impact Bonds, le financement mezzanine ou encore l'affacturage) contribuent très rarement de façon significative au budget annuel. Dans la grande majorité des cas, la part déclarée pour ces catégories est nulle et lorsqu'elle existe, elle reste proche de la tranche de 1 à 25 %.

Pour synthétiser, les résultats obtenus confirment une forte dépendance aux financements publics, parfois avec des recettes issues d'activités propres aussi et par des dons, cotisations. Ces constats lient ceux de la revue de littérature sur l'hybridation encore limitée des ressources financières dans une large partie de l'économie sociale.

Part du budget dans les différentes catégories	0%	1-25%	26-50%	51-75%	+ de 75%
Financements publics	15.7	13.7	29.4	27.5	13.7
Appels à projets publics	58.8	33.3	3.9	2.0	2.0
Dons de particuliers (crowdfunding, financement participatif)	47.1	29.4	19.6	3.9	0.0
Fondations, fonds privés	62.7	31.4	2.0	2.0	2.0
Cotisations des membres	58.8	33.3	5.9	2.0	0.0
Recettes d'activités / prestations de services / ventes	37.3	31.4	19.6	7.8	5.9
Événements de récolte de fonds	74.5	25.5	0.0	0.0	0.0
Prêts bancaires classiques	72.5	25.5	0.0	2.0	0.0
Leasing	90.2	9.8	0.0	0.0	0.0
Prêts ou accompagnements de finance solidaire	92.2	5.9	0.0	2.0	0.0
Financements publics dédiés à l'économie sociale	92.2	7.8	0.0	0.0	0.0
Microcrédit	92.2	7.8	0.0	0.0	0.0
Social Impact Bonds	98.0	2.0	0.0	0.0	0.0
Mécanismes coopératifs / mutualisation	96.1	2.0	0.0	2.0	0.0
Financement mezzanine	96.1	2.0	2.0	0.0	0.0

Affacturage / factoring	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
-------------------------	-------	-----	-----	-----	-----

Tableau 2 : Part du budget par catégorie

5.3. Constats

5.3.1. Forte dépendance aux subsides publics

Les résultats confirment la place dominante des financements publics dans le financement des organisations interrogées. Sur 51 répondants, 14 disent que 51–75% de leur budget annuel provient de financements publics, 15 autres indiquent 26–50% et 7 dépassent même les 75%. Cela montre clairement que la plupart des organisations sont structurées autour de subsides publics.

5.3.2. Faible usage et connaissance

Le sujet de la connaissance et l'utilisation des mécanismes alternatifs permettent de voir un décalage entre connaissance et pratique. Par exemple, le crowdfunding est connu : 33 organisations déclarent le connaître sans l'avoir jamais utilisé et 12 n'en ont qu'une compréhension partielle, alors que seules 4 en rapportent un usage effectif, dont une seule de manière régulière. La finance solidaire (Crédal, Triodos, NewB, etc.) est similaire avec : 21 répondants qui disent connaître ces outils sans les mobiliser et 15 n'en ont qu'une connaissance approximative et 4 l'utilise.

Les mécanismes spécifiques à l'économie sociale (W.Alter ou les fonds d'investissement ESS) sont encore moins visibles : 19 organisations ne les connaissent pas et 14 n'en ont entendu parler qu'indirectement, tandis que seules quelques-unes les mobilisent.

Cela montre que des instruments existent mais que leur visibilité pose un problème. La compréhension et la connaissance des mécanismes sont donc des points essentiels.

Mécanismes	Ne connaît pas	^A entendu parler mais ne comprend pas bien	Connaît mais n'a jamais utilisé	^A déjà utilisé une fois	Utilise régulièrement	Envisage d'utiliser dans 3 ans
Crowdfunding / financement participatif	1	12	33	4	1	0
Prêts ou accompagnements de finance solidaire	7	18	21	4	1	0
Financements publics dédiés à l'économie sociale	20	15	10	1	4	1
Microcrédit	12	12	22	5	0	0
Social Impact Bonds / contrats à impact social	23	20	7	1	0	0
Mécanismes coopératifs / mutualisation	20	13	17	0	1	0
Financement mezzanine	28	15	5	1	2	0
Affacturage / factoring	26	18	7	0	0	0

Tableau 3 : connaissance des différents mécanismes

5.3.3. Freins

Plusieurs obstacles expliquent pourquoi la diversification reste peu répandue, malgré une palette d'outils pourtant disponible. Le principal frein, cité par 40 organisations sur 51, est le manque de temps ou de ressources internes pour préparer des dossiers ou lancer des campagnes. Viennent ensuite le manque d'information ou de connaissances, mentionné par 28 répondants et la complexité administrative ou juridique perçue, évoquée par 27 d'entre eux. Cela accentue cette impression de besoins techniques et de lourdeur administrative. 20 organisations mentionnent l'absence d'accompagnement adapté, 16 estiment ne pas en avoir

besoin pour l'instant et 14 jugent leur taille trop petite pour recourir à ces outils. Les capacités internes jouent donc un rôle important dans la décision des mécanismes financiers.

De manière générale, quels sont les principaux freins à l'utilisation de ces mécanismes de financement alternatifs dans votre organisation ? Cochez toutes les réponses pertinentes.

52 réponses

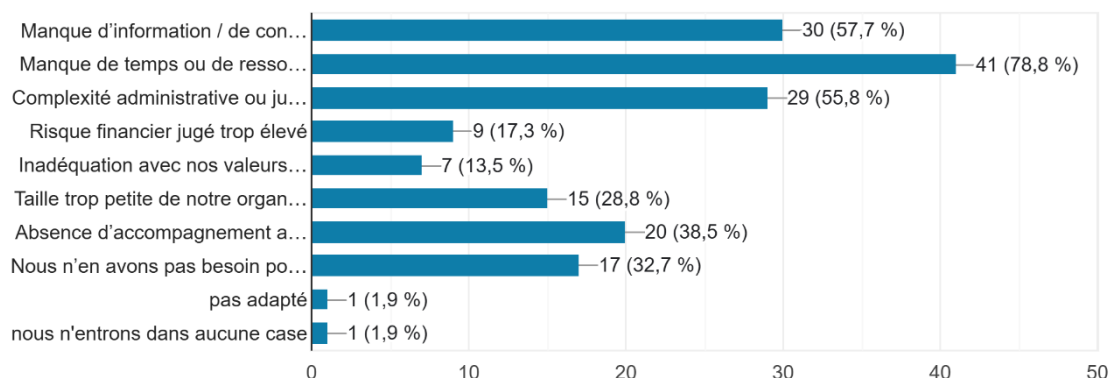


Figure 3 : Freins à la diversification

5.3.4. Stabilité perçue

L'analyse de la stabilité perçue des financements pour les trois prochaines années révèle une situation globalement fragile. Une majorité relative d'organisations se situe dans une zone d'incertitude modérée : la modalité "3" (stabilité

Globalement, comment évalueriez-vous la stabilité de vos sources de financement actuelles pour les 3 prochaines années ?

51 réponses

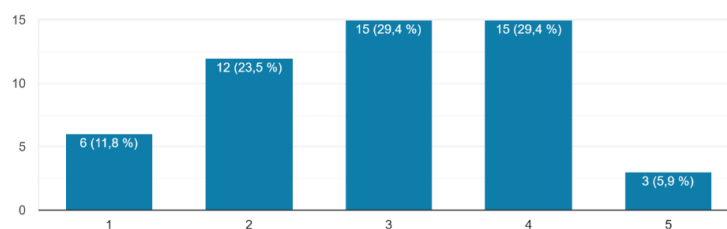


Figure 4 : Stabilité financière perçue

(1 = très peu stable -> 5 très stable)

moyenne) est la plus fréquemment choisie, tandis qu'un nombre non négligeable de répondants se déclarent en situation plutôt instable ("2") ou très instable ("1"). À l'inverse, seules quelques organisations se disent pleinement confiantes dans la stabilité de leurs ressources ("4" ou "5"). Cette distribution confirme que, même lorsque les subventions restent la principale source de revenus, elles ne sont pas perçues comme garanties à moyen terme. Elle renforce l'idée d'une dépendance structurelle à des financements publics à la fois centraux et incertains, ce qui donne tout son sens aux enjeux de diversification et aux trajectoires de recours aux mécanismes alternatifs.

5.4. Lien avec revue de littérature

Les résultats du questionnaire confirment d'abord les constats de la revue de littérature concernant la place centrale des financements publics dans l'économie sociale belge. Le fait que, pour une majorité d'organisations répondantes, plus de la moitié (parfois plus des 3/4) du budget annuel provienne de subsides et d'appels à projets publics, illustre concrètement le modèle corporatiste/bismarckien décrit par Huybrechts, Defourny et Nyssens, où les associations jouent un rôle clé de prestataires de services sociaux largement financés et régulés par les pouvoirs publics.

Ensuite, l'usage encore très faible de nombreux mécanismes de financement alternatifs vient nuancer l'idée d'un secteur déjà engagé dans la diversification financière. Si les travaux sur la finance solidaire, l'investissement à impact, les obligations citoyennes ou les Social Impact Bonds documentent une croissance d'outils potentiels, les données du questionnaire montrent que, pour une grande partie des organisations de terrain, ces instruments restent soit inconnus, soit mal compris, soit perçus comme trop complexes ou inadaptés. Cela rejoint les analyses sur les organisations hybrides : en théorie, ces mécanismes permettent de combiner ressources de marché, financements publics et contributions citoyennes, mais en pratique, seules quelques structures disposant de capacités spécifiques (taille, compétences, accompagnement) parviennent à s'en saisir.

Les obstacles mentionnés dans le questionnaire (le manque d'information, le temps et les ressources internes insuffisants, la lourdeur administrative et juridique, l'absence d'un accompagnement sur mesure, ainsi que la perception d'un risque et d'un décalage avec les valeurs) rejoignent ce que l'on trouve dans les travaux sur la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de l'agence. La recherche montre en effet que diversifier ses sources de financement ne se limite pas à une simple question d'offre d'instruments. Cela exige aussi des capacités organisationnelles solides, une gouvernance financière bien outillée et des dispositifs de soutien adaptés. Les résultats obtenus sur le terrain illustrent bien cette tension : d'un côté, un discours politique et académique qui vante les mécanismes alternatifs comme voie vers plus de résilience et de l'autre, des organisations qui restent largement dépendantes du modèle dominant de financement public, avec une diversification encore timide et inégale.

5.5. Analyse qualitative⁷

Les entretiens réalisés et le séminaire ne sont pas un échantillon représentatif de l'ensemble du secteur social. Ils ont surtout été mobilisés comme un support d'apprentissage afin de mieux comprendre les logiques de financement. Cela permet également d'appliquer des concepts théoriques aux réalités de terrain. Il est donc important de mentionner que ce n'est pas statistique ou généralisable.

5.5.1. ASBL 1

L'entretien avec l'ASBL 1 constitue un support particulièrement riche pour comprendre les conditions dans lesquelles les obligations citoyennes peuvent devenir un mécanisme pertinent de financement dans l'économie sociale. Le cas montre en effet que cet outil ne fonctionne pas seulement comme une technique financière, mais aussi comme un dispositif relationnel, fondé sur la confiance, l'attachement à la mission et la capacité à transformer un projet social en projet fédérateur.

Un premier constat important est que les obligations ne sont pas présentées comme un simple mécanisme ponctuel, mais bien comme un outil qui peut s'inscrire dans une stratégie de financement régulier. Le fondateur explique que, dans le cadre de cette ASBL, il y aura toujours de nouveaux projets à financer, ce qui implique un besoin récurrent de mobiliser l'épargne citoyenne régulièrement. L'obligation citoyenne peut ainsi devenir un instrument structurel, non pas en remplaçant les autres sources de financement, mais en s'intégrant dans un cycle de refinancement périodique.

Le deuxième enseignement majeur concerne le rôle du capital relationnel autour de l'ASBL. Selon le fondateur, le succès du mécanisme repose sur le fait que le public connaît l'organisation, s'y identifie et associe à celle-ci une perception de qualité dans ses actions. Les souscripteurs n'adhèrent donc pas seulement à un produit financier mais plutôt à une cause, à une proximité et à une forme de collectif.

L'entretien montre aussi que le côté attractif des obligations dépend de la clarté du projet financé. En effet, le fondateur insiste sur le fait de pouvoir expliquer à quoi sert l'argent, de rendre le projet concret. Plus le projet est tangible, plus il peut mobiliser une

⁷ Voir annexe pour les retranscriptions

épargne citoyenne. Cela peut même mener à voir le rendement comme secondaire. Le financement est un moyen de prolonger une mission et de la sécuriser.

L'entretien montre une limite importante : les obligations restent encore très peu répandues avec comme raison principale : le manque de connaissance. Beaucoup de craintes découlent, notamment à cause des normes, des obligations de remboursement et de la lourdeur administrative. L'innovation financière devrait donc se concentrer sur l'accompagnement. Cela rejoint les travaux sur la dépendance aux ressources : les structures disposant de faibles capacités internes auront plus de mal à essayer des instruments complexes.

L'entretien mentionne certaines structures d'accompagnement comme Financité⁸. Ce soutien a été utile pour les aspects techniques et documentaires, mais cela ne remplace aucunement la nécessité interne.

L'entretien insiste sur la dépendance structurelle de l'organisation aux subsides publics. Sans les aides de la Cocof⁹, une grande partie des salaires ne pourraient être assurée. Les obligations viennent compléter les subsides mais elles ne pourront pas les remplacer. Cela illustre qu'un outil innovant, tel que les obligations, peut coexister avec une forte dépendance aux subsides.

Enfin, l'entretien permet de mieux cerner les limites de la généralisation du modèle. Les obligations fonctionnent dans un environnement où la mission est fortement cohérente, avec une proximité avec le public et un storytelling¹⁰ solide, mais le doute s'installe sur le fait qu'elles soient transposables à toutes les structures de l'économie sociale. Un risque d'une saturation est possible si trop d'organisations sollicitaient simultanément l'épargne citoyenne. Le storytelling a une part très importante dans la réussite du projet des obligations. Cela permet d'établir un vrai lien avec les souscripteurs. Bien sûr, les obligations sont transposables mais à certaines conditions.

En synthèse, le cas de l'ASBL 1 illustre une forme de financement citoyen particulièrement intéressante. Les points clés de la réussite sont : la confiance, la cohérence de la mission et la capacité de remboursement. Les obligations sont ici comme un instrument complémentaire et pas un changement du modèle économique. Ce cas montre aussi que

⁸ =

mouvement pluraliste dont le but désintéressé est de développer la recherche, l'éducation et l'action en matière de finance responsable et solidaire

⁹ = l'organisme chargé de représenter et de gérer les responsabilités de la Communauté française de Belgique dans la Région de Bruxelles-Capitale

¹⁰ = l'art de transmettre un message en racontant une histoire pour capter l'attention et créer une connexion émotionnelle

l'innovation financière dans l'économie sociale n'est pas une règle à appliquer mais qu'il y a plusieurs conditions de réussite.

5.5.2. ASBL 2

L'entretien avec l'équipe de l'ASBL 2 apporte un éclairage particulièrement intéressant sur la manière dont une petite structure peut mobiliser des mécanismes de financement alternatifs tout en restant confrontée à de fortes contraintes de gestion. L'ASBL 2 a une configuration plus fragile, mais aussi plus révélatrice des conditions concrètes d'usage de ces outils. Le cas montre en effet que le recours aux obligations citoyennes ne dépend pas seulement de la pertinence financière du mécanisme, mais aussi de la proximité relationnelle, des compétences administratives et de la capacité de l'organisation à faire vivre la dette dans le temps.

Un premier élément marquant est que l'ASBL repose déjà sur un modèle de financement fortement hybride. L'organisation indique que ses principales ressources proviennent des loyers, qui représenteraient historiquement environ 65% de ses recettes, suivis des dons autour de 30%, tandis que les subsides ne constituaient jusqu'ici qu'une part marginale. L'ASBL 2 illustre ainsi un cas où le financement alternatif ne sert pas seulement à compléter des ressources existantes, mais à rendre possible un investissement structurant pour l'activité sociale et immobilière de l'organisation.

Le deuxième point clé est le fait que les obligations sont utilisées pour un projet matériel très concret. Ici, ces obligations ont servi à l'achat d'une maison (+/- 500 000 euros). Le financement de cette maison était un mixte entre prêt classique et complété par des obligations citoyennes. De nouveau, les obligations servent à acquérir un bien tangible, en lien direct avec une mission précise.

L'entretien révèle un autre point intéressant : la temporalité de la dette. Les obligations ont une échéance (souvent 5 ans), cela oblige l'ASBL à anticiper leur remboursement et à réfléchir à la manière de refinancer la suite. Il est donc primordial d'élaborer un plan en amont pour gérer cette échéance. Cela signifie que l'obligation citoyenne ne fonctionne que si l'organisation est capable de projeter sa trésorerie, de maintenir la confiance des prêteurs et d'anticiper.

La confiance est primordiale. En effet, les souscripteurs sont avant tout des personnes proches du projet, elles proviennent même souvent du réseau personnel de l'équipe. En

général, les gros montants proviennent de personnes déjà convaincues, alors que les petites obligations de 150 euros sont plus souvent un geste symbolique ou solidaire. On a donc 2 axes de mobilisations : une logique de proximité forte pour les gros montants et une logique de soutien plus éloignés pour les petits montants. Le capital humain est un point central de la réussite d'un projet.

Les facteurs de réussite mis en avant sont diverses. D'abord, le travail en amont est important. L'équipe a misé sur une approche très humaine avec un démarchage relationnel. Ensuite, la crédibilité joue un rôle prédominant. Avoir des labels, un encadrement permet d'instaurer une certaine confiance. Enfin, la cohérence du projet participe à la réussite. Ici, le fondateur avait déjà mené des opérations similaires auparavant, ce qui a renforcé la légitimité du projet. À côté de cela, l'accompagnement par des acteurs externes comme Crédal et Financité permettent de cadrer et de sécuriser le projet.

Au niveau des obstacles rencontrés, le niveau de compétences administratives et financières apparaît comme une évidence. Il faut élaborer, suivre et renouveler ce type de financement. Le mécanisme avantage les structures qui disposent des ressources internes élevées pour gérer la complexité. Le second frein est la pression liée à la rentabilité financière. Il faut en effet, rembourser les sommes empruntées, calculer les intérêts, gérer les flux de trésorerie et maintenir un équilibre budgétaire. Ces freins représentent une pression qui peut être décourageante pour certaines structures.

Le cas de l'ASBL 2 permet également de nuancer la question de la reproductibilité. Basé sur l'entretien, tout type d'ASBL pourrait recourir à des mécanismes alternatifs mais pas dans les mêmes conditions. Il est primordial de prendre en compte différents paramètres comme : l'ancrage local, le but du projet, le réseau, les compétences internes et l'image du projet. En d'autres termes, l'outil est pertinent mais il ne peut être appliqué comme une solution universelle.

Un autre aspect intéressant est la porosité entre don et dette. L'équipe explique qu'une partie des souscripteurs a choisi de reconduire ses obligations, une autre de se faire rembourser et une autre encore de transformer tout ou partie de sa créance en don. Cela montre que les frontières entre financement remboursable et non remboursable sont en pratique plus souples qu'elles n'y paraissent.

En synthèse, l'ASBL 2 apporte un aspect intéressant puisque qu'il s'agit d'un petit projet social. Une plus petite ASBL peut donc utiliser les obligations comme levier de

financement concret mais avec un investissement humain, administratif et relationnel important. Les facteurs de succès reposent sur une mission claire, un projet immobilier tangible, un réseau et des connaissances préalables.

5.5.3. ASBL 3

L'entretien avec l'ASBL 3 met en évidence une organisation de grande taille, fortement institutionnalisée, qui dépend majoritairement des subsides publics pour assurer son fonctionnement, tout en cherchant activement à diversifier ses ressources via des financements alternatifs. L'ASBL 3 s'appuie sur une combinaison de dons, de mécénat et de campagnes de récolte de fonds à grande échelle.

Le premier constat est l'importance des subsides de l'AVIQ¹¹ (+/-80 à 85 % du budget annuel). Il y a également des aides à l'emploi et des financements alternatifs. L'organisation dit très clairement qu'elle ne pourrait tout simplement pas fonctionner sans ce soutien public. Une inquiétude est relevée dans la discussion puisque des restrictions budgétaires sont annoncées pour les années à venir. Les subsides ici ne sont pas simplement une aide mais bien la base de survie de l'ASBL. Ce cas met en avant qu'ils sont dépendant des choix politiques et ils n'ont pas de pouvoir d'action dessus.

L'ASBL ne souhaite pas changer radicalement son modèle de financement. Cela signifie qu'elle veut conserver son statut d'ASBL agréée et subsidiée, cependant des solutions sont mises en place pour compenser les baisses à venir. On peut parler de garder une logique de continuité institutionnelle. Le but premier est de conserver la mission sociale et pas de basculer vers une logique de marché. Bien entendu, la diversification financière peut garder l'identité. Les mécanismes alternatifs doivent être un soutien et un moyen de contrer les restrictions.

Les dons et le mécénat ont permis de financer une grande partie du nouveau bâtiment récemment inauguré. En effet, 80% de ce bâtiment a été financé par ce biais-là. La levée de fond a donc été très significative pour cette ASBL. Le profil des donateurs est très diversifié : particuliers, fondations, service clubs, mécènes réguliers, familles, etc.

L'un des principaux enseignements de ce cas réside dans le temps considérable consacré à la recherche de financements. Le directeur estime y passer entre 30 et 50 % de son temps de travail. Une levée de fonds n'est pas une tâche secondaire. Le travail de financement

¹¹ = Agence wallonne pour l'Intégration des personnes handicapées

alternatif est un vrai métier qui mobilise des diverses compétences. Ces compétences se travaillent et s'acquièrent mais personne n'est réellement formé à cela.

L'ASBL 3 met quant à elle fortement l'accent sur le rôle de la communication dans la réussite des levées de fonds. L'organisation explique avoir considérablement travaillé son image, sa présence sur les réseaux sociaux et sa visibilité institutionnelle ces dernières années. La communication a attiré beaucoup de regards. L'ASBL est maintenant une référence grâce à cela. Le financement alternatif n'est donc pas basé uniquement sur la cause défendue mais bien sur l'image, la confiance et aussi de la capacité à raconter le projet de manière convaincante. Dans l'économie sociale, la communication est une clé importante.

Un frein à la diversification mis en avant est le temps. Les tâches quotidiennes d'une telle structure représentent déjà une charge de travail importante. Il est donc parfois compliqué de changer un modèle de financement existant.

Une importance est donnée à la mutualisation entre institutions du secteur. L'ASBL explique partager certains services avec d'autres structures : achats, assurances, secrétariat social, IT, cuisine, formations et outils de pilotage. Cette approche est particulièrement intéressante et cela est un vrai levier stratégique. La mutualisation réduit les coûts et améliore l'efficacité. Cela permet de réfléchir un cran plus loin. La mutualisation est ici une stratégie adoptée. Cela montre que les différentes solutions de financement ne sont pas uniquement financières mais aussi basées sur le partage de connaissance, d'outils, etc.

Enfin, un point à soulever est l'adaptabilité dans le secteur associatif. En effet, diriger une ASBL aujourd'hui exige d'être un véritable « couteau suisse ». Il faut être capable de jongler avec l'administration, la gestion, le financement, la communication et la stratégie. L'exemple de l'ASBL 3 appuie un point important puisque toutes les ASBL font face à diverses contraintes mais elles ne disposent pas toutes des mêmes ressources pour y faire face.

Pour conclure, l'ASBL 3 constitue un bon exemple. Elle est dépendante des subsides publics mais petit à petit elle construit pour anticiper les restrictions. Le travail est considérable pour parvenir à se stabiliser entre collecte de fonds, de communication et de réseautage. La diversification financière ne repose pas uniquement sur des outils mais bien sur le temps, la visibilité, la crédibilité et la capacité organisationnelle.

5.5.4. Séminaire

Ce séminaire offre une matière théorique particulièrement riche pour étudier le recours aux obligations citoyennes dans l'économie sociale. En réunissant plusieurs intervenants qualifiés, le séminaire permet d'explorer à la fois le cadre institutionnel, la logique du projet financé et les dimensions très concrètes liées à l'émission d'obligations. Ce cas est d'autant plus intéressant qu'il montre que l'obligation citoyenne n'est pas qu'un simple outil financier : elle devient aussi un levier de mobilisation, de communication et de cohésion autour d'un projet.

Ce séminaire permet de rencontrer une panoplie du mix des ressources financières dans le secteur associatif. L'objectif est d'examiner comment financer l'innovation sociale tout en restant fidèle aux valeurs du secteur. Les mécanismes alternatifs ne doivent pas être perçus comme un substitut au financement public mais plutôt comme une ressource complémentaire. Le contexte politique renforce l'intérêt porté aux financements alternatifs.

La clarification de ce que sont les obligations citoyennes fait partie des bases. C'est une forme de crédit et non comme du crowdfunding. L'intérêt principal est de mobiliser l'épargne citoyenne pour financer un projet précis avec plus de liberté que des prêts bancaires classiques (taux, durée,...).

La qualité du projet constitue un facteur de réussite important. Le projet doit être concret, lisible et crédible. Avec pour but que les souscripteurs comprennent ce qu'ils financent. La communication joue également un rôle clé. L'organisation qui mobilise ses réseaux, ses canaux de diffusion et son image positive donne du sens au projet. Enfin, un levier important est l'attachement émotionnel. Il peut être dû au lieu, à la mission sociale ou autre.

Pour conclure, ce séminaire met en avant plusieurs constats. D'abord, l'essentiel est un projet concret, identifiable et socialement valorisable. Ensuite, les obligations exigent d'avoir certaines connaissances. Enfin, les obligations sont particulièrement adaptées à des organisations capables de créer un lien avec le public.

6. Analyse finale

L'analyse double des données quantitatives et qualitatives permet de comprendre les facteurs de succès et d'échec. La dépendance aux subsides est explicite. Les mécanismes

alternatifs eux, restent trop peu maîtrisés. Les entretiens et le séminaire viennent expliquer comment les organisations ont recours à des mécanismes alternatifs.

L'analyse des données quantitatives met d'abord en lumière le rôle central des subventions dans le modèle économique des structures interrogées. Pour la plupart des organisations, les financements publics représentent au moins un quart de leur budget annuel et souvent plus de la moitié.

L'analyse quantitative révèle un écart important entre la connaissance et l'utilisation concrète. Certains mécanismes de l'économie sociale et solidaire sont connus mais rarement utilisés en tant que tel. Les entretiens confirment que les principaux freins sont le manque de temps, le manque d'information, la complexité administrative et l'absence d'accompagnement adapté. Le problème n'est donc pas seulement les outils financiers mais l'accessibilité.

6.1. Logiques observées

Les cas étudiés montrent que la diversification financière ne repose pas sur les mêmes instruments selon les organisations. L'ASBL 3 mise principalement sur le mécénat, les dons et les fondations, avec une approche centrée sur des projets d'investissement financés par des contributions extérieures. L'ASBL 2, quant à elle, combine plusieurs sources de financement : revenus locatifs, dons, subsides et obligations citoyennes. Cette diversité s'inscrit dans une stratégie visant à consolider son patrimoine tout en réduisant sa dette. L'ASBL 1, pour sa part, s'appuie sur un mélange d'obligations citoyennes, de prêts bancaires, d'événements de soutien et d'une forte mobilisation communautaire mais se montre réticente à recourir à des outils comme le crowdfunding ou à multiplier les partenariats plus larges.

L'obligation citoyenne est l'un des mécanismes utilisés. Pour l'ASBL 1, c'est plutôt un outil potentiellement récurrent, car l'organisation a la possibilité de plusieurs projets. Du côté de l'ASBL 2, ce mécanisme est plus ponctuel lié à un projet. En revanche, l'ASBL 3 ne considère pas encore ce mécanisme. Sa stratégie repose sur la mutualisation.

6.2. Facteurs de réussite

Plusieurs éléments clés se dégagent pour expliquer la réussite d'une mobilisation. Le premier tient à la nature même du projet : plus il est concret, visible et facile à comprendre, plus il attire naturellement des soutiens. Ensuite, la confiance joue un rôle déterminant et celle-ci se construit grâce à l'histoire de l'organisation, sa solidité financière, sa capacité à tenir ses engagements, ainsi qu'une identité sociale clairement identifiable. Enfin, la

communication est indispensable pour toucher les bonnes personnes, diffuser l'information et transformer un simple projet financier en un récit porteur de sens.

L'obligation citoyenne est présentée comme une forme de crédit et non comme du financement participatif classique, ce qui souligne son cadre technique et réglementaire plus contraignant. Pourtant, elle devient réellement efficace lorsqu'elle est adossée à un projet tangible et lorsqu'elle s'appuie sur une communauté déjà sensible à la mission de l'organisation. Cela confirme qu'un instrument financier ne suffit jamais à lui seul : il doit être porté par un projet lisible, crédible et socialement valorisable.

6.3. Freins communs

Le premier frein est le manque de temps et de ressources. La recherche de financements demande un investissement humain, que ce soit pour le suivi, la coordination, ect. Le deuxième frein est la complexité technique et réglementaire des mécanismes. Enfin, le troisième obstacle réside dans les limites de la transposabilité : tous les projets sociaux ne bénéficient pas du même pouvoir d'attraction émotionnelle ni de la même visibilité auprès du public.

6.4. Hybridation et mutualisation

Les trois entretiens montrent que les mécanismes alternatifs ne remplacent pas les subsides mais viennent ajouter dans une logique d'hybridation. Ils confirment aussi que la diversification financière n'est possible que si elle est soutenue par un modèle économique crédible, une capacité interne importante et un projet suffisamment fort pour susciter l'adhésion. Enfin, il est important que les instruments restent proches de la mission sociale, du terrain et des communautés déjà engagées autour de l'organisation.

Un autre point fondamental concerne la mutualisation. Cette approche collective permet de diminuer les coûts, de mettre en commun une expérience, une connaissance tout en augmentant le pouvoir d'action. En conclusion, la mutualisation s'impose comme un levier important pour rendre les mécanismes alternatifs à la fois plus accessibles et plus durables.

6.5. Lecture finale

En résumé, les données quantitatives montrent que la diversification financière reste limitée, tandis que les données qualitatives expliquent pourquoi certaines organisations réussissent à mobiliser des outils alternatifs et d'autres non. Le facteur décisif ne réside pas

seulement dans l'existence des instruments mais dans les conditions organisationnelles qui permettent de les mettre en œuvre, en particulier la capacité interne, le réseau et la mutualisation. Les mécanismes alternatifs constituent un levier de sécurisation, réservé aux organisations capables d'en assumer la charge technique, relationnelle et stratégique.

7. Recommandations

Au terme de cette recherche, la mutualisation entre ASBL apparaît comme un levier stratégique de sécurisation financière et de montée en capacité collective. Les entretiens révèlent que le principal obstacle au recours aux mécanismes de financement alternatif ne tient pas seulement à l'existence des outils eux-mêmes mais plutôt au coût que représente leur mise en œuvre : temps consacré par la direction, compétences juridiques nécessaires, efforts de communication, suivi comptable, relation avec les financeurs et gestion du risque de remboursement. Dans ce cadre, la mutualisation ne doit pas être envisagée comme un simple gain d'efficacité mais comme une condition de faisabilité pour les structures qui souhaitent diversifier leurs sources de financement sans compromettre leur identité ni leur autonomie.

Une première recommandation consiste à structurer une ingénierie financière mutualisée au sein des réseaux d'ASBL. Concrètement, plusieurs organisations pourraient partager une expertise commune pour concevoir les campagnes, rédiger les documents financiers et juridiques, mettre en place des outils de suivi de trésorerie et anticiper le calendrier de remboursement. Cette proposition répond directement à ce qui ressort des entretiens : les mécanismes comme les obligations citoyennes ou d'autres instruments hybrides sont perçus comme accessibles en théorie mais lourds en pratique, car ils supposent une maîtrise technique et un accompagnement régulier. Les travaux de finance sociale montrent d'ailleurs que les instruments financiers produisent davantage d'effets lorsqu'ils sont articulés à des services d'appui non financiers, notamment le conseil, la structuration et la mise en relation. Autrement dit, financer un projet ne consiste pas seulement à trouver du capital, cela suppose aussi de créer les conditions collectives qui permettent de l'utiliser efficacement.

Une autre piste consisterait à créer des groupes de financement qui partageant une mission commune. L'intérêt est double. D'un côté, cela permet de rassembler plusieurs projets sous une même structure, ce qui donne un effet de groupe pour les citoyens et réduit le risque de saturation du public. De l'autre côté, cela permet de diviser le risque financier en

diversifiant les projets. L'idée est que le risque soit réparti sur plusieurs entités. Cela peut être un point d'accès plus facile dans l'accès au capital, la réduction des asymétries d'information et la crédibilisation des projets auprès des financeurs. Une structure collective peut ainsi servir à renforcer la confiance, en particulier pour les petites ASBL qui n'ont pas les moyens de porter seules une émission d'obligations par exemple.

Une troisième recommandation concerne la mutualisation des fonctions support. Les entretiens révèlent que certaines organisations ont déjà intérêt à partager l'informatique, la restauration, les achats, les ressources humaines ou les outils de pilotage, afin de réduire les coûts et d'assurer une meilleure continuité de service. Cette logique peut être étendue à la fonction financière elle-même, par exemple via un pôle commun de comptabilité, de contrôle de gestion et de gestion des obligations. La littérature sur la gouvernance collaborative souligne que le partage des ressources et des décisions renforce la résilience des organisations, favorise l'apprentissage collectif et permet de construire des relations de confiance plus durables. Dans le cas des ASBL, la mutualisation nécessite quelques précautions afin de préserver l'identité propre de chaque structure. Le but n'est aucunement de fusionner les organisations mais bien de partager certains coûts, connaissances etc.

Enfin, il serait pertinent de mettre en place une plateforme de soutien à la diversification financière, chargée de centraliser l'information, de diffuser les bonnes pratiques et d'orienter les ASBL vers les outils adaptés à leur profil. Le manque d'information et la difficulté d'accès aux ressources figurent parmi les freins les plus récurrents relevés. Une information centralisée pourrait fournir des modèles de documents, des outils d'aide à la décision, des formations courtes et un accompagnement personnalisé en fonction du stade de développement de l'organisation. Cette fonction est d'autant plus importante que les recherches sur la finance sociale montrent que les dispositifs les plus efficaces sont ceux qui combinent financement, accompagnement et capacité de mise en réseau. À ce titre, la mutualisation n'est pas seulement une réponse technique : elle constitue aussi une réponse politique et organisationnelle à la fragmentation actuelle des ressources disponibles pour l'économie sociale.

En résumé, la mutualisation s'avère être une clé importante dans la stratégie d'une ASBL. Les mécanismes de financement alternatif pourront devenir plus accessibles s'ils sont soutenus par une collectivité qui réduirait la complexité. En ce sens, la mutualisation est une des solutions les plus prometteuses : elle constitue une réponse aux limites actuelles du financement de l'économie sociale.

7.1. Développer des mécanismes collectifs

En lien avec cette logique de mutualisation, l'analyse suggère que certains outils de financement gagneraient à être portés à un niveau collectif plutôt qu'organisation par organisation. Plusieurs pistes peuvent être envisagées. La création de canaux d'investissement communs comme des fonds coopératifs, des fonds d'investissement solidaires ou des caisses de crédit sectorielles, permettrait de lever des ressources auprès de citoyens, de fondations ou d'investisseurs à impact, puis de les réallouer à un portefeuille d'organisations de l'ESS. La mise en place de campagnes de financement participatif communes, par secteur, territoire ou thématique, permettrait également de mutualiser d'autres secteurs comme la communication, la charge juridique et l'énergie humaine. Enfin, pourquoi pas même aller plus loin en développement de fonds de garantie mutualisés pour faciliter l'accès au crédit pour des structures de petite taille.

7.2. Rendre les outils lisibles

Les entretiens révèlent également que les dispositifs de financement sont souvent complexes et difficiles à comprendre. Chaque mécanisme a différents niveaux de risque, de complexité, de contraintes juridiques, d'exigences ou encore de charge administrative. Une recommandation s'impose donc : apporter de la clarté en organisant ces outils autour d'un référentiel commun.

Il serait utile de construire un système qui classe les mécanismes selon plusieurs critères. Le premier critère pourrait être le niveau de risque financier pour l'organisation. Le deuxième serait la complexité administrative et juridique, par exemple les documents à fournir, des obligations de reporting, du temps de préparation et de l'accompagnement disponible. Le troisième serait le montant mobilisable. Le quatrième serait le stade de développement pour lequel l'outil est le mieux adapté : lancement, croissance, consolidation ou transformation structurelle.

Ce référentiel permettrait aux organisations de repérer rapidement les outils potentiels pour elles.

7.3. Construire des parcours

En définitive, les données recueillies sur le terrain indiquent que les organisations de l'économie sociale et solidaire ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Il serait donc

judicieux de formuler des recommandations adaptées à chaque profil et ne pas vouloir imposer un modèle unique et standardisé.

Il serait également pertinent d'identifier, pour chaque outil, les conditions préalables à son utilisation, notamment en matière de gouvernance, de gestion et de professionnalisation des compétences financières, avant de proposer des mesures d'accompagnement sur mesure. Enfin, cet accompagnement pourrait guider les priorités de chaque organisation. Par exemple, en orientant d'abord les outils de diversification vers les structures les plus dépendantes des aides publiques et en proposant des mécanismes plus orientés marché comme le leasing, l'affacturage ou le financement mezzanine aux organisations déjà d'avantage tournées vers le marché.

L'ensemble des résultats ouvrent plusieurs pistes pour des travaux futurs. Par exemple, élargir le périmètre à d'autres régions ou même à d'autres pays permettrait de tester la robustesse des constats formulés.

Mécanisme	Petite ASBL	ASBL en croissance	Structure consolidée	Organisation mature
Subventions publiques	Cœur du modèle	Cœur du modèle	Cœur du modèle	Cœur du modèle
Appels à projets	Utile mais limité	Utile	Utile	Utile
Dons et mécénat	Utile si réseau	Utile	Utile	Cœur du modèle
Crowdfunding	Utile pour test	Utile	Conditionnel	Pertinent pour projets visibles
Prêt solidaire	Peu adapté	Utile sous conditions	Utile	Utile
Microcrédit	Utile pour petits besoins	Utile	Conditionnel	Peu prioritaire
Obligations citoyennes	Peu adapté	Conditionnel	Utile	Utile si projet fort
Leasing	Peu adapté	Utile	Utile	Utile
Affacturage	Peu adapté	Peu prioritaire	Utile	Utile
Mezzanine / dette subordonnée	À éviter	Peu adapté	Conditionnel	Pertinent pour structures matures

Figure 5 : Guide

Profil organisationnel	Caractéristiques
Petite ASBL dépendante des subsides	Faible capacité administrative, faible trésorerie, forte dépendance publique
ASBL en croissance	Début de structuration interne, recherche de diversification
Structure consolidée	Comptabilité robuste, pilotage financier plus professionnalisé
Organisation mature à fort ancrage territorial	Réseau de confiance, projet visible, capacité de narration et de remboursement

Tableau 4 : Définitions catégories ASBL

8. Ouverture

Au-delà du cas belge, le Canada est souvent évoqué comme une référence en matière de financement de l'économie sociale. Leur écosystème repose sur la construction d'outils adaptés aux entreprises. Les outils ont été construits collectivement par les pouvoirs publics, les acteurs de terrain et des institutions financières spécialisées. Le système repose sur la place du capital patient, des quasi-fonds propres et d'une co-construction durable des politiques de finance sociale.

Un point révélateur souligne que l'important n'est pas uniquement la somme obtenue mais la qualité de la mise en place. C'est pour cela que le Canada insiste sur la diversité des outils, l'accompagnement, la complémentarité entre fonds publics et privés et sur l'ancrage local. Leur système ne peut pas juste être copié mais cette comparaison offre des pistes intéressantes pour la Belgique, notamment en matière de diversification des instruments et de clarification du soutien financier.

Pour la Belgique, cet exemple suggère plusieurs pistes : consolider les instruments de capital patient¹² et de quasi-fonds propres¹³, mieux harmoniser les dispositifs existants entre les différents niveaux de pouvoir et instaurer un échange comme un partenariat entre les pouvoirs publics et le réseau d'économie sociale. Il met aussi en évidence l'importance d'un accompagnement plus structuré des organisations, afin que les outils financiers ne restent pas uniquement théoriques mais deviennent réellement accessibles dans la réalité. Enfin, cela invite à penser que le financement de l'économie sociale doit être un écosystème cohérent.

¹² = financement de long terme accordé à une organisation, avec un remboursement souple et une logique de soutien durable

¹³ = financements intermédiaires entre la dette et le capital, qui renforcent les ressources stables d'une organisation sans lui faire céder de parts ni de droits de vote

9. Bibliographie

Amyot, S., Downing, R., & Tremblay, C. (2010). *Public policy for the social economy: Building a people-centred economy in Canada* (Public Policy Paper Series, No. 1). Canadian Social Economy Research Partnerships (CSERP). [publicpolicypaper3_0.pdf](#)

BeFinD. (n.d.). *BeFinD Working Paper 28* [Working paper]. BeFinD. <https://www.befind.be/working-papers/BeFinDWP28.pdf>

Bruxeo. (n.d.). *Budget emploi 2026 : Graves impacts sur le secteur non marchand* [Communiqué de presse]. BRUXEO. <https://www.bruxeo.be/fr/communiqu%C3%A9-de-presse-budget-emploi-2026-graves-impacts-sur-le-secteur-non-marchand>

CIRIEC. (2025). *The new generation of public policies for the social economy: A new European perspective* (CIRIEC Working Paper No. WP2025-03). CIRIEC. [WP2025-03_online.pdf](#)

CIRIEC-International / Université de Liège. (2016). *Le financement de l'économie sociale au Québec* (CIRIEC Working Paper No. 2016/01). CIRIEC-International / Université de Liège. <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2016/01/WP2016-01versionprsite.pdf>

Commission européenne. (2021). *Belgium – Social Economy Gateway*. Commission européenne. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/belgium_en

Defourny, J., & Develtere, P. (1999). The worldwide making of a third sector. In *L'économie sociale au Nord et au Sud* (pp. –). De Boeck. [Defourny.DeveltereENGL.pdf.pdf](#)

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In J. Defourny, L. Hulgård, & V. Pestoff (Eds.), *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 42–65). Routledge. [Microsoft Word - WP 12_03 Defourny-Nyssens_PRINT.docx](#)

Defourny, J., Develtere, P., Defourny, J., Nyssens, M., Petrella, F., & Wauters, B. (2016). *Social enterprises and their ecosystems: Updated country report – Belgium*. European Commission.

https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/202940/1/BE%20Mapping%20Study_%20Report.pdf

Dorion, C. (2016). *Le financement de l'économie sociale au Québec* (CIRIEC Working Paper No. 2016/01). CIRIEC-International / Université de Liège.

<https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2016/01/WP2016-01versionprsite.pdf>

Employment and Social Development Canada. (2016). *Inclusive innovation: New ideas and new partnerships for stronger communities – Co-creating a Social Innovation and Social Finance Strategy for Canada* (What We Heard report). Government of Canada.

<https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/social-innovation-social-finance.html>

Employment and Social Development Canada. (2021). *Social Finance Fund* [Web page]. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/social-innovation-social-finance/social-finance-fund.html>

European Commission. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Belgium* (Author: B. Huybrechts). Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22454&langId=en>

European Commission. (2022). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Updated country report – Belgium*. Publications Office of the European Union. [Social enterprises and their ecosystems in Europe - Publications Office of the EU](#)

European Commission. (n.d.). *Belgium – Social economy* [Country page]. EU Social Economy Gateway. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/belgium_en

Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>

Global Coalition on Aging. (2018). *Rising need for elder care in Europe necessitates new approaches*. Global Coalition on Aging. [New Report Highlights Relationship-Based Home Care as a Sustainable Solution for Europe's Looming Elder Care Crisis - Global Coalition On Aging](#)

The Lancet Regional Health – Europe. (2023). Securing the future of Europe’s ageing population by 2050. *The Lancet Regional Health – Europe*, 35. [Securing the future of Europe's ageing population by 2050 - The Lancet Regional Health – Europe](#)

Label Finance Solidaire. (2022). *Mode d’emploi investisseur 2024* [Brochure]. Financité / Label Finance Solidaire. https://www.financite.be/sites/default/files/references/images/mode_demploi_investisseur_2024_small.pdf

Label Finance Solidaire. (2022). *Rapport sur la finance solidaire 2021*. Label Finance Solidaire. <https://labelfinancesolidaire.be/>

Mendell, M., & Alain, B. (2018). Developing an ecosystem of social finance: Québec’s experience. In Chantier de l’économie sociale (Ed.), *Strategy for the knowledge transfer of social finance* (pp. 7–12). Chantier de l’économie sociale. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2021/02/finance_sociale_Quebec-ANG.pdf

Mendell, M., & Neamtan, N. (2008). The social economy in Quebec: Towards a new political economy. In A. Amin (Ed.), *The social economy: International perspectives on economic solidarity* (pp. 132–158). Zed Books. [Microsoft Word - Mendell Neamtan 2008.doc](#)

Neamtan, N. (2005). Financing the social economy in Québec: A work in progress. *Making Waves*, 16(3), 1–6. <https://ccednet-rcdec.ca/resource/financing-the-social-economy-in-quebec-a-work-in-progress/>

OECD. (2023). *What is the social and solidarity economy? A review of concepts*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/what-is-the-social-and-solidarity-economy-a-review-of-concepts_dbc7878d-en.html

Rijpens, J., Bouchard, M. J., Gruet, E., & Salathé-Beaulieu, G. (2020). *Social impact bonds: Promises versus facts. What does the recent scientific literature tell us?* (CIRIEC Working Paper No. 2020/15). University of Liège. [Social Impact Bonds: Promises versus facts. What does the recent scientific literature tell us? | CIRIEC Working Papers - National Center on Nonprofit Enterprise](#)

Rousselière, D., et al. (2024). How does the social economy contribute to social and environmental innovation? *Research Policy*, 53(4), 104948. [s41599-026-07585-2_reference.pdf](#)

Service public de Wallonie. (n.d.). *CPAS – articles 60 §7 et 61 : Insertion sociale et socioprofessionnelle*. <https://actionsociale.wallonie.be/home/thematiques/insertion-sociale-et-socioprofessionnelle/cpas-articles-60-7-et-61.html>

Vie publique. (2018). *Systèmes bismarckien et beveridgien d'État-providence*. Vie-publique.fr. <https://www.vie-publique.fr/fiches/24113-systemes-bismarckien-et-beveridgien-detat-providence>

Verbruggen, S., Vlassenroot, K., & Christiaens, J. (2011). *Agency consequences of government funding in nonprofit organizations* (Ghent University Working Paper No. 2011/711). Ghent University. [11711-Verbruggen-Vlassenroot-Christiaens](https://www.ghent.academia.edu/Verbruggen)

W.Alter. (n.d.). *W.Alter* [Site institutionnel]. <https://www.w-alter.be/>

AECM. (n.d.). *Fonds bruxellois de garantie*. AECM. <https://aecm.eu/fonds-bruxellois-de-garantie/>

Crédal. (n.d.). *Le Crédal* [Bonne pratique]. ESS Europe. https://ess-europe.eu/bonne_pratique/le-credal/

Economiesociale.be. (n.d.). *Économie sociale en Wallonie* [Portail]. <https://economiesociale.be/>

Huybrechts, B., Defourny, J., & Nyssens, M. (2015). *Social enterprise in Belgium: A diversity of roots, models and fields* (ICSEM Working Paper). University of Liège. [Social Enterprise in Belgium: A Diversity of Roots, Models and Fields](https://www.univ-lyon.fr/~icsem/working-papers/2015-01-social-enterprise-in-belgium-a-diversity-of-roots-models-and-fields)

IMF. (2023). *Fiscal consolidation in Belgium – How much and by what means?* (IMF Country Report No. 23/064). International Monetary Fund. [Fiscal Consolidation in Belgium: How Much and by What Means?; Belgium; Selected Issues Paper No. 2023/064; November 20, 2023](https://www.imf.org/en/publications/country-reports/2023/064/belgium)

IMF. (2023). *Belgium: Staff concluding statement of the 2023 Article IV mission*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/news/articles/2023/10/24/belgium-staff-concluding-statement-of-the-2023-article-iv-mission>

MicroStart. (n.d.). *MicroStart* [Site institutionnel]. <https://microstart.be/>

Pro.guidesocial.be. (n.d.). *Région bruxelloise : Le budget 2026 adopté, les aides ACS dans le viseur*. Guide Social. <https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/article/region-bruxelloise-le-budget-2026-adopte-les-aides-ac-s-dans-le-viseur>

Hub.brussels. (n.d.). *Financing your NPO through public subsidies*. hub.brussels. <https://info.hub.brussels/en/guide/start-non-profit-formalities/financing-your-npo-through-public-subsidies>

Hub.brussels. (n.d.). *What aid and financing offers are available for social companies?* hub.brussels. <https://info.hub.brussels/en/guide/sustainable-entrepreneurship/what-aid-and-financing-offers-are-available-social-companies>

10. Annexes

10.1. Annexe 1 : Données quantitatives

Lien vers excel des [Données quanti](#)

10.2. Annexe 2 : Guide d'entretien

I. Introduction

1. Présentation du contexte du mémoire

- Rappeler brièvement le sujet de du mémoire.
- Préciser que l'entretien porte sur les **mécanismes de financement** et la **diversification** des ressources dans l'économie sociale.

2. Rappel de la question centrale de recherche

- « Quels mécanismes de financement, existants, innovants ou inspirés d'autres secteurs, peuvent être utilisés ou adaptés par les organisations de l'économie sociale en Belgique ? »

3. Cadre de l'entretien

- Durée approximative.
- Usage des données (strictement pour le mémoire, anonymisation éventuelle des propos si souhaitée).
- Demande d'autorisation d'enregistrer (si tu enregistres).

II. Présentation de l'ASBL 3

Objectif : bien comprendre la mission, les activités et la structure de l'organisation, pour replacer ensuite les questions de financement dans ce contexte.

1. Mission et activités

- Pourriez-vous vous présenter brièvement ?
- Pourriez-vous présenter brièvement:

- Votre **mission principale** ?
- Les **publics** que vous accompagnez ?
- Les **principales activités / services** proposés (accueil, accompagnement, activités, etc.) ?
- Y a-t-il des évolutions importantes de votre mission ou de vos activités au cours des dernières années ?

2. Statut juridique et gouvernance

- Comment est organisée votre **gouvernance** (conseil d'administration, direction, implication des familles / bénéficiaires / travailleurs, etc.) ?

III. Modèle de financement actuel

1. Sources de financement principales

- Quelles sont aujourd'hui vos **principales sources de financement** + une **répartition approximative**
 - Subventions publiques
 - Interventions des familles / usagers
 - Dons, mécénat, fondations
 - Événements de récolte de fonds
 - Recettes d'activités (si applicable)
 - Prêts bancaires classiques
 - Cotisations des membres
 - Leasing (crédit-bail) mobilier ou immobilier
 - Prêts ou accompagnements de finance solidaire (ex. Crédal, Triodos, NewB, autres) : Financements accordés par des acteurs qui visent un impact social/environnemental en plus du remboursement, souvent avec accompagnement et conditions adaptées aux projets sociaux.
 - Financements publics dédiés à l'économie sociale (ex. W.ALTÉR, fonds publics d'investissement ESS) : Dispositifs publics spécifiques

pour les entreprises sociales (prêts, garanties, prises de participation) pensés pour soutenir l'économie sociale.

- **Microcrédit (ex. microStart ou autres) :** Petits prêts, souvent pour des projets de petite taille ou de personnes exclues du crédit bancaire classique, avec un suivi adapté.
- **Social Impact Bonds :** Montage où des investisseurs privés financent un projet social et sont remboursés par un acteur public, avec rémunération liée à l'atteinte de résultats mesurables.
- **Mécanismes coopératifs / mutualisation**
- **Financement mezzanine (prêts subordonnés, quasi-fonds propres, titres participatifs) :** Financements situés entre le prêt et les fonds propres : plus risqués pour le financeur, plus flexibles pour la structure, souvent utilisés pour renforcer la "solidité" financière sans diluer trop le contrôle.
- **Affacturage / factoring (cession de créances pour obtenir de la trésorerie) :** Mécanisme où l'organisation cède ses factures à une société d'affacturage qui lui avance l'argent rapidement, moyennant des frais, pour améliorer sa trésorerie.

2. Évolution récente

- Comment ce **modèle de financement a-t-il évolué** au cours des 5 dernières années ?
 - Augmentation / diminution des subsides ?
 - Apparition de nouvelles sources ?
 - Disparition de certaines sources ?
- Avez-vous le sentiment que votre **dépendance** à certaines sources (en particulier publiques) ?

3. Contraintes et limites des mécanismes traditionnels

- Quelles sont, selon vous, les **principales contraintes** ou limites liées à vos mécanismes de financement actuels ?

- Dépendance à certains pouvoirs publics ?
- Rigidité ou manque de flexibilité des subsides ?
- Incertitude liée aux appels à projets ?
- Difficultés d'accès au crédit bancaire classique ?
- Ces contraintes ont-elles un impact concret sur :
 - La planification de vos activités ?
 - Votre capacité à innover ou à investir ?
 - La qualité ou la continuité de l'accompagnement proposé ?
- Globalement, comment évalueriez-vous la stabilité de vos sources de financement actuelles pour les 3 prochaines années ?

IV. Perception et usage des mécanismes de financement alternatifs

1. Connaissance générale

- Avez-vous déjà utilisé ou est ce que vous vous êtes déjà informé sur les « **mécanismes de financement alternatifs** » (crowdfunding, finance solidaire, obligations citoyennes, partenariats d'impact, etc.) ?

2. Mécanismes déjà utilisés ou testés

- Pour chaque mécanisme utilisé :
 - Quel était l'**objectif** (projet, investissement, fonctionnement) ?
 - Quels ont été les **résultats** (montants, impacts, retombées non financières) ?
 - Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

3. Mécanismes envisagés mais non mis en œuvre

- Y a-t-il des mécanismes que vous avez **envisagés mais finalement pas mis en place** (crowdfunding, obligations citoyennes, microcrédit, etc.) ?

- Qu'est-ce qui vous a fait renoncer (temps, complexité, taille du projet, gouvernance, réticences internes, etc.) ?

V. Capacités internes, leviers et obstacles à la diversification

Compétences et ressources internes

- Disposez-vous en interne de **compétences spécifiques** en gestion financière (personne dédiée, service, bénévoles spécialisés...) ?

2. Leviers internes et externes

- Quels sont, selon vous, les **atouts** pour attirer ou mobiliser des financements alternatifs ?
 - Image, ancrage local, réseau de familles, bénévoles, partenaires, histoire de l'ASBL, etc.
- Avez-vous pu vous appuyer sur des **réseaux ou accompagnateurs externes** (fédérations, réseaux ESS, experts, bureaux d'études, fondations, etc.) pour réfléchir à des solutions financières nouvelles ?

3. Freins et risques perçus

- Quels sont les **principaux freins** que vous identifiez à la diversification de vos financements (au-delà des subsides publics) ?
 - Manque de temps, manque d'information, complexité administrative ou juridique, taille trop petite, risques financiers, craintes liées aux valeurs, etc.
- Y a-t-il des **risques spécifiques** que vous redoutez (par exemple pression accrue de certains financeurs, perte d'indépendance, attentes de résultats difficiles à concilier avec votre mission, etc.) ?

VI. Recherche de financements innovants et inspiration d'autres secteurs

Objectif : ouvrir sur les pistes d'avenir et les inspirations externes.

1. Financements innovants potentiels

- Si vous aviez plus de temps et d'accompagnement, quels **mécanismes innovants** aimeriez-vous explorer ?

VII. Enjeux, défis et perspectives

1. Enjeux et défis majeurs

- Quels sont, selon vous, les **principaux enjeux** financiers pour dans les 5 à 10 prochaines années (par exemple pérennité des subsides, hausse des coûts, besoins d'investissement, augmentation de la demande, etc.) ?

2. Vision d'avenir du financement de l'ESS

- Plus largement, comment imaginez-vous l'**évolution du financement des organisations d'économie sociale** en Belgique dans 5 à 10 ans ?
- Selon vous, quels rôles devraient jouer :
 - Les pouvoirs publics ?
 - Les institutions financières (banques, finance solidaire, fonds d'impact) ?

3. Dernier mot

- Y a-t-il un point, une expérience ou un avis que vous souhaiteriez ajouter et que nous n'avons pas encore abordé mais qui vous semble important pour comprendre vos réalités de financement ?

10.3. Annexe 3 : Transcription interview ASBL 1

Les retranscriptions des entretiens ont été générées à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle et peuvent dès lors contenir certaines erreurs ou imprécisions malgré une relecture manuelle. Les interviews ont été anonymisées.

Donc tout d'abord, je voulais savoir si selon vous les obligations pouvaient rester, enfin doivent rester un outil ponctuel lié à un projet concret ou est-ce que ça pourrait devenir un outil plutôt structurel de l'économie sociale ?

Réponse : pour moi alors, juste pour chez nous, parce que je pense que c'est très différent d'une structure à l'autre. mais pour chez nous, dans les projets qu'on a en fait, moi je pense que ça peut être vraiment un outil intéressant au niveau structurel. bon moi je tombe dedans hein, ça fait que 4 mois que je suis là mais voyant ce qui a été fait il y a 5 ans. En fait, on est juste au bout du premier processus d'obligations, on rembourse seulement maintenant, avec quelques erreurs d'ailleurs notamment mais ce que j'en ai appris vendredi aussi.

[Interviewer] Ah oui, voilà.

Réponse : Mais mais je trouve que c'est intéressant, après 5 ans, de pouvoir ben maintenir ces investisseurs ou alors leur demander de finalement donner leur dette, faire une remise de dette et de créer un, enfin de créer un nouveau projet. Il y a toujours des projets à chez nous. Donc on aura toujours besoin en fait de mobiliser le citoyen et son épargne tous les 5 ans. Donc dans 5 ans, on a les obligations que les gens ont prises à 10 ans il y a 5 ans, plus celles qu'on émet maintenant à 5 ans et ceux qui prolongent donc qui auraient dû être remboursés. Donc dans 5 ans, on va avoir un autre momentum, même avec un plus gros capital encore à rembourser, donc un plus gros risque. Donc ça, c'est à moi aussi dans ma gestion financière à pouvoir le mitiger un peu et donc provisionner déjà pour ce remboursement. Mais clairement, dans 5 ans, je vois déjà bien de relancer de nouveaux projets et de re-communiquer, et donc je le vois vraiment comme un outil structurel mais dans le cadre de chez nous. Je ne dirais pas que c'est le cas pour toutes les structures d'économie sociale.

[Interviewer] Et est-ce que vous avez une typologie assez claire des souscripteurs ?

Réponse : le profil ? Oui. pour, en honnêteté, j'ai pas encore regardé ce matin. alors c'est très variable, je pense. j'ai, j'ai pas comme ça. Moi j'étais pas là il y a 5 ans donc j'ai pas, j'ai pas de visibilité.

[Interviewer] Hmm hmm.

réponse : Ah oui, ça a encore donné ce week-end. Oui, pas mal. Pas mal, pas mal. On va arriver à notre objectif je pense. non, j'ai aucune idée des profils. Alors ça dépend, par exemple ici il y en a un qui a pris 20 000, 20 000 €.

[Interviewer] Ah oui.

réponse : Ah ouais, c'est le maximum en fait hein. Ça c'est un maximum. C'est minimum 100, maximum 20. Il m'a envoyé un email en disant "j'ai bien compris que c'était maximum 20 ?", j'ai dit "oui oui, c'est maximum 20", il a pris 20 000. Donc alors probablement qu'il a beaucoup d'argent ce monsieur. Mais pourquoi est-ce qu'il vient chez nous ou pas ? Ça, ça j'ai pas les dessous en fait.

[Interviewer] Ah oui, OK, vous n'avez pas les retours pourquoi ?

réponse : Non.

[Interviewer] ça pourrait être intéressant de savoir pourquoi est-ce qu'il...

réponse : Mais oui, c'est ça.

[Interviewer] Quel est l'intérêt derrière ...

réponse : Ouais. Après on le voit aussi dans la réponse qu'ils donnent comme on leur a laissé trois choix : donner, prolonger ou recevoir leur argent. On peut déjà s'imaginer qu'il y a plusieurs personnes, enfin il y a plusieurs objectifs à prendre des obligations chez nous. Hmm hmm. Soit c'est vraiment financier, on dit "tiens, je veux rentrer de l'argent", on sait pas, c'était un moment où il y avait vraiment quasi des intérêts négatifs hein donc ...

[Interviewer] Oui oui.

réponse : Donc je pense que les gens se sont dit "tiens, oui voilà, j'ai un peu d'épargne, j'y vais". D'autres qui se disaient "tiens non, c'est pour supporter un projet, c'est sympa" et qui continuent, et d'autres qui en fait l'ont fait probablement un peu plus proches de chez nous ou proches de membres de chez nous et donc du coup maintenant ils donnent leur argent. Voilà. Mais j'ai pas de typologie claire de qui est quoi.

[Interviewer] Ouais. Et justement, par rapport à ça, Benoît disait que c'était plus pour le sens vraiment du projet que les intérêts. Mais alors je me demande un petit peu, ça veut dire que d'autres profils d'entreprise n'auront jamais recours aux obligations parce que d'un point de vue social, c'est moins attrayant.

réponse : Je pense aussi.

[Interviewer] C'est ça.

réponse : Ici on a, on a un bon capital amitié, ça a beaucoup de sens, le public vient. le public connaît chez nous en fait, il s'attache à chez nous, il y a un attachement émotionnel. Et c'est ça qu'il faut arriver à créer, je pense. C'est ça qui fait le succès il y a 5 ans et c'est ça qui fait encore... je peux pas encore parler de succès vraiment mais mais voilà, ça a l'air de mordre un petit peu. C'est parce qu'il y a un attachement à chez nous, ils savent ce qu'elle fait, ils savent ce qu'on fait, ils savent avec quelle qualité on fait les choses et je pense qu'il y a une fierté de participer à ça.

[Interviewer] Hmm hmm.

réponse : Ouais.

[Interviewer] Et alors, selon vous, pourquoi est-ce que très peu d'entreprises ont recours aux obligations ? Est-ce que c'est la paperasse ? Est-ce que c'est le manque de connaissance ou ...

réponse : Moi je pense que c'est avant tout un manque de connaissance.

[Interviewer] Hmm hmm.

Réponse : après, c'est quand même pas mal de... je pense que ça fait peur aussi. Il y a une, il y a une crainte que j'ai eue moi-même hein aussi. Moi je suis arrivée ici, on m'a dit "il faut, il faut rembourser les obligataires, attention, j'ai combien ? 250 000". Oui, il y a un petit truc, il y a quand même beaucoup de normes. Mais en fait une fois qu'on se lance dedans, c'est assez simple.

[Interviewer] Oui.

réponse : C'est vraiment pas très complexe. Après je pense qu'il faut une bonne gestion financière derrière. il faut être sûr que ce pourquoi on reçoit l'argent soit profitable.

[Interviewer] Oui oui.

réponse : Et qu'on puisse rembourser au bout, sinon ça...

[Interviewer] Et Financité vous a quand même vachement aidés là-dedans aussi dans le process, j'imagine.

réponse : Alors il y a 5 ans, je sais pas. aujourd'hui, ils nous aident... oui et non, ben je vais pas cracher sur eux, vous m'enregistrez en plus. Non non, oui, ça a été un support, oui, non, et je pense qu'ils sont pros là-dedans mais ils n'ont pas été très proactifs.

[Interviewer] OK. Pas de soucis je ne le dirai pas ahaha

réponse : Oui, donc c'est pas ça le levier qui vous a aidés quoi. Ils ont eu des problèmes de financement cette année. parce qu'en début d'année, ils nous ont même facturé le fait de nous accompagner. maintenant plus parce qu'ils ont reçu de l'argent, je pense, des pouvoirs publics. Je connais pas les détails. Hmm hmm. Mais donc ça a été un peu, nous, une recherche d'aller chercher de l'info et c'était pas toujours très... donc ça ne nous a pas facilité les choses quoi.

[Interviewer] Je pensais que c'était ...

réponse : Ça m'a un peu facilité les choses dans la rédaction de certains documents qui sont très techniques.

[Interviewer] Oui.

réponse : Mais dans le processus même, comment communiquer à nos obligataires ? Enfin non, non, pas trop.

[Interviewer] OK.

[Interviewer] Et si plusieurs entreprises d'économie sociale s'y mettaient, vous pensez pas qu'il peut y avoir une sorte de saturation des citoyens ?

réponse : Ouais, mais comme on joue pas tous dans la même cour, on n'est pas tous non plus avec le même milieu et tout ça. je pense que ça va. Je pense que ça irait encore. Ah il ne faut pas que tout le monde s'y mette. Genre nous les ETA, on est 12 ETA, si on fait tous ça, en effet, il va y avoir une saturation sur la zone de Bruxelles, mais je pense qu'il y a encore de la place. Il y a encore de la place à faire ça. Après ça aurait tout son sens de se mettre ensemble. La différence avec il y a 5 ans, c'est qu'il y avait une plateforme de Financité qui faisait même de la publicité sur les obligations. Donc les gens pouvaient via leur site cliquer et prendre des obligations. Ça n'existe plus aujourd'hui. Donc c'est nous qui devons nous occuper de ça. Donc nous-mêmes, on a un webshop où les gens peuvent, peuvent obliger.

[Interviewer] Et alors, est-ce que vous avez réfléchi, envisagé à d'autres mécanismes de financement alternatif ?

Réponse : ben, alternatif... Bon on est dans l'emprunt bancaire classique, c'est pas du tout alternatif mais si on en a besoin, on peut y faire appel. Alors on fait des événements dont les bénéfices sont pour les mêmes projets. Donc pour les yourtes, on a eu une soirée la semaine dernière, enfin il y a 2 semaines, qui va financer ça. En mars encore, on a une autre soirée pour financer ça. on a eu des tournois de tennis organisés par des amis de chez nous qui font ça au profit de chez nous. Donc on a aussi du don mais sur événement, on va dire. mais on n'a pas d'autres, non.

[Interviewer] Oui, pas de crowdfunding.

réponse : Ça c'est pas alternatif non plus, ça c'est notre propre activité qui génère le fait qu'on puisse emprunter. Non, qu'est-ce qu'il y a d'autre ?

[Interviewer] Du crowdfunding, de la finance participative, des partenariats, des...

Réponse : non.

[Interviewer] Non.

réponse : Non. Non parce qu'on reste une entreprise. Donc on a envie de rester... même le don etc., on n'est pas toujours très à l'aise avec ça parce qu'on reste une entreprise donc on a envie d'être dans cette logique aussi de rentabilité et de, voilà, de rester assez, oui, assez classique dans un modèle entreprise.

[Interviewer] Et vous êtes quand même assez dépendants des subventions publiques ?

réponse : Alors donc les subventions qu'on reçoit structurelles, elles viennent de la Cocof. Hmm hmm. Et elles compensent, donc c'est pour payer les salaires des personnes en situation de handicap plus l'encadrement, et elles compensent si vous voulez la, allez, la perte de productivité – c'est très théorique – d'une personne en situation de handicap comparée à une personne valide on va dire. Donc ça c'est les subsides qu'on reçoit. Et donc c'est très fort lié aux salaires des personnes. Alors on a de l'aide sur investissement. et on a de l'aide un petit peu dans les frais structurels mais c'est pas énorme. Mais c'est à chaque fois au prorata du nombre de personnes en situation de handicap et leur catégorie.

[Interviewer] OK.

réponse : Ils ont une catégorie de A à E et en fonction de ça, on est plus ou moins subsidié pour leur salaire, pour les frais structurels.

[Interviewer] Et avec l'instabilité politique, vous pensez que si vous perdez ces subventions, ça va être compliqué ?

réponse : Ah oui, non, si on n'a pas ça, on est mort.

[Interviewer] Ouais, c'est ça.

réponse : Enfin on est mort... Il va falloir revoir tout le fonctionnement. Je dis pas que forcément on tombe mais on va sérieusement ... on va sérieusement souffrir parce que c'est environ 40% de notre budget si vous voulez.

[Interviewer] Ah oui, OK.

réponse : Ouais, donc ça représente plus de 5 millions d'euros par an. Le reste c'est nos recettes, notre chiffre d'affaires qui nous permet de payer toutes les charges au bout de l'année. Mais pour payer les salaires, ça serait impossible.

[Interviewer] Oui, c'est ça.

réponse : Il faudrait complètement revoir le modèle.

[Interviewer] Voilà, c'est vraiment à ça que je veux arriver dans mon mémoire aussi, c'est de comprendre enfin qu'est-ce qu'on pourrait faire autrement à ce niveau-là pour être moins dépendant mais...

réponse : Ouais. Il faudrait vraiment voir autrement. Ici, il y a des études qui ont été faites hein sur les ETA en particulier, enfin je sais pas si vous travaillez essentiellement sur les ETA, mais qui expliquaient que finalement une personne en situation de handicap si elle est juste, elle est payée par la société par des indemnités, je veux dire de handicap, elle coûte vraiment plus cher, genre trois fois plus cher que quand elle est salariée chez nous. Donc en fait, c'est comme si le pouvoir public nous sous-traitait une mission sociale en fait et c'est ça la logique des subsides : nous sous-traiter une mission sociale. En France, ça se passe complètement différemment. toutes les entreprises, les structures, les administrations etc. sont obligées d'avoir entre 2 et 3%, je pense – je vais peut-être dire des bêtises hein, c'est à vérifier – de personnes en situation de handicap en tant que salariés chez eux, et ils sont aidés aussi par une structure, elle est nationale. S'ils ne le font pas, ils doivent payer des amendes qui vont à cette structure.

[Interviewer] Ah oui.

réponse : Qui leur permettent de financer par ailleurs, voilà. C'est complètement différent comme façon de voir.

[Interviewer] Ah oui, OK.

réponse : Et donc nous on est un petit peu... voilà, on a une mission sociale mais qui devrait être gérée par l'État d'une certaine manière.

[Interviewer] Et alors j'ai encore une question, c'est que ben évidemment la limite des obligations, c'est le profil des ASBL parce que c'est pas attractif socialement. Et donc par exemple si on proposait quelque chose en style d'ETF où on regroupe plusieurs missions sociales, est-ce que vous pourriez participer à ça par exemple et vous dire "on collabore avec d'autres ASBL, des obligations pour un groupe d'ASBL" ?

réponse : Ouais, c'est ça. il faudrait voir avec qui on nous groupe. Par exemple ici Nos Notre eta, je sais pas si vous voyez, c'est aussi une galaxie hein, il y a d'autres ASBL. Donc ça pourrait avoir tout son sens et

d'ailleurs c'est le cas. Donc on est neuf ASBL, je dis pas de bêtises, il y en a huit ou neuf ASBL. Il y a une ASBL qui chapeaute qui s'appelle "Les Amis des Notre eta". Donc c'est une ASBL dont on fait partie, les directions de différentes ASBL, et qui commence à réfléchir de façon globale pour les neuf ASBL. Et donc ça pourrait en effet être le cas parce que c'est cohérent : on est les Notre eta en général. Donc on a une cohérence en termes de création, d'objectifs, parce qu'on est tous au service des personnes en situation de handicap. Donc ça pourrait avoir du sens d'émettre des obligations à ce niveau-là. D'ailleurs maintenant, on fait des appels aux dons via Les Amis des Notre eta pour toutes les ASBL.

[Interviewer] Ah oui, OK.

réponse : On n'y va plus de façon indépendante pour certaines choses. Pour des obligations, je sais pas, parce qu'on est tellement différents par notre nature aussi. il y a une maison de repos pour personnes en situation de handicap, il y a un centre d'hébergement, il y a une école. On a aussi des objets sociaux très différents et pas la même, ouais, pas la même logique de rentabilité. Mais ça pourrait, oui, ça pourrait.

[Interviewer] Oui.

réponse : Dans ce cadre-là, je pourrais y aller. Maintenant toutes les ETA, pas sûr.

[Interviewer] Oui, c'est ça.

[Interviewer] Évidemment, c'est ça le problème, parce qu'on va financer chez nous mais on va pas financer la réinsertion de prisonniers par exemple et donc voilà, c'est un peu ça que j'essaie de...

réponse : Ah oui, si vous mixez en plus différents objets sociaux et différentes structures. Ouais. Après pourquoi pas mais à réfléchir, et un bon storytelling parce que tout est là-dedans aussi, c'est vraiment la communication qui fait la différence.

[Interviewer] Oui, c'est vraiment le point clé ...

réponse : Et qu'est-ce qu'on en fait si on récolte tout cet argent ensemble, comment c'est divisé, c'est quoi le plan financier derrière ? Est-ce qu'il y a un projet qui passe à travers toutes ces structures, qui donne de la cohérence ? Moi je pense que les gens, ce qu'ils ont envie de voir aussi, c'est quelque chose de très concret.

[Interviewer] Oui, c'est un vrai projet.

réponse : Si c'est divisé et un peu diffusé à travers plusieurs structures, on a du mal à avoir le concret, quelque hein, ça pourrait. Je ne ferme pas la porte.

[Interviewer] Ouais, c'est ça. ben écoutez, moi je pense que j'ai toutes les réponses à mes questions. Je sais pas si vous voulez rajouter quelque chose ou ...

réponse : Non, je pense que le fait que vous soyez venue vendredi dernier, je pense que ça c'était la bonne idée.

[Interviewer] Oui oui, c'était vraiment très intéressant ...

réponse : Et ben il y a un cycle encore qui est en cours hein de Bruxelles là sur les différentes...

[Interviewer] Ben oui, j'ai vu du coup toutes les dates qui arrivent aussi. mais voilà. Et donc les études que vous suivez, c'est quoi ? C'est gestion ?

[Interviewer] C'est ça, c'est un master en gestion. Et du coup plus particulièrement la finance.

réponse : C'est ce qui me manque moi. Moi je viens du monde social. Ah oui. Je vais pas ajouter "chef d'entreprise", j'aurais besoin de cette casquette plutôt gestion financière. Bon, je tombe dedans, j'apprends. Mais il y a beaucoup, beaucoup hein, parce que la finance de l'économie sociale, c'est pas du tout la même qu'une autre hein. Donc voilà, c'est pas facile.

réponse : Oui, et en même temps je pense que dans le monde privé, on peut facilement faire des ponts avec l'économie sociale.

[Interviewer] Oui.

réponse : Ça reste les mêmes outils en soi sauf que c'est une lecture un peu différente.

[Interviewer] Hmm hmm.

[Interviewer] Mais il y a très peu d'études de l'économie sociale finalement ... Donc voilà.

réponse : Bon ben bonne chance et envoyez-moi votre mémoire quand il est fait.

[Interviewer] Ah ben ça va. Ben écoutez, merci beaucoup en tout cas, ça m'a vraiment beaucoup aidée et merci pour votre temps.

réponse : N'hésitez pas.

[Interviewer] Ça va, c'est gentil.

réponse : Bonne journée.

[Interviewer] Merci, bonne journée, au revoir.

réponse : Au revoir.

10.4. Annexe 4 : Transcription interview ASBL 2

Les retranscriptions des entretiens ont été générées à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle et peuvent dès lors contenir certaines erreurs ou imprécisions malgré une relecture manuelle. Les interviews ont été anonymisées.

Ça te dérange pas si on se tutoie ? Bien sûr, c'est à vous de voir. Parce que moi j'ai 27 ans, donc je sors de mon mémoire il n'y a pas très longtemps. Ah ok.

Donc c'est un peu bizarre de faire vous voyer. C'est trop tôt. Ah oui, effectivement.

Si ça m'arrive déjà maintenant. Est-ce que ça te va si on fait ça par téléphone ? Oui, oui, sans souci. Mais donc voilà, le but de mon mémoire c'était d'analyser les moyens de financement alternatifs de l'économie sociale.

Oui. Et donc c'est pour ça que je t'avais contacté. Oui, t'inquiète, ça va venir.

Parce que j'avais vu que vous avez déjà recours aux obligations, donc c'est déjà une partie intéressante. Est-ce que tout d'abord je peux enregistrer l'appel juste pour le retranscrire, mais en anonymisant, etc. ? Pas de problème.

Ok. Tu peux ne pas nous anonymiser si tu veux. Oui, comme ça je pense que... C'est pas qu'elles sont les mecs de base.

Normalement j'anonymise tout, comme ça il n'y a aucun conflit. Pas de problème. Normalement ça va être assez court.

Normalement une demi-heure, c'est bon. Pas de souci, c'est gentil. Je m'excuse encore de ne pas t'avoir répondu hier.

J'ai un interview. Ah non, pas de souci, pas de souci. Je me suis un peu mordu les doigts parce que je savais que tu étais probablement en train de m'appeler, mais je ne pouvais pas te répondre parce que mon téléphone était plat.

Ah non, pas de souci, c'est pas grave. Et du coup, voilà. J'espère que ce n'était pas trop chiant.

Non, non, pas de souci. Écoute, qu'est-ce que je peux te dire ? Je voulais savoir aujourd'hui, quels sont vos principaux mécanismes de financement que vous utilisez ? Aujourd'hui ? Oui. Alors c'est une assez bonne question, parce qu'on est dans une année un peu cruciale pour l'assaut du mouvement de trésorerie et financement.

Pour l'instant, en fait, si tu veux, on a trois sources de revenus. La première grosse source de revenus, c'est les loyers. Parce que comme on est une association qui met à disposition des logements à des gens, il y a toute une série de personnes qui ne payent pas de loyers, mais il y a aussi une partie de personnes qui payent des loyers.

Et ça, ça représente depuis cinq ans, je ne sais pas, 65% de l'assaut. Donc c'est vraiment une large partie. Il y a 30% de nos revenus qui sont liés à des dons.

C'est des gens qui nous donnent de l'argent de l'année en fonction des événements qu'on fait, des campagnes, etc. Et les 5% restants, je dirais que c'est des subsides. Ça, c'est plutôt à quoi ressemble notre camembert sur les cinq dernières années, si tu veux.

Oui, donc vous, vous n'êtes pas dépendant des subsides, en fait ? Non, en fait, les subsides, c'est un truc qu'on a seulement commencé à faire cette année. En fait, le camembert que je t'ai donné là, il n'est plus trop valable pour cette année. Non, mais là, je suis occupé pour les documents chez ta maman.

Pas de doute. Il n'est plus trop valable pour cette année, parce que cette année, en fait, on a eu plus de... Attends, désolé,

. Voilà, excuse-moi.

Pas de souci. Ce que je disais, c'est que le camembert que je viens de te donner, c'est celui de ces cinq dernières années. Mais en fait, cette année 2025, on a un peu changé notre manière de faire, parce qu'il y a eu d'un coup plus d'énergie dans le projet, parce qu'il y a des nouvelles personnes qui sont rentrées, etc.

Donc, cette année, on a fonctionné avec beaucoup plus de dons et de subsides. Du coup, la part des loyers a été moins dans nos revenus. Et je pense que ça va probablement revenir à la normale, parce que cette année, c'était une année de campagne.

Et on aura peut-être l'occasion d'en parler dans une autre question. Mais je t'en parlerai de toute façon, si on n'aborde pas ce que je pense que ça va intéresser. Non, en gros, c'est un peu compliqué.

En gros, au début de l'année, on n'était pas sereins du tout. Je suppose que tu sais comment fonctionne une obligation. Oui, bien sûr.

Donc, en fait, nos obligations arrivaient à maturité le 31 décembre. Et on avait 65 000 euros d'obligations à rembourser, plus les 20 000 euros de frais de fonctionnement annuels. Donc, on devait, en gros, sur l'année, trouver 85 000 euros.

Et donc, on a dû se faire un plan de campagne en se disant, comment est-ce qu'on va faire ? Ce n'est pas un scoop, je te le dis, mais 85 000 euros, c'est genre quelque chose comme 4 ou 5 fois ce qu'on récolte par an, normalement. C'était vraiment une grosse, grosse année. Donc, au début de l'année, on était en stress financier en se disant, on a même fait des ateliers avec des équipes pour faire un pré-deuil du projet, si tu veux.

En se disant, si ça ne marche pas, on aura travaillé avant. Et en fait, parce que la campagne de financement se passe très bien. On a vraiment bien bossé.

Et du coup, tout n'est pas réglé. Mais on va pouvoir rembourser les obligations qu'on doit rembourser et, en plus, réduire notre endettement. Donc, là, au jour d'aujourd'hui, on ne ressent plus trop de stress.

Ce n'est pas fini. Mais en tout cas, l'année de la prochaine science, comme celle de cette année, elle est dans 5 ans. Donc, on a un peu plus le temps d'en revenir, tu vois.

OK. Et donc, c'était ça l'élément déclencheur qui a poussé à regarder vers des financements alternatifs, alors ? Pas vraiment, en gros. Moi, je peux te raconter comment ça s'est passé à l'origine du projet.

Parce que depuis l'origine du projet, on se finançait avec des trucs alternatifs. Ah, OK. Si tu vois un peu la structure du projet, tout le projet est centré autour de l'achat d'une maison à Vaucelles.

Elle vaut environ 500 000 euros. Et on a acheté cette maison avec les financements du projet 2020. Et on l'a fait en faisant 60% à un prêt.

Donc, les immobiliers comme toi et moi, on pourrait en faire un pour notre maison. Mais on l'a fait dans une coopérative qui s'appelle Crédale, qui est à Vaucelles, en Inde, qui prête de l'argent à des projets à finalité sociale. Ah oui.

Et donc, on a eu un taux qui était plutôt cool pour l'époque, qui est encore plus cool aujourd'hui, en fonction du nombre de critères que tu coches de ton dossier, tu as des taux très pénentiels. Et en plus, c'est un bailleur de fonds qui est assez cool. Ce n'est pas un banquier qui ne comprend pas ce qu'il fait.

C'est plutôt des choses de banquiers, même si ça aide les banquiers. Donc, on paye des intérêts et tout. Et du coup, il nous manquait quand même un trou de 40%.

Et donc là, ils nous ont expliqué, Crédale, qu'on pouvait faire des prêts en particulier. Et donc, c'est comme ça qu'on s'est financé pour acheter la maison. Ah oui, OK.

Et alors, c'est quoi les caractéristiques des obligations mises en place ? La durée, c'est 5 ans, si je me souviens bien ? Oui, c'est ça. En fait, on en avait émis deux. On avait fait les A et les B. Les A, c'est 5000 euros.

Tu peux en acheter autant que tu veux. Ça, ça a changé d'ailleurs. On s'en est rendu compte cette année.

Elles arrivaient à maturité après 5 ans, en 2025. Et les plus petites coupures, qui étaient par exemple 150 euros, elles arrivaient à maturité dans 10 ans. Ce sera seulement dans 5 ans.

Et le taux était différent entre les deux ? Le taux était différent. En fait, je suis revenu chez ma mère. Je ne sais pas le fil, je vais le garder.

Si tu veux vraiment tous les détails, je vais te les donner en live, mais ils sont aussi sur notre site internet. Oui, j'avais déjà regardé un petit peu les infos. Je pense que nos anciennes obligations, elles sont toujours là à titre indicatif.

Tu ne peux plus les acheter, évidemment. Je vais te confirmer. Il me semble que c'était 1% pour les 5 ans, et 0,75% pour les projets.

L'idée, si tu veux, c'est qu'on est sur un projet social qui a ouvertement comme but de ne pas être rentable, d'une certaine manière. En tout cas, le retour financier, ce n'est pas du tout quelque chose qu'on vend. C'est plutôt l'inverse

Quand on est en levée de fonds, ou quand je vais parler devant des personnes qui veulent se renseigner sur l'assaut, je dis justement que ce n'est pas un investissement. C'est un investissement social ou dans une autre manière de voir le rapport logement, mais ce n'est pas un investissement financier. Il y a plein de manières d'investir dans la finance qui sont beaucoup plus rémunératrices que ce que nous avons fait.

Sur le papier, il y a quand même un retour parce que je pense que c'est quand même assez balisé par des commissions. Ce n'est pas moi qui m'occupe des obligations. Je m'occupe de la trésorerie.

Ce n'est pas moi qui occupe les obligations. D'ailleurs, si tu veux plus de renseignements, je peux peut-être me renseigner sur toi. Il n'y a pas de souci.

Oui, c'est ça. Mais en gros, on ne fait pas ce qu'on veut. On peut émettre un peu les sommes qu'on veut, mais par contre, cette année, par exemple, on a découvert qu'on ne pouvait pas demander plusieurs fois 5 000 euros.

Il ne peut y avoir qu'une seule obligation par personne. Vous êtes passé par Financité aussi ? Oui, exactement. Et il vous a aidé ou sans plus ? Oui, carrément.

Je pense qu'en fait, ça a commencé avec Crédal, puis via Financité. Ils ont eu à deux l'idée des obligations. Et maintenant, c'est un truc avec lequel on est relativement rodés.

Si tu veux, on a un peu postulé cette année qu'on ferait juste rouler la dette, qu'on rembourserait les emprunts de 2025 avec des gens qui reconduisent leurs obligations ou de personnes qui les remplacent. Mais avant que la campagne se fasse très bien, qu'on avait fait notre plan financier, on réduisait notre endettement que de 1 700 euros sur 500 000. Et donc, c'est un type de financement qui va devenir plutôt structurel à l'ASBL ? Nous, on aimerait bien que non, parce qu'en fait, sur notre activité, ça exerce une pression financière assez costaud parce que tous les mois, on doit déboursier 1 700 balles pour rembourser notre prêt.

Et qu'en fait, nous, on aimerait bien, à terme, que la maison soit entièrement gratuite. Donc, il n'y a absolument personne qui paye de loyer. Là, pour l'instant, on est obligé de le faire parce qu'on vit dans un monde dans lequel le logement est un bien qui s'achète.

Mais à terme, on aimerait bien sortir de ça. Et pour ça, malheureusement, on doit passer par la gaisse d'emprunts pendant 25 ans. Mais donc non, ça n'a pas vocation à être structurel au sens de pour toujours.

Et d'ailleurs, cette année, on est super contents que les dons marchent super bien parce qu'on a vraiment fortement réduit notre endettement. Parce qu'il y a beaucoup d'endettements qui ont été remplacés par des dons. Donc, au lieu de réduire notre endettement de 1 700 euros, vous avez fait une campagne ? On a fait une campagne qui a bien marché.

On a beaucoup demandé de subsides aussi. Cette année, je pense que je te disais 5 % pour les années précédentes. Cette année, je pense qu'on est à 10-12 % sur tout l'argent qu'on a récolté qui est elle-même beaucoup plus grande que les années d'avant.

Donc, tu vois, en 3 %, c'est peut-être pas forcément beaucoup plus, mais en absolu, on est passé de 3 000 euros de subsides à genre, je pense qu'on a touché 15-20 000 cette année. Ok. Donc voilà, c'est quand même chouette.

Et est-ce que vous avez un peu le profil type des personnes qui prennent des obligations chez vous ? Oui. En gros, c'est des gens qu'on connaît assez proches. Il y a assez peu de gens qui s'engagent.

Parce qu'en fait, au lancement du projet, les obligations à 150 euros, elles ont eu beaucoup de succès. Mais à l'échelle du... Si tu veux, il y a beaucoup de gens qui en ont acheté, mais comparé aux quelques personnes qui ont acheté des grosses obligations, si tu veux, c'était moins. On avait 65 000 euros d'obligations à 5 ans et genre 25 000 à 10 ans.

Et donc en fait, les personnes qui prennent des obligations à 5 000 euros, c'est des gens qui sont proches de nous, qu'on connaît bien, qui sont déjà un peu convaincus par le projet. Oui, c'est ça. Alors que les gens qui achètent des obligations à 150 euros, c'est vraiment en mode les 150 euros que je peux oublier et limite, je compte même pas combien on les rembourse.

Mais j'ai un peu du mal avec le fait de donner de manière brute, ce qui est un truc un peu bizarre. Moi, j'ai jamais trop compris, mais il y a des gens qui font des choses comme ça. Et du coup, Et en fait, depuis, je pense que c'est pour ça que cette année, ça a marché mieux.

Depuis, on a eu l'agrément du SPF Finance pour être exonéré sur les dons. Ah oui, d'accord. Donc, un avantage fiscal à nous donner, alors que quand on nous prête de l'argent, en fait, c'est avec l'inflation, avec ce que tu peux faire ailleurs, avec d'autres solutions de prêt, etc., tu perds de l'argent.

Ok. Donc, je pense que c'est aussi en partie pour ça. Mais ça a joué aussi.

Ouais, c'est sûr. C'est sûr. Alors, voilà.

Je dirais que ça fait des gens proches de nous qui ont souvent des héritages ou des trucs comme ça, tu vois. Ouais, que des privés, en tout cas. Quels ont été les principaux facteurs de succès et les plus gros freins pour les obligations ? Les facteurs de succès, quand on a lancé le projet, on a beaucoup démarché les gens en personne, chez eux, tu vois.

On a fait des trucs un peu très humains, quasi. On n'a pas fait des grosses levées de fonds dans des fondations etc. Comme on peut faire maintenant.

Je pense que ça, ça a bien marché. Ce qui a bien marché, c'est qu'on ait des labels aussi. Comme on était agréés financiers, qu'on n'était pas des clowns qui demandent de l'argent, tu vois.

Je pense qu'il y avait une espèce de crédibilité. Et ça, c'est dû non seulement au fait qu'on ait ces labels et qu'on soit accompagnés et tout, mais c'est aussi parce que le fondateur du projet avait déjà fait des trucs comme ça auparavant. Et donc, il y a des gens qui avaient déjà prêté pour d'autres projets à lui avant, qui s'étaient fait rembourser leurs obligations, qui se disaient bon, c'est risqué parce qu'on peut tout perdre, mais dans le passé, on a quand même été remboursés sur certains trucs.

Donc, il y avait un peu plus d'influence à ce niveau-là. Donc, il y avait un capital humain assez élevé pour les démarches, j'imagine. Oui et non.

En fait, pour ce qui est de démarcher les gens, oui, mais pour ce qui est de créer des obligations, ça, c'est vraiment facile. Mais c'est sûr que, oui, tu sais, encore aujourd'hui, le nerf de la guerre, c'est les gens, quoi. Oui.

En fait, trouver de l'argent, c'est presque facile. C'est plus trouver les gens qui cherchent l'argent qui est difficile. C'est exactement ça.

Parce qu'il faut des connectivités. Ça se fait souvent en fonction de quelqu'un qui est domestique, quelqu'un qui est déparlé, tu vois. Nous, on a, cette année, je pense qu'on a, fin d'année, on commence une campagne qui est plus grand public.

Je pense que ce sera quand même une partie de notre... Parce qu'on est une toute petite association, donc on n'a pas de notoriété au-delà de la commune dans laquelle on est et peut-être au-delà de Bruxelles. OK. Donc, voilà.

Ce qui va peut-être t'amener à changer, mais en tout cas, c'est vraiment vie à vie, quoi. Oui, c'est ça. Et alors, du coup, les plus gros freins ? Au financement du projet ? Oui.

La pression à la rentabilité financière, les barrières administratives. Je pense que c'est assez révélateur qu'on n'a pas eu tellement de freins, mais que pour qu'on en ait pas, il a fallu une équipe universitaire. Tu vois, c'est impossible qu'une personne qui n'a pas de compétences, qui n'est pas diplômée ou qui ne vient pas d'un milieu socio-économique privilégié s'en sorte.

Parce que c'est une complexité administrative. Il faut aussi avoir les couilles de relancer certains... Enfin, tu vois, moi, j'écris des mails à l'administration où on met des coups de pression. Parfois, je ne pense pas qu'une personne qui n'a pas la confiance qu'on a se permettrait de faire ça.

Je dirais ça. Les plus gros freins, je pense que c'est vraiment les compétences aussi de rédaction de dossiers, pour les subsides de dossiers, pour les appels à projets ou des lettres de newsletters pour les personnes qui nous donnent, de l'administration un peu tous les subskills. Il y a des gens dans ce métier.

Je pense que c'est ça le plus gros barrage parce qu'en fait, je pense qu'une fois que tu as tout ça, c'est un peu un signe pour les gens qui, potentiellement, pourraient te coter que tu es une personne sérieuse. Et quand nous, on parle avec d'autres assos ou d'autres projets, c'est souvent des barrières. Tu vois, quand ils te disent « Ah, mais pourquoi vous n'avez pas fait ça ? » « Bah, parce que ça veut dire qu'on doit écrire un mail, qu'on doit faire ça.

» « On doit aller peut-être à une réunion communale, se présenter, que ce n'est pas forcément facile. » « Ou alors parler en public aussi. » Tu vois, enfin, c'est un peu un petit truc qui sont, forcément, non plus, mais avec les communes à plus d'aisance.

Donc, je dirais ça. Et alors, c'est plutôt un avis, mais est-ce que vous pensez que c'est réservé plutôt à certains types de structures avec un vrai côté social plus poussé et que tous les ASBL ne pourraient pas le faire

spécialement ? Tu parles des obligations spécifiquement ? Oui, ou tous les moyens alternatifs. Non, je pense que tout est faisable.

Nous, on est un projet qui est à la fois beaucoup d'argent et pas beaucoup. Parce que, bon, à l'échec de certains ASBL, ce n'est pas énorme. Mais, voilà, une maison à pousser, ça coûte quand même assez cher.

Non, moi, je pense que c'est totalement faisable. Par contre, ça demande un suivi assez rigoureux, surtout si... Parce qu'en fait, les obligations sont... En fait, un don, tu l'as sur ton compte puis c'est fini, quoi. Tu dois juste faire ta comptabilité, tes comptes de résultat, etc.

Alors qu'une obligation, ça demande un petit peu plus de suivi qu'au niveau des remboursements, du calcul des intérêts, etc. Il faut savoir ce qu'on fait, quoi. Et puis, surtout, il faut faire rouler la dette.

Tu vois, un don, c'est j'endette moins en moins donc je ne dois plus me récupérer. Alors que le fait de fonctionner sur un modèle où tu t'endettes de manière cyclique, c'est aussi une pression sur le projet, quoi. Parce qu'en fait, nous, le jour où on n'aura plus les 1 700 euros à payer par mois, on aura beaucoup plus d'argent pour faire des trucs beaucoup plus intéressants que de payer par mois.

Donc, je ne saurais pas trop te dire, en fait, parce que je... Moi, je suis relativement nouveau dans le monde associatif, ici. Du coup, de mon point de vue, ça me paraît assez faisable parce que, moi, j'avais un... Enfin, le fondateur du projet nous a beaucoup mentorisés, aussi, tu vois. Mais, en tout cas, ce que je peux te dire, c'est que c'est carrément fiable pour tout ce qui est achats et perdus.

je pense que c'est difficile de faire autrement, quoi. Est-ce qu'il y a des moyens de financement alternatif que vous avez envisagé mais pas mis en place ? Ben, on a envisagé de faire des campagnes 100 % dons où on se disait on n'y va pas tant qu'on n'a pas la somme en dons bruts sur le compte, quoi. Ça, on a vite accepté.

On a aussi envisagé d'emprunter dans une banque moins sympa. Mais là, on avait des taux vraiment vénères. Donc, non, je pense que... Je vais peut-être poser ta question à Olivier, si tu veux, le fondateur.

Peut-être que lui, il aura plus de choses à te dire. Si tu veux, je le vois demain. Bon.

Mais je... Parce que, tu vois, lui, il était plus à la jeunesse du projet que moi. Moi, je suis arrivé il y a trois ans. OK.

Hum... Je connais l'histoire parce que je l'ai entendu plein de fois. Mais, je connais plus l'histoire de ce qu'on a fait plutôt que de ce qu'on n'a pas fait. Tu vois ce que je veux dire ? Oui, oui, évidemment.

Donc, voilà. Mais je peux lui poser la question si c'est quelque chose qui t'intéresse. Bon, c'est juste pour avoir un petit peu... Qu'est-ce qu'elles sont les freins de passer le pas, de faire de... d'aller vers des ski lancements alternatifs, quoi.

C'est plutôt... C'est plutôt ce côté-là. Ouais. Et alors, si j'en reviens juste aux obligations, est-ce que vous pensez qu'il y a un risque de saturation ? Donc, si vous refaites des obligations chaque année, les gens vont juste se lasser et ça va plus fonctionner ? Ouais.

Hum... C'est difficile à estimer. Hum. En fait, pour te donner une idée, sur les 65 000 euros d'obligations qu'on va te rembourser là dans l'espace même qu'ils viennent, il y a 30 % des gens qui ont reconnu leurs obligations.

Donc, qui ont... Qui ont remboursé mais qui ont déjà racheté des nouvelles. Donc, c'est un échange nul, quoi. Il y a 30 % qui ont demandé de se rembourser classiquement, quoi, en intégralité.

Et il y en a 40 % qui ont décidé de faire donation de leur... Ah oui, OK. De tout ou d'une partie de leurs obligations. Ouais, donc ça, c'est quand même pas mal.

Donc, ouais, il y a quand même des gens qui étaient en... Enfin, qui ont... Qui ont fait le projet maintenant qu'il y a 50. Ouais, c'est ça. Mais maintenant, saturation... Ça pourrait, je sais pas.

Mais j'ai l'impression que comme on n'a pas de saturation au niveau des dons, ils sont des... Par exemple, tu vois, par définition, un don, c'est quelque chose que tu n'auras plus, Je pense que quelque chose que tu peux éventuellement revoir, il y aura moins de saturation. Tu vois ? Je pense que les gens... Si on faisait, par exemple, des campagnes tous les 3 mois, on a absolument besoin de vous, mais tous les 3 mois, là, je pense qu'il y aurait plus de fatigue. Ouais, c'est ça.

Alors que nous, on essaie vraiment de se taire pendant 3 ans jusqu'à ce que j'ai vraiment plus d'argent. Parce que cette année, en fait, si la SBL ne parvient pas à rembourser ses obligations, ses commissaires aux comptes, ses réécoutables, etc., c'est vraiment, on met la piste sous la porte. Ouais.

Je pense que c'est ça qui fait que ça marche. Je pense que fatigue, oui, il pourrait y avoir, mais je pense moins sur les obligations que sur les dons. Oui, OK.

Ça, c'est juste mon intuition. Je ne sais pas si ça se vérifie. Et est-ce que vous avez un soutien au niveau des formations, des soutiens juridiques, etc

? Vous pensez que c'est assez relayé ou vous devez chercher l'information tout le temps ? Non, ça, on est bien accompagnés pour le coup. On a une ancienne comptable qui est maintenant en retraite mais qui nous aide beaucoup. Genre, tu vois, quand nous, on a commencé le projet en faisant des comptes de résultats, des vidéos, on ne savait pas tout ce que c'était parce qu'Olivier, l'ingénieur, moi, je suis philosophe, on ne travaillait pas tout le temps à la finance, même dans l'économie.

Et du coup, elle, elle nous a beaucoup aidés. On a été à des formats aussi chez Mundo, à l'Ouala 9, grâce à Crédel. OK.

Sur c'est quoi une LFB juridiquement, comment est-ce qu'on écrit des statuts qui sont solides, enfin, ce genre de trucs, quoi. Et donc ça, c'était bien, mais c'est via Crédel qu'on a eu les tuyaux. Ah oui, OK.

Et on a parfois pu assister à des conférences qui sont de plus à 600-700 balles le cycle pour le gratuitement. Parce qu'on est rentré via Finité, via Crédel. Et maintenant, j'essaie qu'ils en font gratuitement.

Oui. À l'époque, c'était moins le cas parce que je pense qu'ils se sont touchés de subsides tout le temps, de l'éducation populaire à l'université. Donc, nous, je dirais que non, c'est OK.

T'as les sites non-ASBL aussi, enfin, il y a plein d'autres trucs. Ouais, OK. Maintenant, ça reste... Enfin, tu sais, c'est par rapport à ce que je te disais tout à l'heure par rapport aux fins, ça reste de l'administratif.

Oui, bien sûr. Miser des AG, tenir des PV. Enfin, tu vois, c'est un peu un truc qui s'apprend sur le tas, quoi.

En faisant, quoi. Après, moi, c'est vraiment comme ça que je l'ai ressenti, quoi. OK.

Ben, écoute, moi, je pense que j'ai déjà pas mal d'informations. Donc, je ne sais pas si tu veux rajouter quelque chose en lien, ou... Non, donc, si tu as des questions en plus, mais c'est en un petit peu que tu reviens de ne pas m'avoir posé ou que tu veux poser à quelqu'un d'autre dans l'assaut, tu peux toujours m'envoyer un SMS. OK, oui, écoute, c'est gentil.

Merci beaucoup, en tout cas, pour ton temps, ta disponibilité. Pas de souci. Désolé.

Pas de souci. Ah, je ne t'entends plus. C'est bon ? Ah, voilà.

C'est l'ennui. Du coup, bonne soirée, n'hésite pas par mail ou par téléphone. Mais super, merci beaucoup, en tout cas.

Bonne soirée, merci.

10.5. Annexe 5 : Transcription interview ASBL 3

Les retranscriptions des entretiens ont été générées à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle et peuvent dès lors contenir certaines erreurs ou imprécisions malgré une relecture manuelle. Les interviews ont été anonymisées.

Peut-être vous présenter, quelques mots rapidement. Ok, donc moi je m'appelle Hubert (Prénom d'emprunt), je suis le directeur général de l'ASBL depuis bientôt six ans. Je suis éducateur de formation, j'ai travaillé comme éducateur, ensuite comme chef éducateur, et donc voilà, déjà depuis six ans maintenant ici.

Ok, l'activité j'ai bien compris sur le site, c'est très clair. Oui, on accueille à la fois des enfants et des adultes porteurs d'un handicap mental, dont maintenant une bonne moitié présentent aussi un trouble du spectre de l'autisme, voire un double diagnostic. Ok, comment organiser votre mode de gouvernance ? Est-ce que vous avez un conseil d'administration ? Tout à fait, le mode de gouvernance est très clair ici, il y a un organigramme qui existe.

Il y a l'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction générale juste en dessous. Ensuite, on a deux directions pédagogiques, une direction administrative et financière. Chaque service résidentiel dispose d'un responsable de service, ce qu'on appelle un chef éducateur.

Il y a aussi au sein de l'équipe de direction, les responsables des ressources humaines qui font partie du staff. Il y a un comité de direction composé de 4 personnes, la direction générale, les deux directions pédagogiques et la direction administrative et financière. Il y a l'équipe de direction élargie qui reprend le codire, ainsi que les responsables de service et les RH.

Et ça compte plus ou moins combien de personnes ? Quand on prend toute l'équipe de direction, on est 12. Ok, et les employés ? On est 80 travailleurs au total. Et alors, quelles sont vos principales sources de financement, avec une répartition approximative ? Elles sont nombreuses.

La source la plus importante sont les subsides AVIC. Je vais dire que ça couvre entre 80 et 85% de notre budget annuel. Ensuite, on a des aides à l'emploi telles que les APE, les Maribel, les Vandenbrandt et les Tamignot.

Donc ça couvre encore 5%. Et je dirais que les 10 autres % sont plutôt couverts par des financements alternatifs, tels que du mécénat, des dons, fondations et tout ça. On va dire que ce qu'on reçoit en termes de subsides couvre 90% de notre budget annuel, qui est un budget qui tourne entre 6 millions et 6 millions et demi.

C'est quand même énorme pour une SBF. Tout à fait. Est-ce que ça a évolué au cours des 5 dernières années ? Oui, ça a fortement évolué, puisque sur les 5 dernières années, l'ASBL s'est agrandie à plus de 50%.

Il y a 3 ans d'ici, on était une SB qui accueillait une cinquantaine de résidents pour tout autant de membres du personnel. Aujourd'hui, on accueille 80 résidents pour tout autant de membres du personnel. Donc il y a eu une augmentation assez significative du projet.

Est-ce que vous ressentez un sentiment de dépendance aux subsides ? D'une certaine manière, oui. Sans subsides, on ne fonctionnerait pas. Je dirais que ce sentiment augmente parce qu'on sait que le contexte budgétaire est difficile et qu'il y a des économies structurelles qui vont être faites sur le secteur du handicap dans les 5 prochaines années.

Et c'est des économies qui se chiffrent en millions. Donc forcément, on est déjà dépendant des subsides et on s'inquiète de savoir comment ils vont s'amoinrir. Donc vous avez peur de l'avenir à ce niveau-là.

On l'anticipe évidemment avec différents projets, des rénovations énergétiques qui nous permettent de récupérer de l'argent pour pouvoir contrebalancer un peu cette perte de subsides. Mais on sait que ça ne suffira pas. Donc vraiment, les freins, c'est la dépendance aux subsides actuellement ? Oui, tout à fait.

Et est-ce que vous avez envisagé de passer à des modes de financement alternatifs avec des obligations ? Alors on est déjà dans cette mécanique-là. On essaie de diversifier nos sources de financement le plus possible. On a par exemple ici pour nos résidents plus autonomes qui vivent en appartement supériorisé, nos propres appartements, donc nos résidents sont locataires.

Donc ça met un petit peu de moyens supplémentaires. On cherche évidemment beaucoup de financements alternatifs, des dons du mécénat. On est quand même bien aidé ici à ce niveau-là.

Mais une institution comme la nôtre ne pourra jamais fonctionner autrement que par l'apport de subsides. Ou alors il faut être une association complètement privée. Mais ce n'est pas notre modèle.

On est une ASBL. Et donc on fait partie de ces associations qui sont agréées, subsidiées, et donc avec forcément plus de comptes à rendre que les associations privées, on va dire. Et donc c'est dans ce cadre-là qu'on a fonctionné.

Et donc vous envisagez de changer votre modèle de financement. Est-ce que vous voulez changer aussi vos activités en lien avec ça ? Alors on n'envisage pas de changer notre modèle de financement. On envisage d'essayer de trouver des solutions pour combler le manque.

Le modèle va rester identique. On reste encore une fois une ASBL agréée, subsidiée. Mais on sait que les subsides vont s'amoinrir et qu'il va falloir trouver des solutions.

Et les solutions, on y réfléchit actuellement avec toute l'équipe de direction, le conseil d'administration. Mais donc un changement de modèle radical, non. Non, mais ça pourrait avoir un impact sur vos activités en tout cas.

Ça pourrait avoir un impact sur nos activités, ça c'est sûr, en tout cas si on laisse aller les choses et qu'on n'anticipe pas, ça c'est sûr. Mais c'est pas notre volonté. On estime qu'on a un devoir vis-à-vis de nos résidents et des membres du personnel pour faire en sorte que l'activité reste inchangée parce qu'elle fonctionne bien.

Et donc là maintenant, vous avez peut-être tendance à moins investir aussi. Donc ça a peut-être des impacts à l'immédiat aussi. Alors je dirais que dans le secteur, oui peut-être.

Chez nous au Zanemon, on essaye de ne pas être résigné. Et donc par exemple le bâtiment dans lequel vous vous trouvez aujourd'hui, on l'a inauguré il y a une grosse année maintenant. 80% du financement de ce bâtiment, c'est des dons et du mécénat.

Donc on continue quand même à investir. Mais tous nos investissements passent par des dons et des mécénats. Par exemple, on a une grosse rénovation structurelle et énergétique qui va se faire sur notre ancien site.

C'est un très très gros investissement. On peut parler en millions d'euros. Mais ça sera entièrement couvert par des donateurs.

Et les dons alors, vous remarquez que c'est quelle population qui... Là, on a vraiment de tout. On a des privés, on a des fondations, on a des service clubs, on a des mécènes qui sont des mécènes réguliers. Un peu les familles.

Mais on a vraiment de tout. Le scope des gens qui donnent est très très large. Et ça, c'est par quel biais que vous attirez les gens ? Ça fait partie de ma fonction ici au sein des Anemones.

Ça varie en fonction des périodes et des projets, mais entre 30 et 50% de mon temps de travail. C'est la recherche de fonds. Et ça, c'est du pur réseautage en fait.

Oui, c'est primordial dans une SD. C'est essentiel. Je pense qu'un directeur qui ne réseaute pas, ça peut être compliqué.

Surtout dans une SBL, les fins, c'est vraiment la clé. Oui, tout à fait. Si je vous demandais d'évaluer la stabilité de vos ressources financières pour les trois prochaines années d'une échelle de 1 à 5, allant vers très peu instables, vous iriez... Allant vers très peu instables ? Je suis quand même résolument positif, donc je mettrais ça entre 7 et 8. Parce qu'on sait qu'il va y avoir des économies, c'est certain.

Mais on fera en sorte qu'elles soient absorbables. Donc il faut les anticiper. Voilà, mais il faut les anticiper.

J'aurais bien aimé savoir à quel point vous étiez informé sur les mécanismes de financement alternatifs tels que le crowdfunding, les finances solidaires, etc. Est-ce que c'est vous qui avez cherché les infos ? Oui, ça va plutôt dans ce sens-là. Voilà, moi je sais qu'il existe plein plein de choses, mais il faut partir un peu à la chasse aux informations, et c'est un petit peu à mettre en concomitance avec le réseautage.

Le réseautage permet des fois d'entendre, tiens, il existe ça, il existe ça, et puis on se renseigne, on rencontre des gens, et c'est comme ça qu'on y arrive. Mais l'accès à l'information n'est pas facile... Sur cet aspect-là, c'est pas quelque chose de fluide, c'est pas quelque chose qui nous vient de façon naturelle et spontanée. Oui, donc c'est pour ça que j'étais dans les solutions, mettre en place quelque chose pour vous aider, vous accompagner vraiment là-dedans.

Enfin voilà, j'ai réfléchi, mais... Oui, tout à fait. Parce que je trouve que c'est pas encore mis en place, en tout cas par ma connaissance. Non, c'est pas vraiment quelque chose... Autant on est très très bien informé, par exemple par nos fédérations patronales, par tous les enjeux du secteur, comment on peut y remédier, comment on peut se défendre, comment on peut faire en sorte que tout ce qui bouge, on puisse l'anticiper.

Autant sur ces aspects plutôt diversification de financement, ça reste très perfectible au niveau de l'info qu'on peut recevoir. Oui, c'est ça. Et donc le financement le plus alternatif que vous ayez fait, c'est quoi ? C'est ce projet-ci, projet de construction.

Donc là, on a, je pense, au niveau des fondations, des sponsors et des mécènes, 25, on va dire, personnes différentes. Et outre ça, il y a eu une grosse campagne de levée de fonds qu'on a réalisée sur les réseaux sociaux, donc en stratégie ads, comme on appelle ça, donc c'est une stratégie un peu publicitaire, qui nous a permis quand même de lever un peu plus de 300 000 euros, avec plus de, je pense, 3-4 000 donateurs. Donc voilà, oui, c'est assez large.

Et vos dons sont déductibles, j'ai vu aussi ? Oui, oui, oui, tout à fait. Les dons sont déductibles à partir d'un montant de 40 euros, et ils sont déductibles aujourd'hui avec les nouvelles normes gouvernementales à

hauteur de 35 %. Et ça, vous avez vu la différence avant, après ? Je ne sais pas si vous avez connu. Non, nos donations annuelles sont assez stables.

Ah oui, donc ça n'a pas changé ? Non, non, non, non. On va dire que chez nous, le don moyen, c'est 100 euros. OK.

Est-ce que vous avez douté à un moment donné que ça ne fonctionne pas, que vous n'y ayez pas assez pour finir ce projet ? On n'avait pas le droit de douter. On n'avait pas le droit de douter parce que, non mais c'est assez sérieux ce que je dis, on n'avait pas le droit de douter parce que ce genre de projet, si on attend d'avoir l'argent, honnêtement, ça ne démarre jamais, en fait. Ou alors sur le tard.

Et nous, on était parti du postulat qu'on devait offrir une nouvelle infrastructure à nos résidents et à nos équipes parce que les anciennes infrastructures étaient quand même globalement obsolètes et plus du tout adaptées aux besoins. Et donc, on a démarré ce chantier en ayant 30% de garantie budgétaire. Et en fait, c'est le chantier et c'est la brique qui montait, qui a permis de susciter de l'intérêt chez les nombreux donateurs qui sont forcément tous venus voir et qui voyaient que ce chantier vivait.

Et ils savaient qu'est-ce qu'il y avait derrière. Ils savaient qu'on était très, très motivés et qu'on suivait ça de très près. On était audacieux aussi.

Et on y est arrivé, oui. Alors, je ne dis pas qu'on n'a pas passé quelques nuits blanches, évidemment. Mais on y est arrivé.

Le montant total de ce projet serait de 6,7 millions d'euros. Et on a réussi à livrer le bâtiment construit en 18 mois. Et en 18 mois, on a levé ces fonds.

Donc, pas trop de place au doute. Il fallait de l'action, en fait. Est-ce qu'il y a des mécanismes que vous avez envisagés, mais que vous n'avez pas fait ? Non, tout ce qu'on a envisagé, on l'a fait.

Encore une fois, on n'avait pas de foi. Est-ce que vous avez en interne des dispositions spécifiques financières ? Vous avez des gens qui sont vraiment compétents ? Alors, on a une directrice administrative et financière. Elle est compétente en matière de comptabilité.

Et au-delà de ça, en analyse de gestion. Maintenant, tout ce métier, parce que c'est finalement un métier de lever de fonds, ça, c'est plutôt la part de mon travail. Mais j'ai appris ça sur le tas.

Donc, vous n'avez pas de formation financière à la base ? Pas du tout. Moi, je suis éducateur de formation. C'est dingue, parce que dans la plupart des ASBL que j'interview, personne n'a de formation financière à la base.

Non, pas du tout. Alors, on est obligé, quand on est directeur d'une structure financée par l'AVIC, de réaliser une formation, donc un post-gradu à cadre du secteur non-marchand. Alors, on a des cours de comptabilité et d'analyse financière.

Mais, par exemple, des cours de stratégie de lever de fonds, ça n'existe pas. Donc, on apprend et on fait ça. Moi, j'en ai pas non plus, alors que... Alors que c'est, pour moi, aujourd'hui, ça devrait être un des cours les plus importants.

Bien sûr. Mais dans aucune formation de cadre ou de management, je prends master en ingénierie sociale et tout ça, je suis assez surpris de voir que ça devrait presque être un cours. Et ça ne l'est pas du tout.

Non, actuellement. Non, vraiment une vraie réflexion à avoir là-dessus, je trouve. Selon vous, quels sont les atouts, pourquoi est-ce que les gens donnent à notre ASBL ? Je pense qu'on a beaucoup travaillé notre image et notre communication sur les cinq dernières années.

Je pense que ça, c'est essentiel. Je pense qu'il y a cinq ans d'ici, on était une institution qui avait un fonctionnement tout à fait correct, mais personne ne connaissait vraiment. On a beaucoup travaillé sur notre communication, réseaux sociaux et tout ça, mais beaucoup travaillé sur notre communication aussi par rapport au pouvoir public, pour faire bouger un peu les lignes.

Aujourd'hui, l'ASBL c'est une institution qui est régulièrement prise pour exemple, et la vie que nous envoient souvent d'autres institutions, d'aller voir comment ils fonctionnent, comment ils font ceci et cela. Il faut faire du bruit, en fait. Il faut se démarquer.

Ça crée finalement une certaine forme de concurrence qui ne devrait pas exister dans le secteur associatif, mais celui qui se démarque le plus et qui fait le plus de bruit est généralement celui qui arrivera à générer le plus de subsides alternatifs, de fonds alternatifs pour pouvoir réaliser ses projets. C'est quand même une bataille au final pour avoir les subsides entre vous. Oui, tout à fait.

Il faut être honnête. Ça crée une certaine forme de concurrence, c'est sûr. Ce qui est dingue, mais comme les subsides ne suffisent pas pour déjà fonctionner et en plus de ça, faire des projets comme celui-ci d'infrastructure, on n'a pas le choix, on doit se démarquer.

Pendant deux ans, tout le monde a entendu parler de notre ASBL, mais on n'avait pas le choix. Il y a des gens qui trouvent ça très bien, il y a des gens que ça dérange. Comme partout et tout le temps.

Le secteur des ASBL n'est pas selon moi un grand secteur des bisounours, comme vous pourriez le penser. Il y a quelque chose que vous avez externalisé, par exemple la communication ? La communication, en fait, nous on a été partie prenante du projet, mais on est passé par une boîte de communication située à Louvain-la-Neuve, avec un expert des stratégies Ads Facebook et un expert vidéo. Mais les vidéos, c'était nous dessus.

Donc on a dû jouer un peu les acteurs. Ça aussi, c'était tout nouveau pour nous. Mais on s'est dit que cette compétence-là, oui, on devait, et on a bien fait de le faire, parce que ça a évidemment coûté un peu d'argent pour mettre en place le projet, mais derrière, on a récolté beaucoup de sous aussi.

Et même si les gens n'ont pas donné via Facebook, il y a aussi beaucoup de gens qui nous ont vus, qui nous ont appelés. Je voudrais vous aider de telle ou telle manière. On a des fondations aussi qu'on ne connaissait pas, qui nous ont contactés.

On a vu votre vidéo sur les réseaux, on aimerait bien vous rencontrer, on peut vous aider. Et donc en fin de chantier, ça a permis vraiment de drainer les fonds qui nous manquaient. Et quels sont les principaux freins, selon vous, à la diversification financière ? Le temps.

C'est un métier. Franchement, pour une institution comme celle-ci, 80 résidents, 80 membres du personnel, c'est une grosse organisation. Donc il y a déjà toute la gestion quotidienne à gérer, ça prend du temps.

Mais si on veut diversifier ses fonds, ça prend du temps aussi. Comme je vous le disais, moi ça m'occupe 30 à 50% de mon temps de travail. Mais à côté de ça, j'ai un temps plein.

Pour mon job de directeur général. Pour moi, c'est le plus gros frein. Et si vous aviez plus de temps, alors est-ce que vous iriez vers d'autres mécanismes ? Je pense que si j'avais encore plus de temps à consacrer à ça, j'explorerais d'autres mécanismes et j'explorerais aussi dans d'autres pays comment ça se passe.

Il y a des fondations qui sont situées dans d'autres pays mais qui soutiennent en Belgique, mais qu'on n'a pas encore eu le temps d'aborder. Je pense que j'élargirais beaucoup plus le scope. Je passerais encore plus de temps à l'extérieur de l'institution.

Dans mon mémoire, je fais une tonne d'ouverture sur le Canada. Il paraît que c'est beaucoup plus évolué que chez nous. C'est très qualitatif, mais c'est une approche très différente.

Là-bas, ça reste une approche commerciale. Chez nous, on parle de résidents, de bénéficiaires, d'usagers. Au Canada, on parle de clients.

Les moyens sont effectivement plus importants. Mais on est dans une logique plus commerciale. Juste comme une vraie entreprise.

Effectivement, ça fonctionne très bien. Comment imaginez-vous l'évolution du financement, de l'organisation, de l'économie sociale dans les 10 prochaines années ? Je pense qu'on va devoir se réinventer, ça c'est sûr. Je pense qu'on va être amené, entre associations, à partager de plus en plus de choses.

Chez nous, par exemple, on travaille beaucoup sur une thématique qu'on porte avec d'autres collègues qui s'appelle la mutualisation. La mutualisation, c'est quoi ? Qu'est-ce qu'on peut partager ensemble comme ressources ou comme compétences ? D'une part, ça doit nous permettre de diminuer nos frais sur certains aspects. On s'est rendu compte que si on commandait de l'alimentation ensemble, ça nous coûtait beaucoup moins cher.

Si on a une approche globale, plutôt que chacun de son côté, et quand on fait plus de volume, les prix sont inférieurs. Qu'est-ce qu'on peut partager comme compétences ? Par exemple, les petites structures n'ont pas la possibilité de se payer certaines compétences, RH, finances, etc. Plutôt que d'avoir cette logique de chacun chez soi, on se dit que chez nous, on a une directrice administrative et financière qui vient de la VIC, qui connaît super bien les mécaniques.

Du coup, on partage les compétences. Ça permet aux petites institutions qui n'ont pas les moyens de se payer quelqu'un à temps plein de pouvoir disposer de la compétence, mais simplement pour le nombre d'heures qu'elles ont besoin. On a fait ce travail-là aussi sur les assurances.

On s'est rendu compte que quand on approchait un courtier tous ensemble, ça nous permettait de diminuer les coûts. On l'a fait sur le secrétariat social aussi. C'est un poste qui peut coûter vite cher pour nos institutions.

Avoir une approche collective, un contrat cadre, ça nous permet de générer moins de coûts. On le fait aussi, par exemple, pour les formations, pour le personnel. On se rend compte que dans nos institutions, en tout cas dans notre secteur, on parle des mêmes thématiques.

Le vieillissement de la population, le trouble du spectre, de l'autisme, et j'en passe. Plutôt que de faire appel à des opérateurs pour juste venir former nos équipes, on le fait sous forme de grandes messes. Ça permet d'une part de diminuer les coûts, mais d'autre part aussi des échanges transversaux entre nos équipes de terrain.

Donc voilà, on a plein d'autres choses. Je pense que la mutualisation pourra permettre à des plus petites structures de continuer à fonctionner sans mettre en péril leur fonctionnement, voire leur vie. Mais je pense aussi, ça c'est un avis tout à fait personnel, que les petites ESBL vont être amenées de plus en plus à fusionner entre elles, pour garder le cap.

Donc voilà, moi c'est comme ça que je vois l'avenir du secteur. C'est intéressant parce que la mutualisation, je l'ai nommée parmi les moyens de financement alternatifs aussi. C'est très peu encore utilisé au final.

C'est tout nouveau. Donc nous par exemple, on l'a beaucoup porté dans le Brabant Wallon avec mes collègues directeurs d'autres institutions. Et donc ça fera l'objet à la demande du cabinet Copiters d'une présentation d'une collègue et de moi-même au cabinet et à la Vic.

Parce que voilà, il y a quand même des choses, je ne sais pas si j'ai tout dit, mais il y a quand même des choses qui sont pour moi assez positives. Et ça permet encore une fois à tout le monde de pouvoir garder son autonomie. L'idée de la mutualisation, c'est ça.

C'est de ne pas perdre cette idée de qui on est. La question de l'identité, quand on parle de partager certaines choses entre SBL, c'est très très petit. Ah oui, mais si on partage, alors on perd notre identité.

Non, on partage juste des choses qui permettent à tout le monde de mieux se porter. Donc voilà, par exemple, on l'a fait pour l'IT aussi. L'IT, c'est un gros enjeu dans notre secteur, cybersécurité, matériel adapté.

Mais c'est aussi un coût super important. Et là, on a approché des sociétés à plusieurs institutions. Donc forcément, on est reçus différemment et on maîtrise mieux nos coûts qu'on a fait pour l'IT.

Les formations, j'en ai parlé. La RH et la finance. Le RH et la finance, pardon, et les assurances, j'en ai parlé aussi.

La cuisine, donc là, par exemple, nous, on partage notre service à restauration avec une autre institution. Tous les repas sont préparés ici et sont assurés en liaison chaude dans les autres services. Là aussi, ça nous a

permis de faire plus de volume au niveau de nos commandes, de faire réduire les coûts, mais au-delà de ça, d'assurer une continuité de service.

Parce qu'avant, chez nous, on avait qu'un cuistot. Quand il était malade, c'était lasagne pour tout le monde. Aujourd'hui, grâce au fait d'avoir mis tout le monde ensemble, on en a trois.

Et même s'il y a un congé ou un malade, les repas sont quand même assurés tous les jours. Le secrétariat social, j'en ai parlé. Les achats et l'énergie, c'est assez logique.

Les outils de pilotage, donc là, on développe pour le moment aussi des outils concrets qui nous permettent de mieux gérer en interne nos RH, nos finances, nos flux financiers. Et c'est du coup des outils qu'on partage entre institutions. Comme ça, on travaille tous sur les mêmes canevas.

Et il y a plus ou moins combien d'institutions ? L'idée, à la base, c'était de faire ça à l'échelle du Brabant-Oualon, avec plus ou moins les 20 institutions qui étaient dans le Brabant-Oualon. Alors, on avait discuté tous ensemble. Il y avait des gens très impliqués, très motivés, comme les Anemone et 5 institutions.

Des gens qui étaient convaincus, mais qui avaient besoin de voir comment ça allait se mettre en place. Et des gens convaincus, mais pas du tout là-dedans pour le moment. Et donc, on a démarré à 5. Et aujourd'hui, on a des résultats.

Et donc, forcément, ceux qui étaient convaincus, mais qui avaient d'abord besoin de voir si ça marchait, sont intéressés et viennent nous voir en disant « Est-ce qu'on peut discuter ? » Et même ceux qui étaient convaincus, mais pas là-dedans, se disent « Ah ouais, mais en fait, il y a vraiment un intérêt à ce genre de mécanique. » Mais, là aussi, ça prend beaucoup de temps. Je reviens à la notion de temps.

La recherche de fond, ça prend beaucoup de temps. Mais mettre en place ce type de mécanique, c'est se voir, discuter, se faire confiance, savoir comment on fait, qui pilote quoi, des feedbacks réguliers, parce que sinon, il n'y a pas de suivi. Et donc, on est sur des trucs qui traînent, qui traînent, qui traînent.

Ici, c'est deux ans de travail. Mais encore une fois, en plus de la gestion journalière qui est quand même déjà très, très importante. Je pense que le facteur temps qui repose sur les épaules de direction est vraiment énorme.

— Dans tous les ASBL, c'est ce qui revient. — Tout à fait. — Juste une dernière question.

Est-ce que vous pensez que les pouvoirs publics ont un rôle clé à jouer sur les financements des ASBL ? — Oui, clairement. Je pense qu'il faut réfléchir à comment les subsidier. Par exemple, chez nous, dans le secteur du handicap, on a plein de subsides différents.

Ce n'est pas toujours très clair. On ne comprend pas toujours. Je pense qu'il faut une refonte structurelle de la manière dont on est subsidié, soit en fonction du nombre de résidents, soit en fonction de notre activité.

Je ne sais pas exactement. Mais continuer, pour moi, comme on fait maintenant, à superposer des couches de lasagne année après année, ce n'est pas une bonne idée, parce que je pense que l'argent public n'est pas super bien utilisé. Alors qu'on pourrait, je pense, optimiser beaucoup plus nos financements, faire mieux avec la même chose.

Mais il faut une prise de conscience politique et aussi une ouverture de l'esprit du secteur, parce que le changement fait peur. Et donc, ce n'est pas gagné. — Maintenant, ça devient super compliqué de gérer une ASBL, puisqu'ils font vraiment tout ce qu'on dit administratif.

— Il ne faut pas se leurrer. Aujourd'hui, nos ASBL sont considérés, au sens strict du terme, comme des entreprises à profit social. Mais on gère ça comme des entreprises, voire même de façon plus complexe, parce qu'on est dans des cas budgétaires, parfois beaucoup plus serrés, plus tendus.

Mais aujourd'hui, gérer une ASBL, il faut être un sacré couteau suisse. — Oui, c'est ça. — Vraiment, vraiment.

C'est très, très, très, très complexe. — Oui, c'est vrai. Je ne sais pas si vous voulez rajouter quelque chose.

— Non, je pense que j'ai tout dit, si ça répond à vos questions. — Oui, oui, je pense que globalement... — C'est bon ? — Oui, oui. — Parfait, alors.

Voilà. Vous avez mon adresse mail, de toute façon. Si vous avez une question complémentaire, vous n'hésitez pas.

— Merci beaucoup, en tout cas, pour votre temps. — Pas de souci. Bon travail, du coup.

— Un grand merci. — Bon travail. — Bonne journée.

Merci beaucoup. — Oui, merci. Au revoir.

10.6. Annexe 6 : Transcription séminaire

Les retranscriptions des entretiens ont été générées à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle et peuvent dès lors contenir certaines erreurs ou imprécisions malgré une relecture manuelle. Les interviews ont été anonymisées.

Aujourd'hui, je vais laisser les autres intervenants présenter mieux que moi, mais je vais introduire le séminaire qu'on a appelé « rendez-vous d'innovation sociale » et, en particulier, la question : comment financer son mix de financement en restant fidèle à ses valeurs, en utilisant l'exemple inspirant.

Je me présenterai un peu plus tard. Hubert (prénom d'emprunt) détaillera davantage sa réalisation, puis on aura Pierre et Olivier qui se présenteront avec leurs rôles respectifs, et François, le financier, qui clarifiera le contexte des obligations citoyennes. Ces différentes personnes vont couvrir des parties différentes du séminaire.

Mon rôle est de contextualiser pourquoi on a organisé ce séminaire, pourquoi ce sujet spécifique des obligations citoyennes, et en particulier de l'émission d'obligations citoyennes. Dans cet événement, Yy et Xx présenteront le concret de L'ASBL et leurs émissions réelles d'obligations citoyennes, et Guillaume expliquera ce qu'est l'émission d'obligations citoyennes, dans quels cas, pour qui, pourquoi, ce dont il faut tenir compte. Finalement, on essaiera de laisser beaucoup de place aux échanges et questions, y compris des autres intervenants.

Après la partie en salle, pour ceux qui le souhaitent, on ira vers la biscuiterie. Si on veut voir la production de biscuits, il faudra presque sprinter sur environ 500 mètres, puis on remontera doucement en passant par les différentes activités de L'ASBL.

Au niveau du contexte et de l'objectif : ce séminaire fait partie d'une série, c'est le premier de cette série. On voulait aborder des questions liées à l'actualité : comment financer son mix de financement dans le secteur associatif et de l'économie sociale, afin de découvrir, créer, renforcer et financer l'innovation sociale.

Pourquoi l'innovation sociale en particulier, alors que les mécanismes de mix de financement peuvent s'appliquer à d'autres types de projets ? C'est parce qu'on organise cet événement dans le cadre du réseau « BRISES » (Bruxelles innovation sociale, etc.), un réseau d'acteurs qui veulent favoriser et mettre en lumière

l'innovation sociale. L'idée est de repenser le mix de financement en vue de financer, dans le meilleur des cas, des projets d'innovation sociale.

Les acteurs de ce réseau ont réfléchi à des thématiques à aborder avec des exemples pratiques et concrets de mix de financement alternatifs, des solutions différentes, et pour les envisager, il faut comprendre ce qu'elles signifient. Aujourd'hui, on fait donc un gros focus sur l'émission d'obligations, en particulier d'obligations citoyennes. On ne prétend pas que c'est la solution pour tous, mais une option à envisager dans certains cas, à condition de bien en comprendre les enjeux et les mécanismes.

Le réseau rassemble des acteurs comme Bruxelles (Région), la CESS, des structures comme CityDev, Perspective Bruxelles, Innoviris, Social Innovation Lab, etc., ainsi que des administrations publiques, fédérations ou confédérations d'employeurs, acteurs de l'accompagnement et innovateurs sociaux.

Un point important à contextualiser pour tous ces acteurs à qui on propose des séminaires sur le financement, c'est l'instabilité politique et budgétaire actuelle à Bruxelles : on a dépassé 540 jours sans gouvernement, et cela a des conséquences sur tout l'écosystème du non-marchand et de l'économie sociale. Dans ce contexte, explorer des mixes de financement alternatif est encore plus important.

Mais il est essentiel de rappeler que ces financements alternatifs ne sont pas un palliatif au financement structurel public de l'innovation sociale. L'idée n'est pas de missionner le citoyen pour financer toute l'innovation sociale à Bruxelles ou en Belgique. C'est une manière différente de financer des projets, mais le public ne doit à aucun moment se désengager de l'innovation sociale.

Je représente la confédération des entreprises à profit social à Bruxelles. Elle regroupe 27 fédérations membres, dont celle du travail adapté, et a trois grandes missions : représenter et promouvoir le secteur social dans la concertation sociale auprès du politique et des administrations ; offrir des services mutualisés (diversité et inclusion, énergie, gestion, etc.) ; et être un lieu de réflexion et d'échange sur des thématiques comme le financement, l'innovation sociale, l'emploi. Le secteur que nous représentons, c'est environ 17% de l'emploi régional à Bruxelles.

On est très heureux de pouvoir organiser cet événement et je vais maintenant laisser la parole à la Fédération du travail adapté, puis à Xx pour L'ASBL.

Intervenante 2

Bonjour à tous. L'ASBL fait partie d'un groupe de 12 entreprises de travail adapté (ETA). Ce sont des entreprises qui emploient des personnes en situation de handicap et leur donnent un travail.

Un travail, c'est un revenu donc plus d'autonomie, mais aussi des choses à raconter, une vie sociale. Cela aide vraiment les personnes en situation de handicap à mieux vivre. L'ASBL est l'une de ces 12 entreprises.

Si on prend les 12 ETA ensemble, cela représente plus de 90 000 m² d'ateliers et environ 1 800 travailleurs, dont 1 450 en situation de handicap. Dans chaque entreprise, il y a des moniteurs : ce sont les personnes qui encadrent les travailleurs en situation de handicap et leur permettent de travailler dans de bonnes conditions.

Il existe plus de 60 métiers au total. Parmi les personnes en situation de handicap, plus de 80% ont un handicap dit invisible. Il y a très peu de personnes en chaise roulante, contrairement à ce qu'on imagine parfois. On a par exemple des personnes avec autisme, des troubles psychiques, des handicaps visuels, etc.

Ce qui permet à une personne de travailler dans une ETA, c'est d'avoir une incapacité physique d'au moins 30% ou un handicap mental d'au moins 20%. Les ETA fonctionnent comme des entreprises ordinaires, mais avec la particularité d'avoir des moniteurs pour encadrer ces personnes et les aider à progresser dans leur métier, éventuellement en changeant de poste selon leurs capacités et envies.

On a aussi des ergothérapeutes qui aident à définir les postes. Quand on a un nouveau client, interne ou externe, les ergothérapeutes décomposent le travail pour déterminer quel type de personne pourra faire telle ou telle partie de la tâche. Certaines personnes ont des profils très atypiques et on cherche des solutions pour les intégrer au mieux. On dit souvent : « il y a autant d'autismes que d'autistes », donc il faut adapter le poste à chaque personne et faire en sorte que tout fonctionne avec le reste de l'équipe.

Il existe aussi un service de suivi social qui accompagne les personnes au-delà du seul lien employeur-travailleur. Quand je parle de diversité de métiers, il y a vraiment beaucoup de choses différentes, et vous en verrez quelques-unes ici à L'ASBL.

Ici, il y a déjà une belle variété de profils et de métiers, mais ce n'est pas entièrement représentatif de tout ce qu'on peut trouver dans les ETA. Chaque ETA a ses spécificités.

On trouve, comme ici, des activités liées à l'alimentation et à l'événementiel : services traiteur, soupes, sandwicherie, biscuits. D'autres font du conditionnement, de la logistique, du stockage, notamment pour des biscuits. On a aussi tout ce qui est artisanat, économie circulaire, personnalisation.

Par exemple, il y a en ce moment un événement à Tour & Taxis où une ETA montre comment elle réutilise des papiers destinés à la poubelle pour en faire des notebooks, des lampes et plein d'autres objets.

Il y a également des activités d'impression, mailing et archivage, avec des brochures réalisées par ces entreprises. Dans les espaces verts et aménagements extérieurs, métier que vous retrouverez ici à L'ASBL, on vend des plantes dans la boutique, on fait de l'élagage, de la jardinerie, pour des particuliers et des entreprises.

On trouve aussi des services de menuiserie et montage technique, en intérieur comme en extérieur, proposés par plusieurs ETA. En nettoyage et entretien, il y a le nettoyage de bureaux, le lavage écologique de voitures, le nettoyage de chantier, et le tri de matériaux pour réutilisation, par exemple trier des tapis pour savoir lesquels peuvent être reconditionnés ou doivent être recyclés.

Enfin, il y a le renfort de personnel. Selon les métiers existants, il est possible de créer de nouveaux types de postes, car les ETA sont toujours intéressées par le développement de nouvelles compétences.

Par exemple, avec la Loterie nationale, des travailleurs viennent plier et mettre sous enveloppe différents documents dans les locaux de la Loterie. Il y a aussi du montage de vélos, de la préparation de colis, etc.

Vous pouvez vraiment faire appel aux entreprises de travail adapté : cela soutient concrètement l'emploi de personnes en situation de handicap.

Si vous avez des questions, je serai disponible à la fin. Je représente la Fédération du travail adapté et nous avons un nouveau site internet qui reprend l'ensemble des métiers : « onsadapte.be » (On s'adapte). Vous avez une page là-dessus dans votre brochure.

Même si certains métiers ne sont pas représentés ici, si vous avez des idées de partenariat ou des besoins spécifiques, il ne faut pas hésiter à proposer : on peut voir avec quelles ETA une collaboration serait possible.

Je laisse maintenant la parole à Xx.

Intervenant 3

Bonjour et bienvenue à L'ASBL. Je me présente rapidement : j'ai fondé L'ASBL en 1984 et j'ai passé le flambeau cette année, après 40 ans de travail.

L'ASBL a toujours eu comme ambition de pousser l'inclusion au maximum en mettant nos travailleurs en contact avec le public, en travaillant plutôt en B2C qu'en B2B. On fait peu de sous-traitance pour entreprises ; on est surtout dans le commerce et le service direct au public, pour que les personnes se rencontrent et qu'il y ait du contact entre personnes en situation de handicap et public. On éduque le public, on donne du travail à nos travailleurs, et cela permet de développer une entreprise vivante, animée.

Tout cela s'est construit progressivement au fil des années. On est arrivé à un moment charnière, et c'est là qu'on entre dans le vif du sujet : les obligations citoyennes.

Je vais d'abord répéter l'avertissement déjà donné : c'est une forme de crédit, ce n'est pas du crowdfunding. On parle bien de crédit, donc cela ne remplace aucun subside. C'est une alternative à la banque, plus éthique, plus locale, mais cela reste un crédit à rembourser. Il ne faut pas se lancer dans les obligations si on n'est pas capable de générer des revenus pour les rembourser.

Dans notre cas, heureusement, L'ASBL a bien fonctionné et on a pu rembourser les obligations émises il y a 5 ans. Les ASBL peuvent émettre des obligations depuis longtemps, sans passer par des montages bancaires complexes, mais il nous a fallu du temps pour s'y mettre et trouver un projet qui le justifiait.

On avait une petite jardinerie de quelques dizaines de mètres carrés, mal chauffée, mal installée, peu confortable pour les travailleurs, pas très facile à exploiter dans une ville qui se densifie et où les espaces verts disparaissent. On n'était pas capable, par exemple, de vendre correctement des plantes en pot et des plantes d'intérieur. L'équipe mettait une forte pression sur la direction pour obtenir une nouvelle jardinerie, un véritable investissement.

Après étude de marché, il est apparu qu'il fallait 1 200 000 € pour construire une nouvelle serre digne de ce nom. Si on la faisait, on voulait la faire bien, pas à moitié.

C'est là que l'idée des obligations m'est revenue. On aurait pu aller chercher l'argent à la banque : Belfius, notre banque, nous fait confiance et nos comptes sont corrects. Mais il y avait ce côté éthique, citoyen, d'animation du réseau autour de L'ASBL qui nous attirait : émettre des obligations citoyennes.

On a donc décidé de lever une partie du financement via des obligations, en s'appuyant sur la plateforme de Financité, qui soutient l'économie sociale et propose le label « finance solidaire » (FairFin/Financité).

On s'est fixé un objectif raisonnable : lever 300 000 € par ce biais. On négociait le solde avec la banque, en l'ajustant en fonction du succès de l'émission d'obligations.

En 2020, on a proposé un rendement financier, même si ce n'est pas obligatoire : on aurait pu choisir un rendement en nature, du type « un sachet de biscuits par an ». On est libre de le définir.

On a proposé 0,85% sur 5 ans et 1,15% sur 10 ans. À l'époque, c'était un peu plus que les comptes d'épargne. Ce n'était pas forcément beaucoup moins cher qu'à la banque, mais il y avait ce côté éthique, local, de renforcement de la communauté autour de L'ASBL.

De manière générale, c'est une opportunité d'obtenir des moyens pour des projets plus « excitants », parfois pour lesquels les banques sont plus frileuses. Ce n'était pas notre cas, mais cela peut l'être ailleurs. La contrepartie, c'est qu'il faut bien calibrer le projet et s'assurer que sa rentabilité permettra de rembourser le crédit. Sinon, c'est la réputation de l'association qui est en jeu et la confiance du public pourrait être perdue durablement.

L'avantage, c'est que l'on peut fixer librement le taux d'intérêt, y compris le rendre nul. En revanche, c'est plus de travail que de signer un contrat de crédit à la banque.

Il faut produire un prospectus, comme une banque quand elle émet des obligations. Ce prospectus doit présenter les risques pour l'obligataire, car c'est du capital à risque : si L'ASBL avait fait faillite, l'argent était perdu. C'est un exercice exigeant, mais intéressant, car il oblige l'association à se poser, à analyser ses comptes et à se projeter.

Cette démarche a aussi mobilisé la communauté autour du projet. On a beaucoup communiqué, et cela continue. Le projet doit être communicable et « sympa » à présenter, ce n'est pas un mécanisme à choisir pour n'importe quel investissement.

Pour les obligataires, cela donne du sens à leur épargne : certains peuvent dire « ce carreau de serre, c'est moi qui l'ai financé ». Ils peuvent en plus être clients chez nous, ce qui renforce le lien.

La communication a aussi aidé L'ASBL à gagner en visibilité. On a eu par exemple des passages à la RTBF et sur BX1.

Concrètement, les obligations étaient de 100 €, sans minimum ni maximum, ce qui permettait à des gens modestes de devenir obligataires. On a travaillé avec Financité et obtenu le label de finance équitable. L'investissement couvrait la nouvelle serre et une chaufferie écologique à plaquettes de bois, utilisant des déchets de chantier, des palettes, etc. Avec la crise de l'énergie, on a vu que c'était une excellente décision : avec le gaz, on aurait peut-être dû fermer les serres.

On a expliqué pourquoi l'investissement était intéressant : le sens avant les intérêts. Très peu de gens ont investi pour le rendement financier pur, qui était modeste. Nous estimions que l'investissement était sûr, sur

base de notre historique et des projections du prospectus, document soumis à la FSMA. La FSMA ne donne pas une « autorisation » de fonds garanti, mais elle impose un cadre de transparence.

Les informations étaient disponibles via la plateforme de Financité et via le site de L'ASBL. Il faut un vrai travail de communication et un réseau pour que cela fonctionne. L'ASBL a plusieurs dizaines de milliers de followers sur Facebook, ce qui a aidé.

Pour motiver l'équipe, on suivait l'évolution des montants au jour le jour. L'objectif de 300 000 € a été atteint le 19 octobre, et comme il y avait encore de la demande, on a laissé courir jusqu'au 7 novembre, en terminant à un peu plus de 400 000 € toutes durées confondues.

La répartition montrait deux personnes morales et 262 personnes physiques, avec une majorité de souscriptions jusqu'à 2 000 €. Beaucoup de gens ont mis 100, 200, 500 €, comme un geste de soutien, une manière d'adhérer au projet.

Yy expliquera ensuite qu'une partie des petits souscripteurs n'a pas demandé le remboursement et a transformé son prêt en don.

Je cède la parole.

Intervenant 4

Bonjour, moi c'est Yy. Je suis arrivé à la direction de L'ASBL il y a trois mois et je suis tout de suite « tombé dans la casserole », parce qu'il a fallu répondre aux investisseurs qui avaient pris des obligations il y a 5 ans.

On avait une double opportunité : d'une part, rembourser les obligations arrivant à échéance, soit environ 240 000 € de capital et plus de 10 000 € d'intérêts à 0,85% ; d'autre part, lancer un nouveau projet d'investissement.

Ce nouveau projet consiste à construire des « lodges » ou infrastructures pour remplacer notre ferme d'animation actuelle, un peu défailante. Aujourd'hui, on reçoit les enfants dans un ancien entrepôt qui servait au mailing et au conditionnement, ce qui n'est pas idéal. On veut un projet où les enfants sont davantage dans la nature, d'où ces nouveaux aménagements.

On a donc décidé de lancer une nouvelle campagne d'obligations pour ce projet, en communiquant prioritairement dessus, tout en informant nos anciens investisseurs de cette nouvelle possibilité.

Le message de la campagne est « Investissez dans le positif ». Dans une période de messages sociaux assez difficiles, l'idée est de montrer que donner son argent à L'ASBL, c'est faire un geste positif, concret.

On a recontacté Financité pour être accompagnés, recommencer tout le processus décrit par Xx : nouvelle note d'information, réévaluation des risques, état des finances de L'ASBL sur les cinq dernières années, etc. On a de nouveau demandé le label, évalué le besoin en cash pour le projet et estimé à 200 000 € le montant à lever via obligations.

On a relancé une campagne de communication en capitalisant sur la notoriété construite il y a 5 ans. L'ASBL est relativement connue à Bruxelles.

Contrairement à ce que disait Xx, mon impression est qu'une partie des anciens obligataires avait aussi investi pour le produit financier : il ne faut pas oublier qu'il y a 5 ans, les intérêts bancaires étaient proches de zéro, parfois négatifs, alors qu'aujourd'hui la situation est différente.

On a mis en place une nouvelle plateforme technique : on migre d'un système à un autre et on a désormais un webshop spécifique pour les versements d'obligations.

Pour la communication aux anciens obligataires à 5 ans, on a envoyé un courrier à 163 personnes pour les remercier, expliquer la situation et leur proposer trois options :

- Remboursement intégral (capital + intérêts).
- Prolongation de l'investissement vers le nouveau projet : ils récupèrent les intérêts des 5 premières années, mais le capital repart sur la nouvelle campagne.
- Remise de dette : ils décident de transformer capital et intérêts en don à L'ASBL.

Cette campagne de communication vient de se terminer. Les résultats sont les suivants : environ 3,5% du montant, soit 8 500 €, ont été transformés en dons. Cela correspond grosso modo au total des intérêts, ce qui revient presque à un prêt à 0% sur 5 ans.

Environ 60% ont choisi le remboursement intégral. En prolongation, on a l'équivalent de 88 000 €, soit un peu plus de 35% qui passent du projet « serres » au projet « ferme d'animation ».

Les enseignements : c'est à nouveau une campagne de communication qui permet de refédérer les gens autour du projet, de montrer que L'ASBL bouge et innove. C'est plus flexible qu'un crédit bancaire : il y a un échange plus riche avec des personnes physiques qu'avec une banque. On mobilise le quartier, mais aussi des gens de l'extérieur, y compris des personnes venant de plus loin qui adhèrent au projet.

Cela permet de préserver la trésorerie, mais c'est un gros travail de communication et de gestion administrative : beaucoup de petites étapes, de suivis dans des fichiers, de virements, etc. C'est un investissement en temps et en ressources humaines, mais cela en vaut la peine.

Pour la nouvelle campagne, on est aujourd'hui entre 50 000 et 60 000 € récoltés. On voit clairement un lien entre les moments où l'on communique et les moments où on reçoit des souscriptions.

Le taux d'intérêt a été adapté : on est passé à 1,15% sur 5 ans et 1,35% sur 10 ans, pour refléter l'évolution du contexte financier.

Intervenant

Il est possible de prévoir un montant minimal de réussite de l'émission. Par exemple, si le projet coûte 200 000 € et que, en dessous de 100 000 €, il n'a plus de sens, on peut indiquer que si on n'atteint pas 100 000 €, l'émission est annulée et toutes les personnes qui ont investi sont remboursées.

Ensuite, on va définir le montant d'une obligation.

On fixe une valeur nominale par obligation : pour l'ASBL, c'était 100 €.

En économie sociale, l'idée est de toucher un large public, donc on garde des montants d'obligation relativement bas : 50 €, 100 €, 200 €, etc.

On peut aussi prévoir plusieurs catégories d'obligations pour toucher différents types d'investisseurs, par exemple des obligations à 100 € et d'autres à 500 €, éventuellement avec des taux d'intérêt différents.

L'objectif reste que ce soit accessible pour que tout le monde puisse souscrire.

On fixe ensuite la durée de l'emprunt : 5 ans, 10 ans, ou plusieurs durées parallèles, comme l'a fait l'ASBL avec des émissions à 5 ans et à 10 ans, chacune avec un taux différent.

Il est assez fréquent que les entreprises proposent plusieurs durées avec plusieurs taux.

On définit alors les caractéristiques du prêt, en particulier le taux d'intérêt annuel.

Ce taux dépend de la durée d'emprunt et du contexte économique : les obligations émises en 2020 n'ont pas les mêmes taux que celles émises aujourd'hui, car le contexte financier est différent.

Il faut en tenir compte pour rester attractif et inciter les investisseurs à financer votre projet.

Idéalement, on cherche un taux d'intérêt inférieur à celui d'un prêt bancaire, mais encore suffisamment aligné avec les taux du marché pour intéresser les investisseurs.

L'idée est d'être légèrement en dessous du coût bancaire tout en restant attractif pour les citoyens.

Pour fixer ce taux, on peut se baser sur :

- Les taux OLO (obligations linéaires de l'État), mis à jour régulièrement sur des sites spécialisés.
Par exemple, à titre indicatif, une moyenne autour de 2,58% sur 5 ans et 2,4% à 10 ans au 28 novembre (chiffres cités dans la présentation).
- Les taux offerts par les prêts à terme, où l'on observe des fourchettes allant, selon la durée, de 0,05% à environ 2,70%.

On peut aussi prévoir l'absence de taux d'intérêt, ou bien la possibilité pour l'investisseur de faire un don au terme de l'obligation, comme l'a fait l'ASBL où certaines personnes ont décidé de faire don de leur obligation au lieu d'être remboursées.

Ensuite, on définit la durée de la période de souscription, généralement entre 2 et 4 mois.

On détermine aussi la manière de formaliser la souscription : en théorie, ce peut être par une simple manifestation de volonté (signature, accord), mais ce qui est recommandé est de la lier au versement effectif de la somme.

Concrètement, les personnes vont sur votre site, complètent un formulaire en ligne pour souscrire une obligation, puis la souscription n'est considérée comme effective qu'une fois l'argent versé sur le compte de l'entreprise.

Enfin, il faut fixer les modalités de remboursement des obligations.

D'un point de vue pratique, il faut aussi se faciliter la tâche de gestion.

Émettre les titres au jour le jour (à chaque souscription) complique fortement la comptabilité et le suivi (liens

entre Excel, montants, intérêts, dates).

Ce qui est recommandé : si vous avez, par exemple, 3 mois de période de souscription, vous fixez une date unique d'émission à la fin.

Pour l'ASBL, la période allait jusqu'au 31 janvier et tous les instruments ont été émis le 1er février.

Tous les prêts commencent donc le même jour et se terminent le même jour, ce qui simplifie beaucoup le remboursement : vous remboursez tout le monde à la même date.

Il faut néanmoins tenir un registre d'obligataires à jour, avec tous les montants et les identités, pour savoir exactement ce qui doit être remboursé.

On peut aussi prévoir ou non la possibilité de remboursement anticipé des obligations, ce qui relève davantage de la technique contractuelle.

Au niveau du formalisme, il existe un document juridique à compléter dans le cadre de la législation "prospectus", qui régle les émissions d'obligations et d'actions sur les marchés financiers.

Dans le cas de l'ASBL, il ne s'agissait pas d'un prospectus complet, mais d'une "note d'information".

La réglementation prévoit des cas où l'obligation de prospectus ne s'applique pas, notamment :

- Si l'on fait une offre privée à maximum 150 personnes, contactées directement (courrier privé, mail individualisé, etc.), et pas via un site web ou les réseaux sociaux.
- Si la valeur nominale d'une obligation est supérieure à 100 000 €.
- Ou si la contrepartie minimale par investisseur est de 100 000 €.

Certaines ASBL sont également dispensées de publier un document d'information dans des cas particuliers.

Sinon, il faut distinguer :

- Le prospectus, obligatoire pour les levées de plus de 5 millions d'euros par an (assez rare).
- La note d'information, requise pour les levées entre 500 000 € et 5 millions d'euros par an, ou quand des investisseurs peuvent mettre plus de 5 000 € chacun.
- La fiche d'information, possible quand on lève moins de 500 000 € par an et que chaque investisseur met moins de 5 000 €.

Techniquement, il existe une exemption complète de document d'information en dessous de ces deux seuils (500 000 € au total et 5 000 € par personne), mais il est recommandé de rédiger au minimum une fiche ou un document d'information pour respecter aussi la réglementation sur la publicité des instruments financiers.

En plus de la législation "prospectus" et de l'arrêté royal sur la publicité, il y a aussi des règles de protection des consommateurs dans le Code de droit économique, dès lors que vous êtes une entreprise en contact avec des particuliers.

C'est technique et assez complexe, mais essentiel à respecter.

Pour les nouveaux projets (nouvelles entreprises, nouvelles ASBL) qui n'ont pas d'historique financier, certaines informations ne doivent pas figurer (pas de comptes publiés à reprendre), ce qui n'empêche pas de recourir aux obligations.

De nombreux nouveaux projets (souvent des coopératives, mais aussi des ASBL) se financent déjà ainsi en respectant ce cadre.

Dans notre accompagnement, nous analysons tout cela avec les porteurs de projet. Nous disposons de modèles (templates) de notes d'information et de fiches d'information à préremplir, ce qui facilite la mise en conformité. La réglementation est stricte et à ne pas prendre à la légère : en cas de non-respect, il existe des amendes pénales importantes et des peines d'emprisonnement.

La principale limite, c'est la capacité de remboursement. Pour émettre des obligations, il faut être en mesure de les rembourser, sur la base d'un plan financier et d'un business model crédible. Ce n'est pas adapté à tous les modèles : si votre modèle repose quasi exclusivement sur des subsides, sans revenus récurrents propres, la capacité de remboursement sera problématique.

Concernant le coût de notre service d'accompagnement : il est gratuit, car subsidié par les Régions (par exemple à Bruxelles jusqu'au 31 décembre, pour la période mentionnée). Finance.brussels (Financité / autres structures selon le contexte) se finance elle-même via l'émission d'obligations, mais le service d'accompagnement aux projets est subventionné.

Les obligations peuvent aussi servir de levier dans la négociation avec les banques. Si un projet a besoin d'1 million d'euros, il sera difficile de lever cette somme uniquement auprès de citoyens, et les banques seront réticentes à prêter la totalité. Mais si vous avez déjà levé 200 000 ou 300 000 € par obligations citoyennes, cela montre l'engouement et le sérieux du projet, et facilite l'obtention d'un prêt complémentaire.

En cas de difficultés financières de l'association, les banques, en tant que prêteurs privés, prennent toujours des garanties et sont remboursées en priorité. Les obligataires citoyens viennent après les créanciers bancaires.

Au moment du plan financier, certains projets se font accompagner par des experts externes. Dans le cas présenté, l'ASBL a bénéficié d'un partenariat avec BNP Paribas Fortis qui formait des commerciaux à l'économie sociale et cherchait un business case : la banque a réalisé une analyse financière complète comme exercice pédagogique. Mais l'ASBL aurait été capable d'élaborer un plan financier elle-même, car elle disposait déjà d'expérience et de données issues de la jardinerie. Par ailleurs, d'autres agences de conseil en économie sociale proposent un accompagnement pour la réalisation de plans financiers.

Pour un projet comme la jardinerie de l'ASBL, la capacité de remboursement a été calculée à la fois au niveau du projet spécifique et au niveau de l'ensemble des activités de l'ASBL.

L'investissement concernait la jardinerie et celle-ci devait, en principe, rembourser les obligations, tout en gardant un "garde-fou" grâce aux autres activités de la structure.

La crise du Covid est arrivée après la construction des serres, mais la jardinerie a quand même réalisé un bon chiffre d'affaires car beaucoup de gens voulaient des plants et du jardinage à domicile. Cela a été un élément positif inattendu.

Les émissions d'obligations alourdissent comptablement le passif (dettes à long terme) pendant 5 ans. Cela n'a pas posé de problème particulier vis-à-vis des pouvoirs subsidiaires dans le cas présenté : il n'y a pas eu de remarques spécifiques sur ce point.

En général, les formulaires de subvention ne se focalisent pas sur ce type de financement citoyen comme sur un prêt bancaire classique.

Il existe de nombreux exemples d'émissions d'obligations par des ASBL et d'autres acteurs : maisons médicales, brasseries, l'ASBL, des projets bruxellois, avec des montants allant typiquement de 50 000 € à 1 million d'euros et des valeurs nominales souvent autour de 100 €, 150 €, 250 €.

Entre 2021 et 2023, les taux proposés se sont alignés sur l'évolution des taux de marché : par exemple, 1% en 2021, puis autour de 2,63% en 2023.

Du point de vue pratique, les informations à recueillir auprès des souscripteurs sont :

- Type d'obligation (s'il y en a plusieurs) et nombre d'obligations souscrites.
- Coordonnées bancaires (pour le remboursement).
- Pour une personne physique : nom, prénom, adresse, téléphone, adresse mail, numéro de registre national (obligatoire pour la gestion du précompte mobilier).
- Pour une personne morale : dénomination, numéro de TVA, téléphone, adresse mail, coordonnées de la personne de contact.

La campagne de communication est un des points clés de la réussite de la levée de fonds.

Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux, il faut vraiment réfléchir en amont à la stratégie, au message, aux supports, et mettre des moyens humains suffisants.

L'exemple de l'ASBL montre l'importance d'une communication forte autour du projet et de la dimension citoyenne du financement.

Pendant la période de souscription, on active cette communication et le réseautage.

Les souscripteurs versent les montants, et la souscription devient effective selon la procédure définie (souvent à réception des fonds).

Pendant la vie de l'obligation, il est possible de payer les intérêts annuellement ou à l'échéance.

La recommandation est plutôt de payer tout à la fin pour éviter, chaque année, de devoir effectuer des dizaines ou des centaines de paiements d'intérêts plus le précompte mobilier.

On constitue alors une provision comptable chaque année et on paie capital + intérêts à la fin de la durée.

À l'échéance, il faut rembourser le capital et les intérêts et payer le précompte mobilier de 30% retenu à la source.

Dans les 15 jours de l'attribution ou de la mise en paiement des intérêts, la structure doit verser ce précompte à l'administration fiscale.

Cela signifie qu'il faut l'intégrer dans le montant global du financement à rembourser et dans la planification de trésorerie.

Concrètement, il y a un intérêt brut et un intérêt net :

- L'intérêt brut est celui prévu dans le contrat.
- L'intérêt net est ce que touche effectivement l'investisseur après le précompte de 30% payé par la structure au fisc.

La structure verse donc à l'investisseur l'intérêt net et reverse le précompte à l'État.

À l'échéance de l'obligation, il est possible de proposer aux obligataires une nouvelle souscription :

- On rembourse capital et intérêts de la première émission.
- On lance une nouvelle émission (nouveau projet, nouveau taux, nouvelle durée) et certains investisseurs réinvestissent directement leur capital.

On parle alors de "rouler la dette" : on émet de nouvelles obligations pour rembourser les anciennes ou financer un nouveau projet.

On peut aussi choisir de prolonger les obligations existantes plutôt que de rembourser et réémettre.

Cela évite de devoir dégager immédiatement les liquidités pour rembourser tout le monde.

On adapte le taux au nouveau contexte économique (par exemple, augmentation du taux en cas de hausse générale des taux) et le capital reste dans la structure.

Quelques conseils pratiques :

- Conserver soigneusement tous les documents d'émission.
- S'assurer que l'information circule bien en interne, malgré le turnover du personnel.
- Garder un lien régulier avec les obligataires et mettre à jour leurs coordonnées (compte bancaire, adresse mail, etc.).

Concernant la cessibilité des obligations :

- On peut prévoir dans les conditions que l'obligation est cessible ou non cessible.
- Si elle est cessible, on peut ajouter ou non des conditions de cession.
- En tout cas, toute cession doit être communiquée à l'émetteur, afin de mettre à jour le registre des obligataires.

Il faut donc tenir un registre d'obligataires à jour avec toutes les modifications (changement de titulaire, coordonnées, etc.).

Sur l'aspect fiscal d'une cession supérieure à 10 000 € et la question de savoir si cela s'apparente à une donation, la réponse n'est pas tranchée dans l'échange : certains cas peuvent être assimilés à une remise de dette ou à une donation, mais cela doit être vérifié au cas par cas.

Certains investisseurs choisissent de ne pas se faire rembourser et de transformer la créance en don, par remise de dette, ce qui évite un aller-retour remboursement + don séparé.

Enfin, à côté des obligations, il existe d'autres outils comme les emprunts subordonnés sans garantie ou des contrats de prêts individuels type prêt "coup de pouce" ou "prêt proxy" (en Région bruxelloise ou wallonne), qui offrent des incitants fiscaux aux prêteurs.

Les règles y sont prédéfinies, ce qui les distingue des obligations classiques, mais ce sont aussi des moyens intéressants de financement citoyen.

Un guide "Se financer grâce à l'investissement citoyen" (édition 2022 mise à jour en 2025) est disponible sur le site de Financité, avec de nombreux exemples.

Les porteurs de projet peuvent contacter l'équipe (Xx, ses collègues, etc.) pour un accompagnement sur ces questions de financement.

intervenant

Il est possible de prévoir un montant minimal de réussite de l'émission.

Par exemple, si le projet coûte 200 000 € et que, en dessous de 100 000 €, il n'a plus de sens, on peut indiquer que si on n'atteint pas 100 000 €, l'émission est annulée et toutes les personnes qui ont investi sont remboursées.

Ensuite, on va définir le montant d'une obligation.

On fixe une valeur nominale par obligation : pour l'ASBL, c'était 100 €.

En économie sociale, l'idée est de toucher un large public, donc on garde des montants d'obligation relativement bas : 50 €, 100 €, 200 €, etc.

On peut aussi prévoir plusieurs catégories d'obligations pour toucher différents types d'investisseurs, par exemple des obligations à 100 € et d'autres à 500 €, éventuellement avec des taux d'intérêt différents.

L'objectif reste que ce soit accessible pour que tout le monde puisse souscrire.

On fixe ensuite la durée de l'emprunt : 5 ans, 10 ans, ou plusieurs durées parallèles, comme l'a fait l'ASBL avec des émissions à 5 ans et à 10 ans, chacune avec un taux différent.

Il est assez fréquent que les entreprises proposent plusieurs durées avec plusieurs taux.

On définit alors les caractéristiques du prêt, en particulier le taux d'intérêt annuel.

Ce taux dépend de la durée d'emprunt et du contexte économique : les obligations émises en 2020 n'ont pas les mêmes taux que celles émises aujourd'hui, car le contexte financier est différent.

Il faut en tenir compte pour rester attractif et inciter les investisseurs à financer votre projet.

Idéalement, on cherche un taux d'intérêt inférieur à celui d'un prêt bancaire, mais encore suffisamment aligné avec les taux du marché pour intéresser les investisseurs.

L'idée est d'être légèrement en dessous du coût bancaire tout en restant attractif pour les citoyens.

Pour fixer ce taux, on peut se baser sur :

- Les taux OLO (obligations linéaires de l'État), mis à jour régulièrement sur des sites spécialisés.
Par exemple, à titre indicatif, une moyenne autour de 2,58% sur 5 ans et 2,4% à 10 ans au 28 novembre (chiffres cités dans la présentation).
- Les taux offerts par les prêts à terme, où l'on observe des fourchettes allant, selon la durée, de 0,05% à environ 2,70%.

On peut aussi prévoir l'absence de taux d'intérêt, ou bien la possibilité pour l'investisseur de faire un don au terme de l'obligation, comme l'a fait l'ASBL où certaines personnes ont décidé de faire don de leur obligation au lieu d'être remboursées.

Ensuite, on définit la durée de la période de souscription, généralement entre 2 et 4 mois.
On détermine aussi la manière de formaliser la souscription : en théorie, ce peut être par une simple manifestation de volonté (signature, accord), mais ce qui est recommandé est de la lier au versement effectif de la somme.

Concrètement, les personnes vont sur votre site, complètent un formulaire en ligne pour souscrire une obligation, puis la souscription n'est considérée comme effective qu'une fois l'argent versé sur le compte de l'entreprise.

Enfin, il faut fixer les modalités de remboursement des obligations.

D'un point de vue pratique, il faut aussi se faciliter la tâche de gestion.
Émettre les titres au jour le jour (à chaque souscription) complique fortement la comptabilité et le suivi (liens entre Excel, montants, intérêts, dates).

Ce qui est recommandé : si vous avez, par exemple, 3 mois de période de souscription, vous fixez une date unique d'émission à la fin.

Pour l'ASBL, la période allait jusqu'au 31 janvier et tous les instruments ont été émis le 1er février.

Tous les prêts commencent donc le même jour et se terminent le même jour, ce qui simplifie beaucoup le remboursement : vous remboursez tout le monde à la même date.

Il faut néanmoins tenir un registre d'obligataires à jour, avec tous les montants et les identités, pour savoir exactement ce qui doit être remboursé.

On peut aussi prévoir ou non la possibilité de remboursement anticipé des obligations, ce qui relève davantage de la technique contractuelle.

Au niveau du formalisme, il existe un document juridique à compléter dans le cadre de la législation "prospectus", qui régule les émissions d'obligations et d'actions sur les marchés financiers.

Dans le cas de l'ASBL, il ne s'agissait pas d'un prospectus complet, mais d'une "note d'information".

La réglementation prévoit des cas où l'obligation de prospectus ne s'applique pas, notamment :

- Si l'on fait une offre privée à maximum 150 personnes, contactées directement (courrier privé, mail individualisé, etc.), et pas via un site web ou les réseaux sociaux.

- Si la valeur nominale d'une obligation est supérieure à 100 000 €.
- Ou si la contrepartie minimale par investisseur est de 100 000 €.

Certaines ASBL sont également dispensées de publier un document d'information dans des cas particuliers.

Sinon, il faut distinguer :

- Le prospectus, obligatoire pour les levées de plus de 5 millions d'euros par an (assez rare).
- La note d'information, requise pour les levées entre 500 000 € et 5 millions d'euros par an, ou quand des investisseurs peuvent mettre plus de 5 000 € chacun.
- La fiche d'information, possible quand on lève moins de 500 000 € par an et que chaque investisseur met moins de 5 000 €.

Techniquement, il existe une exemption complète de document d'information en dessous de ces deux seuils (500 000 € au total et 5 000 € par personne), mais il est recommandé de rédiger au minimum une fiche ou un document d'information pour respecter aussi la réglementation sur la publicité des instruments financiers.

En plus de la législation "prospectus" et de l'arrêté royal sur la publicité, il y a aussi des règles de protection des consommateurs dans le Code de droit économique, dès lors que vous êtes une entreprise en contact avec des particuliers.

C'est technique et assez complexe, mais essentiel à respecter.

Pour les nouveaux projets (nouvelles entreprises, nouvelles ASBL) qui n'ont pas d'historique financier, certaines informations ne doivent pas figurer (pas de comptes publiés à reprendre), ce qui n'empêche pas de recourir aux obligations.

De nombreux nouveaux projets (souvent des coopératives, mais aussi des ASBL) se financent déjà ainsi en respectant ce cadre.

Dans notre accompagnement, nous analysons tout cela avec les porteurs de projet.

Nous disposons de modèles (templates) de notes d'information et de fiches d'information à préremplir, ce qui facilite la mise en conformité.

La réglementation est stricte et à ne pas prendre à la légère : en cas de non-respect, il existe des amendes pénales importantes et des peines d'emprisonnement.

La principale limite, c'est la capacité de remboursement.

Pour émettre des obligations, il faut être en mesure de les rembourser, sur la base d'un plan financier et d'un business model crédible.

Ce n'est pas adapté à tous les modèles : si votre modèle repose quasi exclusivement sur des subsides, sans revenus récurrents propres, la capacité de remboursement sera problématique.

Concernant le coût de notre service d'accompagnement : il est gratuit, car subsidié par les Régions (par exemple à Bruxelles jusqu'au 31 décembre, pour la période mentionnée).

Finance.brussels (Financité / autres structures selon le contexte) se finance elle-même via l'émission d'obligations, mais le service d'accompagnement aux projets est subventionné.

Les obligations peuvent aussi servir de levier dans la négociation avec les banques.

Si un projet a besoin d'1 million d'euros, il sera difficile de lever cette somme uniquement auprès de citoyens, et les banques seront réticentes à prêter la totalité.

Mais si vous avez déjà levé 200 000 ou 300 000 € par obligations citoyennes, cela montre l'engouement et le sérieux du projet, et facilite l'obtention d'un prêt complémentaire.

En cas de difficultés financières de l'association, les banques, en tant que prêteurs privés, prennent toujours des garanties et sont remboursées en priorité.

Les obligataires citoyens viennent après les créanciers bancaires.

Au moment du plan financier, certains projets se font accompagner par des experts externes.

Dans le cas présenté, l'ASBL a bénéficié d'un partenariat avec BNP Paribas Fortis qui formait des commerciaux à l'économie sociale et cherchait un business case : la banque a réalisé une analyse financière complète comme exercice pédagogique.

Mais l'ASBL aurait été capable d'élaborer un plan financier elle-même, car elle disposait déjà d'expérience et de données issues de la jardinerie.

Par ailleurs, d'autres agences de conseil en économie sociale proposent un accompagnement pour la réalisation de plans financiers.

Pour un projet comme la jardinerie de l'ASBL, la capacité de remboursement a été calculée à la fois au niveau du projet spécifique et au niveau de l'ensemble des activités de l'ASBL.

L'investissement concernait la jardinerie et celle-ci devait, en principe, rembourser les obligations, tout en gardant un "garde-fou" grâce aux autres activités de la structure.

La crise du Covid est arrivée après la construction des serres, mais la jardinerie a quand même réalisé un bon chiffre d'affaires car beaucoup de gens voulaient des plants et du jardinage à domicile. Cela a été un élément positif inattendu.

Les émissions d'obligations alourdissent comptablement le passif (dettes à long terme) pendant 5 ans. Cela n'a pas posé de problème particulier vis-à-vis des pouvoirs subsidiaires dans le cas présenté : il n'y a pas eu de remarques spécifiques sur ce point.

En général, les formulaires de subvention ne se focalisent pas sur ce type de financement citoyen comme sur un prêt bancaire classique.

Il existe de nombreux exemples d'émissions d'obligations par des ASBL et d'autres acteurs : maisons médicales, brasseries, l'ASBL, des projets bruxellois, avec des montants allant typiquement de 50 000 € à 1 million d'euros et des valeurs nominales souvent autour de 100 €, 150 €, 250 €.

Entre 2021 et 2023, les taux proposés se sont alignés sur l'évolution des taux de marché : par exemple, 1% en 2021, puis autour de 2,63% en 2023.

Du point de vue pratique, les informations à recueillir auprès des souscripteurs sont :

- Type d'obligation (s'il y en a plusieurs) et nombre d'obligations souscrites.
- Coordonnées bancaires (pour le remboursement).
- Pour une personne physique : nom, prénom, adresse, téléphone, adresse mail, numéro de registre national (obligatoire pour la gestion du précompte mobilier).
- Pour une personne morale : dénomination, numéro de TVA, téléphone, adresse mail, coordonnées de la personne de contact.

La campagne de communication est un des points clés de la réussite de la levée de fonds.

Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux, il faut vraiment réfléchir en amont à la stratégie, au message, aux supports, et mettre des moyens humains suffisants.

L'exemple de l'ASBL montre l'importance d'une communication forte autour du projet et de la dimension citoyenne du financement.

Pendant la période de souscription, on active cette communication et le réseautage.

Les souscripteurs versent les montants, et la souscription devient effective selon la procédure définie (souvent à réception des fonds).

Pendant la vie de l'obligation, il est possible de payer les intérêts annuellement ou à l'échéance.

La recommandation est plutôt de payer tout à la fin pour éviter, chaque année, de devoir effectuer des dizaines ou des centaines de paiements d'intérêts plus le précompte mobilier.

On constitue alors une provision comptable chaque année et on paie capital + intérêts à la fin de la durée.

À l'échéance, il faut rembourser le capital et les intérêts et payer le précompte mobilier de 30% retenu à la source.

Dans les 15 jours de l'attribution ou de la mise en paiement des intérêts, la structure doit verser ce précompte à l'administration fiscale.

Cela signifie qu'il faut l'intégrer dans le montant global du financement à rembourser et dans la planification de trésorerie.

Concrètement, il y a un intérêt brut et un intérêt net :

- L'intérêt brut est celui prévu dans le contrat.
- L'intérêt net est ce que touche effectivement l'investisseur après le précompte de 30% payé par la structure au fisc.

La structure verse donc à l'investisseur l'intérêt net et reverse le précompte à l'État.

À l'échéance de l'obligation, il est possible de proposer aux obligataires une nouvelle souscription :

- On rembourse capital et intérêts de la première émission.
- On lance une nouvelle émission (nouveau projet, nouveau taux, nouvelle durée) et certains investisseurs réinvestissent directement leur capital.

On parle alors de “rouler la dette” : on émet de nouvelles obligations pour rembourser les anciennes ou financer un nouveau projet.

On peut aussi choisir de prolonger les obligations existantes plutôt que de rembourser et réémettre. Cela évite de devoir dégager immédiatement les liquidités pour rembourser tout le monde. On adapte le taux au nouveau contexte économique (par exemple, augmentation du taux en cas de hausse générale des taux) et le capital reste dans la structure.

Quelques conseils pratiques :

- Conserver soigneusement tous les documents d’émission.
- S’assurer que l’information circule bien en interne, malgré le turnover du personnel.
- Garder un lien régulier avec les obligataires et mettre à jour leurs coordonnées (compte bancaire, adresse mail, etc.).

Concernant la cessibilité des obligations :

- On peut prévoir dans les conditions que l’obligation est cessible ou non cessible.
- Si elle est cessible, on peut ajouter ou non des conditions de cession.
- En tout cas, toute cession doit être communiquée à l’émetteur, afin de mettre à jour le registre des obligataires.

Il faut donc tenir un registre d’obligataires à jour avec toutes les modifications (changement de titulaire, coordonnées, etc.).

Sur l’aspect fiscal d’une cession supérieure à 10 000 € et la question de savoir si cela s’apparente à une donation, la réponse n’est pas tranchée dans l’échange : certains cas peuvent être assimilés à une remise de dette ou à une donation, mais cela doit être vérifié au cas par cas.

Certains investisseurs choisissent de ne pas se faire rembourser et de transformer la créance en don, par remise de dette, ce qui évite un aller-retour remboursement + don séparé.

Enfin, à côté des obligations, il existe d’autres outils comme les emprunts subordonnés sans garantie ou des contrats de prêts individuels type prêt “coup de pouce” ou “prêt proxy” (en Région bruxelloise ou wallonne), qui offrent des incitants fiscaux aux prêteurs.

Les règles y sont prédéfinies, ce qui les distingue des obligations classiques, mais ce sont aussi des moyens intéressants de financement citoyen.

Un guide “Se financer grâce à l’investissement citoyen” (édition 2022 mise à jour en 2025) est disponible sur le site de Financité, avec de nombreux exemples.

Les porteurs de projet peuvent contacter l’équipe (Xx, ses collègues, etc.) pour un accompagnement sur ces questions de financement.

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à la façon dont les organisations de l'économie sociale se financent en Belgique, dans un contexte où elles dépendent beaucoup des subsides publics et où les budgets deviennent de plus en plus incertains suite aux différentes politiques Belges. L'étude combine une analyse des modèles de financement classiques, spécialisés et alternatifs. Ce qu'on en retire, c'est que même si sur le papier il existe pas mal d'options différentes (finance solidaire, obligations citoyennes, mécénat, crowdfunding, etc.), la plupart des organisations restent très attachées aux financements publics. Les mécanismes alternatifs, eux, ne sont utilisés que de façon ponctuelle et de façon très inégale. Les études de cas montrent que le choix d'utiliser ces outils dépend surtout de la clarté des projets, des compétences internes (en finance, en gestion du temps, en réseau), et du soutien dont les structures disposent. Enfin, le mémoire propose plusieurs pistes concrètes pour mieux diversifier les ressources : mettre en place des mécanismes collectifs, rendre les dispositifs plus lisibles, et créer des parcours d'accompagnement qui collent vraiment aux réalités du terrain.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm