

Louvain School of Management

Quelles sont les méthodes de financements alternatifs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pour les ASBL ?

Auteur·e(s) : **BLARIAU** Adeline
Promoteur·rice(s) : **MOSSAY** Emmanuel
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en Économie et Gestion à finalité Spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

Je souhaite tout d’abord remercier particulièrement mon promoteur, Emmanuel Mossay, pour son encadrement rigoureux, ses relectures attentives et ses commentaires pertinents, qui ont contribué à étoffer la qualité de ce mémoire à chaque étape de sa réalisation.

Je remercie également les treize ASBL qui ont accepté de participer à cette recherche.

Leur disponibilité, leur transparence et la richesse de leurs témoignages ont grandement aidé à m’intégrer ainsi que comprendre leur monde qui a permis de nourrir ce travail de fin d’études.

Pour terminer, je tiens à adresser ma gratitude à Robin Deramoudt pour son soutien tout au long de cette étude, ainsi que mes parents et ma famille pour leurs appuis. Une mention particulière à Stéphanie Demanet, dont les relectures attentives ont contribué activement à la qualité finale de ce travail.

Déclaration

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, l'auteur a utilisé ChatGPT dans le but suivant :

1. **[RAISON]** : ChatGPT a été utilisé pour corriger certaines fautes de syntaxe, d'orthographe et pour vérifier la clarté grammaticale de certaines phrases rédigées.
2. Après avoir utilisé ChatGPT, l'auteur ou les auteurs ont révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

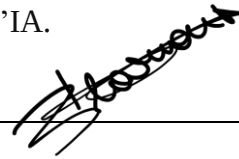
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. H. H.', is written over the bottom right corner of the declaration box.

Table des matières

1. Introduction.....	1
1.1 Objectifs du mémoire	1
1.2 Problématique	2
1.3 Méthodologie.....	2
2. Revue de la littérature.....	3
2.1 Définition et périmètre de l'Économie Sociale et Solidaire	3
2.1.1 Les principes fondateurs de l'Économie Sociale et Solidaire	3
2.1.2 L'évolution vers l'Économie Sociale et Démocratique (ESD)	4
2.1.3 L'Économie Sociale et Solidaire en Belgique.....	4
2.2 Les besoins de financement spécifiques à l'Économie Sociale et Solidaire.....	5
2.2.1 Types d'Organisations dans l'Économie Sociale et Solidaire	5
2.2.2 Les moyens de financement des ASBL en Belgique : vers une diversification	6
3. Analyse des méthodes de financement alternatif.....	9
3.1 Social Impact Bonds (SIB).....	9
3.1.1 Fonctionnement	9
3.1.2 Avantages.....	11
3.1.3 Limites et défis.....	12
3.1.4 Études de cas	12
3.2 Subsidiarité	13
3.2.1 Fonctionnement	14
3.2.2 Avantages.....	14
3.2.3 Limites et défis.....	15
3.2.4 Études de cas	15
3.3 Mutualisation	16
3.3.1 Fonctionnement	16
3.3.2 Avantages.....	17
3.3.3 Limites et défis.....	18
3.3.4 Étude de cas	18
3.4 Crowdfunding non-financier	19
3.4.1 Fonctionnement	19
3.4.2 Avantages.....	20
3.4.3 Limites et défis.....	21
3.4.4 Études de cas	22
3.5 Synthèse comparative des modes de financement.....	22
4. Méthodologie	24
4.1 Méthodes de collecte des données	24
4.1.1 Interviews	24
4.1.2 Analyse documentaire.....	24
4.2 Analyse des données	24
4.3 Limites de l'approche	25
5. Analyse empirique des pratiques de financement des ASBL : entre théorie et terrain	26
5.1 Sources de financement actuelles des ASBL	26

5.2	Moyens de Financement Alternatifs.....	27
5.2.1	Social Impact Bonds (SIB).....	28
5.2.2	Subsidiarité	29
5.2.3	Mutualisation.....	31
5.2.4	Crowdfunding non-financier	32
5.3	Synthèse	34
5.4	Recommandations	34
6.	Conclusion	37
6.1	Objectifs et problématique.....	37
6.2	Évaluation des moyens de financement alternatifs.....	37
6.2.1	Social Impact Bonds (SIB).....	37
6.2.2	Subsidiarité	37
6.2.3	Mutualisation.....	38
6.2.4	Crowdfunding non-financier	39
6.3	Recommandations générales	39
6.3.1	Limites et défis de la recherche	40
6.4	Ouvertures	40
6.5	Conclusion générale	40
	Bibliographie.....	41
	Annexes	46
	Annexe A: Guide d'entretien	46
	Annexe B: Liste des ASBL et leur secteur d'activités.....	49
	Annexe C: Fonction des ASBL interviewées.....	50
	Annexe D: Liste des ASBL interviewées (Confidentiel).....	51
	Annexe E: Liste des personnes interviewées (Confidentiel)	51
	Annexe F: Interviews (Confidentiel)	51
	Annexe F1: ASBL 1	51
	Annexe F2: ASBL 2	51
	Annexe F3: ASBL 3	51
	Annexe F4: ASBL 4	51
	Annexe F5: ASBL 5	51
	Annexe F6: ASBL 6	51
	Annexe F7: ASBL 7	51
	Annexe F8: ASBL 8	51
	Annexe F9: ASBL 9	51
	Annexe F10: ASBL 10	51
	Annexe F11: ASBL 11	51
	Annexe F12: ASBL 12	51
	Annexe F13: ASBL 13	51

Table des Figures

Figure 1: Panorama des principaux financeurs ouverts aux entreprises d'ESS (iES, 2024)	7
Figure 2: Schéma simplifié d'un SIB (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015)	10
Figure 3: Schéma du Crowdfunding non-financier (Convié, 2017).....	20

Table des Tableaux

Tableau 1: Résumé des moyens de financements alternatifs	23
Tableau 2: Sources de financement principales des ASBL étudiées	26
Tableau 3: Connaissance et utilisation des financements alternatifs par les ASBL interrogées	27

1. Introduction

L'Économie Sociale et Solidaire, également connue sous l'acronyme ESS, se distingue des économies traditionnelles par son engagement à concilier la performance économique avec l'impact social ainsi qu'environnemental.

Elle rassemble des organisations aux structures diverses, qu'elles soient coopératives, Associations Sans But Lucratif (ASBL), mutuelles ou fondations. Ces différentes structures partagent des valeurs de gouvernance démocratique, de primauté de l'humain sur le capital et de coopération. Au lieu de rechercher la maximisation des profits individuels, ces organisations visent à répondre aux besoins de la société, en créant un modèle plus inclusif et plus durable.

Cependant, les protagonistes de l'ESS font aujourd'hui face à des défis de financement de plus en plus complexes, en particulier les ASBL. Dans un contexte marqué par la difficulté d'obtention de subventions publiques et la transformation des économies, ces associations doivent innover dans le but de maintenir leur mission et assurer leur pérennité. Les financements traditionnels, souvent cruciaux pour leur développement, sont devenus plus durement accessibles, incitant les acteurs de l'ESS à explorer des solutions alternatives.

La quête de financements adaptés et durables commence à être un enjeu central pour ces structures. Notamment les ASBL, qui peinent à trouver des ressources suffisantes afin d'accomplir leur mission sociale dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La recherche de moyens de financement alternatifs, tels que le Social Impact Bonds (SIB), le Mutualisme, la Subsidiarité, et le Crowdfunding, constitue une réponse potentielle à ce défi. Ces méthodes innovantes représentent des options permettant de diversifier les sources de financement des ASBL, tout en maintenant l'alignement avec leurs valeurs et objectifs sociaux.

1.1 Objectifs du mémoire

Ce mémoire a pour objectif principal d'analyser et de comprendre les moyens de financement de l'Économie Sociale et Solidaire, en particulier les alternatives aux financements traditionnels qui deviennent de plus en plus difficiles d'accès. Ce travail se concentrera sur quatre financements, notamment, les Social Impact Bonds (SIB), le

mutualisme, la Subsidiarité et le Crowdfunding appliqués avant tout aux Associations Sans But Lucratif (ASBL). L'ambition de cette recherche est de pouvoir évaluer le potentiel de chaque méthode de financement examinée afin de soutenir de manière durable les activités des organisations de l'ESS. L'accent sera mis sur l'expérience européenne, mais plus spécifiquement belge dans l'intention de contextualiser ces méthodes.

1.2 Problématique

Les moyens de financement de l'Économie Sociale et Solidaire sont devenus un enjeu crucial dans un contexte où les ressources publiques se raréfient et où les Associations Sans But Lucratif (ASBL), coopératives et autres acteurs de l'ESS sont de plus en plus dépendants de solutions alternatives. Ce mémoire vise à répondre à la question suivante :

« Quelles sont les méthodes de financement alternatif de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pour les Associations Sans But Lucratif ? »

En parallèle, il s'agit de comprendre pourquoi et comment les financements traditionnels deviennent insuffisants. Ainsi que d'analyser si les quatre formes de financement permettent de correspondre ou non aux besoins spécifiques de ce secteur, les avantages et les désavantages de chacun de ces financements.

1.3 Méthodologie

Dans le but de répondre à cette problématique, le travail se divisera en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une revue de la littérature accordera de définir les contours de l'Économie Sociale et Solidaire. Ainsi que d'analyser ses modes de financement traditionnel, mais également de présenter brièvement les quatre financements alternatifs étudiés dans le cadre des ASBL. Ensuite, les moyens de financements alternatifs seront examinés plus en détail afin de mieux comprendre le fonctionnement, les avantages, les limites et défis et les différentes études de cas. La recherche se poursuivra par une enquête empirique sur le terrain, à travers treize interviews d'Associations Sans But Lucratif. Enfin, dans l'intention de confronter la théorie aux réalités, une comparaison sera effectuée et permettra de dégager des recommandations concrètes.

2. Revue de la littérature

2.1 Définition et périmètre de l'Économie Sociale et Solidaire

L'Économie Sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'activités économiques fondées sur des principes de solidarité, de gouvernance démocratique et de primauté des personnes sur le capital. Elle résulte de la convergence entre deux traditions : l'économie sociale (coopératives, mutuelles, associations), enracinée dès le XIXe siècle, et l'économie solidaire, apparue dans les années 1980 en réponse aux effets du néolibéralisme sur les populations vulnérables (Demoustier, 2001; Benhaddouch, 2022; Duverger, 2023).

Historiquement, l'économie sociale émerge dans les années 1830 à travers les confréries, les associations ouvrières et les sociétés de secours mutuelles. Elle repose sur des valeurs de coopération entre travailleurs, face à l'essor du capitalisme industriel (Demoustier, 2001). De leur côté, les pratiques solidaires se développent plus tard, comme une forme de résistance sociale et de soutien aux laissés-pour-compte de la mondialisation (Coste , Lauricella , & Frobert, 2023).

À partir des années 1990, ces deux courants convergent, donnant naissance à l'ESS dans son acceptation actuelle. Ce rapprochement permet de faire valoir leurs complémentarités, la structuration historique de l'économie sociale et la capacité d'innovation de l'économie solidaire. Cette dynamique a conduit à une reconnaissance institutionnelle. Notamment en Belgique avec le décret wallon de 2008 sur l'économie sociale, et en France avec la loi Hamon de 2014, qui fixe des critères précis d'appartenance à l'ESS (Lacroix & Slitine, 2023).

2.1.1 Les principes fondateurs de l'Économie Sociale et Solidaire

L'Économie Sociale et Solidaire repose sur plusieurs principes fondamentaux qui la distinguent du modèle capitaliste traditionnel (Benhaddouch, 2022) :

- La **gestion démocratique** ;
- L'**autonomie vis-à-vis de l'État** (souvent restreinte par la dépendance financière aux subsides) ;
- La **lucrativité limitée ou absente** ;
- Un **engagement communautaire** fort centré sur l'utilité sociale.

L'autonomie relative constitue un enjeu majeur. Les ASBL disposent d'une gouvernance propre, mais leur indépendance peut être compromise si leurs financements proviennent en grande partie de fonds publics. Cette tension entre projet politique et dépendance économique est au cœur des débats sur la viabilité du modèle (Gilormini, 2023; Hub Brussels , 2025; monasbl.be, 2025).

Ces principes fondateurs confèrent à l'ESS sa singularité, elle vise le bien-être collectif, la justice sociale et environnementale, tout en cherchant à s'adapter aux dynamiques du marché global (Duverger, 2023).

2.1.2 *L'évolution vers l'Économie Sociale et Démocratique (ESD)*

L'Économie Social et Solidaire a progressivement intégré des pratiques de gouvernance plus inclusives, donnant naissance à l'Économie Sociale et Démocratique (ESD). Ce modèle valorise la transparence, la participation citoyenne et l'intelligence collective, dans une logique d'innovation démocratique (Avisé, 2023). L'agrément d'ESD en Belgique repose sur quatre critères dont l'ordre reflète une hiérarchie éthique (SAW-B, 2013) :

- La primauté des personnes sur le capital ;
- Un but social explicite ;
- Une gestion autonome ;
- Une gouvernance démocratique.

Ces principes ancrent l'économie dans une finalité sociétale plutôt que lucrative. Toutefois, cette autonomie reste relative, la majorité des structures dépendent, au moins partiellement, de financements publics (Celle, 2021).

L'ESD propose ainsi une réappropriation citoyenne de l'économie. Des initiatives comme les supermarchés coopératifs (ex. : La Louve, en France) incarnent cette dynamique alliant modèle coopératif, gouvernance partagée et logique de bien commun, au-delà des méthodes de marché (SAW-B, 2013; Duverger, 2023).

2.1.3 *L'Économie Sociale et Solidaire en Belgique*

En Belgique, l'Économie Sociale et Solidaire est reconnue par les pouvoirs publics, les entreprises et les fédérations sectorielles (Monzón & Chaves, 2017). En Wallonie, l'ESS est définie comme : « *l'exercice d'activités économiques productrices de biens ou de*

services, menés par des coopératives, des associations, des mutuelles ou des fondations » (Benhaddouch, 2022). Ces structures se distinguent par leur éthique, privilégiant l'intérêt collectif ou celui de leurs membres plutôt que la recherche de profit (Defourny, 1990).

Cette économie belge repose sur des modalités particulières, telles que la propriété collective, le financement solidaire et la gouvernance démocratique (Benhaddouch, 2022). Elle adopte parfois des logiques concurrentielles, tout en respectant des principes de solidarité, de justice sociale et d'impact environnemental. Ces caractéristiques renforcées par l'approche de l'Économie Sociale et Démocratique (ESD) permettent à l'ESS de contribuer activement au développement local et à l'inclusion (Inraten & Angade, 2023).

Face aux défis sociaux, économiques et écologiques actuels, l'ESS s'impose comme une alternative durable et équitable, fondée sur la participation, la coopération et l'innovation (Lacroix & Slitine, 2023).

Cette étude se concentre sur les Associations Sans But Lucratif (ASBL), acteurs majeurs de l'ESS en Belgique. Leur structure non lucrative, leur finalité sociale et leur enracinement dans la solidarité en font des sujets d'analyse pertinents dans le cadre de cette recherche (Acteur de l'économie sociale, 2024).

2.2 Les besoins de financement spécifiques à l'Économie Sociale et Solidaire

2.2.1 Types d'Organisations dans l'Économie Sociale et Solidaire

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) regroupe plusieurs types d'organisations ayant en commun une mission sociale, solidaire ou environnementale. Ce mémoire se concentre sur les Associations Sans But Lucratif (ASBL), qui constituent une composante majeure de l'ESS en Belgique (Inariten & Angade, 2023) :

- **Associations (ASBL) :** Elles visent le bien-être collectif et interviennent dans des domaines variés : inclusion sociale, culture, santé, climat, etc. Elles répondent à des besoins non couverts par les acteurs marchands ou publics (Larousse, s.d.).
- **Autres organisations de l'ESS (coopératives, fondations et mutuelles) :** Bien qu'actrices à part entière de l'ESS, elles présentent des structures juridiques et des modèles de financement distincts. Ces dernières ne seront pas traitées dans le cadre de ce travail (Fédération belge des Fondations Philanthropiques, 2024).

Les ASBL font face à des défis croissants : baisse des subsides publics, incertitudes budgétaires et concurrence (Failon, Mertens de Wilmars, Arpigny, & Moreau, 2023).

2.2.2 *Les moyens de financement des ASBL en Belgique : vers une diversification*

En Belgique, les Associations Sans But Lucratif (ASBL), piliers de l'ESS, rencontrent des difficultés d'accès aux circuits financiers classiques, notamment en raison de leur statut non lucratif. Face à l'instabilité des subsides et à l'évolution des besoins, elles doivent progressivement diversifier leurs sources de financement (iES, 2024).

Il est essentiel pour une ASBL, surtout au sein de l'ESS, de définir clairement ses objectifs, sa finalité sociale, solidaire et ses parties prenantes, avant de rechercher des financements. Cela permet d'élaborer une stratégie de développement intégrant ses besoins financiers à court, moyen et long terme (De Foy, 2021).

On distingue de cette manière deux grandes fonctions du financement (monasbl.be, 2025) :

- Le **financement de la trésorerie** ou du **cashflow** (court terme), destiné à couvrir les décalages de paiements, les salaires ou charges ;
- Le **financement des revenus ou investissements** (moyen et long terme), utilisé pour des projets d'investissement ou l'expansion structurelle de l'organisation.

Une fois tous les besoins identifiés, les différentes organisations peuvent repérer leurs sources de financement potentielles, combinant des ressources internes (fonds propres) et externes (apportées par des tiers). L'objectif est d'atteindre un équilibre entre la durée du financement, le ratio entre fonds propres et fonds tiers, mais aussi le coût des financements et garanties exigées par les financeurs (Hub Brussels, 2024).

2.2.2.1 *Les sources de financements traditionnelles*

Les principales sources de financement traditionnelles pour les Associations Sans But Lucratif au sein de l'Économie Sociale et Solidaire incluent (iES, 2024) :

- **L'autofinancement** : L'ASBL génère des bénéfices, qu'elle peut réinvestir pour soutenir ses opérations (Hub Brussels, 2024).
- **Les crédits** : Obtention de fonds par des emprunts bancaires, remboursables avec intérêts à échéance (Hub Brussels, 2023).

- **Les subsides** : Aides octroyées par les pouvoirs publics (européens, fédéraux, régionaux, provinciaux, communaux) sous certaines conditions, pour supporter des projets à finalité sociale (Hub Brussels, 2022).
- **Les cotisations des membres** : Contributions financières d'adhérents permettant de couvrir les frais fixes ou de fonctionnement (Hub Brussels, 2024).
- **Le don, le sponsoring, et le mécénat** : Soutiens financiers sans contrepartie directe, favorisant la croissance d'activités sociales (Hub Brussels, 2024).

Les différentes sources de financement traditionnelles sont illustrées dans la **Figure 1**. En Belgique, elles couvrent un spectre varié de financeurs publics et privés. Certains organismes proposent des solutions d'investissement partiel et sur mesure, tandis que d'autres comme *Crédal* offrent des financements totaux. Ces acteurs facilitent l'accès à des produits financiers éthiques alignés avec l'impact social et le développement durable (iES, 2024).

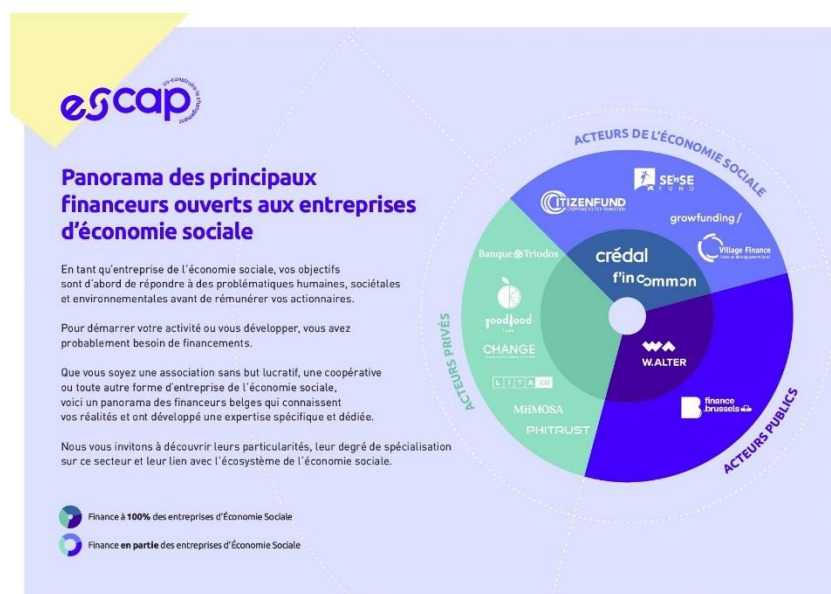


Figure 1 : Panorama des principaux financeurs ouverts aux entreprises d'ESS (iES, 2024)

Le réseau d'acteurs financiers assez diversifiés en Belgique permet aux ASBL d'adapter leur stratégie de financement selon leur cycle de vie, leurs besoins structurels ou leur capacité d'emprunt, en combinant ressources traditionnelles et outils innovants pour maximiser leur impact (iES, 2024).

2.2.2.2 Les sources de financements alternatifs

Pour pallier les limites des financements classiques, les ASBL belges se tournent vers des solutions innovantes. Cette étude explore quatre approches alternatives :

- **Social Impact Bonds (SIB) ou Contrat à impact social :**

Ce mécanisme repose sur un partenariat public-privé associatif, des personnes morales (banques, fondations...) financent un projet social, si les résultats sont atteints, l'État rembourse avec rendement. Le risque financier est transféré aux investisseurs, ce qui stimule l'expérimentation sociale. En Belgique, les SIB émergent dans les années 2010, comme avec le projet d'insertion de jeunes éloignés de l'emploi (Dermine, 2019).

- **Subsidiarité :**

Ce principe favorise la prise de décision au plus proche du citoyen. Il se traduit, en Belgique, par une décentralisation des financements vers les collectivités locales. Les ASBL peuvent ainsi bénéficier de subsides conditionnés à l'impact local, augmentant leur autonomie dans la mise en œuvre de projets adaptés aux réalités territoriales (Kratou, Neffati, & Poirot, 2016; Office des publications de l'Union européenne, 2022).

- **Mutualisme :**

La Mutualisation consiste à regrouper des ressources (matérielles, humaines, financières ou immatérielles) entre plusieurs structures. Elle offre de répartir les coûts, les risques et les compétences, tout en renforçant la capacité d'action collective. En Belgique, des outils comme la *SocMut* ou la *Caisse Coopérative de Crédit Social* en représentent des exemples concrets (Toucas-Truyen, 2021).

- **Crowdfunding non-financier ou de donation :**

Ce moyen de financement participatif permet aux différentes ASBL de collecter des dons par des plateformes numériques, sans contrepartie financière pour les contributeurs. Il favorise la transparence, la mobilisation citoyenne et la constitution d'une communauté de soutien autour d'un projet à impact social ou environnemental (Poissonnier & Bévan, 2016).

De nos jours, les Associations Sans But Lucratif dans l'Économie Sociale et Solidaire font face à de défis innovants en matière de financement. La recherche et le développement de méthodes novatrices de financement sont une alternative afin d'assurer leur pérennité, leur mission et leur impact social. Ces quatre dispositifs, bien qu'hétérogènes, présentent un intérêt stratégique pour les ASBL. Ils permettent de diversifier les ressources, d'impliquer de nouveaux acteurs, et de renforcer leur autonomie face à la volatilité des financements publics.

3. Analyse des méthodes de financement alternatif

Face aux limites des financements traditionnels pour les Associations Sans But Lucratif dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), des solutions alternatives apparaissent, permettant soit de varier les sources de revenus additionnelles, soit de réduire les dépenses opérationnelles. Ces approches répondent aux besoins croissants d'autonomie financière et d'innovation dans le secteur associatif (Inraten & Angade, 2023).

- Les **Social Impact Bonds (SIB)** et le **Crowdfunding** s'inscrivent dans une logique de diversification des revenus supplémentaires. Ils offrent aux ASBL de mobiliser des ressources externes, soit en passant par des personnes morales (pour les SIB) (Dermine, 2019), soit en passant par des personnes physiques (pour le Crowdfunding) (Convié, 2017). Ces outils visent à financer des projets spécifiques ou des activités stratégiques tout en impliquant de nouveaux acteurs.
- La **Mutualisation** et la **Subsidiarité** s'orientent quant à elles davantage vers une réduction des dépenses ou une optimisation des ressources existantes. La Mutualisation permet aux ASBL de partager des coûts (locaux, matériel, expertise) (Avisé, 2024). Tandis que la Subsidiarité soutient des actions financées directement par les pouvoirs publics ou les collectivités, limitant les besoins de financement propres des associations (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023).

3.1 Social Impact Bonds (SIB)

Les Social Impact Bonds, également connus sous l'abréviation SIB, sont des instruments financiers innovants conçus pour lever des fonds privés afin de financer des programmes sociaux. Ce mécanisme repose sur un partenariat entre les personnes morales, les opérateurs de services sociaux (ASBL ou coopérative), ainsi que les autorités publiques (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015). L'objectif principal des SIB est de mobiliser des ressources financières pour des actions sociales novatrices et souvent préventives tout en transférant le risque financier aux personnes morales (Chiapello & Lemaigre, 2019).

3.1.1 Fonctionnement

Le schéma classique d'un SIB comprend plusieurs parties prenantes clés :

- **Personnes morales** : Ce sont des entités (banques, fonds d'investissement, fondations caritatives) qui avancent les fonds nécessaires à la mise en œuvre du programme social. Leur motivation est de générer un retour sur investissement basé

sur l'atteinte des objectifs sociaux préalablement définis et contribution à la diversification sociale (Dermine, 2019).

- **Intermédiaires** : Il s'agit d'organisations qui assurent la coordination entre les investisseurs et les opérateurs de services sociaux. Ils facilitent l'application du contrat, gèrent les flux financiers et veillent au bon déroulement du projet (Dermine, 2019).
- **Opérateur de service social** : Cet opérateur (ASBL ou coopérative) est chargé de délivrer les services prévus par le SIB auprès des bénéficiaires, visés, en conformité avec les objectifs fixés (Dermine, 2019).
- **Évaluateur externe** : Acteur indépendant, il mesure les résultats du projet à l'aide d'indicateurs prédéfinis. Son évaluation est essentielle pour confirmer le remboursement ou non des investisseurs : si les objectifs sont atteints, les pouvoirs publics procèdent au paiement (Dermine, 2019).
- **Autorité publique** : Il s'agit d'une entité publique (fédérale, régionale ou locale) qui s'engage à rembourser les investisseurs si les résultats sont jugés satisfaisants. L'intérêt pour les pouvoirs publics réside dans les économies potentielles liées à une amélioration des résultats sociaux (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015).

La **Figure 2** est un schéma simplifié qui permet de visualiser les relations contractuelles ainsi que les flux financiers entre les différents acteurs.

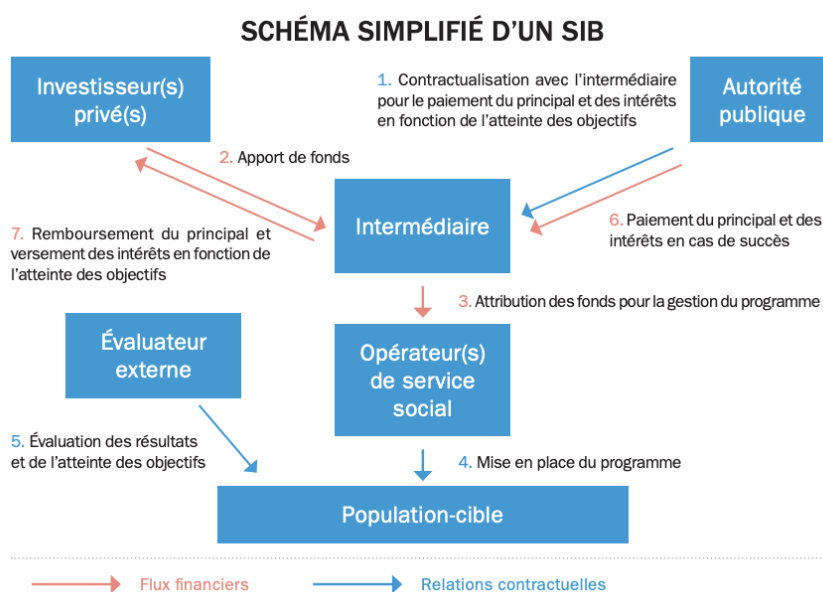


Figure 2 : Schéma simplifié d'un SIB (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015)

Ce mécanisme vise à transférer le risque financier initial aux investisseurs tout en encourageant l'expérimentation de solutions sociales innovantes. En cas de succès, l'autorité publique rembourse les montants engagés, parfois avec un rendement, rendant ainsi le dispositif attractif pour les financeurs à impact (Chiapello & Lemaigre, 2019).

3.1.2 Avantages

Les Social Impact Bonds (SIB) présentent plusieurs avantages qui en font un outil attrayant pour le financement de projets sociaux :

- **Impact social mesurable** : Les projets financés par des SIB sont structurés autour d'objectifs sociaux clairs et quantifiables. L'intervention d'un évaluateur externe assure la transparence des résultats et renforce la culture suivie et d'amélioration continue. Toutefois, plusieurs auteurs mettent en garde contre un biais possible : la focalisation sur des indicateurs. Elle peut altérer la réalité des actions en favorisant les dimensions les plus facilement mesurables (Chiapello & Lemaigre, 2019; Dermine, 2019; Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015).
- **Païement conditionné aux résultats** : Le remboursement des investisseurs n'a lieu que si les résultats sont atteints. Ce mécanisme encourage une utilisation efficiente des ressources et réduit le risque pour les pouvoirs publics (Dermine, 2019).
- **Stimulation de l'innovation sociale** Les SIB poussent les acteurs à expérimenter de nouvelles solutions à des enjeux sociaux complexes (Chiapello & Lemaigre, 2019). Selon la définition de l'*UNISPO* (2010), l'innovation sociale désigne des réponses nouvelles à des besoins non couverts par l'État, le marché ou la société civile, apportant une valeur sociale et organisationnelle durable.
- **Mobilisation de capitaux privés** : Les SIB attirent des financements externes vers le secteur social, en impliquant des acteurs qui n'y auraient pas investi autrement (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015; Deblieck & Stokkink, 2017).
- **Reconnaissance institutionnelle croissante** : Soutenus par des institutions européennes comme la *Commission européenne*, le *Parlement Européen* ou l'*OECD*, les SIB s'inscrivent dans une dynamique de structuration à l'échelle européenne (Deblieck & Stokkink, 2017).

Les SIB illustrent une évolution des partenariats public-privé (PPP). Où la coopération entre l'État et les acteurs privés vise à des objectifs sociaux partagés, tout en

répartissant les risques et les responsabilités (Maatala, Benabdellah, & Lebailly, 2017; Chiapello & Lemaigre, 2019).

3.1.3 *Limites et défis*

Malgré leur potentiel, les Social Impact Bonds montrent plusieurs limites et défis pour les ASBL. Premièrement, leur mise en œuvre implique une charge administrative conséquente. La définition des objectifs, la recherche d'investisseurs, la contractualisation, l'application et l'évaluation exigent des ressources humaines et financières importantes. Ce processus, souvent long, représente un obstacle pour les petites structures peu dotées en ressources (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015).

Un autre challenge majeur est que les SIB favorisent les projets à impact rapidement mesurable, ce qui exclut de nombreuses actions sociales de long terme ou à résultats qualitatifs. Ce biais de sélection nuit à la diversité des projets soutenus et peut conduire à négliger des besoins réels, mais moins « quantifiables » (Deblieck & Stokkink, 2017).

La marchandisation potentielle de l'action sociale représente également un défi pour les SIB. En imposant des indicateurs de performance, les SIB risquent de transformer des enjeux complexes en objectifs chiffrés, réducteurs de la richesse des démarches associatives. La logique financière peut exercer une influence (positive ou négative) sur la nature même des services fournis (Dermine, 2019).

Pour terminer, du côté des investisseurs, l'incertitude constitue un frein. Le manque de données historiques fiables, l'absence de standards communs pour mesurer l'impact social et les faibles garanties financières rendent les SIB moins attractifs que d'autres placements. Ces risques limitent leur diffusion à grande échelle (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015).

3.1.4 *Études de cas*

Plusieurs exemples permettent de comprendre le fonctionnement des Social Impact Bonds (SIB). Le premier SIB au monde a été lancé en 2010 à Peterborough au Royaume-Uni afin de réduire le taux de récidive chez les détenus (Social Finance, 2014).

En Belgique, le premier SIB a été mis en place en 2017 avec l'ASBL *Duo For a Job*. Le projet, financé à hauteur de 347.000€ sur 3 ans, visait à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes immigrants grâce à un programme de mentorat intergénérationnel.

Durant cette période, 322 jeunes ont été accompagnés et 42 % d'entre eux ont trouvé un emploi dans les 12 mois, soit une performance de 28 % supérieure à celle du groupe témoin. Ce résultat a permis aux investisseurs de récupérer leur capital avec un rendement annuel moyen de 4 %. *Duo for a Job* a depuis diversifié ses sources de financement, atteignant un budget de 3 millions d'euros, soutenu par plus de 50 partenaires publics et privés (KOIS Caring Finance, 2020).

Le second exemple, pour la Belgique, est le projet *Becode*. C'est un SIB lancé en 2020, structuré par KOIS et avec la collaboration d'Actiris. Le programme vise à former 450 chercheurs d'emploi vulnérables dans le domaine du codage informatique avec un accent particulier sur les femmes et les personnes non européennes. Doté d'un budget de 2,5 millions d'euros sur 5 ans, ce SIB propose un rendement potentiel de 2 à 6 % aux investisseurs. *Becode* affiche déjà un taux d'emploi de 65 % parmi ses anciens bénéficiaires, ce qui dépasse la moyenne observée dans les formations publiques à Bruxelles. L'objectif de l'entreprise est de permettre à 400 participants de retrouver un emploi dans les 12 mois suivant leur formation (KOIS Caring Finance, 2020; Becode, 2024).

3.2 Subsidiarité

Le principe de Subsidiarité, introduit par la Traité de Maastricht (1992), stipule qu'une autorité publique ne doit intervenir que si son action est plus efficace que celle menée à une position plus proche du citoyen (Office des publications de l'Union européenne, 2022). En Belgique, ce principe adopte une dimension particulière en raison de la structure fédérale de l'État et du morcellement des compétences entre les niveaux fédéraux, régionaux, communautaires et locaux (Randour, 2021).

Dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), et en particulier les ASBL, la Subsidiarité se traduit par la délégation explicite ou implicite de missions d'intérêt général aux associations. Les ASBL prennent en charge certaines responsabilités à la place de l'État, dans une logique de proximité, d'efficacité et de complémentarité. Cette délégation repose sur une relation de confiance, mais aussi de contractualisation encadrée par des dispositifs de financement, qu'ils soient structurels, facultatifs ou liés à des appels à projets (Parlement Européen , 2024; Randour, 2021).

La Subsidiarité peut également être un outil de gouvernance participative, en intégrant les citoyens et les associations à la gestion des biens communs. Le cas du *Jardin*

des Essentiels à Bruxelles illustre cette co-gestion locale. Dans celle-ci, une ASBL assume la logistique d'un espace collectif, soutenue par des subsides locaux, tout en restant sous la supervision des pouvoirs publics (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023; Jardin Essentiel, 2016; Besustainable.brussels, 2024).

Ce principe n'est toutefois pas exempt de dérives. Il peut être instrumentalisé si l'État se décharge de certaines missions sans en transférer les moyens financiers nécessaires, plaçant les ASBL en situation de vulnérabilité. Il est donc crucial de rappeler que les ASBL ne sont pas des opérateurs publics : elles conservent une gestion autonome, bien que leur autonomie demeure relative, compte tenu de leur dépendance fréquente aux subsides publics (Randour, 2021; Equal.Brussels, 2023).

3.2.1 *Fonctionnement*

Le principe de Subsidiarité s'accompagne généralement de financements publics alloués à différents niveaux de pouvoir (communal, régional...), selon les dimensions locales (Equal.Brussels, 2023). Trois formes principales sont observées :

- **Subsides structurels** : Octroyés de manière régulière, permettant à l'association de maintenir un socle d'activités (Equal.Brussels, 2023) ;
- **Subsides facultatifs/ponctuels** : Attribués sur appel à projets ou priorité politiques (Vivalis.brussels, 2025);
- **Subsides conditionnels** : Liés à l'atteinte des résultats mesurables (Equal.Brussels, 2023).

En Belgique, la délégation peut être explicite, par des conventions formelles, ou implicite lorsque l'ASBL assume une mission d'intérêt général sans mandat officiel (Randour, 2021). Certains dispositifs, comme ceux des *Petits Riens* ou de la *Fédération Ressources*, s'appuient sur des critères d'impact évalués, traduisant une Subsidiarité systémique contractualisée (SAW-B, 2025; Ressources, 2022; Bruxelles environnement, 2024). Il est essentiel de rappeler que les ASBL, bien qu'indépendantes dans leur gouvernance, bénéficient d'une autonomie relative, car leur viabilité dépend souvent de ces financements publics (Equal.Brussels, 2023).

3.2.2 *Avantages*

La Subsidiarité permet aux ASBL d'adapter leurs actions aux réalités locales, en valorisant leur expertise de terrain tout en respectant un cadre de reddition de comptes. Elle

favorise également une autonomie relative des associations vis-à-vis de l'État, sans pour autant les émanciper totalement du financement public (Randour, 2021).

Ce principe soutient l'innovation sociale en laissant aux ASBL l'espace nécessaire pour expérimenter des réponses ajustées à des besoins mal couverts par les politiques publiques (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023). Il peut aussi renforcer la co-construction des politiques publiques par une concertation accrue entre administrations et société civile (Parlement Européen , 2024).

Toutefois, en reposant sur une relation de délégation explicite ou implicite, la Subsidiarité permet de transférer certaines missions aux ASBL tout en assurant leur alignement avec les priorités publiques (Office des publications de l'Union européenne, 2022).

3.2.3 *Limites et défis*

La subsidiarité, bien qu'efficace en théorie, pose plusieurs défis à l'échelle des ASBL. Les exigences administratives (rapports, indicateurs, évaluations) entraînent souvent une charge bureaucratique importante, particulièrement lourde pour les petites structures peu dotées en personnel ou en expertise (Randour, 2021). L'accès aux financements est inégal, les associations disposant des réseaux politiques solides ou de compétences internes bénéficient d'un avantage comparatif (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023).

Dans certains cas, la Subsidiarité peut être détournée de sa vocation initiale et servir de justification à un retrait de l'État, les associations se voyant confier des missions sans moyen adéquat (Randour, 2021). Les effets varient fortement selon la taille des structures. Les petites ASBL tirent profit de leur proximité avec le terrain, tandis que les grandes font face à des exigences de cofinancement lourdes ou à des critères d'impact peu adaptés à leurs réalités opérationnelles (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023).

3.2.4 *Études de cas*

En Italie, la ville de Bologne a adopté le *Règlement pour les biens communs urbains* permettant aux citoyens et associations locales de cogérer des espaces publics avec les autorités locales. Cette approche renforce l'autonomie locale et favorise la régénération urbaine par la participation directe des acteurs concernés (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023).

En Belgique, des initiatives comme le *Community Land Trust*, les *potagers urbains* ou la *Fédération Ressources* illustrent une Subsidiarité active, soutenue par les pouvoirs publics. Les subsides sont parfois indexés sur l'impact mesuré (ex. : tonnages de matériaux réutilisés), traduisant une logique d'efficacité sociale et environnementale (Fédération Ressources, 2024; Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023). Ces exemples démontrent que la Subsidiarité peut encourager une gestion partagée des ressources locales tout en maintenant une gouvernance publique structurante (Fédération Ressources, 2024).

3.3 Mutualisation

En économie, la Mutualisation fonctionne de manière similaire au concept de mutualisme en biologie : plusieurs organisations, dont les ASBL, s'unissent pour mettre en commun des ressources matérielles et immatérielles (compétences, savoir-faire, réseaux) afin d'en extraire des bénéfices collectifs (Richez-Battesti & Malo, 2011).

La Mutualisation permet de partager à la fois les moyens et les risques, créant de cette manière des économies d'échelle et renforçant la résilience des structures (Ouyahia & Roux, 2017). Cette approche s'inscrit principalement dans les dynamiques de changement d'échelle et d'optimisation des ressources, favorisant un impact social accru (Richez-Battesti & Malo, 2011).

3.3.1 Fonctionnement

Selon le guide publié par TIESS (Roberge & Gagnon, 2023), la Mutualisation suit cinq grandes étapes :

- **Impulsion** : Les ASBL identifient les raisons du regroupement (réduction des coûts, accès à des compétences, atteinte d'une masse critique...). Cela peut concerner les locaux, les ressources humaines ou des projets spécifiques (Roberge & Gagnon, 2023).
- **Réflexion et diagnostic** : Cette phase consiste à analyser les complémentarités, les forces et les faiblesses des structures impliquées. Par exemple, deux ASBL peuvent décider de partager une équipe ou des fonctions supports (Roberge & Gagnon, 2023).
- **Modélisation** : Elle définit les règles du partage (répartition des coûts, responsabilités, accès aux ressources...) (Roberge & Gagnon, 2023).
- **La réalisation** : Une coordination active est requise pour assurer la bonne exécution, dans un esprit de transparence et de collaboration (Roberge & Gagnon, 2023).

- **L'évaluation :** Mesure les résultats obtenus et ajuste les dispositifs si nécessaire (Roberge & Gagnon, 2023).

Certaines structures pérennes comme les coopératives ou les pôles territoriaux de coopération économique (*PTCE*) facilitent la Mutualisation à grande échelle, en associant différents acteurs dans une gouvernance collective (Ouyahia & Roux, 2017). Ces dispositifs visent à renforcer l'impact social tout en optimisant les ressources à l'échelle territoriale (Richez-Battesti & Malo, 2011).

En Belgique, les Petits Riens illustrent cette dynamique. Leur modèle de réutilisation génère à la fois des revenus et accorde de soutenir d'autres projets solidaires. Leur assise financière leur permet aussi d'offrir des garanties d'emprunt à des organisations plus petites (Les Petits Riens, 2018).

La Mutualisation de services immatériels, tels que la gestion des ressources humaines ou la comptabilité, représente un défi. Elle exige une coordination étroite, une standardisation, des pratiques, et un haut degré de confiance entre partenaires (Rosenzweig & Boussart, 2021).

3.3.2 *Avantages*

La Mutualisation offre plusieurs bénéfices stratégiques pour les ASBL. Elle permet d'abord de réduire les coûts opérationnels par le partage de locaux, d'équipements ou de services (Richez-Battesti & Malo, 2011). Elle peut aussi générer des revenus supplémentaires lorsque les ressources partagées sont mises à disposition d'autres acteurs (Rosenzweig & Boussart, 2021). Elle constitue également un outil efficace de répartir les risques liés à de nouvelles initiatives, rendant les projets collectifs plus sûrs pour chaque partenaire (Ouyahia & Roux, 2017).

Pour les petites et moyennes ASBL, la Mutualisation donne l'accès à des ressources inaccessibles individuellement (expertise juridique, comptabilité, technologies...). Ce renforcement structurel accroît leur résilience et peut, dans certains cas, améliorer leur capacité d'emprunt grâce à l'appui de structures plus solides (Ouyahia & Roux, 2017; Pérez & Silva, 2013).

Enfin, la Mutualisation augmente les dynamiques collaboratives, elle encourage la circulation d'expertise, développe la confiance entre acteurs, et consolide les ancrages territoriaux (Rosenzweig & Boussart, 2021).

3.3.3 *Limites et défis*

Malgré ses nombreux atouts, la Mutualisation soulève plusieurs défis pour les ASBL. Le premier frein identifié est souvent le manque de confiance entre partenaires. Lorsque les structures ne se connaissent pas bien ou n'ont pas encore collaboré, des doutes sur la répartition des responsabilités, la transparence ou la loyauté peuvent émerger. Cette confiance se construit progressivement, notamment par une communication ouverte, une attribution claire des tâches et des objectifs partagés (Roberge & Gagnon, 2023).

Un deuxième défi tient aux résistances culturelles. Passer d'une gestion autonome à une gouvernance partagée suppose d'accepter de déléguer, de négocier, voire de revoir certaines pratiques internes. Cette transition peut générer des tensions, surtout si les identités ou méthodes de travail diffèrent fortement entre structures (Ouyahia & Roux, 2017).

La Mutualisation peut également entraîner des déséquilibres d'implication. Dans certains cas, une organisation investit davantage en temps, ressources ou engagement que ses partenaires, créant un sentiment d'injustice ou de surcharge. Pour limiter ce risque, il est important de formaliser dès le départ les contributions attendues de chaque partie et d'établir des mécanismes d'ajustement (Roberge & Gagnon, 2023).

Pour terminer, des différences de valeurs ou finalités peuvent entraver la coopération. En outre, dans le cadre de l'ESS, toutes les ASBL n'ont pas la même vision des priorités sociales, ni les mêmes logiques d'action. Ces différences peuvent nuire à la cohérence d'un projet commun, à moins de prendre le temps d'aligner les objectifs et de clarifier les attentes (Ouyahia & Roux, 2017).

3.3.4 *Étude de cas*

Plusieurs initiatives concrètes illustrent la manière dont la Mutualisation est mise en œuvre dans l'Économie Sociale et Solidaire, en renforçant la capacité d'action collective et la robustesse des structures.

En Belgique, la *Fédération Ressources* coordonne un réseau d'ASBL actives dans la réutilisation d'objets (textiles, électroménagers...) en leur fournissant des outils partagés

tels que la traçabilité, l'évaluation d'impact ou la représentation politique. Cette dynamique sectorielle, bien qu'indirecte, permet à de petites structures d'accéder à des services qu'elles ne pourraient pas assumer seules (Ressources, 2022).

De leur côté, *les Petits Riens* illustrent comment une grande structure peut agir comme catalyseur de Mutualisation. Leur modèle basé sur la revente d'objets accorde d'autofinancer des organismes sociaux (formation, insertion), notamment par des collaborations avec *Actiris*, dans le cadre de parcours d'insertion professionnelle dans l'électromécanique (Actiris, 2025; Les Petits Riens, 2018).

3.4 Crowdfunding non-financier

Pour les Associations Sans But Lucratif (ASBL), on parle de Crowdfunding non-financier lorsque ce soutien n'implique aucun retour lucratif pour le contributeur : ni dividende, ni taux d'intérêt, ni plus-value attendue. Le Crowdfunding non-financier est également appelé Crowdfunding de donation. Il s'agit donc d'un financement en argent, mais sans objectif spéculatif. Ce modèle renforce l'ancrage communautaire, en mobilisant la participation citoyenne autour d'un projet à impact social, culturel ou environnemental (Bessière & Stéphanie, 2014; Convié, 2017).

3.4.1 Fonctionnement

Le Crowdfunding non-financier repose sur la mise en relation entre les porteurs de projets associatifs (ASBL) et une communauté de personnes physiques mobilisée autour d'une cause d'intérêt général. Les plateformes, telles que *Ulele* ou *KissKissBankBank*, facilitent cette interaction (Ornée & Renault, 2014).

Le processus suit plusieurs étapes clés, présentées dans la **Figure 3**, qui doivent être programmées en amont pour garantir l'efficacité de la campagne (Bessière & Stéphanie, 2014).

1. **Création du projet :** L'ASBL définit les objectifs, les besoins financiers, le calendrier et d'éventuelles contreparties symboliques (remerciements, participation à un événement...). La clarté du projet est essentielle pour instaurer la confiance (Convié, 2017).
2. **Lancement de la campagne sur une plateforme de Crowdfunding :** Le projet est mis en ligne sur une plateforme, avec un but financier et une durée déterminée. Un descriptif engageant, des visuels et une présentation explicite sont des éléments décisifs (Ornée & Renault, 2014).

3. **Communication et promotion** : La campagne est diffusée par les réseaux sociaux, newsletters ou événements. Une mobilisation initiale (bénévoles, anciens donateurs) est souvent indispensable pour créer une dynamique (Convié, 2017).
4. **Engagement des personnes physiques** : Les internautes soutiennent le projet par des dons sans contrepartie financière. Le sentiment d'appartenance et la transparence du porteur de projet renforcent leur motivation (Lesur, 2015).
5. **Collecte des fonds** : À la fin de la période définie, si l'objectif est atteint, l'organisation perçoit les fonds. Les modalités varient selon les plateformes (Ornée & Renault, 2014).
6. **Réalisation du projet et retours aux personnes physiques** : le projet est réalisé et les contributeurs reçoivent des nouvelles ou les contreparties symboliques promises. Cette phase est cruciale pour entretenir la relation de confiance (Bessière & Stéphany, 2014).
7. **Évaluation et Feedback** : Une analyse des résultats permet d'améliorer les campagnes futures et de valoriser l'impact auprès des personnes physiques (Convié, 2017).

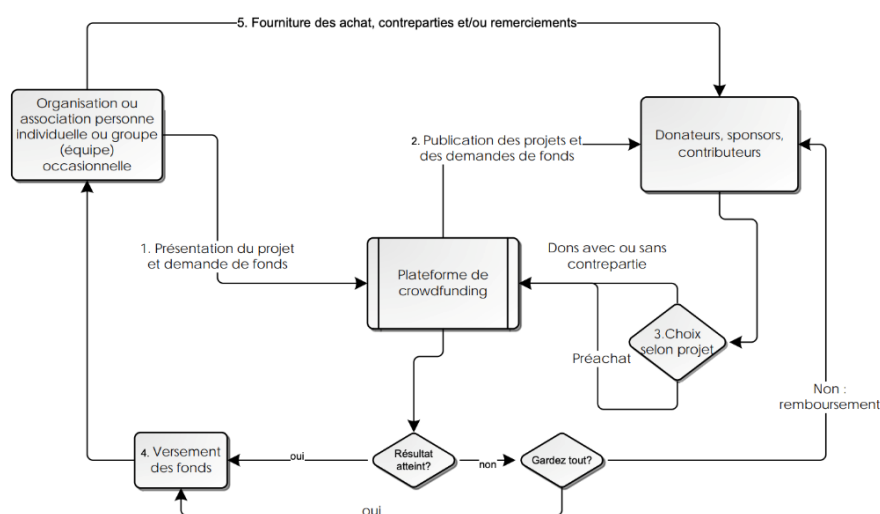


Figure 3: Schéma du Crowdfunding non-financier (Convié, 2017)

3.4.2 Avantages

Le Crowdfunding non-financier présente plusieurs avantages pour les ASBL. Premièrement, il permet de diversifier les sources de financement sans dépendre des subsides publics ou du crédit bancaire, renforçant ainsi l'autonomie financière de l'organisation (Lesur, 2015; Convié, 2017).

Deuxièmement, ce type de financement favorise l'engagement communautaire. Les personnes physiques ne cherchent aucun gain financier, leur implication repose sur l'adhésion aux valeurs de l'ASBL, créant un lien de confiance durable et un effet réseau local (Ouyahia & Roux, 2017).

Le Crowdfunding est aussi un outil de communication et de sensibilisation. En rendant visible un projet sur une plateforme, l'ASBL accroît sa notoriété, attire de nouveaux soutiens et mobilise au-delà de la seule dimension financière (Bessière & Stéphanie, 2014).

Il constitue également un levier d'expérimentation, une campagne réussie peut valider un projet pilote avant un déploiement plus large. Le nombre et les réactions des contributeurs fournissent des indicateurs précieux sur l'adhésion du public (Convié, 2017).

Pour terminer, cette approche contribue à une gouvernance plus participative, en intégrant directement les parties prenantes dans la dynamique associative, ce qui renforce l'ancrage démocratique de l'ASBL (Lesur, 2015).

3.4.3 *Limites et défis*

Malgré ses atouts, le Crowdfunding non-financier présente également plusieurs limites et défis pour les ASBL. Le principal enjeu est la charge en communication. Réussir une campagne nécessite des compétences en marketing digital, storytelling et gestion de communauté. Pour des structures à faibles ressources humaines, cela constitue un investissement important (Ornée & Renault, 2014; Lesur, 2015).

Une prochaine limitation est l'imprévisibilité de l'engagement. Le soutien des donateurs dépend de nombreux facteurs (visibilité, période, mobilisation initiale), rendant les résultats aléatoires (Bessière & Stéphanie, 2014). La campagne suppose aussi un suivi rigoureux. Les personnes physiques attendent des retours sur l'avancement du projet et une communication transparente. Sans cela, la relation de confiance peut être fragilisée (Convié, 2017).

Le Crowdfunding non-financier convient mieux à des projets concrets et mobilisateurs qu'à des besoins structurels ou de long terme. Il reste difficile à adapter à des actions récurrentes ou moins tangibles (Lesur, 2015). Enfin, ce type de financement ne peut se suffire à lui-même, il doit s'intégrer dans une stratégie globale, combinant différentes sources pour assurer la pérennité des services (Convié, 2017).

3.4.4 Études de cas

Dans le but d’illustrer les différents aspects du Crowdfunding non-financier pour les organisations, plusieurs exemples peuvent être mentionnés. Le projet *Tri Postal*, porté par l’ASBL *Communa* par la plateforme *Growdfunding*. Le projet visait à transformer un ancien bâtiment postal de Saint-Gilles (Bruxelles) en un espace de travail partagé dédié aux initiatives sociales, culturelles et citoyennes. En mobilisant leur communauté, les porteurs de projet ont récolté 30.110€ grâce à 406 personnes physiques, dépassant légèrement leur objectif de 30.000€. La campagne proposait des contreparties symbolique (visites du lieu, participation à des ateliers). Ce cas illustre la manière dont une ASBL peut activer sa base de soutien pour concrétiser un projet à fort impact territorial, sans recourir à un financement bancaire classique (Growdfunding, 2025).

À l’opposé, certaines grandes ASBL, comme *Oxfam Belgique*, n’emploient pas systématiquement des plateformes de Crowdfunding pour collecter des fonds. Par exemple, elle a organisé une campagne telle que *Oxfam Trailwalker*, combinant activité physique, engagement communautaire et mobilisation de fonds. En 2024, l’évènement a permis de récolter 406.137€ grâce à la participation de 811 marcheurs. Les fonds ont été alloués à des programmes de lutte contre les inégalités dans plusieurs pays du Sud, tout en renforçant l’implication des donateurs à travers une campagne visible et participative (Oxfam Belgique, 2024).

3.5 Synthèse comparative des modes de financement

Après avoir présenté les quatre principales modalités de financement étudiées dans le cadre de cette étude (précédemment expliqué dans les points 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4), il est pertinent de proposer une synthèse comparative afin d’en faire ressortir les caractéristiques fondamentales. Le **Tableau 1** ci-dessous met en évidence les différences majeures entre les Social Impact Bond, la Subsidiarité, la Mutualisation et le Crowdfunding non-financier. En se basant sur des critères tels que la nature des ressources, le type d’acteurs impliqués, les objectifs poursuivis, ainsi que les conditions de financement et d’évaluation.

Tableau 1: *Résumé des moyens de financements alternatifs*

Critères	Social Impact Bonds (SIB)	Subsidiarité	Mutualisation	Crowdfunding non-financier
Nature du financement	Fonds privés remboursés par le public sous conditions de résultats	Fonds publics (subsidés structurels, facultatifs ou conditionnels)	Mise en commun de ressources entre plusieurs structures	Contributions citoyennes sans contrepartie financière
Acteurs clés	Personnes morales, pouvoirs publics, ASBL, intermédiaires, évaluateurs externes	Pouvoirs publics (tous niveaux), ASBL	ASBL, coopératives, plateformes territoriales ou réseaux associatifs	ASBL, plateformes numériques, citoyens
Conditionnalité	Très élevée, résultats mesurés et contractualisés	Variable, selon les types de subsides	Faible, basée sur l'engagement volontaire	Faible, dépend du bon vouloir des personnes physiques
Objectifs	Innovation sociale et efficacité mesurée	Réponse aux besoins collectifs par délégation	Réduction des coûts, résilience, optimisation des ressources	Soutien ponctuel ou structurant à des projets associatifs
Avantages principaux	Accès à des fonds privés, culture de l'impact	Autonomie relative, ancrage local, reconnaissance institutionnelle	Renforcement des capacités, économies d'échelle, solidarité entre structures	Diversification, mobilisation citoyenne, visibilité accrue
Limites principales	Complexité juridique, accessibilité limitée, risque de marchandisation	Administratif, inégalités d'accès, dépendance publique	Difficultés de coordination, asymétries d'engagement	Incertitude, faible stabilité, dépendance à la communication
Type de relation à l'État	Partenariat contractuel avec évaluation après l'action	Délégation partielle de mission publique	Complémentaire, souvent autonome de l'État	Faible, voire inexistante

Cette synthèse met en évidence le fait que ces outils ne répondent pas à des besoins identiques ni aux mêmes logiques. Alors que les SIB sont orientés vers des résultats quantifiables et contractualisés, la Subsidiarité repose sur une logique de délégation publique, la Mutualisation sur la coopération horizontale et le Crowdfunding sur la mobilisation citoyenne. Chacune de ces techniques peut être complémentaire, selon les finalités poursuivies, les ressources disponibles et la capacité des ASBL à y accéder.

4. Méthodologie

4.1 Méthodes de collecte des données

Dans le but d'explorer les moyens de financement des ASBL dans l'Économie Sociale et Solidaire, des données ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-structurés et une analyse documentaire.

4.1.1 Interviews

Treize ASBL actives dans des secteurs variés (social, environnement, santé, innovation sociale) sont interrogées à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif (*Annexe A*). L'objectif est de comprendre leurs pratiques de financement, leurs perceptions des dispositifs alternatifs (SIB, Subsidiarité, Mutualisation et Crowdfunding) ainsi que leurs attentes et besoins spécifiques. Les entretiens réalisés en présentiel ou à distance durent entre 30 et 60 minutes. Ils ont été enregistrés, retranscrits (*Annexe F*) et analysés de manière thématique. Cependant, ceux-ci sont confidentiels afin de respecter l'accord de confidentialité établi avec les différentes organisations. Bien que riches, ces données restent limitées en termes de généralisation à l'ensemble du secteur.

4.1.2 Analyse documentaire

L'analyse documentaire vient compléter les données de terrain. Elle mobilise une sélection d'articles scientifiques, rapports institutionnels, textes juridiques et publications d'acteurs de l'ESS. Les ouvrages sont choisis selon leur pertinence thématique (financement des ASBL, innovation sociale, ESS), leur actualité et leur fiabilité scientifique ou institutionnelle. Cette analyse contribue à poser les bases théoriques du mémoire et à nourrir la comparaison avec les pratiques observées lors des entretiens.

4.2 Analyse des données

L'analyse croise les données empiriques issues des entretiens avec les apports de la littérature théorique, dans une logique de confrontation entre usages réels et modèles étudiés. Trois objectifs guident cette démarche : comprendre les modalités actuelles de financement, explorer la réception des outils alternatifs et identifier des pratiques innovantes émergentes.

Chaque entretien a été traité de manière inductive, afin de faire apparaître des thématiques transversales (freins, leviers, divergences), mais aussi des singularités sectorielles ou structurelles. Les déclarations ont été analysées manuellement selon une

réflexion thématique, permettant de repérer les convergences et différences (ex. : critique des SIB, intérêt pour le Crowdfunding), les spécificités liées à la taille ou au secteur, ainsi que des éléments absents de la littérature.

Afin d'affiner les comparaisons, les ASBL ont été segmentées selon deux critères. La taille : petites structures (moins de 10 employés), moyennes structures (10 à 50 employés) et grandes structures (plus de 50 employés). Et le secteur d'activité : social, environnement, santé, entrepreneuriat social.

Un tableau synthétique en *Annexe D* précise la mission, la taille et le domaine de chaque ASBL anonymisée. Cette segmentation éclaire certaines tendances, telles qu'un intérêt accru pour le Crowdfunding chez les petites structures ou un usage plus ancré de la Subsidiarité dans les secteurs de la santé et du social.

Enfin, les résultats ont été systématiquement confrontés au cadre théorique, afin de confirmer, de nuancer ou de remettre en question les hypothèses issues de la littérature. Cette mise en dialogue entre théorie et terrain permet d'enrichir la réflexion sur les conditions de réussite et les limites des différents modèles de financement.

4.3 Limites de l'approche

Plusieurs limites méthodologiques doivent être signalées. L'échantillon de treize ASBL, bien que diversifié, ne permet pas une généralisation statistique. L'approche qualitative, centrée sur une analyse thématique manuelle, comporte un risque d'interprétation subjective, malgré le soin apporté à l'objectivation des propos. Enfin, les résultats reflètent une situation à un instant T, sujette à évolution selon les politiques publiques ou le contexte socio-économique.

5. Analyse empirique des pratiques de financement des ASBL : entre théorie et terrain

Ce chapitre propose une analyse croisée des résultats issus des entretiens menés auprès de treize ASBL belges et du cadre théorique présenté dans les sections précédentes. L'objectif est d'évaluer, de manière concrète, la connaissance, l'utilisation et la conception des différents moyens de financement par ces organisations actives dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Elle repose sur quatre méthodes de financements alternatifs par les ASBL étudiées : Les Social Impact Bonds (SIB), la Mutualisation, la Subsidiarité et le Crowdfunding non-financier, confrontés aux pratiques de terrain. Deux leviers complémentaires ont également émergé de façon récurrente dans les entretiens : la digitalisation et l'émission d'obligations, perçues par certaines structures comme des pistes d'évolution pertinentes.

L'analyse est articulée par thématique et tient compte de la diversité des profils organisationnels (taille et secteur d'activité), afin de dégager les convergences, les freins et les fondements observés sur le terrain. Elle met en lumière les écarts éventuels entre les approches théoriques et les réalités pratiques rencontrées par les ASBL dans leur recherche de financement.

5.1 Sources de financement actuelles des ASBL

Les treize ASBL interrogées dans le cadre de cette recherche présentent des profils variés en termes de taille, de secteur d'activité et de stratégie de financement. Certaines disposent d'un financement essentiellement public, d'autres privilégient des modèles hybrides mêlant subsides, dons, mécénat ou revenus d'activités. Le **Tableau 2** ci-dessous synthétise les principales sources de financement des organisations interviewées :

Tableau 2: *Sources de financement principales des ASBL étudiées*

ASBL	Secteur d'activité	Sources de financement principales
ASBL 1	Innovation et entrepreneuriat social	Fonds privés, fondations, dons, modèles hybrides
ASBL 2	Social	Sponsors privés, Fondation Roi Baudoin
ASBL 3	Social	Subventions publiques et européennes, fonds propres
ASBL 4	Innovation et entrepreneuriat social	Activités commerciales, subsides régionaux, mécénat

ASBL 5	Environnement	Subventions publiques, européennes, cotisations de membres, dons, ventes de services et de produits
ASBL 6	Social	Subventions publiques, appel aux dons
ASBL 7	Santé	Appels aux dons, événements de collecte de fonds, subventions publiques
ASBL 8	Innovation et entrepreneuriat social	Contrats avec les pouvoirs publics, autofinancement, mécénat
ASBL 9	Santé	Subventions structurelles, petits subsides locaux, appels aux dons
ASBL 10	Social	Subsides de la communauté française et de la Région wallonne, fondations, services clubs
ASBL 11	Social	Subventions de l'Office national de la naissance et de l'enfance (ONE), cotisations de soutien
ASBL 12	Social	Subsides publics, emplois précaires de type Maribel et APE, campagnes de dons, événements de collecte de fonds
ASBL 13	Social	Subventions publiques, partenariats avec entreprises privées, donations, mécénat, soutien de fondations

Malgré cette diversité, plusieurs tendances se dégagent : la majorité des ASBL dépendent fortement de financements publics, bien que certaines s'efforcent de varier leurs ressources. Les dons et mécénats représentent souvent des compléments intéressants, mais restent incertains. Certaines structures (*ASBL 1 & ASBL 8*) parviennent à générer une partie de leurs revenus grâce à des présentations ou un modèle économique propre, accentuant leur autonomie.

5.2 Moyens de Financement Alternatifs

Avant d'entrer dans l'analyse détaillée, le **Tableau 3** ci-dessous synthétise la connaissance et l'utilisation déclarées des quatre moyens de financement alternatifs étudiés (SIB, Subsidiarité, Mutualisation et Crowdfunding non financier) tels qu'exprimés par les personnes interrogées au sein des treize ASBL :

Tableau 3: *Connaissance et utilisation des financements alternatifs par les ASBL interrogées*

ASBL	Social impact Bonds (SIB)	Mutualisation	Subsidiarité	Crowdfunding non-financier
ASBL 1	Utilisé	Connue, utilisée	Connue, non utilisée	Connu, non utilisé
ASBL 2	Pas connu, pratique similaire	Non connue, non utilisée	Connue, non utilisée	Connu, utilisé, jugé énergivore

ASBL 3	Connu, rejeté	Connue, mise en place	Connue, non utilisée	Connu, non utilisé
ASBL 4	Non connu, jugé intéressant	Non connue, jugée inapplicable	Connue, appliquée	Connu, utilisé (Growfunding)
ASBL 5	Non connu, envisagé	Connue, utilisée	Non connue	Connu, utilisé (via site web)
ASBL 6	Connu, non utilisé, jugé complexe	Connue, non utilisée	Connue, non utilisée	Non connu, non utilisé
ASBL 7	Exploré	Connue, non utilisée	Non connue, non utilisée	Non connu, non utilisé
ASBL 8	Connu, non utilisé	Connue, utilisée	Connue, utilisée (accord « win-win »)	Connu, perçu comme mécénat déguisé
ASBL 9	Non connu, jugé pertinent	Connue, en cours de mise en place	Connue (via podcast)	Connu, utilisé
ASBL 10	Connu, utilisé	Connue, non utilisée	Connue, utilisée pour petits projets	Connu, non adapté au secteur
ASBL 11	Non connu, non utilisé	Connue, utilisée	Non connue, non utilisée	Connu, non utilisé
ASBL 12	Connu, jugé non pertinent	Connue, utilisée	Connue, non utilisée	Connu, non utilisé
ASBL 13	Utilisé avec succès	Utilisée en interne, en collaboration	Non connue, non utilisée	Connu, non utilisé

Ce tableau permet de mettre en lumière plusieurs constats. Tout d'abord, le Crowdfunding non-financier est globalement connu, mais mobilisé de manière plus rare, principalement en raison des efforts de communication et de temps qu'il demande. La Subsidiarité, quant-à-elle, est souvent pratiquée sans être identifiée comme telle. Plusieurs ASBL reçoivent des subsides communaux ou régionaux sans associer cela à une logique de Subsidiarité formalisée. La Mutualisation est reconnue et perçue positivement, même si sa mise en œuvre reste plus répandue dans les structures de taille moyenne à grande. Pour finir, les SIB sont très clivants, certaines ASBL les utilisent ou les jugent prometteurs tandis que d'autres y voient une marchandisation de l'action sociale et refusent leur raisonnement d'investissement. L'analyse détaillée de ces tendances est développée dans les sections suivantes.

5.2.1 Social Impact Bonds (SIB)

Les Social Impact Bonds sont connus par la majorité des ASBL interrogées, mais leur mise en œuvre concrète reste rare. La complexité de l'outil, la lourdeur administrative et le besoin d'un impact mesurable constituent des freins importants. Théoriquement, les SIB sont présentés comme un mécanisme innovant mobilisant des fonds privés pour financer des projets sociaux, avec un remboursement conditionné à l'atteinte de résultats quantifiables (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015; Dermine, 2019). Toutefois, cette

approche est jugée exigeante et souvent inaccessible pour de petites organisations (Chiapello & Lemaigre, 2019).

L'ASBL 13 est la seule à avoir effectivement mis en œuvre un SIB. Elle rapporte que ce mécanisme a été un véritable tremplin pour démontrer l'utilité de son action sociale. Elle a pu récolter, par la suite, des financements structurels : « *Le SIB a permis de prouver l'impact de nos activités, ce qui a facilité l'obtention de conventions quinquennales et de partenariats privés* ». Cette expérience illustre les propos décrits par Dermine (2019), un SIB peut favoriser l'innovation et articuler des programmes pérennes, à condition de pouvoir répondre aux exigences de suivi et d'évaluation. L'ASBL explique cependant que l'échec à démontrer l'impact social de la mission peut entraîner une perte de crédibilité.

À l'inverse, l'ASBL 3 critique sévèrement ce modèle, qu'elle considère similaire à une dérive managériale du financement public : « *On présente ça comme du financement privé, mais finalement, c'est l'État qui paie (...) avec des frais en plus* ». Cette critique rejoint les observations de Deblieck & Stokkink (2017), qui soulignent le risque de privatisation déguisée des politiques sociales.

Certaines ASBL évoquent des initiatives proches des SIB, comme l'ASBL 2. Elle a mis en place un dispositif de parrainage baptisé « *YYY Angels* », où des passionnés financent de jeunes sportifs, avec un retour possible sur investissement : « *C'est un système plus simple que le SIB, avec moins de paperasse...* ». D'autres organisations, telle que l'ASBL 6, trouvent le principe intéressant, mais trop complexe à initier sans soutien externe ou accompagnement technique : « *Il faut une visibilité énorme, des compétences en gestion, finance, communication (...) Ce n'est pas pour nous* ». Enfin, certaines ASBL, comme l'ASBL 9, considèrent ce type de financement potentiellement utile pour des projets pilotes, à condition de bénéficier de l'accompagnement nécessaire.

En résumé, si les SIB suscitent une curiosité certaine, leur déploiement reste limité à quelques grandes ASBL bien structurées. La majorité des acteurs de terrains soulignent la lourdeur du dispositif et l'inadaptation aux petites structures, confirmant les frontières déjà identifiées dans la littérature (Chiapello & Lemaigre, 2019; Dermine, 2019).

5.2.2 Subsidiarité

Le principe de subsidiarité, défini comme l'attribution des compétences au niveau le plus proche du citoyen (Office des publications de l'Union européenne, 2022), constitue un

mode de financement indirect souvent méconnu dans sa dénomination par les ASBL. Il se matérialise notamment par des subsides octroyés par les communes ou les régions pour des projets à dimension locale. Randour (2021) et Equal.Brussels (2023) soulignent ce principe par une certaine autonomie des associations tout en consolidant la relation État-société civile.

Parmi les treize ASBL interrogées, plusieurs affirment bénéficier de subsides communaux ou régionaux, sans toutefois identifier cela comme de la subsidiarité. L'ASBL 4, par exemple, perçoit des financements de la commune pour des activités telles que des cours de couture ou de réparation, mais ignorait que cela relevait de ce principe : « *On reçoit un subside pour les enfants ou pour organiser des ateliers, mais on ne savait pas que c'était de la Subsidiarité* ». Ce constat illustre l'un des écarts entre la théorie et la pratique, les ASBL expérimentent la Subsidiarité sans toujours en maîtriser les cadres juridiques (Bruxelles Environnement et Bruxelles Economie et Emploi, 2023).

Certaines ASBL s'inscrivent volontairement dans des logiques de co-construction locale, au même degré que l'ASBL 8. Elle a développé des potagers citoyens avec le soutien de la commune d'Ixelles, démontrant un partenariat actif : « On s'est mis d'accord avec la commune : ils nous donnent le terrain, on développe le potager ». Ce type d'exemple confirme ce que Randour (2021) identifie comme un usage vertueux du principe de Subsidiarité, où les acteurs de terrain sont dotés de moyens adaptés pour répondre aux besoins locaux grâce à des subsides structurels, mais aussi parfois par des subsides facultatifs (Equal.Brussels, 2023; Vivalis.brussels, 2025).

D'autres ASBL, comme l'ASBL 1, indiquent connaître le principe, mais ne pas l'appliquer directement. En revanche, elles relatent des initiatives portées par des partenaires, tel que le projet de réaménagement écologique à Knokke, co-créé avec un bourgmestre, démontrant que la Subsidiarité peut également soutenir des projets systémiques à fort ancrage local. Ces projets reposent souvent sur des subsides conditionnels qui sont attribués sous réserve de résultats mesurables, renforçant ainsi l'impact de la Subsidiarité dans des contextes spécifiques (Equal.Brussels, 2023).

Plusieurs structures n'ont jamais bénéficié de ce type de financement, notamment parce qu'elles ne sont pas ancrées dans une logique locale (ex. : organisations nationales ou internationales) ou ne disposent pas des réseaux nécessaires. L'ASBL 3 explique : « *On*

connait, mais on ne l'utilise pas. Ce sont surtout les petites structures en lien avec la commune qui y ont accès ». Ce point est confirmé par les écrits de Bruxelles Environnement (2023), qui soulignent que les petites ASBL ont souvent un meilleur accès aux financements locaux grâce à leur proximité avec les bénéficiaires et les décideurs publics. À l'opposé, les grandes structures, au même degré que l'ASBL 12, trouvent les subsides communaux insuffisants pour leurs besoins : « À notre taille, la commune ne peut pas financer ce dont on a besoin. C'est bien pour démarrer, pas pour durer ». Enfin, certaines ASBL évoquent des formes indirectes ou ponctuelles de subsidiarité, comme des subsides pour des podcasts éducatifs ou des projets de pair-aidance (ASBL 9).

Pour conclure, la Subsidiarité est un principe largement pratiqué, mais peu nommé, souvent réservé à des projets de petite échelle ou de proximité territoriale. Les expériences de terrain confirment les constats de la littérature. Bien qu'elle favorise l'ancrage local et la réactivité sociale, la Subsidiarité peut aussi renforcer les inégalités d'accès au financement selon la taille et la capacité relationnelle des structures (Equal.Brussels, 2023; Randour, 2021).

5.2.3 Mutualisation

La Mutualisation, connue pour la mise en commun de ressources matérielles, humaines ou logistiques entre organisations, est largement expérimentée par les ASBL interrogées et perçue comme une pratique prometteuse. Sur le plan théorique, elle est souvent présentée comme une technique clé pour renforcer la résilience des structures de l'économie sociale, améliorer leur efficacité opérationnelle et limiter leur dépendance aux financements externes. Elle permet notamment aux petites structures d'accentuer leur capacité d'action en partageant des fonctions supports ou en collaborant autour de projets communs (Ouyahia & Roux, 2017; Rosenzweig & Boussart, 2021).

Plusieurs ASBL déclarent avoir déjà recouru à la Mutualisation ou envisager de la mettre en place. L'ASBL 2, par exemple, bénéficie dès sa création d'un environnement mutualisé, étant intégré dans un groupe plus large : « *On mutualise les services RH, la compta, les outils (...) C'est ce qui nous a permis de nous lancer rapidement sans réinventer la roue* ». L'ASBL 5, issue d'une fusion avec deux autres entités, a tiré profit de cette Mutualisation en consolidant ses fonctions supports : « *Au début, les administrateurs avaient peur de perdre en autonomie, mais aujourd'hui on voit tous les gains : moins de doublons, une communication renforcée, une vraie force collective* ». Ces expériences confirment l'analyse d'Ouyahia & Roux (2017), pour qui la Mutualisation peut constituer

un facteur de robustesse organisationnelle, notamment en période de raréfaction des subsides.

Cependant, différentes ASBL identifient plusieurs freins. L'ASBL 3 observe que malgré une volonté de mutualiser certaines fonctions administratives entre coopératives sociales, la mise en œuvre reste difficile : « *Beaucoup de structures ont peur de perdre leur gouvernance ou leur spécificité, alors qu'en réalité, c'est un levier de survie pour les petites coopératives* ». De son côté, L'ASBL 6 reconnaît l'intérêt théorique de la Mutualisation, mais elle souligne les résistances culturelles : « *On a notre service compta, notre informaticien (...) mais mutualiser avec d'autres, ce serait trop compliqué, il y a trop de différences de culture et manière de fonctionner* ».

Ces retours illustrent ce que Rosenzweig & Boussard (2021) appellent la « Tension entre autonomie associative et coopération inter-organisationnelle ». Si la Mutualisation est souvent citée comme solution d'avenir, sa mise en œuvre dépend fortement de la confiance entre partenaires, de la comptabilité organisationnelle et du temps disponible pour coordonner les efforts.

Certaines ASBL développent des formes intermédiaires de Mutualisation comme l'ASBL 11 qui coorganise des formations et des projets annuels avec d'autres structures : « *On mutualise certains événements ou formations, mais ce n'est pas toujours évident : on n'a pas le même public, les mêmes besoins* ».

La Mutualisation apparaît comme un levier stratégique potentiellement structurant, notamment pour les petites et moyennes ASBL. Elle peut contribuer à renforcer leur crédibilité auprès des bailleurs de fonds, principalement lorsqu'elle permet de démontrer une gestion plus efficiente des ressources partagées (Ouyahia & Roux, 2017). Toutefois, elle reste encore inégalement mise en œuvre, en particulier en raison des enjeux culturels, organisationnels et de gouvernance.

5.2.4 Crowdfunding non-financier

Le Crowdfunding non-financier, également appelé financement participatif par dons, consiste à solliciter le soutien d'un grand nombre de personnes, généralement via des plateformes numériques, sans contrepartie financière. Dans la littérature, ce mécanisme est présenté comme un levier de mobilisation citoyenne et de diversification des ressources pour les structures de l'économie sociale, notamment grâce à sa capacité à créer une communauté

engagée autour des projets (Convié, 2017). Il repose fortement sur des compétences en communication, en marketing et en gestion de communauté (Hub Brussels, 2023).

Sur le terrain, le Crowdfunding non-financier est globalement connu par la majorité des ASBL, mais reste peu utilisé. Il est souvent jugé énergivore ou difficile à mettre en place sans soutien spécifique. Telle que le souligne l'ASBL 2 : *« On l'a testé une fois, mais franchement c'est très anglo-saxon comme culture. Ici, ça requiert trop d'énergie pour peu de résultats »*.

Les ASBL qui ont mobilisé ce levier en tirent des retours mitigés. L'ASBL 4 a utilisé la plateforme *Growdfunding* pour financer du matériel : *« On a lancé une campagne pour acheter des machines à coudre. Ça a fonctionné, mais ça demande une grosse mobilisation de toute l'équipe pendant plusieurs semaines »*. De manière similaire, l'ASBL 12 a mené une campagne réussie via la plateforme *Coalect*, afin de financer l'achat d'appartements pour des jeunes en autonomie : *« On a dépassé notre objectif, mais on ne pourrait pas faire ça tous les ans, c'est vraiment prenant »*.

Ces expériences confirment les constats théoriques : le Crowdfunding non-financier permet de renforcer l'autonomie financière à court terme. Cependant, son efficacité dépend considérablement de leur capacité à mobiliser une base solidaire, à raconter une histoire convaincante et à maîtriser les outils numériques (Convié, 2017; Hub Brussels, 2023).

D'autres ASBL soulignent les freins à l'utilisation de ce moyen. L'ASBL 6 indique ne pas connaître suffisamment cette pratique. Tandis que l'ASBL 7 estime qu'il s'agit d'un outil adapté à un public jeune et numérique : *« Les jeunes y sont sensibles, mais pour notre public, c'est trop complexe. Et nous, on n'a pas les ressources pour ça »*.

L'ASBL 9 envisage ce type de financement pour des projets, mais identifie un obstacle récurrent, le manque de personnel dédié : *« Il nous faudrait un ou une chargée de communication à temps plein pour que ce soit vraiment efficace »*. D'autres ASBL, telle que l'ASBL 8, expriment une confusion entre mécénat, dons classiques et Crowdfunding : *« Pour moi, le Crowdfunding, c'est un peu comme le mécénat déguisé. On raconte une belle histoire pour récolter de l'argent, mais ça reste du don »*.

Ces indications soulignent que si le Crowdfunding non-financier est perçu comme un outil intéressant, il demeure accessoire pour la majorité des ASBL, en raison de sa

dépendance à la communication digitale, de l'investissement en temps requis et d'un retour sur effort parfois incertain. Comme le mentionne Convié (2017), il est souvent plus pertinent pour des projets ponctuels, symboliques ou fortement mobilisateurs que comme levier de financement pérenne.

5.3 Synthèse

L'analyse empirique met en évidence une appropriation hétérogène des moyens de financement alternatif par les ASBL interviewées. Les Social Impact Bonds (SIB), bien que reconnus pour leur potentiel à structurer des projets innovants et attractifs pour des partenaires publics ou privés, demeurent très peu utilisés en raison de leur complexité, sauf pour quelques grandes structures (L'ASBL 13 est un exemple en Belgique). D'un autre côté, la subsidiarité, souvent appliquée sans être identifiée comme telle, se révèle un levier accessible aux petites structures bien ancrées localement, mais reste limitée pour les ASBL de plus grande taille.

La Mutualisation apparaît comme la forme la plus concrètement expérimentée, notamment par les structures de taille moyenne ou celles ayant bénéficié de fusions ou partenariats sectoriels. Toutefois, elle se heurte encore à des freins culturels ou organisationnels, en particulier autour de la gouvernance et de la perte de contrôle perçue. Enfin, le Crowdfunding non-financier est connu, mais rarement mobilisé, en raison des efforts de communication nécessaires et d'un rendement jugé incertain par plusieurs ASBL.

Dans l'ensemble, ces constats confirment les écarts entre les promesses des financements alternatifs décrits dans la littérature et les réalités vécues sur le terrain. Ils soulignent également l'obligation de conditions structurelles (accompagnement, compétences, stabilité financière) pour rendre ces outils réellement accessibles. Les éléments recueillis ouvrent ainsi la voie à une série de recommandations visant à soutenir l'appropriation de ces leviers par un plus grand nombre d'associations.

5.4 Recommandations

Au cours des discussions, les différentes ASBL ont parlé des multiples défis auxquels elles sont confrontées en matière de financement. Dans le but de répondre à ces enjeux, il est, selon les protagonistes, essentiel de mettre en place des stratégies innovantes ainsi que diversifiées. Les nombreuses suggestions proposées ci-dessous sont basées sur les

apprentissages tirés des interviews réalisées avec treize ASBL ainsi que des pratiques que celles-ci utilisent.

La première recommandation est de **renforcer la digitalisation**. Plusieurs ASBL insistent sur l'importance de la transformation numérique, tant pour améliorer la communication que pour faciliter la collecte de fonds. Pour certaines, comme L'ASBL 7, la digitalisation constitue un levier incontournable pour toucher les jeunes publics et favoriser les microdons. Elle affirme que « *La digitalisation est l'avenir pour toucher la jeunesse et simplifier les microdons via des plateformes digitales* ». L'ASBL 9 indique avoir déjà investi dans un programme de formation et souhaite recruter des profils spécifiques pour renforcer ses capacités numériques. Cependant, plusieurs ASBL soulignent que ce développement reste freiné par le manque de financements dédiés et de personnel qualifié.

Selon les intervenants, il est essentiel d'accroître **les compétences en gestion financière**. Un autre point fréquemment évoqué concerne la nécessité d'élargir les compétences internes, notamment en matière de gestion financière et de recherche de fonds. L'ASBL 8 met en avant l'importance de consolider ses fonds propres pour gagner en autonomie : « *Développer des fonds propres pour limiter des risques et assurer une certaine autonomie* ». L'ASBL 12 insiste sur l'intérêt de lier performance environnementale et soutenabilité financière, tandis que d'autres, comme l'ASBL 3, pointent les difficultés à organiser des formations par manque de moyen et de temps.

Améliorer la transparence et la communication est un élément clé pour la prospérité des ASBL. Certaines associations insistent sur l'importance de professionnaliser leur communication à destination des donateurs, partenaires ou pouvoirs publics. Pour l'ASBL 9, une meilleure transparence peut renforcer la confiance : « *La transparence et la communication sont essentielles pour renforcer la confiance et encourager les personnes physiques à soutenir d'autres projets* ». D'autres, comme l'ASBL 2, tempèrent cet enthousiasme en soulignant le coût en temps et en énergie que cela représente, avec des résultats parfois limités.

Le développement des partenariats stratégiques est une recommandation majeure. La croissance de partenariats, notamment avec des compagnies ou des fondations, est perçue comme un levier utile pour diversifier les ressources. L'ASBL 13 explique : « *Nous avons établi des partenariats avec des entreprises privées, ce qui a permis de varier nos sources* ».

de financement et de bénéficier de l'engagement de leur personnel en fin de carrière comme mentors ». De même, l'ASBL 2 cite un partenariat fructueux avec une fondation, qui a accepté de financer une partie de ses activités. Ces collaborations permettent également d'élargir les réseaux et de mutualiser certains efforts.

Optimiser la gestion des bénévoles. Le rôle des bénévoles reste central pour de nombreuses ASBL, mais leur encadrement nécessite des ressources spécifiques. Si l'ASBL 2 insiste sur l'utilité de continuer à valoriser cet engagement, l'ASBL 9 nuance en expliquant que la coordination réclame de nombreux efforts, notamment dans des secteurs complexes ou sensibles : *« La coordination et le management des bénévoles demandent beaucoup de temps et d'efforts, surtout dans notre domaine où le travail est souvent mal compris »*.

La dernière recommandation abordée lors de tous les entretiens a été celle de **mobiliser des leviers innovants pour accroître la résilience organisationnelle**. Enfin, plusieurs ASBL appellent à explorer de nouveaux outils pour stabiliser leurs finances et faire face à l'incertitude. L'ASBL 5 envisage, par exemple, d'émettre des obligations citoyennes pour rassembler l'épargne du grand public et renforcer sa trésorerie. Dans le même esprit, la digitalisation est vue non seulement comme un facteur d'innovation, mais aussi comme un facteur de résilience, notamment pour développer la collecte et la visibilité. L'ASBL 8 souligne : *« Il est crucial de diversifier nos sources de revenus et améliorer notre efficacité pour assurer la pérennité de nos activités »*. Cet appel à innover se double d'une reconnaissance des limites actuelles, en termes de temps, de moyens ou de compétences, mais témoigne d'une volonté partagée d'adapter les modèles économiques aux réalités du terrain.

6. Conclusion

6.1 Objectifs et problématique

Ce mémoire a pour objectif d'analyser et de comprendre les moyens de financement des Associations Sans But Lucratif (ASBL) au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), en particulier les alternatives aux financements traditionnels devenus de plus en plus difficiles d'accès. La problématique abordée est la suivante :

« Quelles sont les méthodes de financements alternatifs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pour les ASBL ? »

Quatre moyens de financements alternatifs sont examinés, les Social Impact Bonds (SIB), la Subsidiarité, la Mutualisation et le Crowdfunding non-financier afin d'en évaluer la pertinence et les conditions d'appropriation par les ASBL, selon leur taille, leurs besoins et leurs capacités.

6.2 Évaluation des moyens de financement alternatifs

6.2.1 Social Impact Bonds (SIB)

Les Social Impact Bonds mobilisent des capitaux privés pour financer des projets sociaux, avec remboursement conditionné à l'atteinte d'objectifs mesurables (Le Pendeven, Nico, Gachet, & Damon, 2015). Ce dispositif repose sur des logiques de contractualisation, de rendement et d'évaluation, ce qui le rend plus abordable pour les grandes ASBL, mieux équipées pour convaincre les investisseurs et piloter des projets complexes. Les structures moyennes peuvent y accéder via des partenariats ou des dispositifs mutualisés. Les petites ASBL, en revanche, rencontrent de nombreux obstacles liés aux coûts, à la gestion administrative et à l'appréciation de l'impact social (Chiapello & Lemaigre, 2019).

S'ils peuvent favoriser l'innovation sociale et l'expérimentation, leur exigence de résultats quantifiables pose des enjeux éthiques. Certaines dimensions de l'action sociale, difficilement mesurables, risquent d'être marginalisées. En cela, ce mécanisme illustre les tensions entre financement basé sur la performance et reconnaissance de l'utilité sociale globale.

6.2.2 Subsidiarité

Le principe de Subsidiarité permet d'adapter les politiques publiques aux besoins locaux, en confiant certaines missions aux acteurs les plus proches du terrain, comme les

ASBL (Kratou, Neffati, & Poirot, 2016). En Belgique, cela se traduit par des subsides régionaux, communaux ou communautaires permettant aux structures associatives de développer des projets ancrés territorialement (Communes et régions d'Europe, 1998).

Les grandes ASBL en bénéficient pour financer des projets ciblés, mais doivent les compléter par d'autres ressources. Les moyennes les mobilisent pour répondre à des besoins communautaires spécifiques, tandis que les petites ASBL s'en servent souvent pour entreprendre des projets, bien qu'elles demeurent contraintes à une forte diversification de leurs sources de financement.

Cependant, le principe reste parfois mal compris. De nombreuses ASBL expérimentent ses effets sans en maîtriser le cadre juridique. La Subsidiarité peut aussi générer des inégalités d'accès, en particulier pour les structures peu outillées, dépendantes des subsides structurels ou facultatifs (Equal.Brussels, 2023; Randour, 2021).

En conclusion, bien que la Subsidiarité renforce l'ancrage local et l'autonomie relative des ASBL, son efficacité repose sur les dispositifs de financement équitables et une gouvernance claire. Sans cela, elle risque d'accentuer les déséquilibres entre structures armées de manière dissemblable pour répondre aux exigences des bailleurs.

6.2.3 *Mutualisation*

La Mutualisation repose sur une logique de coopération entre ASBL, visant à partager des ressources financières, humaines ou matérielles afin de réduire les coûts et les risques liés à leurs activités. Elle constitue un levier stratégique pour renforcer la résilience collective, en particulier pour les petites institutions (Richez-Battesti & Malo, 2011).

La Mutualisation est bien connue et utilisée par de nombreuses ASBL. Les grandes ASBL peuvent mutualiser des services spécifiques (comptabilité, ressources humaines) avec d'autres grandes, moyennes ou petites entités pour diminuer les coûts. Les moyennes ASBL peuvent bénéficier de la Mutualisation en associant des moyens et des compétences avec différentes organisations. Ce principe est particulièrement profitable pour les petites ASBL, leur permettant d'accéder à des ressources qu'elles ne pourraient pas s'offrir individuellement.

Cependant, cette stratégie demande une compatibilité des valeurs, une gouvernance partagée et une communication fluide. Des résistances culturelles, des asymétries

d'implication ou des difficultés de coordination peuvent ralentir les dynamiques collectives (Rosenzweig & Boussart, 2021). Bien que porteuse d'innovation sociale et d'efficience collective, la Mutualisation reste encore inégalement mobilisée. Sa réussite repose sur une ingénierie adaptée et une volonté réelle de dépasser les logiques individuelles au profit de l'intérêt commun.

6.2.4 Crowdfunding non-financier

Le Crowdfunding non-financier, fondé sur le don sans contrepartie lucrative, permet aux ASBL de rassembler une communauté engagée autour de projets à forte valeur sociale ou environnementale (Convié, 2017). Il offre transparence, agilité et constitue souvent un terrain d'expérimentation pour tester de nouvelles initiatives (Lesur, 2015).

Son usage reste néanmoins limité. Les grandes ASBL disposent généralement de leurs propres canaux de mobilisation, tandis que les moyennes y voient une opportunité de diversification et de communication. Pour les petites structures, ce modèle peut représenter une ressource précieuse, à condition d'en maîtriser les exigences en termes de visibilité, de narration et de logistique.

Bien qu'efficace pour renforcer l'ancrage communautaire, le Crowdfunding non-financier requiert un investissement important en communication et n'est pas adapté à tous les types de projets. Il s'impose donc comme outil complémentaire, utile dans une stratégie de financement hybride, mais rarement suffisant à lui seul.

6.3 Recommandations générales

Pour assurer leur pérennité, les ASBL doivent poursuivre la diversification de leurs sources de financement, en alignant leurs stratégies avec leurs capacités internes et leurs besoins spécifiques. Le renforcement des compétences en gestion financière, en communication, en transparence et en marketing, apparaît essentiel pour tirer pleinement profit des modes de financement alternatifs.

La collaboration inter-associative, l'optimisation de la gestion des bénévoles, ainsi que l'intégration des outils numériques, constituent également des leviers importants pour développer la résilience organisationnelle. Certaines ASBL interrogées suggèrent des pistes innovantes, telles que l'émission d'obligations solidaires ou la digitalisation des campagnes, permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'élargir leur base de soutien (McKinsey

& Company, 2018). Ces recommandations convergent vers une stratégie globale combinant structuration interne, innovation sociale et ouverture à de nouvelles formes de financement.

6.3.1 Limites et défis de la recherche

Cette recherche met en lumière les spécificités et les enjeux liés aux financements alternatifs des ASBL. Toutefois, certaines limites doivent être soulignées. D'abord, les conclusions reposent sur un échantillon réduit de 13 ASBL, ce qui restreint leur portée généralisable. Ensuite, la diversité des contextes et des secteurs représentés complexifie la comparaison directe entre structures.

Par ailleurs, les dynamiques propres à chaque ASBL (en termes de taille, de missions ou de ressources) influencent les pratiques observées. Enfin, les évolutions rapides dans le domaine du financement associatif peuvent promptement rendre certains constats partiels ou obsolètes. De plus, cette étude se concentre sur quatre dispositifs principaux alors que d'autres formes de financement, non abordées ici, mériteraient d'être explorées.

6.4 Ouvertures

Il serait pertinent de mener des recherches supplémentaires sur un échantillon plus large et diversifié d'ASBL pour confirmer les résultats obtenus et explorer de nouvelles pistes de financement. Les futures études pourraient également se concentrer sur l'impact de la digitalisation et des différentes technologies sur les stratégies de financement des ASBL. De plus, il serait intéressant d'examiner comment les ASBL peuvent mieux collaborer avec les acteurs publics et privés pour développer des solutions de financement innovantes et durables. Enfin, l'analyse de l'incidence des politiques publiques sur le financement des ASBL pourrait offrir des perspectives attrayantes pour renforcer leur pérennité.

6.5 Conclusion générale

En conclusion, l'innovation et la diversification des financements sont essentielles pour la pérennité des ASBL dans l'Économie Sociale et Solidaire. Les moyens de financement alternatifs, bien que complexes à mettre en œuvre, offrent des opportunités significatives pour soutenir les activités des ASBL et maximiser leur impact social. Il est impératif pour les ASBL de s'adapter aux évolutions du contexte financier et de continuer à explorer de nouvelles solutions pour répondre aux défis de financement. La résilience et la capacité d'innovation des ASBL seront déterminantes pour leur succès futur dans un environnement en constante transformation.

Bibliographie

- Acteur de l'Économie Sociale . (2024). *Se financer* . Récupéré sur [economiesociale.be: https://economiesociale.be/entreprendre/financement/](https://economiesociale.be/entreprendre/financement/)
- Actiris. (2025). *LES PETITS RIENS*. Récupéré sur [www.actiris.brussels: https://www.actiris.brussels/fr/partenaires/detail-d-un-contact/4635-les-petits-riens](https://www.actiris.brussels/fr/partenaires/detail-d-un-contact/4635-les-petits-riens)
- Avisé . (2023, Juillet 20). *La gouvernance démocratique dans l'ESS*. Récupéré sur Avisé.org : <https://www.avise.org/developper-mon-activite/selon-mon-besoin/mettre-en-place-ma-gouvernance/la-gouvernance-democratiquehttps://www.avise.org/developper-mon-activite/selon-mon-besoin/mettre-en-place-ma-gouvernance/la-gouvernance-democratique>
- Avisé. (2024, mars 13). *Initier des démarches de coopération*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/developper-mon-activite/selon-mon-besoin/initier-des-demarches-de-cooperations](https://www.avise.org/developper-mon-activite/selon-mon-besoin/initier-des-demarches-de-cooperations)
- Becode. (2024). *Rapport d'activités 2023*. Bruxelles: Becode. Récupéré sur [Becode.org : https://becode.org/wp-content/uploads/2024/05/Rapport-dactivite-2023-LR.pdf](https://becode.org/wp-content/uploads/2024/05/Rapport-dactivite-2023-LR.pdf)
- Benhaddouch, M. (2022, mai). L'Économie Sociale et Solidaire : revue de littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, Int. J. Fin. Acc. Eco. Man. Aud. 4, No.1,1 -10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6590602>
- Bessière , V., & Stéphanie , É. (2014). Le financement par Crowdfunding Quelles spécificités pour l'évaluation des entreprises ? *Revue Française de la gestion*, 149-161. Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-5-page-149?lang=fr>
- Besustainable.brussels. (2024, Juin 27). *Visites: Retour sur la visite Be Sustainable autour des Communs*. Récupéré sur [besustainable.brussels: https://besustainable.brussels/fr/articles/retour-sur-la-visite-be-sustainable-autour-des-communs](https://besustainable.brussels/fr/articles/retour-sur-la-visite-be-sustainable-autour-des-communs)
- Bienvenum. (2025). *Le guide complet de la transformation numérique pour les associations*. Récupéré sur [Bienvenum.org: https://bienvenum.org/le-guide-complet-de-la-transformation-numerique-pour-les-associations/](https://bienvenum.org/le-guide-complet-de-la-transformation-numerique-pour-les-associations/)
- Bruxelles . (2024). *À quoi sert la mutuelle en Belgique ?* Récupéré sur [Bruxelles-j.be: https://www.bruxelles-j.be/ta-sante/mutuelle-et-prix-des-soins-de-sante/a-quoi-sert-la-mutuelle/](https://www.bruxelles-j.be/ta-sante/mutuelle-et-prix-des-soins-de-sante/a-quoi-sert-la-mutuelle/)
- Bruxelles environnement . (2024, février 27). *Aides et subsides pour le recyclage et la gestion des déchets d'entreprises* . Récupéré sur [environnement.brussels: https://environnement.brussels/pro/services-et-demandes/primas-et-aides-financieres/aides-et-subsides-pour-le-recyclage-et-la-gestion-des-dechets-dentreprises](https://environnement.brussels/pro/services-et-demandes/primas-et-aides-financieres/aides-et-subsides-pour-le-recyclage-et-la-gestion-des-dechets-dentreprises)
- Bruxelles Environnement et Bruxelles Économieet Emploi. (2023). *Étude participative sur les communs bruxellois*. Bruxelles: Shifting Economy. Récupéré sur [economie-emploi.brussels : https://economie-emploi.brussels/shifting-communs](https://economie-emploi.brussels/shifting-communs)
- Celle , S. (2021). La dynamique démocratique de l'Économie Sociale . *Capitalismes et régimes rentiers*. <https://doi.org/10.4000/regulation.20585>

- Chiapello , E., & Lemaigre , T. (2019). Personnes morales dans le secteur social. *La Revue nouvelle*, numéro 4/2019, 1-7. Récupéré sur cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-2019-4-page-53?lang=fr&tab=texte-integral>
- Communes et régions d'Europe. (1998). *Définition et limites du principe de subsidiarité*. Communes et régions d'Europe. Récupéré sur rm.coe.int : <https://rm.coe.int/16807480f8>
- Convié , J. (2017, Juillet). *Le Crowdfunding non-financier en Belgique, un bon outil pour les associations ?* Récupéré sur Oxfammagasinsdumonde.be: <https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2021/02/Etude-1-Crowdfunding.pdf>
- Coste , C., Lauricella , M., & Frobert, L. (2023). *De la République de Constantin Pecqueur*. Besançon : Presses universitaires de Franche-Comté. <https://doi.org/10.4000/studifrancesi.13771>
- De Foy, M. (2021). *Le financement de l'Économie Sociale (3/3) et quelques pistes de dépassement*. SAW-B. Récupéré sur saw-b.be : <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2022/03/A2114-Financement-3.-Pistes-de-de%CC%81passement.pdf>
- Deblieck , H., & Stokkink, D. (2017). *L'émergence des social impact bonds en europe. Pour la solidarité* , 1-19. Récupéré sur ess-europe.eu : <https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2017-sib-europe.pdf>
- Defourny , J. (1990). L'Économie Sociale en Wallonie: sources et identité d'un troisième grand secteur. *Les Régions et l'Europe* , 155-180. Récupéré sur orbi.uliege.be : <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90532/1/L'%C3%A9conomie%20sociale%20en%20Wallonie.pdf>
- Demoustier , D. (2001). *L'Économie Sociale et Solidaire* . Paris : La découverte.
- Dermine , T. (2019). Contrat à impact social : une opportunité pour le financement de l'action sociale ? Par Thomas Dermine. *Économie(s) sociale(s) et solidaire(s)* , 116-123. Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-informations-sociales-2019-1-page-116?lang=fr>
- Duverger , T. (2023). *L'Économie Sociale et Solidaire* . Bordeaux: Repères. Récupéré sur Cairn : <https://shs.cairn.info/l-economie-sociale-et-solidaire--9782348075551?lang=fr>
- EES. Récupéré sur Escap.be: <https://escap.be/productions/panoramadesprincipauxfinanceurs/>
- Equal.Brussels. (2023). *GUIDE DE SUBVENTIONS* . Bruxelles: Service Public Régional de Bruxelles.
- Failon, J., Mertens de Wilmars , S., Arpigny , L., & Moreau , C. (2023). *ESCAP, 3 ans de synergies et d'innovation RAPPORT D'ACTIVITÉS*. Liège : CES - Centre d'Économie Sociale - ULiège [BE]. Récupéré sur handle.net : <https://hdl.handle.net/2268/321417>
- Fédération belge des Fondations Philanthropiques . (2024). *Fondation ou ASBL : quelles différences ?* Récupéré sur lesfondations.be: <https://www.lesfondations.be/wp-content/uploads/2024/11/Foundation vs Association FR-2.pdf>
- Fédération Ressources . (2024). *À propos*. Récupéré sur res-sources.be : <https://www.res-sources.be/fr/a-propos/>
- Gilormini, P. (2023). L'économie Sociale et Solidaire : De ses fondements à son « à venir », Pascal Glémain. *Revue de philosophie économique* , 267-273.

- Growfunding. (2025). *Tri Postal: a new cozy and committed place*. Récupéré sur growfunding.be: <https://growfunding.be/en/projects/tripostal>
- Hub Brussels . (2022, novembre 30). *Les subsides comme source de financement de votre entreprise*. Récupéré sur info.hub.brussels: <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/les-subsides-comme-source-de-financement-de-votre-entreprise>
- Hub Brussels . (2023, février 9). *Les crédits, source de financement de votre entreprise*. Récupéré sur info.hub.brussels : <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/les-credits-source-de-financement-de-votre-entreprise>
- Hub Brussels . (2023, avril 7). *Qu'entend-on par capital ?* Récupéré sur info.hub.brussels : <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/quentend-par-capital>
- Hub Brussels . (2024, juin 2024). *Quelles sont les différentes sources de financement pour une association ?* Récupéré sur Info.hub.brussels : <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/quelles-sont-les-differentes-sources-de-financement-pour-une>
- Hub Brussels . (2024, juin 13). *Qu'entend-on par autofinancement ?* Récupéré sur info.hub.brussels: <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/quentend-par-autofinancement>
- iES. (2024). *Financement* . Récupéré sur IES! Réinventions l'économie : <https://ies.be/ressources/financement/>
- Inariten, S., & Angade, K. (2023). *Financement des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire , cas des coopératives : Une revue de la littérature*. IJAFAME, 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8092655>
- Jardin Essentiel . (2016, Septembre 15). *PARCKDESIGN2016 est FINI! Le Jardin Essentiel continue!* Récupéré sur jardinessentiel.be: <https://jardinessentiel.be/fr/actualites/parckdesign2016-is-over-jardin-essentiel-stays>
- KOIS Caring Finance. (2020). *BeCode: Training vulnerable job seekers to the digital jobs of tomorrow*. Récupéré sur koisinvest.com: <https://koisinvest.com/project/becode-training-vulnerable-job-seekers-to-the-digital-jobs-of-tomorrow/>
- KOIS Caring Finance. (2020). *DUO for a JOB: the first SIB in continental Europe*. Récupéré sur koisinvest.com: <https://koisinvest.com/project/duo-for-a-job-the-first-sib-in-continental-europe/>
- Kratou , L., Neffati , H., & Poirot , J. (2016). *Place et enjeux de l'Économie Sociale et Solidaire dans la coopération internationale décentralisée : Le cas de la Tunisie dans la politique de voisinage européenne*. *XVe Conférence Annuelle Internationale du Réseau International d'Intelligence Territoriale INTI « Économie Sociale et Solidaire dans les territoires »*, (pp. 1-15). Liège. Récupéré sur : https://www.researchgate.net/profile/Houda-Neffati/publication/318636586_Place_et_enjeux_de_leconomie_sociale_et_solidaire_dans_la_cooperation_internationale_decentralisee_Le_cas_de_la_Tunisie_dans_la_politique_de_voisinage_europeenne/links/59731c38458515e26dfdae35/Place-et-enjeux-de-leconomie-sociale-et-solidaire-dans-la-cooperation-internationale-decentralisee-Le-cas-de-la-Tunisie-dans-la-politique-de-voisinage-europeenne.pdf
- Lacroix, G., & Slitine , R. (2023). *L'Économie Sociale et Solidaire : chapitre premier. Une autre économie ?* Paris: Presses Universitaires de France. Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-realites-industrielles-2016-1-page-29?lang=fr>

- Larousse. (s.d.). *Association*. Récupéré sur Larousse.fr: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/association/5856>
- Le Pendeven, B., Nico , Y., Gachet , B., & Damon , J. (2015). Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale. *Note de l'Institut de l'entreprise*, 1-3. Récupéré sur [avise.org](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/externals/www.institut-entreprise.fr/fiche_synthese_sib_160x250.pdf) : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/externals/www.institut-entreprise.fr/fiche_synthese_sib_160x250.pdf
- Les Petits Riens. (2018). *Présentation générale*. Récupéré sur [petitsriens.be](https://petitsriens.be/nous-sommes/): <https://petitsriens.be/nous-sommes/>
- Lesur , N. (2015). Les défis posés par le Crowdfunding . *Revue d'économie Financière* , 103-112. Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2015-2-page-103?lang=fr>
- Maatala, N., Benabdellah, M., & Lebailly, P. (2017). Les Partenariats Public-Privé: Fondement théorique . *Rev. Mar. Sci. Agron*, 1-8.
- McKinsey & Company. (2018). Unlocking success in digital transformations. *McKinsey & Company*.
- Ministère de la région de Bruxelles-capitale. (2010, octobre 26). Arrêté Du Gouvernement De La Région de Bruxelles-Capitale du 16 juillet 2010.
- monasbl.be. (2025). *Financer son ASBL, secteur par secteur*. Récupéré sur [www.monasbl.be](https://www.monasbl.be/info/financer-son-asbl-secteur-par-secteur): <https://www.monasbl.be/info/financer-son-asbl-secteur-par-secteur>
- monasbl.be. (2025, Février 17). *Subsides en péril : les ASBL à la recherche d'un modèle viable*. Récupéré sur [www.monasbl.be](https://www.monasbl.be/nouvelles/financement/subsides-en-peril-les-asbl-la-recherche-dun-modele-viable): <https://www.monasbl.be/nouvelles/financement/subsides-en-peril-les-asbl-la-recherche-dun-modele-viable>
- Monzón , J., & Chaves , R. (2017). Évolutions récentes de l'Économie Sociale dans l'Union européenne. *Comité économique et social européen* , 1-30. Récupéré sur [eesc.europa.eu](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-fr-n_0.pdf) : https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-fr-n_0.pdf
- Office des publications de l'Union européenne. (2022, 11). *Principe de subsidiarité*. Récupéré sur [eur-lex.europa.eu](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=LEGISSUM:subsidiarity) : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=LEGISSUM:subsidiarity>
- Ornée , S., & Renault , S. (2014). Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule. *Revue Management & Avenir* , 117-133. Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-8-page-117?lang=fr>
- Ouyahia, O., & Roux, M. (2017). Le mutualisme du XXIe siècle réducteur des inégalités ? *Revue d'économie financière* , 207-223.
- Oxfam Belgique . (2024, Mai 11). *Le succès au rendez-vous de la 2e édition printanière d'Oxfam Trailwalker : 811 participants récoltent 406.137 € de dons pour Oxfam Belgique*. Récupéré sur [oxfambelgique.be](https://oxfambelgique.be/le-succes-au-rendez-vous-de-la-2e-edition-printaniere-doxfam-trailwalker-811-participants-recolent): <https://oxfambelgique.be/le-succes-au-rendez-vous-de-la-2e-edition-printaniere-doxfam-trailwalker-811-participants-recolent>
- Parlement Européen . (2024, March). *Le principe de subsidiarité*. Récupéré sur [www.europarl.europa.eu](https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/7/le-principe-de-subsidiarite): <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/7/le-principe-de-subsidiarite>

- Pérez , R., & Silva , F. (2013). Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Économie Sociale et solidaire. *Revue Management & Avenir* , 94-107 . Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-7-page-94?lang=fr>
- Poissonnier , A., & Bévan, Q. (2016). Crowdfunding et solidarité. *Réalités Industrielles* , 29-32.
- Randour , F. (2021). Le contrôle du principe de Subsidiarité des affaires européennes dans le système belge parlementaire à multiples niveaux. *Les Parlements aux prises avec la souveraineté et la Subsidiarité(Luxembourg)*, (pp. 1-22). Luxembourg . Récupéré sur ResearchGate.net : https://www.researchgate.net/profile/Francois-Randour/publication/365360984_Le_controle_du_principe_de_subsidiarite_et_des_affaires_europeennes_dans_le_systeme_belge_parlementaire_a_multiples_niveaux/links/6371fb3437878b3e87ad1e88/Le-controle-du-principe-de-subsidiarite-et-des-affaires-europeennes-dans-le-systeme-belge-parlementaire-a-multiples-niveaux.pdf
- Richez-Battesti , N., & Malo , M.-C. (2011). Des enjeux de gestion et de gouvernance : Mutualisation des moyens et démocratie . *CIRIEC* , 1-28. Récupéré sur ciriec.uliege.be : <https://www.ciriec.uliege.be/repec/WP11-08.pdf>
- Roberge , P., & Gagnon , C. (2023). Mutualisation: 6 étapes pour un partage réussi. *TIESS* , 1-14 . Récupéré sur tiess.ca : https://tiess.ca/download/documents/TIESS-MUT-Guide_Mutualisation.pdf
- Rosenzweig , M., & Boussart , K. (2021). LA MUTUALISATION, UNE RÉPONSE À LA QUESTION DE TAILLE ? *Transporter* , 1-6. Récupéré sur cbcs.be : https://cbcs.be/wp-content/uploads/2024/01/Pages-de-Bis_181-Mutualisation.pdf
- SAW-B . (2013). Démocratisons l'économie . *Les dossiers de l'Économie Sociale* , pp. 1-81. Récupéré sur saw-b.be : https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2021/02/etude2013_democratisons_l_economie.pdf
- SAW-B. (2025). *Évaluer son impact social*. Récupéré sur saw-b.be: <https://saw-b.be/evaluer-son-impact-social/>
- Social Finance. (2014). *PETERBOROUGH SOCIAL IMPACT BOND REDUCES* . London: Social Finance Limited
- Toucas-Truyen , P. (2021). S'associer, mutualiser, coopérer. L'Économie Sociale à Grenoble de 1900 à 1970, Simon Lambersens, Économie Sociale et Solidaire , volume 2, Éd. Campus ouvert, coll. « ESS », 2020, 268 pages. *Remca* . Récupéré sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-recma-2021-2-page-131?lang=fr>
- UNIPSO. (2010, Mars 25). *Innovation sociale* . Récupéré sur [www.unipso.be: https://www.unipso.be/spip.php?rubrique530](https://www.unipso.be/spip.php?rubrique530)
- Vivalis.brussels. (2025). *Subventions facultatives*. Récupéré sur [www.vivalis.brussels: https://www.vivalis.brussels/fr/accompagner-les-acteurs-socio-sanitaires/financer-les-acteurs/subventions-facultatives](https://www.vivalis.brussels/fr/accompagner-les-acteurs-socio-sanitaires/financer-les-acteurs/subventions-facultatives)

Annexes

Annexe A: Guide d'entretien

Introduction :

- Présentation de l'objectif de l'entretien.
- Expliquer brièvement le contexte du mémoire (analyse des financements dans l'ESS, avec un focus sur les alternatives).
- Durée estimée : environ 30 minutes

I. Présentation de l'organisation :

1. Pouvez-vous décrire votre ASBL/coopérative ?
 - Mission principale, secteur d'activité (social, culturel, environnemental, etc.).
2. Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?
 - Titre du poste.
 - Responsabilités principales (gestion financière, décisions stratégiques, etc.).

II. Besoins financiers de l'organisation :

3. Quels sont vos principaux besoins financiers ?
 - Activités régulières.
 - Projets spécifiques (développement, innovation).
4. Quels sont vos principaux défis en matière de financement aujourd'hui ?
 - Diminution des subventions publiques.
 - Difficulté à obtenir des financements privés, bancaires, etc.

III. Financements traditionnels :

5. Quels sont les types de financements utilisez-vous actuellement ?
 - Subventions publiques.
 - Crédits bancaires.
 - Cotisations des membres.
 - Mécénat ou sponsoring.
6. Avez-vous constaté une diminution de ces financements ces dernières années ?
 - Si oui, comment cela a-t-il impacté vos activités ?

- Comment l'organisation s'est-elle adaptée à cette situation ?

Sur la diversité des bailleurs de fonds :

- Combien de bailleurs de fonds subventionnent votre organisation ?
- Est-ce que cette diversité vous offre une certaine résilience financière ?

Sur les types de subsides :

- Quels types de subsides recevez-vous principalement (emploi, activité, éducation permanente, etc.) ?
- Les modalités de ces subsides (reconduction, garanties) vous posent-elles des difficultés particulières ?

Sur la gestion des risques financiers :

- Que se passe-t-il si un subside important est retardé ?
- Avez-vous recours à des crédits-ponts ou d'autres mécanismes pour faire face à ce genre de situation ?

Sur la gestion administrative :

- La diversité des bailleurs de fonds vous demande-t-elle un effort administratif supplémentaire ?

IV. Perspectives :

7. Comment envisagez-vous l'avenir du financement de votre organisation ?
 - Besoins de diversification.
 - Nouveaux partenariats possibles.
 - Opportunités ou menaces à l'horizon (contexte économique, législatif).
8. Pensez-vous que les financements alternatifs joueront un rôle plus important à l'avenir ? Pourquoi ?

V. Financements alternatifs :

9. Avez-vous exploré d'autres solutions de financement ?
 - Social Impact Bonds (SIB), Mutualisation, subsidiarité, Crowdfunding.
 - Si oui, quelles ont été vos expériences ?
10. Connaissez-vous les SIB, la Mutualisation, la Subsidiarité ou le Crowdfunding ?

- **Social Impact Bonds (SIBs)** : Les SIBs permettent à des personnes morales de financer des projets sociaux, avec un remboursement par le gouvernement si les objectifs sont atteints. Ce modèle réduit les risques financiers pour les ASBL, mais peut être coûteux et complexe à administrer.
- **Mutualisation** : La Mutualisation consiste à partager des ressources entre plusieurs organisations, réduisant ainsi les coûts et les risques. Bien que bénéfique, elle nécessite une coordination et une confiance élevées entre les parties prenantes.
- **Subsidiarité** : Ce principe implique des financements alloués au niveau local ou régional, permettant aux ASBL de recevoir des subventions adaptées à leurs objectifs communautaires. Toutefois, accéder à ces fonds peut être complexe en raison des processus administratifs.
- **Crowdfunding non-financier** : Ce modèle permet aux ASBL de lever des fonds auprès du public sans offrir de retour financier, tout en renforçant l'engagement de la communauté. Il nécessite toutefois une communication efficace et des efforts marketing importants.

11. Avez-vous déjà envisagé une de ces alternatives ? Pourquoi oui ? Pourquoi non ?

12. Quels avantages ou inconvénients avez-vous constatés avec ces modes de financement alternatifs ?

- Flexibilité, transparence, implication communautaire.
- Défis rencontrés (complexité de mise en place, frais élevés, etc.).

13. Comment choisissez-vous les solutions de financement pour vos projets ?

- Quels sont les critères (simplicité, montant, risques) qui influencent vos décisions ?

VI. Gouvernance et décision sur les financements :

14. Comment les décisions financières sont-elles prises au sein de l'organisation ?

- Rôle du conseil d'administration, gouvernance démocratique.
- Implication des membres ou salariés dans ces décisions.

Conclusion :

15. Y a-t-il d'autres aspects que vous souhaiteriez aborder en lien avec le financement de votre organisation ?

- Remarques finales, suggestions.

Annexe B: Liste des ASBL et leur secteur d'activités

Anonymisation	Missions	Taille estimée	Secteur
ASBL 1	Innovation sociale et soutien aux entrepreneurs sociaux.	Grande structure	Innovation et entrepreneuriat social
ASBL 2	Soutien financier aux jeunes talents sportifs.	Moyenne structure	Social
ASBL 3	Fédération de soutien et accompagnement aux entreprises sociales.	Moyenne structure	Social
ASBL 4	Valorisation des déchets textiles et économie circulaire.	Petite structure	Innovation et entrepreneuriat social
ASBL 5	Protection de la nature en Belgique, francophone et germanophone.	Grande structure	Environnement
ASBL 6	Soutien aux jeunes migrants et réinsertion sociale.	Petite structure	Social
ASBL 7	Aide médicale aux sans-abri, sans-papiers, et populations vulnérables en Belgique et à l'international.	Grande structure	Santé
ASBL 8	Soutien à l'autoentrepreneuriat pour sortir de la précarité.	Moyenne structure	Innovation et entrepreneuriat social
ASBL 9	Accompagnement sociosanitaire, soutien aux sans-abri	Grande structure	Santé
ASBL 10	Protection et soin des jeunes	Grande structure	Social
ASBL 11	Supervision des activités, protection et soin des jeunes	Grande structure	Social
ASBL 12	Aide à la jeunesse, services résidentiels et familiaux	Grande structure	Social
ASBL 13	Insertion professionnelle de jeunes issus de l'immigration par mentorat intergénérationnel.	Grande structure	Social

Annexe C: Fonction des ASBL interviewées

Anonymisation	Fonction du répondant	Missions	Taille estimée	Secteur
ASBL 1	Directrice	Innovation sociale et soutien aux entrepreneurs sociaux.	Grande structure	Innovation et entrepreneuriat social
ASBL 2	Directrice Générale	Soutien financier aux jeunes talents sportifs.	Moyenne structure	Social
ASBL 3	Codirecteur	Fédération de soutien et accompagnement aux entreprises sociales.	Moyenne structure	Social
ASBL 4	Fondatrice	Valorisation des déchets textiles et économie circulaire.	Petite structure	Innovation et entrepreneuriat social
ASBL 5	Directeur Général	Protection de la nature en Belgique, francophone et germanophone.	Grande structure	Environnement
ASBL 6	Membre du Conseil d'administration	Soutien aux jeunes migrants et réinsertion sociale.	Petite structure	Social
ASBL 7	Responsable financier	Aide médicale aux sans-abri, sans-papiers, et populations vulnérables en Belgique et à l'international.	Grande structure	Santé
ASBL 8	Administrateur Délégué	Soutien à l'autoentrepreneuriat pour sortir de la précarité.	Moyenne structure	Innovation et entrepreneuriat social
ASBL 9	Directrice	Accompagnement socio sanitaire, soutien aux sans-abri	Grande structure	Santé
ASBL 10	Directeur Général	Protection et soin des jeunes	Grande structure	Social
ASBL 11	Coordinatrice	Supervision des activités, protection et soin des jeunes	Grande structure	Social
ASBL 12	Directeur Général	Aide à la jeunesse, services résidentiels et familiaux	Grande structure	Social
ASBL 13	Directrice d'antenne locale	Insertion professionnelle de jeunes issus de l'immigration par mentorat intergénérationnel.	Grande structure	Social

Annexe D: Liste des ASBL interviewées (Confidentiel)

Annexe E: Liste des personnes interviewées (Confidentiel)

Annexe F: Interviews (Confidentiel)

Annexe F1: ASBL 1

Annexe F2: ASBL 2

Annexe F3: ASBL 3

Annexe F4: ASBL 4

Annexe F5: ASBL 5

Annexe F6: ASBL 6

Annexe F7: ASBL 7

Annexe F8: ASBL 8

Annexe F9: ASBL 9

Annexe F10: ASBL 10

Annexe F11: ASBL 11

Annexe F12: ASBL 12

Annexe F13: ASBL 13

Résumé :

Ce travail de fin d'études s'intéresse aux moyens de financement alternatifs pour les Associations Sans But Lucratif (ASBL) en Belgique, face à la diminution des subsides publics. Il examine quatre dispositifs : les Social Impact Bonds, la Subsidiarité, la Mutualisation et le Crowdfunding non-financier. Ces formes de financement sont analysées à travers la littérature académique et les témoignages de treize ASBL actives dans l'Économie Sociale et Solidaire. L'étude met en lumière les difficultés d'appropriation de ces outils, souvent exigeants en compétences, mais porteurs de résilience et d'innovation. Elle propose enfin des pistes concrètes pour renforcer l'autonomie et la pérennité financières des ASBL dans un environnement en constante évolution.

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