

Louvain School of Management

***Les enjeux de la diversification économique et
financière des entreprises de l'économie sociale :
focus sur la mutualisation***

Auteures : TALIBI Kaoutar & OUARCHI Rihab
Promoteur : EMMANUEL Mossay
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir Master en
Sciences de gestion
Horaire de jour

Résumé

Face à la raréfaction des subventions publiques et à l'instabilité chronique des financements, les associations belges sont contraintes de repenser leurs modèles économiques. Ce mémoire examine dans quelle mesure la mutualisation des ressources peut constituer une stratégie efficace de diversification économique et financière, tout en préservant la mission sociale et l'autonomie organisationnelle des associations. L'analyse théorique, fondée sur une revue de la littérature en économie sociale, est confrontée à une étude de terrain menée auprès d'une association bruxelloise engagée dans une démarche de mutualisation avec neuf partenaires. Les résultats montrent que la mutualisation, dans ses premières phases, coûte plus qu'elle ne rapporte et génère des tensions internes, mais qu'elle ne conduit pas nécessairement à une dénaturation de la mission. La confiance entre partenaires, l'acceptation d'une perte limitée d'autonomie et le financement public du temps de démarrage apparaissent comme les conditions clés de succès. La mutualisation n'est pas une solution miracle, mais elle constitue un levier prometteur de résilience collective, particulièrement adapté aux contextes marqués par une forte fragmentation associative.

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

Abstract

Facing declining public subsidies and chronic funding instability, Belgian non-profit organizations are forced to rethink their economic models. This thesis examines the extent to which resource pooling (mutualisation) can constitute an effective strategy for economic and financial diversification, while preserving the social mission and organizational autonomy of associations. The theoretical analysis, based on a literature review in social economics, is compared with a field study conducted with a Brussels-based association engaged in a pooling initiative with nine partners. The results show that in its initial phases, pooling costs more than it saves and generates internal tensions, but does not necessarily lead to a distortion of the social mission. Trust between partners, acceptance of a limited loss of autonomy, and public funding for the start-up period emerge as key success conditions. Pooling is not a miracle solution, but it represents a promising lever for collective resilience, particularly well-suited to contexts marked by high associative fragmentation.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ASBL	Association sans but lucratif
COCOF	Commission communautaire française (Région de Bruxelles-Capitale)
CSA	Code des sociétés et des associations
CESESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
ESS	Économie sociale et solidaire
ETP	Équivalent temps plein
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
INAMI	Institut national d'assurance maladie invalidité
JAM	Journées nationales des Acteurs de la Mutualisation
ONSS	Office national de sécurité sociale
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SOWAFIN	Société wallonne d'investissement financière
SPF	Service public fédéral
TFE	Travail de fin d'études

Sommaire

Abstract	2
Liste des abréviations	3
Partie I : Le cadre conceptuel des associations et de leur financement	9
Chapitre 1 : Les spécificités et le fonctionnement des associations	10
1. Définition et caractéristiques des associations	10
1.1. Le cadre juridique : l'ASBL en droit belge	10
1.2. Les critères de l'économie sociale et solidaire	10
1.3. L'hybridité organisationnelle des associations	11
1.4. La diversité du tissu associatif belge	11
2. Rôle économique et social des associations	11
2.1. Une contribution majeure à l'emploi et à la valeur ajoutée	11
2.2. L'innovation sociale et territoriale	12
2.3. Les fonctions sociales des associations	12
2.4. Les tensions entre performance et mission sociale	12
3. Modèles de gouvernance et de gestion	13
3.1. Les structures traditionnelles de gouvernance associative	13
3.2. Les transformations récentes : professionnalisation et managérialisation	13
3.3. Les enjeux d'autonomie et de préservation de la mission	14
3.4. Les dispositifs de soutien à la gouvernance en Belgique	14
3.5. Gouvernance et mutualisation : un lien stratégique	14
Chapitre 2 : Les sources de financement des associations	15
1. Les subventions publiques	15
2. Les dons et le mécénat	15
3. Les activités génératrices de revenus	16
4. Les limites des modes de financement traditionnels et la mutualisation comme perspective de renouvellement	17
Partie II : La diversification économique et financière des associations	21
Chapitre 1 : Les stratégies de diversification des ressources	22
1. Diversification des activités	22
1.1. Logique et enjeux de la diversification	22
1.2. Les formes de diversification	22
1.3. Limites et risques	23

2. Développement de partenariats.....	23
2.1. Les typologies de partenariats.....	23
2.2. Les partenariats publics privé.....	24
2.3. Les coopérations interassociatives	24
3. Innovation dans les modes de financement.....	25
3.1. Le financement participatif (crowdfunding).....	25
3.2. Les obligations et fonds d'investissement à impact social.....	25
3.3. Les dons et le mécénat structuré	26
3.4. Limites et conditions d'efficacité.....	26
Chapitre 2 : La mutualisation comme levier de diversification	26
1. Définition et formes de la mutualisation	26
1.1 : Une notion aux contours sémantiques instables	26
1. 2. La mutualisation au croisement de trois logiques	27
1.3 . Formes et échelles : une diversité structurante.....	28
2 . Mutualisation des ressources humaines et matérielles.....	28
2.1 . La mutualisation de moyens matériels : la forme la plus répandue	28
2.2 : La mutualisation de ressources humaines : enjeux et modalités	29
2.3 La mutualisation de moyens immatériels : une forme émergente	30
3 . Avantages et contraintes pour les associations	30
3.1. Les avantages : une réponse à des enjeux multiples.....	30
3.2. Les contraintes : entre obstacles pratiques et tensions stratégiques	31
3.3. Le risque de dénaturation : quand la contrainte efface le projet.....	32
Partie III : Analyse empirique et recommandations.....	34
Chapitre 1 : Présentation de l'étude de terrain et analyse du questionnaire.....	35
1. Présentation de la méthodologie de recherche.....	35
1.1. Choix méthodologiques	35
1.2. Présentation du terrain	35
2. Présentation du questionnaire.....	35
3. Analyse et interprétation des résultats	36
Chapitre 2 : Recommandations et limites de l'étude.....	41
1. Recommandations pour améliorer la diversification financière des associations	41
2. Bonnes pratiques de mutualisation.....	42
3. Limites de l'étude et perspectives de recherche.....	43

Conclusion générale 44

Bibliographie..... 46

Annexe 48

Introduction

Dans un contexte marqué par la transformation de l'État-providence et la montée des enjeux sociétaux, les associations occupent une place centrale dans le tissu social belge¹. Qu'elles interviennent dans l'aide à la personne, l'insertion socioprofessionnelle, la culture ou l'environnement, ces ASBL incarnent un maillon essentiel de la cohésion sociale. En Belgique, leur poids est considérable : elles contribuent à l'emploi, à l'innovation territoriale et à la création de liens sociaux².

Malgré cette utilité reconnue, les associations font face à une fragilité structurelle liée à leur modèle de financement. Historiquement fondé sur des subventions publiques³, ce modèle est mis sous tension par les politiques d'austérité, la complexification des appels à projets et l'instabilité des financements pluriannuels. Cette dépendance génère une vulnérabilité stratégique : les associations s'adaptent aux priorités changeantes des pouvoirs subsidiaires, parfois au détriment de leurs missions fondatrices⁴.

Face à ce constat, la diversification des ressources s'impose comme un impératif stratégique. Il ne s'agit plus simplement de « trouver d'autres financements », mais de repenser le modèle économique dans une logique de résilience⁵. La diversification peut prendre diverses formes : développement d'activités marchandes, recours aux dons et mécénat, ou mutualisation des moyens. Cette dernière voie, centrée sur le partage de ressources matérielles, immatérielles, humaines ou financières, suscite un intérêt croissant dans le secteur associatif belge⁶.

Si la mutualisation apparaît prometteuse pour renforcer la stabilité financière des associations, elle soulève des interrogations fondamentales. La mise en commun de ressources peut générer des gains d'efficacité, mais aussi des risques d'instrumentalisation ou de perte d'autonomie, notamment

¹ Defourny, J., & Nyssens, M., *L'économie sociale et solidaire en Belgique. Un agenda de recherche pour l'avenir*, Liège, CIRIEC International, 2017, p. 23-25.

² Observatoire des ASBL (ULiège – Service de Droit social), *Baromètre des ASBL en Fédération Wallonie-Bruxelles : fragilités et résiliences*, Liège, 2023, p. 12-15. [Rapport institutionnel belge]

³ Demoustier, D., & Roux, F., « Diversification des ressources et transformation des associations », *Revue Française de Gestion*, vol. 46, n° 289, 2020, p. 105-107. [Article – revue académique française]

⁴ Laville, J.-L., & Salmon, A., *Associations et économie sociale et solidaire : un état des lieux*, Toulouse, Éditions Érès, 2015, p. 78-82. [Ouvrage de référence]

⁵ Piret, C., *Stratégies de diversification financière dans le secteur associatif wallon. Une analyse des déterminants institutionnels* [Thèse de doctorat], Liège, Université de Liège, 2020, p. 112-115.

⁶ Brulard, C., & Nyssens, M., *Mutualiser pour renforcer les associations : enjeux et conditions de succès*, Liège, CIRIEC Belgique, Note de recherche n° 2021/03, 2021, p. 5-7.

lorsqu'elle s'accompagne de logiques de rationalisation éloignées des réalités de terrain. Notre recherche entend répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la mutualisation des ressources peut-elle constituer une stratégie robuste de diversification économique et financière pour les associations, tout en préservant leur mission sociale et leur autonomie organisationnelle ?

Cette interrogation nous invite à dépasser une approche strictement gestionnaire pour intégrer les dimensions éthiques et politiques inhérentes au fonctionnement associatif.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous mobiliserons une méthodologie qualitative, adaptée à la compréhension fine des mécanismes organisationnels. Notre travail s'articulera autour de deux axes complémentaires.

Dans un premier temps, une revue de la littérature permettra de poser le cadre conceptuel en explorant les notions de diversification financière, de mutualisation et de gouvernance associative. Nous nous appuierons sur des travaux issus de l'économie sociale, de la sociologie des organisations et des sciences de gestion.

Dans un second temps, une étude de terrain sera menée auprès de plusieurs associations actives en Région wallonne et à Bruxelles, ayant engagé des démarches de mutualisation. Des entretiens semidirectifs avec des dirigeants et responsables administratifs nous permettront d'analyser les effets concrets de ces stratégies en termes de performance économique, de préservation de l'autonomie décisionnelle et de réalisation de la mission sociale.

La structure du mémoire s'organisera de la manière suivante : après cette introduction posant le contexte et la problématique, un premier chapitre sera consacré au cadre théorique. Un second chapitre détaillera la méthodologie de recherche. Un troisième chapitre présentera les résultats de l'étude empirique, tandis qu'un dernier chapitre discutera ces résultats à la lumière des enjeux identifiés, avant de proposer des pistes d'action pour les associations et les pouvoirs publics.

Partie I : Le cadre conceptuel des associations et de leur financement

Cette première partie pose le cadre conceptuel du secteur associatif en Belgique : sa finalité non lucrative, sa gouvernance démocratique et son rôle économique et social. La compréhension de ces spécificités est indispensable pour évaluer ensuite la pertinence et les limites des stratégies de diversification financière, dont la mutualisation, au regard des valeurs et contraintes propres au monde associatif.

Chapitre 1 : Les spécificités et le fonctionnement des associations

1. Définition et caractéristiques des associations

1.1. Le cadre juridique : l'ASBL en droit belge

Les associations constituent une forme d'organisation singulière, distincte à la fois des entreprises capitalistes et des institutions publiques. En Belgique, leur statut juridique est principalement régi par la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif (ASBL), désormais intégrée dans le Code des sociétés et des associations (CSA) entré en vigueur le 1er mai 2019⁷. Ce cadre législatif confère à l'ASBL trois caractéristiques fondamentales : l'absence de but lucratif, l'interdiction de distribuer les bénéfices aux membres, et la poursuite d'un objet social désintéressé⁸.

1.2. Les critères de l'économie sociale et solidaire

Au-delà des aspects juridiques, la littérature en économie sociale et solidaire propose une approche plus large pour définir les associations. Selon Defourny et Nyssens, une association se distingue par cinq traits essentiels :

- une initiative émanant d'un groupe de personnes libres ;
- une gouvernance démocratique fondée sur le principe « un membre, une voix » ;
- une autonomie de gestion par rapport aux pouvoirs publics et aux financeurs privés ;
- une finalité de service à ses membres ou à la collectivité ;
- une limitation de la lucrativité.

Il convient de souligner que ces critères de l'ESS ne s'appliquent qu'à une fraction restreinte du secteur associatif belge (probablement moins de 10 % des ASBL). Le secteur associatif étant bien plus vaste et hétérogène que le seul champ de l'ESS, il importe de ne pas réduire l'ensemble des

⁷ SPF Economie, *Code des sociétés et des associations (CSA)*, Bruxelles, 2019, p. 45-52

⁸ Observatoire des ASBL, *Guide pratique de l'ASBL en Belgique*, Liège, 2022, p. 12-15

associations à ces critères, sous peine d'une confusion conceptuelle nuisible à la rigueur de l'analyse.

1.3. L'hybridité organisationnelle des associations

Les associations présentent par ailleurs une caractéristique d'hybridité organisationnelle. Elles combinent en effet plusieurs logiques institutionnelles :

- une logique de mission, centrée sur l'utilité sociale et la réponse à des besoins non couverts par le marché ou l'État ;
- une logique de marché, lorsqu'elles développent des activités économiques génératrices de revenus ;
- une logique de redistribution, liée aux subventions publiques et aux dons philanthropiques.

Cette hybridité, si elle constitue une richesse, génère également des tensions dans la gestion quotidienne et la définition des priorités stratégiques.

1.4. La diversité du tissu associatif belge

En Belgique, le tissu associatif est particulièrement dense et diversifié. Selon les données du SPF Economie, on dénombre environ 150 000 ASBL actives sur l'ensemble du territoire, dont une proportion importante en Fédération Wallonie-Bruxelles et en Région wallonne. Ces associations interviennent dans des secteurs très variés : aide sociale, santé, éducation, culture, sport, environnement, insertion socioprofessionnelle, coopération au développement, etc. Cette diversité sectorielle implique une hétérogénéité des modèles de financement, des structures de gouvernance et des modes de gestion, rendant difficile toute généralisation hâtive⁹.

2. Rôle économique et social des associations

2.1. Une contribution majeure à l'emploi et à la valeur ajoutée

Les associations ne se limitent pas à une fonction de supplétif de l'action publique ; elles jouent un rôle économique et social majeur, souvent sousestimé dans les analyses macroéconomiques classiques. En Belgique, le secteur associatif contribue de manière significative à l'emploi, à la création de valeur, à l'innovation sociale et à la cohésion territoriale.

⁹ Observatoire des ASBL, Baromètre des ASBL en FWB, Liège, 2023, p. 22-25.

Sur le plan économique, les associations représentent une part substantielle de l'emploi total. Selon le Baromètre des ASBL publié par l'Observatoire de l'ULiège, le secteur associatif en Fédération WallonieBruxelles emploie près de 200 000 équivalents temps plein, soit environ 8 % de l'emploi régional¹⁰. Par ailleurs, les associations génèrent une valeur ajoutée considérable, estimée à plusieurs milliards d'euros, principalement dans les secteurs de l'aide à la personne, de l'éducation et de la culture.

2.2. L'innovation sociale et territoriale

Les associations constituent également des lieux d'innovation sociale et territoriale. Elles expérimentent de nouveaux modes d'organisation du travail, développent des réponses adaptées aux besoins émergents (personnes âgées, migrants, publics précarisés) et participent à la revitalisation des quartiers et des zones rurales¹¹. Cette capacité d'innovation est d'autant plus précieuse dans un contexte de transformation de l'Étatprovidence, où les pouvoirs publics tendent à privilégier des logiques de contractualisation et de résultats. les associations sont souvent les premiers opérateurs à détecter les nouvelles vulnérabilités sociales et à proposer des réponses innovantes, avant même que les pouvoirs publics ne les institutionnalisent.

2.3. Les fonctions sociales des associations

Sur le plan social, les associations remplissent plusieurs fonctions essentielles :

- **la création et le maintien du lien social** : elles offrent des espaces de sociabilité, de participation citoyenne et d'engagement bénévole ;
- **le plaidoyer et la représentation d'intérêts** : elles portent la voix des populations vulnérables et contribuent au débat démocratique;
- **la construction d'une économie plurielle** : elles participent à un modèle où la logique de marché est contrebalancée par des principes de solidarité et de réciprocité.

2.4. Les tensions entre performance et mission sociale

Ce double rôle, à la fois économique et social, confère aux associations une légitimité particulière, mais les expose également à des tensions croissantes entre exigences de performance et préservation de leur mission sociale. Comme le notent Demoustier et Roux¹², la

¹⁰ Observatoire des ASBL, Baromètre des ASBL en FWB, op. cit., p. 31-35.

¹¹ Observatoire des ASBL, Baromètre des ASBL en FWB, op. cit., p. 31-35.

¹² Demoustier, D., & Roux, F., « Diversification des ressources », *Revue Française de Gestion*, vol.

professionnalisation et la recherche de ressources propres peuvent parfois conduire à un éloignement des finalités associatives originelles, créant un risque de dénaturation.

3. Modèles de gouvernance et de gestion

3.1. Les structures traditionnelles de gouvernance associative

La gouvernance des associations constitue un enjeu central, tant pour leur pérennité que pour le respect de leur mission sociale. Contrairement aux entreprises commerciales où la gouvernance est principalement orientée vers la maximisation de la valeur pour les actionnaires, les associations obéissent à des principes de gouvernance démocratique et participative¹³.

Les structures traditionnelles de gouvernance reposent sur trois organes distincts :

- **l'assemblée générale** : elle réunit l'ensemble des membres, définit les orientations stratégiques et élit les administrateurs ;
- **le conseil d'administration** : composé de bénévoles ou parfois de salariés, il assure la direction collégiale et le contrôle de la gestion ;
- **la direction opérationnelle** : constituée des salariés ou des bénévoles chargés de la mise en œuvre, elle exécute les décisions stratégiques.

Cette architecture vise à garantir la séparation entre le pouvoir stratégique et le pouvoir exécutif, ainsi que la responsabilité des administrateurs vis-à-vis des membres.

3.2. Les transformations récentes : professionnalisation et managérialisation

L'évolution du secteur associatif belge a profondément transformé ces modèles de gouvernance. Plusieurs facteurs expliquent cette mutation :

- **la professionnalisation croissante** : liée à la complexification des activités et à l'augmentation de la taille des structures, elle a conduit à une distinction plus marquée entre le conseil d'administration (souvent composé de bénévoles) et la direction salariée ;
- **les exigences des pouvoirs publics** : en matière de transparence, de contrôle et d'évaluation des résultats, elles ont imposé des pratiques de gestion plus formalisées, inspirées du management privé ;

¹³ Eynaud, P., & Moureaux, F., *op. cit.*, p. 50-52.

- **la diversification des sources de financement** : elle a complexifié les relations de reddition de comptes, les associations devant désormais rendre compte à des financeurs multiples (pouvoirs publics, fondations, mécènes, etc.) aux attentes parfois divergentes.

3.3. Les enjeux d'autonomie et de préservation de la mission

Ces évolutions soulèvent des questions fondamentales sur l'autonomie associative. Certains auteurs parlent d'une « bureaucratisation » ou d'une « managérialisation » du secteur associatif, qui pourrait conduire à un déplacement des finalités vers des logiques de performance au détriment de la mission sociale¹⁴. D'autres, au contraire, y voient une opportunité de renforcer la professionnalisation et l'efficacité des associations, à condition de préserver une gouvernance démocratique et participative. l'enjeu consiste à trouver un équilibre entre ces logiques parfois contradictoires, en développant des formes de gouvernance adaptées à la taille et aux missions de chaque association.

3.4. Les dispositifs de soutien à la gouvernance en Belgique

En Belgique, des dispositifs spécifiques ont été mis en place pour accompagner les associations dans l'amélioration de leur gouvernance. Le décret wallon du 20 juillet 2022 relatif au soutien aux associations et aux fondations prévoit notamment des aides à la formation des administrateurs et à la structuration des conseils d'administration¹⁵. Par ailleurs, des initiatives comme le « Guide de bonne gouvernance pour les ASBL » élaboré par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CESESS) visent à diffuser des pratiques de gestion transparentes et responsables.

3.5. Gouvernance et mutualisation : un lien stratégique

La question de la gouvernance rejoint directement celle de la mutualisation, objet de notre recherche. En effet, les démarches de mutualisation impliquent souvent des transformations dans les structures de gouvernance, qu'il s'agisse de créer des entités communes, de partager des fonctions supports ou de coordonner des stratégies entre plusieurs associations¹⁶. Ces transformations peuvent générer des gains d'efficacité, mais aussi des risques de dilution de l'autonomie décisionnelle, ce qui justifie une analyse approfondie dans les chapitres suivants.

¹⁴ Laville, J.-L., & Salmon, A., *op. cit.*, p. 135-138.

¹⁵ Région wallonne, *Décret du 20 juillet 2022 relatif au soutien aux associations et aux fondations*, *Moniteur belge*, 2022, art. 12-15.

¹⁶ Bonfond, A., *La mutualisation des fonctions supports dans les ASBL bruxelloises : entre gains d'efficacité et perte d'autonomie [Mémoire de master]*, Louvain-la-Neuve, UCLouvain, 2022, p. 45-48.

Chapitre 2 : Les sources de financement des associations

1. Les subventions publiques

Imaginer le tissu associatif belge sans l'intervention des pouvoirs publics reviendrait à retirer les fondations d'un édifice : l'ensemble s'effondrerait. Qu'il s'agisse des régions, des communautés ou du niveau fédéral, les transferts financiers vers le secteur nonmarchand constituent bien plus qu'un simple soutien budgétaire ils expriment une reconnaissance politique du rôle irremplaçable que jouent les associations dans la cohésion sociale. Là où l'économie de marché n'apporte pas de réponse pour accompagner une personne sans emploi, offrir un hébergement d'urgence, ou soutenir des jeunes en décrochage scolaire ce sont les associations qui interviennent, souvent avec des moyens limités mais une connaissance fine des réalités du terrain.

Pourtant, cette relation entre l'État et les associations n'est pas aussi solide qu'elle le paraît. Derrière chaque subvention se cache une clause implicite : celle de la reconduction incertaine. Un changement de majorité, une révision des priorités budgétaires et c'est tout un projet associatif qui peut se retrouver menacé du jour au lendemain.

Il y a là une contradiction que le secteur associatif belge vit au quotidien : plus une organisation dépend des financements publics, moins elle est libre de définir ses priorités. Certaines finissent par adapter leur mission aux critères des appels à projets plutôt que l'inverse, au risque de perdre progressivement la raison pour laquelle elles ont été créées. C'est ce risque de dénaturation qui pousse aujourd'hui bon nombre d'organisations à chercher, avec urgence, d'autres voies pour assurer leur équilibre financier.

2. Les dons et le mécénat

Il existe une autre manière de financer l'action associative, qui repose non sur une décision administrative, mais sur un geste volontaire : celui du don. En Belgique, ce type de soutien bénéficie d'un cadre légal favorable. Le SPF Finances accorde des déductions fiscales aux particuliers et aux entreprises qui contribuent à des associations reconnues,¹⁷ rendant l'acte de donner à la fois accessible et attractif. Malgré les turbulences économiques récentes, la générosité des citoyens belges ne s'est pas démentie : le Baromètre de la philanthropie de la Fondation Roi

¹⁷Service public fédéral Finances (SPF Finances), Dons — Réduction d'impôt pour particuliers et entreprises, Bruxelles, SPF Finances, 2024. Le dispositif prévoit une réduction d'impôt de 45 % pour tout don d'au moins 40 euros à une association agréée, dans la limite de 10 % des revenus nets déclarés. En ligne : <https://fin.belgium.be/fr/particuliers/avantages-fiscaux/dons>, consulté le 30 mars 2026.

Baudouin,¹⁸ atteste que les volumes de dons sont restés stables, tant en nombre de donateurs qu'en montants engagés.

Ce qui rend les dons fondamentalement différents d'une subvention, c'est la nature du lien qu'ils créent. Quand un citoyen verse une somme mensuelle à une association ou qu'une entreprise soutient un programme d'insertion, il ne s'agit pas d'un acte purement financier. Il y a une forme d'identification à une cause, une manière de prendre part à quelque chose qui dépasse l'intérêt individuel. Ce lien peut se transformer en bénévolat, en réseau de prescripteurs, en partenariats durables il donne à l'association une légitimité sociale que nulle ligne budgétaire ne peut acheter. Mais cette ressource a sa zone d'ombre. Les dons ne sont pas contractuels et rien ne garantit leur renouvellement. Les associations bien visibles mobilisent aisément leurs soutiens, tandis que d'autres moins connues mais tout aussi utiles peinent à collecter des fonds.

3. Les activités génératrices de revenus

Face aux contraintes inhérentes aux modes de financement traditionnels, de nombreuses associations belges ont entrepris de développer leurs propres sources de revenus afin de réduire leur dépendance vis-à-vis des financeurs externes. Cette orientation vers une plus grande autonomie économique a été rendue possible, sur le plan juridique, par l'adoption du Code des sociétés et des associations (CSA), entré en vigueur le 1er mai 2019. Ce texte législatif a profondément réformé le cadre applicable aux ASBL en supprimant l'interdiction qui leur était faite d'exercer des activités commerciales à titre principal. Désormais, le critère distinctif entre une association et une société ne réside plus dans l'absence de but lucratif, mais dans l'affectation obligatoire des bénéfices à un objectif désintéressé.¹⁹ Il convient toutefois de souligner une nuance importante : cette liberté n'est pleinement accessible qu'aux associations ayant adapté leur objet statutaire en conséquence à défaut, l'interdiction ne prendra fin automatiquement qu'au 1er janvier 2029.²⁰

Cette évolution s'inscrit dans une vision plus large portée par les acteurs de l'économie sociale belge. ConcertES, plateforme de concertation francophone, défend l'idée que les organisations associatives doivent pouvoir conjuguer utilité sociale et viabilité économique, sans que l'une

¹⁸Fondation Roi Baudouin, *Baromètre de la philanthropie en Belgique*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, 2023. En ligne : <https://kbs-frb.be/fr/>, consulté le 30 mars 2026.

¹⁹Service public fédéral Justice (SPF Justice), *Code des sociétés et des associations (CSA)*, loi du 23 mars 2019, publiée au Moniteur belge le 4 avril 2019 (numéro de référence : 2019040586), entrée en vigueur le 1er mai 2019. <https://ejustice.just.fgov.be>, consulté le 30 mars 2026.

²⁰Union des Classes Moyennes (UCM), *Nouveau Code des sociétés et des associations — changements pour les ASBL*, Bruxelles, UCM, 2024. Les ASBL n'ayant pas modifié leur objet statutaire ne peuvent exercer des activités commerciales à titre principal qu'à partir du 1er janvier 2029. En ligne : <https://www.ucm.be>, consulté le 1er avril 2026.

sacrifie l'autre.²¹ L'association bruxelloise Les Petits Riens en offre une illustration concrète : en collectant et en revendant des objets de seconde main, elle génère simultanément des revenus propres et des parcours d'insertion professionnelle pour des personnes éloignées du marché du travail.²² Dans ce modèle, l'activité économique ne sert pas à financer la mission de l'extérieur elle en est le vecteur direct.

Cependant, ce tournant entrepreneurial ne s'opère pas sans tensions. Les associations se trouvent régulièrement confrontées à des arbitrages délicats : comment maintenir la priorité accordée à l'impact social lorsque certaines activités génératrices de revenus s'avèrent plus rentables mais moins alignées avec les valeurs fondatrices ? Cette question engage l'identité même de la structure et peut générer des désaccords entre bénévoles historiques et nouveaux responsables, dans un processus de redéfinition identitaire qui exige une gouvernance attentive et lucide.

Avant de s'engager dans cette voie, chaque association a tout intérêt à évaluer soigneusement ces implications non seulement sur ses finances, mais sur l'ensemble de sa gouvernance et de sa culture organisationnelle.

4. Les limites des modes de financement traditionnels et la mutualisation comme perspective de renouvellement

Un regard d'ensemble sur les sources de financement examinées révèle une réalité commune : aucune d'elles, prise isolément, ne suffit à garantir la stabilité durable d'une association. Les subventions publiques dépendent de volontés politiques changeantes, les dons fluctuent selon les contextes, et les revenus propres exposent à des dérives identitaires et à de nouvelles contraintes réglementaires. La Fondation Roi Baudouin le confirme dans la 11^e édition de son Baromètre²³ : un quart des 701 associations interrogées vivent sous tension financière permanente, illustrant le caractère systémique de cette fragilité.

Cette fragilité financière a un coût humain que les statistiques mesurent mal. Les équipes associatives dont le Gouvernement wallon a reconnu l'importance en investissant près de 710

²¹ConcertES, *Mémoire — 12 propositions-phares pour l'économie sociale, Élections 2024, Ottignies-Louvain-la-Neuve, ConcertES, 2023*. En ligne : <https://concertes.be>, consulté le 30 mars 2026.

²²MonASBL.be, *Le financement hybride de l'ASBL : de quoi parle-t-on ?*, juin 2023. En ligne : <https://www.monasbl.be/info/le-financement-hybride-de-lasbl-de-quoi-parle-t>, consulté le 1^{er} avril 2026.

²³Fondation Roi Baudouin et Ipsos, *Baromètre de la situation financière du secteur associatif — 11^e édition, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, 2024*, <https://kbs-frb.be/fr/barometre-de-la-situation-financiere-du-secteur-associatif-2024>, consulté le 1^{er} avril 2026.

millions d'euros dans leur revalorisation salariale entre 2021 et 2024 dans le cadre de l'accord nonmarchand ²⁴ travaillent souvent dans une atmosphère d'incertitude chronique qui use les vocations et réduit la capacité des organisations à se projeter, à innover et à planifier leur avenir.

La diversification des sources de financement s'impose dès lors comme un impératif stratégique. Des organisations d'appui spécialisées comme AXYOM²⁵ insistent sur la nécessité de construire un portefeuille de financement équilibré, articulant ressources publiques, privées, marchandes et participatives. L'OCDE, dans sa cartographie des écosystèmes de l'économie sociale en Belgique,²⁶ valorise les configurations hybrides et coopératives comme facteurs de résilience territoriale.

Parmi les pistes les plus prometteuses figure la mutualisation des ressources. Loin d'être un simple mécanisme de réduction des coûts, la mutualisation est, selon Mickaël Vartuaroglu et Florian Laboulais du Labo de l'ESS, avec l'appui de l'économiste Nadine RichezBattesti,²⁷ un concept situé à la croisée de trois logiques complémentaires : la sécurisation, la solidarisation et la coopération. Elle désigne la mise en commun de ressources matérielles ou immatérielles entre organisations afin d'organiser solidairement la réponse à des besoins collectifs et la répartition des risques économiques, sociaux ou écologiques. Elle implique un rapport de confiance et de réciprocité entre les parties prenantes, une gouvernance démocratique et une vision commune de ce que l'on cherche à produire ensemble.

Le Panorama de la mutualisation réalisé par Cagibig pour les Journées nationales des Acteurs de la Mutualisation (JAM)²⁸ confirme cette dimension concrète : mené sur 14 mois auprès de 25 structures culturelles et événementielles françaises, ce travail d'étude révèle que la mutualisation prend des formes très variées : partage de matériel, de compétences, d'espaces ou de services

²⁴Gouvernement wallon, *Accord non-marchand wallon 2021-2024 — Revalorisation des travailleurs du secteur non-marchand*, Namur, Gouvernement de Wallonie, 2024. Enveloppe totale d'environ 710 millions d'euros sur quatre ans. <https://www.wallonie.be/fr/actualites/revalorisation-des-travailleurs-du-secteur-non-marchand>, consulté le 30 mars 2026.

²⁵AXYOM, *Comment les organisations non-marchandes peuvent-elles diversifier leurs sources de financement ?*, Bruxelles, AXYOM, 2023. <https://www.axyom.be/fr/actualites/comment-organisations-secteur-non-marchand-diversifient-sources-financement>, consulté le 1er avril 2026.

²⁶OCDE, *Cartographie mondiale des écosystèmes de l'économie sociale et solidaire — Fiche Belgique*, Paris, OCDE, 2023. <https://www.oecd.org>, consulté le 30 mars 2026.

²⁷Mickaël Vartuaroglu (Chargé de projets collectifs, Labo de l'ESS) et Florian Laboulais (Responsable des projets, Labo de l'ESS), avec l'appui de Nadine Richez-Battesti (économiste, Aix-Marseille Université et LEST-CNRS), *Mutualisations : que disent les chercheur-euse-s ?*, Note du Labo de l'ESS, dossier « Quelles mutualisations face aux défis écologiques et sociaux du XXIe siècle ? », en partenariat avec Aéma Groupe et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Paris, Labo de l'ESS, 2025, <https://www.lalabo-ess.org/quelles-mutualisations-face-aux-defis-ecologiques-et-sociaux-du-xxie-siecle>, consulté le 30 mars 2026.

²⁸Cagibig (structure de mutualisation de matériel événementiel, région Auvergne-Rhône-Alpes), *Panorama de la mutualisation en France 2021*, étude réalisée pour les JAM (Journées nationales des Acteurs de la Mutualisation), menée sur 14 mois (janvier 2021 – mars 2022) auprès de 25 structures culturelles et événementielles françaises sur 50 identifiées, Cagibig / JAM, 2022. En ligne : https://cagibig.com/docs/Cagibig_-_Panorama-de-la-mutualisation-2021, consulté le 1er avril 2026.

administratifs et qu'elle naît souvent d'initiatives modestes portées par des acteurs de terrain qui ont compris qu'ensemble, ils peuvent accomplir ce qu'aucun d'eux n'aurait réalisé seul. Il convient de préciser que cet exemple, comme d'autres sources françaises mobilisées dans ce travail, ne sont pas directement transposables au contexte belge, dont les cadres réglementaires, institutionnels et culturels diffèrent sensiblement. Ces études constituent néanmoins des sources d'inspiration précieuses, à adapter en tenant compte des spécificités du secteur associatif en Belgique.

Toutefois, la mutualisation n'est pas sans risques. Pascal Glémain, Professeur des Universités en Gestion et ESS à l'Université Rennes 2, met en garde contre une dérive fréquente : lorsque la mutualisation est imposée par des logiques de rationalisation budgétaire plutôt que librement choisie, elle risque de glisser vers une logique de fusion-absorption qui efface les identités organisationnelles et vide le projet de son sens.²⁹ Pour que la mutualisation soit véritablement émancipatrice, Noémie Mouret, docteure en sciences de gestion, souligne qu'elle doit s'ancrer dans une culture de réciprocité partagée et entretenue activement par les membres.³⁰

En Belgique, cette logique prend forme concrètement. En 2023, la CODEF a remporté un appel à projets conjoint de la COCOF et d'IRISCARE pour créer une centrale d'achats mutualisée au service des associations agréées,³¹ illustrant ce que Timothée Duverger, responsable de la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS), formule clairement : derrière chaque mutualisation réussie, il y a d'abord un besoin auquel personne ne peut répondre seul, puis la décision de faire collectivement ce qui était impossible individuellement et c'est précisément parce que cela se fait ensemble que cela devient démocratique.³²

En définitive, les limites des modes de financement classiques ne sont pas une fatalité, elles constituent une invitation à refonder les modèles économiques associatifs. Ce défi ne se réduit pas

²⁹Pascal Glémain (Professeur des Universités en Gestion et ESS, co-fondateur et co-responsable du Master ESS, Rennes 2 et Univ-Rennes ; entretien réalisé le 2 juillet 2025 via visioconférence), cité dans : Mickaël Vartuaroglu et Florian Laboulais (Labo de l'ESS), *Mutualisations : que disent les chercheur-euse-s ?*, Labo de l'ESS, 2025.

³⁰Noémie Mouret (docteure en sciences de gestion, autrice d'une thèse intitulée « Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable » ; entretien réalisé le 21 mai 2025 via visioconférence), citée dans : Mickaël Vartuaroglu et Florian Laboulais (Labo de l'ESS), *Mutualisations : que disent les chercheur-euse-s ?*, Labo de l'ESS, 2025.

³¹CODEF (Fédération des employeurs du secteur non-marchand), *Centrale d'achats mutualisée Appel à projets COCOF / IRISCARE*, Bruxelles, CODEF, 2024. <https://www.codef.be/actualites/actualites-liste>, consulté le 30 mars 2026.

³²Duverger, Timothée (responsable de la Chaire Territoires de l'ESS — TerrESS ; entretien réalisé le 21 mars 2025 par visioconférence), cité dans : Vartuaroglu, Mickaël et Laboulais, Florian, *Mutualisations : que disent les chercheur-euse-s ?*, Labo de l'ESS, 2025.

à trouver davantage d'argent il s'agit de construire des écosystèmes de financement qui respectent l'intelligence du terrain, la diversité des missions et la dignité des équipes. Un secteur associatif fort n'est pas un secteur riche : c'est un secteur stable, autonome et reconnu pour ce qu'il apporte à la vie collective belge.

Partie II : La diversification économique et financière des associations

Chapitre 1 : Les stratégies de diversification des ressources

Face à la raréfaction des subventions publiques et à l'instabilité chronique des financements, les associations belges sont contraintes de repenser en profondeur leurs modèles économiques. La dépendance historique aux deniers publics, si elle a longtemps garanti une relative stabilité, apparaît aujourd'hui comme une vulnérabilité stratégique majeure³³. Dans ce contexte, la diversification des ressources s'impose comme une stratégie clé pour renforcer la résilience financière des associations tout en préservant leur mission sociale

1. Diversification des activités

1.1. Logique et enjeux de la diversification

La diversification des activités consiste, pour une association, à développer de nouvelles prestations ou produits, distincts ou complémentaires de son cœur de mission, afin de générer des ressources propres. Cette stratégie répond à un double objectif : réduire la dépendance aux subventions publiques et accroître l'autonomie financière de l'organisation³⁴.

Les enjeux de cette diversification sont multiples. Sur le plan financier, il s'agit de sécuriser des revenus pérennes, moins sensibles aux aléas budgétaires des pouvoirs publics. Sur le plan stratégique, la diversification permet de valoriser des compétences internes et d'élargir le public bénéficiaire. Enfin, elle peut contribuer à renforcer la légitimité de l'association en démontrant sa capacité à générer elle-même une partie de ses ressources³⁵.

1.2. Les formes de diversification

La littérature en économie sociale distingue plusieurs formes de diversification dans le secteur associatif. La diversification connexe concerne des activités en lien direct avec la mission sociale de l'association. Par exemple, une association d'insertion socioprofessionnelle qui développe un atelier de formation payant pour des entreprises, ou une association culturelle qui loue ses espaces

³³ Demoustier, D., & Roux, F., « Diversification des ressources et transformation des associations », *Revue Française de Gestion*, vol. 46, n° 289, 2020, p. 103-105.

³⁴ Piret, C., *Stratégies de diversification financière dans le secteur associatif wallon. Une analyse des déterminants institutionnels* [Thèse de doctorat], Liège, Université de Liège, 2020, p. 45-48.

³⁵ Defourny, J., & Nyssens, M., *L'économie sociale et solidaire en Belgique. Un agenda de recherche pour l'avenir*, Liège, CIRIEC International, 2017, p. 9598.

pour des événements privés. Cette forme de diversification est généralement mieux acceptée par les parties prenantes, car elle reste cohérente avec l'objet social³⁶.

La diversification non connexe renvoie à des activités éloignées du cœur de métier, comme la location de locaux, l'organisation de concerts ou la vente de produits alimentaires. Si cette forme peut générer des revenus substantiels, elle suscite davantage de tensions éthiques et peut être perçue comme une dérive par rapport à la mission associative³⁷.

Enfin, certains auteurs distinguent une diversification passive (l'association répond à des opportunités de financement externes) et une diversification active (l'association élabore une stratégie volontariste de développement de nouvelles activités).

1.3. Limites et risques

Toutefois, la diversification des activités n'est pas sans risques. Elle peut générer des tensions croissantes entre logique marchande et logique de mission, conduisant à une « dérive entrepreneuriale » où la recherche de revenus prend le pas sur l'utilité sociale³⁸. Par ailleurs, le développement d'activités marchandes exige des compétences commerciales, marketing et de gestion que toutes les associations ne possèdent pas en interne. La formation du personnel et le recrutement de profils adaptés représentent un coût non négligeable.

Enfin, la diversification peut susciter des critiques externes. Les associations qui développent des activités concurrentes de celles d'entreprises privées s'exposent à des accusations de « concurrence déloyale », notamment de la part des fédérations patronales. En Belgique, ce débat est particulièrement vif dans les secteurs des services à la personne et de la formation professionnelle.

2. Développement de partenariats

2.1. Les typologies de partenariats

Le développement de partenariats constitue une seconde stratégie majeure de diversification des ressources. Les associations belges multiplient les collaborations avec des acteurs variés : pouvoirs

³⁶ Eynaud, P., & Moureaux, F., « La mutualisation dans les associations : entre recherche d'efficience et quête de sens », *Gestion et Management Public*, vol. 9, n° 2, 2021, p. 5254.

³⁷ Laville, J.L., & Salmon, A., *Associations et économie sociale et solidaire : un état des lieux*, Toulouse, Éditions Érès, 2015, p. 98102.

³⁸ Houdart, P., & Zune, M., « Associations et pouvoirs publics : recompositions sous contrainte », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n° 24252426, 2019, p. 5255.

publics (communes, provinces, Région wallonne, Fédération WallonieBruxelles, Commission communautaire française), entreprises privées, fondations philanthropiques et autres associations.

Ces partenariats prennent des formes variées : conventions, contrats de prestations, sponsoring ou coconstruction de projets³⁹.

2.2. Les partenariats publics privé

Les partenariats avec le secteur privé se développent rapidement, notamment sous l'impulsion des politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En Belgique, des dispositifs comme le « mécénat d'entreprise » ou le « sponsoring solidaire » permettent aux associations d'obtenir des financements complémentaires, souvent assortis de compétences bénévoles (mécénat de compétences)⁴⁰.

Toutefois, ces partenariats exigent une vigilance particulière. Ils ne doivent pas compromettre l'indépendance de l'association ni orienter sa mission vers les intérêts commerciaux du partenaire privé.

2.3. Les coopérations interassociatives

Par ailleurs, les associations développent de plus en plus de coopérations entre elles. Ces alliances stratégiques permettent de mutualiser des moyens matériels et humains, de répondre ensemble à des appels à projets de grande envergure, ou de partager des compétences rares (expertise juridique, comptabilité, communication).

En Région wallonne, des initiatives comme les « pôles associatifs » ou les « fédérations sectorielles » encouragent ces dynamiques de coopération, perçues comme un levier de résilience collective. La mutualisation, qui fera l'objet du chapitre suivant, constitue la forme la plus aboutie de cette coopération interassociative⁴¹.

³⁹ Houdart, P., & Zune, M., op. cit., p. 3842.

⁴⁰ Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CESESS), Rapport annuel sur l'état de l'économie sociale en Wallonie, Namur, 2023, p. 3436.

⁴¹ Bonfond, A., La mutualisation des fonctions supports dans les ASBL bruxelloises : entre gains d'efficience et perte d'autonomie [Mémoire de master], Louvain-la-Neuve, UCLouvain, 2022, p. 2831.

3. Innovation dans les modes de financement

3.1. Le financement participatif (crowdfunding)

L'innovation dans les modes de financement constitue la troisième grande stratégie de diversification. Le financement participatif, ou crowdfunding, permet aux associations de collecter des fonds auprès d'un large public via des plateformes numériques dédiées.

En Belgique, des plateformes comme « Growfunding », « Whyd » ou « Ulule » accompagnent spécifiquement les projets associatifs. Ce mode de financement présente plusieurs avantages : test de pertinence sociale, renforcement du lien citoyen, visibilité médiatique.

Toutefois, le crowdfunding exige des compétences en communication digitale et en marketing, que toutes les associations ne maîtrisent pas. Par ailleurs, il favorise les projets « grand public » et médiatiques, au détriment de missions plus discrètes mais tout aussi essentielles.

3.2. Les obligations et fonds d'investissement à impact social

Les obligations à impact social (social impact bonds) constituent une innovation financière plus récente. Il s'agit d'un contrat tripartite entre un pouvoir public, des investisseurs privés et une association : l'investisseur finance un projet social, et le pouvoir public rembourse l'investissement (avec un éventuel bonus) si les résultats sociaux attendus sont atteints.

En Belgique, des expérimentations ont été menées dans les domaines de la lutte contre le sans-abrisme à Bruxelles et de l'insertion professionnelle des jeunes en Wallonie⁴². Par ailleurs, des fonds d'investissement à impact social, comme le « Fonds de l'économie sociale » géré par la Société wallonne d'investissement (SOWAFIN) ou le « Fonds d'investissement pour les ASBL » de la Fondation Roi Baudouin, proposent des prêts à taux avantageux, des garanties d'emprunt ou des prises de participation⁴³.

Ces dispositifs présentent l'avantage de mobiliser des capitaux privés pour des projets sociaux. Ils exigent toutefois une capacité de mesure et de reporting des résultats sociaux (évaluation d'impact) que toutes les associations ne possèdent pas.

⁴² Piret, C., op. cit., p. 132135.

⁴³ CESESS, Rapport annuel 2023, op. cit., p. 4244.

3.3. Les dons et le mécénat structuré

Les dons et le mécénat restent des sources de financement importantes pour les associations belges. En Belgique, le régime fiscal avantageux réduction d'impôt de 45 % pour les dons à certaines ASBL reconnues encourage la générosité privée⁴⁴.

Certaines associations professionnalisent leur collecte de fonds (fundraising) en créant des cercles de donateurs, en développant des campagnes de marketing direct (envois postaux, emailings), en organisant des événements de charité, ou en recourant à des legs et donations planifiées. La Fondation Roi Baudouin, le Fonds Houtman ou le Fonds Social Juif sont des exemples d'institutions philanthropiques belges qui soutiennent activement le secteur associatif.

3.4. Limites et conditions d'efficacité

Ces innovations financières ne sont toutefois pas accessibles à toutes les associations. Elles exigent des compétences spécifiques en communication, en gestion de projet, en reporting financier et en évaluation d'impact. Le coût de mise en œuvre (plateformes, consultants, audits) peut être rédhibitoire pour les petites structures.

Chapitre 2 : La mutualisation comme levier de diversification

La mutualisation, bien qu'étant un levier ancien et structurant pour les organisations non lucratives, reste étonnamment peu théorisée. Le Panorama de la mutualisation en France (Cagibig, 2021) et la note de recherche du Labo de l'ESS (2025) permettent pourtant d'en dresser un portrait conceptuel et empirique. Ce chapitre s'en inspire pour décrire la mutualisation dans sa complexité : ses formes, objets, bénéfices attendus, ainsi que les tensions et contraintes qu'elle impose aux associations.

1. Définition et formes de la mutualisation

1.1 : Une notion aux contours sémantiques instables

La mutualisation est l'une de ces notions que tout le monde croit connaître et que personne ne définit tout à fait de la même façon. Du côté institutionnel, l'Académie française n'a toujours pas proposé de définition officielle du verbe « mutualiser ».⁴⁵ Il en résulte une sémantique foisonnante, dans laquelle le mot se voit associé à des réalités aussi diverses que le partenariat, la coconstruction,

⁴⁴ SPF Finances, Guide fiscal des ASBL à l'usage des administrateurs et donateurs, Bruxelles, Service Public Fédéral Finances, 2022, p. 2831.

⁴⁵ Vartuaroğlu, M., Laboulais, F. (avec l'appui de Richez-Battesti, N.), *Mutualisations : que disent les chercheur·e·s ?*, Le Labo de l'ESS, 2025, p. 4. Définition élaborée à partir d'entretiens réalisés avec huit chercheurs issus de disciplines variées.

l'économie d'échelle, la solidarité ou encore la mutualisation proprement dite au sens assurantiel du terme. Ce flou lexical reflète en réalité une richesse : la mutualisation est un processus pluriel, qui prend des formes différentes selon les acteurs, les ressources concernées et les objectifs poursuivis.

Du côté de la recherche, le Labo de l'ESS constate également un déficit de travaux théoriques dédiés à la mutualisation. Après avoir conduit des entretiens avec huit chercheurs de disciplines variées économie, sciences de gestion, histoire, sciences politiques, ses auteurs proposent la définition synthétique suivante : la mutualisation désigne « la mise en commun de ressources matérielles ou immatérielles entre des personnes ou des organisations afin d'organiser en coopération et solidairement la réponse à des besoins collectifs qui concernent l'accès à ces ressources ainsi que la prise en charge et la répartition de risques, qu'ils soient économiques, sociaux ou écologiques ».⁴⁶ Cette définition est précieuse en ce qu'elle dépasse la simple description technique pour intégrer une dimension de solidarité et de projet collectif, particulièrement pertinente dans le monde associatif.

1. 2. La mutualisation au croisement de trois logiques

L'apport conceptuel central des chercheurs interviewés par le Labo de l'ESS est de positionner la mutualisation à l'interface de trois logiques complémentaires. La première est une logique de sécurisation : il s'agit de couvrir collectivement des risques que chaque structure ne pourrait assumer seule. Selon Pascal Glémoin, il s'agit de couvrir collectivement des risques qu'aucune structure ne pourrait assumer seule.⁴⁷ Pour une association de taille modeste, ce mécanisme peut s'appliquer aussi bien à un risque financier le coût d'un équipement onéreux qu'à un risque humain, comme la perte d'une compétence clé.

La deuxième logique est celle de la solidarisation. La mutualisation repose sur un principe de réciprocité dans le temps, hérité de son étymologie latine (*mutuum*, l'emprunt réciproque) : chaque membre accepte de partager non seulement des ressources mais aussi des risques et des responsabilités. Mathilde Courtemanche, étudiante-chercheuse en science de gestion, capte bien

⁴⁶ Cagibig, *Panorama de la mutualisation en France 2021*, Journées nationales des Acteurs de la Mutualisation (JAM), 2022, p. 9. L'Académie française n'ayant pas encore formalisé de définition du verbe « mutualiser », cette acception résulte d'un consensus issu des pratiques de terrain.

⁴⁷ Cagibig, *op. cit.*, p. 9-10. Le Panorama distingue trois grandes catégories de ressources mutualisables : les moyens matériels, les moyens immatériels et les compétences humaines.

cette dimension : « Dans la mutualisation, il y a un besoin de réciprocité. Il y a vraiment une création d'un 'nous', puis il y a un partage de risques, un partage de responsabilités, un partage de gouvernance de cette ressource qu'on partage. »⁴⁸ Cette dimension de « nous » est fondamentale dans le contexte associatif, où la cohésion interne des collectifs est à la fois une valeur et une condition de durabilité.

La troisième logique est celle de la coopération. Mutualiser ne se réduit pas à partager passivement des ressources : c'est agir ensemble, construire un commun. Comme le souligne Noémie Mouret, « la mutualisation permet d'organiser cette solidarité, de ne pas en faire une affaire uniquement de personnes qui s'entendent bien ». ⁴⁹ En d'autres termes, la mutualisation est un outil qui donne une forme institutionnelle à la solidarité ce qui la distingue des arrangements informels et la rend plus robuste face aux aléas.

1.3 . Formes et échelles : une diversité structurante

Le Panorama de Cagibig montre que la mutualisation se décline selon des formes variées en fonction des ressources concernées et du degré de formalisation des relations entre acteurs.⁵⁰ Ces différentes formes ne s'excluent pas : au contraire, les structures les plus avancées combinent souvent plusieurs types de mutualisation, construisant progressivement un écosystème de ressources partagées qui renforce leur résilience et leur capacité d'action.

Du point de vue de l'échelle territoriale, l'enquête révèle une grande diversité : 38 % des structures mutualisent à l'échelle communale, 38 % à l'échelle départementale, 43 % à l'échelle régionale et 14 % à l'échelle nationale. Cette gradation indique que la mutualisation se construit généralement par le bas, en partant d'une communauté d'acteurs partageant un même territoire ou une même problématique, avant de s'étendre à des périmètres plus larges.

2 . Mutualisation des ressources humaines et matérielles

2.1 . La mutualisation de moyens matériels : la forme la plus répandue

Parmi les différentes formes de mutualisation, c'est la mise en commun de moyens matériels qui s'impose comme la plus fréquente et la plus immédiatement lisible. Bureaux, espaces de stockage,

⁴⁸ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., *op. cit.*, p. 3. Pascal Glémain, professeur des universités en gestion et économie sociale et solidaire, cité dans la note du Labo de l'ESS.

⁴⁹ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., *op. cit.*, p. 3. Entretien avec Mathilde Courtemanche, étudiante en sciences de gestion à l'ESG UQAM (Montréal), réalisé le 28 mai 2025.

⁵⁰ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., *op. cit.*, p. 3. Entretien avec Noémie Mouret, docteure en sciences de gestion, réalisé le 21 mai 2025.

équipements techniques, matériel événementiel : l'enquête de Cagibig montre que 90 % des structures ayant une pratique de mutualisation y ont recours.⁵¹ Ce chiffre s'explique par la nature concrète et immédiatement quantifiable des bénéfices engendrés : économies directes sur les coûts d'acquisition et de location, optimisation du taux d'utilisation des équipements, et limitation de l'empreinte écologique liée à la production de nouveaux biens.

De même, le CLAS en Gironde met à disposition du matériel via un parc partagé et propose un accompagnement technique à sept communes dans un objectif explicite de solidarité territoriale. Ces exemples montrent que la mutualisation matérielle ne se limite pas à une démarche d'optimisation économique : elle construit aussi des liens entre acteurs et contribue à structurer une filière.

2.2 : La mutualisation de ressources humaines : enjeux et modalités

La mutualisation de ressources humaines constitue une deuxième catégorie, à la fois plus complexe à mettre en œuvre et plus structurante pour les organisations. Elle recouvre plusieurs réalités : le partage de postes, l'échange de compétences et de savoirs, la création de groupements d'employeurs, ou encore la mise à disposition de personnels entre structures.⁵² L'enquête de Cagibig indique que 40 % des structures interrogées ont recours à une forme de mutualisation de moyens humains.⁵³

Le partage de compétences reste souvent informel : il s'agit d'échanger des informations, des méthodes ou des pratiques sans cadre contractuel. En revanche, dès qu'il est question de partager un poste salarié par exemple, un poste de comptable, de chargé de communication ou de coordinateur de projet, la mutualisation doit nécessairement s'inscrire dans un cadre juridique formalisé, notamment par le biais d'une convention de mise à disposition ou d'un groupement d'employeurs, dispositif issu de la loi de 1985 permettant à plusieurs structures de partager l'emploi d'un même salarié.

Sur le plan stratégique, la mutualisation de ressources humaines présente un intérêt particulier pour les associations de taille modeste. Elle leur permet d'accéder à des expertises qu'elles ne pourraient

⁵¹ Cagibig, op. cit., p. 10. La mutualisation des moyens matériels constitue la forme la plus répandue, 90 % des structures interrogées déclarant y recourir.

⁵² Cagibig, op. cit., p. 10-11. Les échanges de compétences et de connaissances restent majoritairement informels, tandis que le partage de postes nécessite une formalisation juridique, notamment à travers des groupements d'employeurs ou des conventions de mise à disposition de personnel.

⁵³ Cagibig, op. cit., p. 21. Données issues d'une enquête menée auprès de 25 structures culturelles et événementielles françaises entre mars et juillet 2021.

financer seules à temps plein : expertise juridique, communication numérique, gestion de projets européens, etc. Comme le souligne Justine Ballon, la mutualisation est centrale pour la pérennité des organisations d'économie sociale, « notamment parce que ça relie leurs membres par un autre rapport qu'un rapport marchand ».⁵⁴ En partageant un collaborateur, deux associations ne partagent pas seulement des coûts : elles construisent une relation de confiance et d'interdépendance qui peut être le terreau de coopérations plus larges.

2.3 La mutualisation de moyens immatériels : une forme émergente

Une troisième forme de mutualisation, moins visible mais en plein essor, concerne les ressources immatérielles : outils numériques, logiciels de gestion, plateformes de communication, bases de données ou encore systèmes d'information partagés. Selon le Panorama de Cagibig, 40 % des structures interrogées mutualisent des outils informatiques, et 30 % utilisent une plateforme numérique commune pour gérer leurs ressources. Ces collaborations restent généralement informelles, du fait de la facilité avec laquelle des ressources numériques peuvent être partagées, notamment en ligne. Elles n'en constituent pas moins un levier significatif de rationalisation et de professionnalisation pour des structures dont les capacités administratives sont souvent limitées.

3 . Avantages et contraintes pour les associations

3.1. Les avantages : une réponse à des enjeux multiples

Les structures interrogées par Cagibig identifient quatre grandes catégories d'avantages liées à la mutualisation, correspondant chacune à un registre distinct d'enjeux.⁵⁵

Sur le plan environnemental, elle réduit l'empreinte écologique en optimisant l'utilisation du matériel et en limitant les achats.⁵⁶ Cet argument revêt une importance croissante dans un contexte où les bailleurs de fonds publics et privés exigent des preuves d'engagement écologique de la part des structures qu'ils financent.

Sur le plan social, la mutualisation crée des réseaux locaux d'entraide et rompt l'isolement des petites structures. Elle génère un sentiment d'appartenance à une filière commune et favorise l'émergence de projets collectifs qui auraient été hors de portée pour chaque structure prise

⁵⁴ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., *op. cit.*, p. 6. Entretien avec Justine Ballon, professeure adjointe en innovation sociale à HEC Montréal, réalisé le 30 avril 2025

⁵⁵ Cagibig, *op. cit.*, p. 19-20. Les structures interrogées identifient quatre grandes catégories d'enjeux liés à la mutualisation : environnementaux, sociaux, économiques et organisationnels.

⁵⁶ Cagibig, *op. cit.*, p. 19-20. La mutualisation permet notamment de réduire les émissions de gaz à effet de serre, d'optimiser la durée de vie du matériel et de limiter la production de nouveaux équipements.

séparément.⁵⁷ Dans le secteur associatif, où les logiques de concurrence pour les subventions peuvent fragiliser les solidarités horizontales, la mutualisation contribue à restaurer une culture de coopération et de confiance mutuelle.

Sur le plan économique, les bénéfices sont immédiatement perceptibles : le matériel mutualisé étant moins onéreux que la location traditionnelle, les structures dégagent des marges budgétaires qu'elles peuvent réinvestir collectivement dans du matériel de meilleure qualité, inaccessible individuellement.⁵⁸ Plus largement, la mutualisation donne accès à des ressources, des marchés ou des opportunités que les petites structures ne pourraient atteindre seules, renforçant ainsi leur viabilité et leur crédibilité face aux financeurs.

Sur le plan politique et territorial, enfin, la mutualisation constitue un outil de structuration de filière et de dynamique territoriale. Elle favorise une gouvernance horizontale entre acteurs et peut, lorsqu'elle est bien articulée avec les pouvoirs publics, contribuer à la création de services de proximité et à l'animation d'écosystèmes locaux résilients.

3.2. Les contraintes : entre obstacles pratiques et tensions stratégiques

Ces avantages ne doivent pas occulter les contraintes réelles que la mutualisation impose aux organisations qui s'y engagent. Plusieurs catégories de difficultés ont été identifiées aussi bien par les praticiens du Panorama de Cagibig que par les chercheurs du Labo de l'ESS.⁵⁹

La première contrainte est d'ordre juridique et réglementaire. La question de la responsabilité en cas de casse ou d'usure d'un matériel mutualisé surtout lorsque celui-ci a plusieurs propriétaires crée une réticence légitime chez certains acteurs, qui préfèrent se positionner comme simples utilisateurs des biens communs plutôt que comme contributeurs à leur constitution. Cette asymétrie, que les chercheurs du Labo de l'ESS qualifient de risque du « passager clandestin », est l'un des principaux défis de gouvernance de toute initiative mutualisée.⁶⁰

⁵⁷ Cagibig, *op. cit.*, p. 19. Elle favorise également la création de réseaux d'entraide locaux, réduit l'isolement des petites structures et renforce le sentiment d'appartenance à une filière commune.

⁵⁸ Cagibig, *op. cit.*, p. 19. La mutualisation permet de réduire les coûts d'accès au matériel, générant ainsi des marges budgétaires réinvesties dans des équipements de meilleure qualité.

⁵⁹ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., *op. cit.*, p. 7. Entretien avec Xavier Itçaina, directeur de recherche en science politique au CNRS (Centre Émile Durkheim, Sciences Po Bordeaux), réalisé le 7 mai 2025.

⁶⁰ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., *op. cit.*, p. 7. Entretien avec Timothée Duverger, responsable de la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS), réalisé le 21 mars 2025.

La deuxième contrainte est comptable et fiscale. Les normes comptables actuelles ne permettent pas aux structures d'amortir en prorata de propriété un bien qui ne figurerait pas intégralement à leur actif.⁶¹ Ce blocage réglementaire représente un frein réel aux investissements collectifs importants, notamment pour l'acquisition d'équipements nécessaires à la transition écologique. Il révèle une inadaptation du cadre légal à la réalité des pratiques collectives, qui appellerait une réforme en profondeur.

La troisième contrainte est liée au coût en temps et en ressources humaines que toute démarche mutualisée implique. Mutualiser, c'est coordonner : il faut organiser des réunions, établir des protocoles d'utilisation, gérer les conflits d'agenda et s'assurer que chaque partenaire respecte ses engagements. Cette charge, souvent sousestimée, peut s'avérer prohibitive pour des associations dont les équipes sont déjà fortement sollicitées.

La quatrième contrainte, plus fondamentale, concerne la gouvernance et le sens politique de la mutualisation. Comme le rappelle Nathalie RauletCroset, « la mutualisation se construit, ce n'est pas donné, il y a un côté processuel ».⁶² Cela signifie qu'une mutualisation réussie suppose un travail préalable de construction d'un cadre cognitif et relationnel partagé : comprendre ensemble le problème à résoudre, s'accorder sur les valeurs qui guident l'action, et établir des règles de gouvernance claires. Faute de ce travail, la mutualisation risque de se réduire à une technique de partage de coûts un simple instrument de rationalisation sans que naisse le « nous » que l'on évoquait plus haut.

3.3. Le risque de dénaturation : quand la contrainte efface le projet

Au-delà des difficultés opérationnelles, les deux sources alertent sur un risque de nature plus systémique : celui d'une mutualisation imposée qui dénaturerait le projet collectif. Dans un contexte de contraction des financements publics, les pouvoirs publics ont en effet tendance à pousser les associations vers des mutualisations motivées par la rationalisation des coûts plutôt que

⁶¹ Cagibig, *op. cit.*, p. 24-25. Six grandes problématiques sont identifiées : responsabilité juridique du matériel, charge de travail, amortissement comptable, relations avec les collectivités, risque de concurrence et logique de non-contribution.

⁶² Cagibig, *op. cit.*, p. 24. Les normes comptables actuelles ne permettent pas l'amortissement prorata de propriété d'un bien qui n'est pas intégralement inscrit à l'actif des structures concernées, ce qui constitue un frein aux investissements mutualisés.

par un projet commun. Timothée Duverger pointe ainsi « une injonction à la mutualisation » qui peut conduire à des rapprochements forcés, déconnectés de toute logique de sens partagé.⁶³

Ce phénomène est accentué par la pression concurrentielle que subissent les associations dans leurs secteurs respectifs. Pascal Glémain observe que l'on place de plus en plus les organisations de l'ESS dans une logique de « coopétition » à la fois concurrence et coopération qui rétrécit les temporalités et pousse vers des mutualisations courttermistes. Ce faisant, on passe, selon lui, « d'un partage contraint de ressources plutôt que de quelque chose de constructif et positif ».⁶⁴ Charlotte SineyLange dénonce de son côté une réglementation qui « banalise » la mutualisation, en vidant progressivement le principe de libre adhésion de sa substance.⁶⁵

Face à ces risques, la clé réside dans la préservation du caractère volontaire et projeté de la mutualisation. Celle-ci ne peut être un outil de diversification durable que si elle est fondée sur un choix délibéré des organisations, animé par des valeurs de solidarité et soutenu par des cadres de gouvernance démocratiques. Autrement dit, mutualiser ne devrait jamais être uniquement une réponse à la nécessité : c'est d'abord un geste politique, porteur d'une vision du collectif et de l'intérêt général.

⁶³ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., op. cit., p. 8. Entretien avec Nathalie Raulet-Croset, professeure à l'IAE Paris-Sorbonne, réalisé le 25 avril 2025.

⁶⁴ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., op. cit., p. 8. Entretien avec Charlotte Siney-Lange, historienne spécialiste de la mutualité et de la protection sociale, réalisé le 2 avril 2025.

⁶⁵ Vartuaroglu, M., Laboulais, F., op. cit., p. 7. Pascal Glémain souligne que la logique de « copétition », combinant concurrence et coopération, réduit les horizons temporels et favorise des mutualisations de court terme motivées par la rationalisation des coûts plutôt que par un projet collectif.

Partie III : Analyse empirique et recommandations

Chapitre 1 : Présentation de l'étude de terrain et analyse du questionnaire

Ce chapitre confronte le cadre théorique précédent aux données de terrain recueillies auprès d'une association bruxelloise en démarche de mutualisation. Après avoir présenté la méthodologie et l'outil d'enquête, l'analyse se concentre sur l'interprétation systématique des résultats. Celle-ci s'organise autour de trois axes : effets sur la diversification financière, préservation de la mission sociale, et maintien de l'autonomie organisationnelle.

1. Présentation de la méthodologie de recherche

1.1. Choix méthodologiques

Notre recherche adopte une approche qualitative fondée sur une étude de cas unique. Ce choix se justifie par la nature même de notre objet d'étude : la mutualisation ne se réduit pas à un mécanisme technique de partage de coûts ; elle engage des dimensions relationnelles, stratégiques et identitaires que seule une approche approfondie permet de saisir. L'objectif n'est pas la généralisation statistique mais la production d'une connaissance située, susceptible d'éclairer les mécanismes à l'œuvre.

1.2. Présentation du terrain

L'association étudiée, désignée sous le pseudonyme « Alliance Otonom » pour garantir l'anonymat, est active dans le secteur de l'aide à domicile et des soins à la personne en Région bruxelloise. Créée en 1982, elle emploie environ 420 équivalents temps plein et dispose du statut d'ASBL reconnue entreprise d'économie sociale. Elle est engagée depuis octobre 2024 dans un projet de mutualisation réunissant neuf partenaires associatifs.

2. Présentation du questionnaire

Le questionnaire d'entretien semidirectif est structuré en neuf sections, suivant une logique d'entonnoir. Les premières sections (1 et 2) portent sur l'identité de l'association et son modèle de financement. Les sections 3 à 6 constituent le cœur de l'enquête, explorant respectivement la genèse et les formes de la mutualisation, ses effets sur la diversification économique et financière, sur la mission sociale, et sur l'autonomie organisationnelle. Les sections 7 à 9 proposent une synthèse évaluative et des questions plus générales.

Le questionnaire combine trois types de questions complémentaires : des **questions fermées** pour les données factuelles standardisées, des **échelles de Likert** (de 1 « pas du tout d'accord » à 5 «

tout à fait d'accord ») pour quantifier les perceptions subjectives, et des **questions ouvertes** pour accéder aux représentations et aux arbitrages des acteurs.

3. Analyse et interprétation des résultats

3.1. Profil de l'association et vulnérabilité financière

L'association présente une **dépendance très marquée aux subventions publiques** : environ 70 % de ses ressources proviennent de la COCOF (Commission communautaire française), auxquels s'ajoutent 20 % de subsides fédéraux pour les actes de soins. Les activités marchandes (vente de repas à domicile, abonnements de télévigilance) ne représentent qu'environ 10 % des ressources. Cette configuration illustre parfaitement la vulnérabilité structurelle analysée par Defourny et Nyssens⁶⁶ : une stabilité apparente (subventions indexées et à durée indéterminée) qui masque une fragilité réelle. Le répondant confirme cette tension : malgré la stabilité nominale des subventions, l'association est « en déficit structurel depuis 2018 », en raison de mesures fédérales augmentant les dépenses (suppression des réductions ONSS groupe cible, prise en charge de l'absentéisme dès le deuxième mois) sans hausse compensatoire des subsides. Ce décalage entre des recettes fixes et des dépenses croissantes correspond à la « tension financière permanente » mise en évidence par le baromètre de la Fondation Roi Baudouin.

S'agissant de la stratégie de diversification, l'association adopte une approche opportuniste plutôt que planifiée : « on saisit plutôt les opportunités pour ce qui est des appels à projets », mais « ça reste des petits montants par rapport au montant global ». Cette absence de stratégie formalisée de diversification est un facteur de vulnérabilité supplémentaire.

3.2. Genèse et formes de la mutualisation

La mutualisation, baptisée « Alliance autonome », est née d'un **appel à projets régional bruxellois**. Son origine est donc exogène, même si le répondant mentionne également « une envie de rendre les choses plus lisibles » face à une fragmentation perçue du secteur associatif bruxellois. Cette genèse suscite une observation théorique importante. Le Labo de l'ESS mettait en garde contre le risque de mutualisation « imposée », déconnectée d'un projet partagé et réduite à une logique de rationalisation budgétaire. Pourtant, le répondant ne manifeste aucune réticence à cet égard, estimant au contraire que les pouvoirs publics devraient « pousser les processus de mutualisation et même, si nécessaire, les imposer ». Ce point de vue suggère que, dans certaines

⁶⁶ Defourny, J., & Nyssens, M., *L'économie sociale et solidaire en Belgique. Un agenda de recherche pour l'avenir*, Liège, CIRIEC International, 2017 p 98

configurations marquées par une forte fragmentation, l'intervention publique peut être perçue non comme une menace mais comme un levier nécessaire.

Les formes de mutualisation engagées sont encore **limitées aux ressources matérielles** le partage de véhicules, salles de réunion, outils numériques de gestion et d'évaluation, ainsi que des prêts de trésorerie interassociations. L'ambition affichée est d'aller vers le partage d'équipes (« dans trois, quatre ans, l'idée c'est de partager des équipes »).

Un élément frappant est le **caractère informel** de l'accord de mutualisation : aucune convention écrite, uniquement des « accords de confiance orale », et « l'idée n'est pas d'avoir une structure juridique ». Cette caractéristique s'éloigne des préconisations de la littérature sur la nécessité d'une formalisation minimale pour prévenir les asymétries et les risques de « passager clandestin ».

L'objectif principal affiché est double : « être plus efficient et avoir plus d'impact pour les bénéficiaires », en s'inspirant du modèle du Groupe SOS en France. L'accent est mis sur l'impact collectif plutôt que sur les économies immédiates.

3.3. Effets sur la diversification économique et financière

Les résultats de la section 4 du questionnaire révèlent un paradoxe important, que la transcription permet d'interpréter finement.

Réduction des coûts (4.1) : le répondant note 1/5 (« pas du tout d'accord »), précisant que « pour l'instant, la mutualisation coûte plus qu'elle ne rapporte » et que « tous les processus de mutualisation coûtent de l'argent au démarrage ». Cette réalité montre que toute mutualisation implique des coûts de coordination initiaux souvent sousestimés.

Accès à de nouvelles ressources (4.2) : notation 4/5. L'association a obtenu une subvention de projet d'environ 70 000 euros pour financer la démarche de mutualisation elle-même. Ce résultat est essentiel : la mutualisation ne produit pas seulement des économies potentielles à terme, elle permet aussi d'accéder à des financements dédiés qui n'auraient pas été accessibles autrement.

Diversification des sources de financement (4.3) et réduction de la dépendance (4.4) : notations 2/5. La mutualisation n'a pas, à ce stade, modifié la structure des ressources de l'association, qui reste très majoritairement dépendante des subventions publiques. Ce résultat tempère les discours parfois enthousiastes sur la mutualisation comme outil de diversification financière, du moins dans ses premières phases.

Évaluation globale (4.6) : note médiane de 3/5, reflétant le caractère inachevé du processus. Le répondant anticipe des gains à « trois, quatre ans », soulignant l'importance de ne pas évaluer les résultats trop tôt.

3.4. Effets sur la mission sociale

Les résultats de la section 5 montrent une dissociation intéressante entre tensions internes et préservation de la mission.

Amélioration de la mission sociale (5.1) : notation 3/5. L'effet n'est pas encore pleinement perceptible, mais le répondant mentionne la création de « communautés de pratique » (notamment entre chargés de communication) qui permettent aux salariés de « discuter de leurs problèmes alors que chaque organisation n'a qu'un seul chargé de communication ». Ce mécanisme constitue un bénéfice immatériel important : la réduction de l'isolement professionnel et le partage de savoirs entre pairs.

Préservation des valeurs (5.2) : notation 1/5 (« pas du tout d'accord » avec l'affirmation « la mutualisation n'a pas modifié nos valeurs »). Ce résultat mérite attention : il suggère que la mutualisation a eu un impact sur les valeurs ou la raison d'être de l'association, sans que cela soit nécessairement négatif. Le répondant précise dans la question ouverte 5.6 que le risque de dénaturation est absent : « c'est ça l'objectif de la mutualisation par rapport à une fusion, c'est que chaque association conserve son identité et sa mission ».

Tensions entre mission et efficacité économique (5.4) : notation 5/5 (« tout à fait d'accord »). Cette tension, identifiée par Demoustier et Roux comme un risque majeur de la diversification^[9], est bien présente dans l'association étudiée. Le répondant ne fournit pas d'exemple concret, mais l'intensité de la réponse suggère des arbitrages quotidiens significatifs entre le temps consacré à la coordination de la mutualisation et celui dédié aux bénéficiaires.

Renforcement de l'utilité sociale sans dénaturation (5.5) : notation 5/5. Cette double notation élevée (5.4 et 5.5) indique que les tensions internes sont vécues comme un coût d'ajustement acceptable, non remettant en cause l'utilité sociale globale. Comme le souligne le répondant, « aucun risque de dénaturation ressenti à ce stade ». Cette distinction est cruciale : les tensions ne sont pas nécessairement pathologiques, elles peuvent être le signe d'un processus d'adaptation maîtrisé.

3.5. Effets sur l'autonomie organisationnelle

Les résultats de la section 6 manifestent une position nuancée, qui rejoint les analyses de Bonfond sur la tension entre gains d'efficience et perte d'autonomie.

Préservation immédiate (6.1) : notation 4/5, mais le répondant précise : « pour le moment, oui, mais c'est parce qu'on n'est pas très très loin dans le processus de mutualisation. Une fois qu'on sera plus loin, il y aura un impact ». Aucun compromis stratégique contraint n'a été nécessaire à ce stade (6.2 : 1/5).

Renforcement du pouvoir de négociation (6.3) : notation 4/5 (« plutôt d'accord »). La mutualisation accroît la capacité de l'association à peser sur son environnement institutionnel, ce qui compense partiellement la perte d'autonomie interne anticipée.

Anticipation lucide (6.4) : notation 2/5 (« plutôt pas d'accord »), mais avec une précision orale essentielle : « c'est pas une crainte, mais ça, logiquement, ça devrait l'être ». Le répondant anticipe une réduction progressive de l'autonomie à mesure que la mutualisation s'approfondira, sans que cela ne constitue un motif d'inquiétude. Cette position dédramatise la perte d'autonomie : celle-ci n'est pas un mal en soi, mais un effet mécanique de l'interdépendance accrue, qu'il convient d'accepter si l'on veut bénéficier des avantages de la coopération.

Gouvernance démocratique (6.5) : notation 5/5. L'exemple concret donné par le répondant l'échange de places en formation selon un système de « last minute ticket » illustre le fonctionnement d'une gouvernance informelle fondée sur la confiance et la réciprocité. Ce système permet de « remplir les salles de formation » et de « maximiser l'utilisation des ressources investies », tout en préservant le caractère volontaire du partage.

3.6. Synthèse évaluative et conditions de succès

Les évaluations globales (section 7) donnent les résultats suivants :

Efficacité économique de la mutualisation (7.1) : 3/5 (« assez efficace »). Ce résultat mitigé reflète le caractère récent de la démarche et le décalage temporel entre les coûts initiaux et les bénéfices attendus.

Préservation de la mission sociale (7.2) : 4/5 (« tout à fait préservée »). La mutualisation n'a pas conduit à une dénaturaion de la mission, malgré les tensions internes constatées.

Préservation de l'autonomie (7.3) : 3/5 (« plutôt préservée »). L'autonomie est globalement maintenue à ce stade, même si une réduction progressive est anticipée.

La question ouverte 7.4 constitue le cœur de notre investigation empirique. Le répondant identifie **deux conditions essentielles** pour une mutualisation à la fois économiquement efficace, respectueuse de la mission sociale et préservatrice de l'autonomie.

La première condition est la **confiance** : « il faut beaucoup de confiance entre les acteurs qui se mutualisent, sans laquelle les compromis nécessaires sont impossibles ». Cette condition rejoint l'analyse de Noémie Mouret pour qui la mutualisation doit s'ancrer dans une « culture de réciprocité partagée et entretenue activement par les membres ».

La seconde condition est, de manière plus contreintuitive, la **disposition à céder une partie de l'autonomie et du pouvoir** : « il faut que les gens soient prêts à justement lâcher un peu d'autonomie et de pouvoir ». Accepter de perdre une part de souveraineté individuelle peut être la condition pour gagner en puissance collective, et donc en autonomie globale. Cette condition, rarement soulignée dans la littérature, éclaire un point aveugle des analyses sur la mutualisation : l'autonomie n'est pas un attribut binaire (on l'a ou on ne l'a pas), mais une ressource relationnelle qui se négocie et se partage.

3.7. Regard sur les risques d'instrumentalisation et préconisations

Interrogé sur le risque de perte d'autonomie lorsque la mutualisation est imposée par les pouvoirs publics (8.1), le répondant reconnaît un « risque modéré » (3/5), mais adopte une position étonnamment volontariste : « il faut pousser les processus de mutualisation et même, si nécessaire, les imposer ». Cette prise de position, qui va à l'encontre des mises en garde de certains chercheurs contre l'« injonction à la mutualisation »^[12], s'explique par le contexte bruxellois décrit comme « très fragmenté et peu lisible ». Dans un tel environnement, l'intervention publique est perçue non comme une menace, mais comme un levier nécessaire pour surmonter les blocages collectifs.

Parmi les soutiens jugés les plus utiles (8.2), le répondant cite en premier lieu le **financement du temps de démarrage**, soulignant que « ça prend du temps, en fait. On parle de deux, trois ans ». Il mentionne également le « financement de postes de coordination mutualisés » et la « reconnaissance du temps consacré à la coopération dans les rapports d'activités ».

Enfin, le conseil adressé aux pouvoirs publics (8.3) est sans ambiguïté : « il faut pousser les processus de mutualisation et même, si nécessaire, les imposer. [...] Il faut financer le temps de démarrage et ne pas évaluer les résultats trop tôt ». Ce plaidoyer pour une intervention publique assumée, y compris sous une forme coercitive, constitue un résultat contreintuitif de notre enquête. Il suggère que, dans certaines configurations marquées par une forte fragmentation et une vulnérabilité généralisée, la crainte de la perte d'autonomie peut être moins prégnante que le sentiment d'urgence.

Chapitre 2 : Recommandations et limites de l'étude

Ce chapitre tire les enseignements de l'analyse empirique pour formuler des recommandations opérationnelles à destination des associations et des pouvoirs publics, avant d'en identifier les limites et d'ouvrir des perspectives de recherche.

1. Recommandations pour améliorer la diversification financière des associations

L'étude de cas révèle que la mutualisation, à elle seule, ne suffit pas à diversifier les sources de financement d'une association, du moins dans ses premières phases. Plusieurs recommandations complémentaires peuvent être formulées.

Recommandation 1 : Élaborer une stratégie de diversification formalisée et plurielle

L'association étudiée adopte une approche opportuniste (« on saisit les opportunités ») plutôt que planifiée. Or, la diversification ne saurait reposer sur la seule saisie d'opportunités ponctuelles. Une stratégie formalisée devrait articuler plusieurs leviers complémentaires : développement d'activités marchandes connexes à la mission (formations payantes, services à la personne), recours au mécénat d'entreprise et aux fondations philanthropiques, et mobilisation de l'épargne citoyenne via le crowdfunding. L'objectif est de construire un portefeuille de financement équilibré, comme le préconise AXYOM⁶⁷.

Recommandation 2 : Professionnaliser la fonction de fundraising

L'absence totale de dons et de mécénat dans la structure financière de l'association étudiée est frappante. La Belgique dispose pourtant d'un régime fiscal avantageux (réduction d'impôt de 45 % pour les dons à certaines ASBL reconnues). Les associations devraient investir dans des

⁶⁷ AXYOM, *Comment les organisations non-marchandes peuvent-elles diversifier leurs sources de financement ?*, Bruxelles, AXYOM, 2023.

compétences de fundraising, ne serait-ce qu'à temps partagé, potentiellement via la mutualisation ce qui constituerait un cercle vertueux.

Recommandation 3 : Anticiper les décalages temporels entre investissements et retours

La diversification, et plus spécifiquement la mutualisation, exige des investissements initiaux significatifs (coûts de coordination, temps de mise en œuvre) avant de produire des bénéfices. Les associations doivent intégrer ce décalage dans leur planification financière et constituer des réserves ou rechercher des financements de démarrage dédiés. Comme le souligne le répondant, « on parle de deux, trois ans » avant de voir des résultats tangibles.

2. Bonnes pratiques de mutualisation

L'analyse de l'expérience de l'« Alliance Otonom » permet d'identifier plusieurs bonnes pratiques, en les confrontant aux enseignements de la littérature.

Pratique 1 : Commencer par des mutualisations matérielles simples avant d'envisager le partage d'équipes

La progression suivie par l'association étudiée – partage de véhicules, salles de réunion, outils numériques, puis ambition de partager des équipes – est cohérente avec les préconisations de Cagibig⁶⁸. Les mutualisations matérielles sont plus simples à mettre en œuvre, produisent des bénéfices rapidement identifiables et construisent la confiance nécessaire pour des formes plus engageantes.

Pratique 2 : Formaliser progressivement la gouvernance de la mutualisation

Si l'accord informel peut suffire au démarrage, la pérennité de la mutualisation exige une formalisation minimale pour prévenir les asymétries et les risques de « passager clandestin »⁶⁹. Il peut s'agir d'une charte de coopération, d'un protocole d'accord, ou d'une convention de mise à disposition de personnel. La formalisation n'est pas incompatible avec le maintien de l'autonomie des associations membres : elle est au contraire la condition de sa préservation à long terme.

Pratique 3 : Investir dans la création de communautés de pratique

⁶⁸ Cagibig, *Panorama de la mutualisation en France 2021*, Journées nationales des Acteurs de la Mutualisation (JAM), 2022 p.10-11.

⁶⁹ Vartuaroglu, M., Laboulais, F. (avec l'appui de Richez-Battesti, N.), *Mutualisations : que disent les chercheur-euse-s ?*, Le Labo de l'ESS, 2025.

L'expérience des « communautés de pratique » (notamment entre chargés de communication) est l'un des bénéfices immatériels les plus significatifs rapportés par le répondant. Ces communautés permettent de rompre l'isolement professionnel, de partager des savoirs et de créer une solidarité interassociative. Elles constituent un préalable et un vecteur de la confiance nécessaire à des mutualisations plus approfondies.

Pratique 4 : Accepter et négocier la perte d'autonomie comme contrepartie de la puissance collective

La condition la plus contreintuitive identifiée par le répondant est la disposition à « lâcher un peu d'autonomie et de pouvoir ». Cette acceptation ne signifie pas une soumission, mais une redéfinition de l'autonomie comme ressource relationnelle plutôt que comme attribut individuel. Les associations qui s'engagent dans une mutualisation doivent anticiper cette évolution et la négocier collectivement, plutôt que la subir.

Pratique 5 : Solliciter et obtenir des financements publics pour le temps de démarrage

Le répondant est très clair : « au démarrage, il faut un peu d'argent et ça prend du temps ». Les pouvoirs publics devraient financer spécifiquement les phases d'amorçage des mutualisations, sans exiger de résultats immédiats. Les associations, de leur côté, doivent activement solliciter ces financements (appels à projets régionaux, fondations) en intégrant dans leurs demandes les coûts de coordination et le temps de consolidation.

3. Limites de l'étude et perspectives de recherche

3.1. Limites de l'étude

Notre recherche présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître pour situer la portée de ses conclusions.

Limite 1 : Le caractère récent de la mutualisation. Au moment de l'entretien, la démarche avait moins d'un an. Les effets tangibles ne sont pas encore pleinement mesurables ; certains constats relèvent d'anticipations plutôt que de résultats stabilisés.

Limite 2 : L'absence de données quantitatives. Notre approche qualitative ne permet pas de mesurer précisément les gains économiques ou les variations d'autonomie. Les échelles de Likert offrent une quantification des perceptions, mais ne remplacent pas des indicateurs objectifs.

3.2. Perspectives de recherche

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives pour des recherches futures.

Perspective 1 : Étude comparative multicas. Une recherche élargie à plusieurs associations, dans différents secteurs (culture, environnement, insertion) et différentes régions (Wallonie, Bruxelles, Flandre), permettrait d'identifier des facteurs contextuels de succès ou d'échec de la mutualisation.

Perspective 2 : Étude longitudinale. Un suivi dans le temps de la même mutualisation (à 3 ans, 5 ans) permettrait de mesurer l'évolution des effets économiques, sociaux et organisationnels, et de confirmer ou infirmer les anticipations du répondant sur la perte d'autonomie à long terme.

Perspective 3 : Approche par les bénéficiaires. Une recherche centrée sur les bénéficiaires des associations mutualisées permettrait de mesurer l'impact réel de la mutualisation sur la qualité, la continuité ou l'accessibilité des services rendus dimension absente de notre étude.

Perspective 4 : Analyse des échecs de mutualisation. La littérature tend à privilégier les réussites. L'étude de mutualisations avortées ou ayant produit des effets négatifs (perte d'autonomie, dérive de la mission, conflits) serait précieuse pour identifier les conditions à risque.

Perspective 5 : Évaluation quantitative de l'efficacité économique. Une recherche mobilisant des indicateurs financiers objectifs (évolution des coûts fixes, taux d'utilisation des équipements, variation de la part des subventions dans le budget total) permettrait de compléter les perceptions recueillies par approche qualitative.

Conclusion générale

Notre recherche avait pour objet d'examiner dans quelle mesure la mutualisation des ressources peut constituer une stratégie efficace de diversification économique et financière pour les associations, tout en préservant leur mission sociale et leur autonomie organisationnelle.

L'analyse théorique a montré que la mutualisation est un phénomène pluriel, situé à la croisée de trois logiques complémentaires : sécurisation, solidarisation et coopération. Elle présente des avantages potentiels significatifs, mais comporte également des risques : coûts de coordination, tensions avec la mission sociale, perte d'autonomie, et risque de mutualisation imposée.

L'étude de terrain menée auprès d'une association bruxelloise engagée dans une mutualisation avec neuf partenaires apporte cinq enseignements empiriques. Premièrement, la mutualisation, dans ses premières phases, coûte plus qu'elle ne rapporte. Deuxièmement, elle peut générer des tensions

internes sans conduire à une dénaturation de la mission. Troisièmement, la perte d'autonomie n'est pas nécessairement redoutée, pourvu qu'elle soit acceptée comme contrepartie d'un gain de puissance collective. Quatrièmement, la mutualisation informelle est possible à un stade initial, mais sa pérennité à long terme reste incertaine. Cinquièmement, le financement public du temps de démarrage est la condition de succès la plus concrète.

En réponse à notre problématique, la mutualisation **peut** constituer une stratégie efficace de diversification économique et financière pour les associations, mais à plusieurs conditions : qu'elle soit fondée sur un niveau élevé de confiance mutuelle ; que les dirigeants acceptent de céder une part de leur souveraineté individuelle ; que les pouvoirs publics financent le temps de démarrage sans exiger de résultats immédiats ; et que la mission sociale reste le référent premier des décisions.

La mutualisation n'est pas une solution miracle. Elle constitue un levier parmi d'autres de la diversification financière, particulièrement adapté aux contextes marqués par une forte fragmentation associative. Lorsqu'elle est librement choisie, soutenue par des pouvoirs publics patients, et gouvernée de manière démocratique, elle peut renforcer la résilience collective sans sacrifier l'identité singulière de chaque association.

Bibliographie

Bonfond, A., *La mutualisation des fonctions supports dans les ASBL bruxelloises : entre gains d'efficience et perte d'autonomie* [Mémoire de master en sciences de gestion], Louvain-la-Neuve, UCLouvain, 2022.

Brulard, C., & Nyssens, M., *Mutualiser pour renforcer les associations : enjeux et conditions de succès*, Liège, CIRIEC Belgique, Note de recherche n° 2021/03, 2021.

Cagibig, *Panorama de la mutualisation en France 2021*, Journées nationales des Acteurs de la Mutualisation (JAM), 2022. [En ligne] : https://cagibig.com/docs/Cagibig_-_Panorama-de-la-mutualisation-2021.pdf

Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CESESS), *Avis relatif à la concurrence entre associations et entreprises privées*, Namur, Région wallonne, 2021.

Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CESESS), *Guide de bonne gouvernance pour les ASBL*, Namur, Région wallonne, 2021.

Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CESESS), *Rapport annuel sur l'état de l'économie sociale en Wallonie*, Namur, 2023.

Defourny, J., & Nyssens, M., *L'économie sociale et solidaire en Belgique. Un agenda de recherche pour l'avenir*, Liège, CIRIEC International, 2017.

Demoustier, D., & Roux, F., « Diversification des ressources et transformation des associations », *Revue Française de Gestion*, vol. 46, n° 289, 2020, p. 103-118.

Duverger, T., Germain, T., & Gonord, A., *Pour de futures mutualisations*, Le Bord de l'eau, 2025.

Eynaud, P., & Moureaux, F., « La mutualisation dans les associations : entre recherche d'efficience et quête de sens », *Gestion et Management Public*, vol. 9, n° 2, 2021, p. 45-63.

Houdart, P., & Zune, M., « Associations et pouvoirs publics : recompositions sous contrainte », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n° 2425-2426, 2019.

Hustinx, L., & De Waele, M., « Le secteur associatif en Belgique : entre tradition philanthropique et professionnalisation », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n° 2510, 2021.

Laville, J.-L., & Salmon, A., *Associations et économie sociale et solidaire : un état des lieux*, Toulouse, Éditions Érès, 2015.

Nyssens, M., & Petrella, F., « Innovation sociale et économie sociale : convergences et tensions », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n° 346, 2017.

Observatoire des ASBL (ULiège – Service de Droit social), *Guide pratique de l'ASBL en Belgique*, Liège, 2022.

Observatoire des ASBL (ULiège – Service de Droit social), *Baromètre des ASBL en Fédération Wallonie-Bruxelles : fragilités et résiliences*, Liège, 2023.

Piret, C., *Stratégies de diversification financière dans le secteur associatif wallon. Une analyse des déterminants institutionnels* [Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales], Liège, Université de Liège, 2020.

Région wallonne, *Décret du 20 juillet 2022 relatif au soutien aux associations et aux fondations*, Moniteur belge, 2022.

Roberge, P., & Gagnon, C., *La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi*, TIESS, 2023.

SPF Economie, *Chiffres clés des ASBL en Belgique – Rapport annuel 2023*, Bruxelles, Service Public Fédéral Economie, 2023.

SPF Economie, *Code des sociétés et des associations (CSA) – Commentaire et dispositions légales*, Bruxelles, Service Public Fédéral Economie, 2019.

SPF Finances, *Guide fiscal des ASBL à l'usage des administrateurs et donateurs*, Bruxelles, Service Public Fédéral Finances, 2022.

Supiot, A., « Mutualisation : de quoi parlons-nous ? », *Recueil Dalloz*, 2016.

Vartuaroglu, M., Laboulais, F. (avec l'appui de Richez-Battesti, N.), *Mutualisations : que disent les chercheur·euse·s ?*, Le Labo de l'ESS, 2025. [En ligne] : <https://www.lalabo-ess.org/quelles-mutualisations-face-aux-defis-ecologiques-et-sociaux-du-xxie-siecle>

Annexe

Université Catholique de Louvain – Louvain-la-Neuve
Louvain School of Management

QUESTIONNAIRE COMPLÉTÉ – VERSION DÉFINITIVE

Les enjeux de la diversification économique et financière des entreprises de l'économie sociale : focus sur la mutualisation

Sous la direction du Pr. Emmanuel Mossay | Réalisé par Ouarchi Rihab & Talibi Kaoutar | Année académique 2025-2026

Entretien réalisé le 23 mai 2026

Note méthodologique

Ce questionnaire est rempli sur la base de la transcription d'un entretien semi-directif mené avec le responsable d'une association bruxelloise du secteur de l'aide à domicile et des soins à la personne. L'association est porteuse du projet de mutualisation « Alliance autonome ». Les réponses aux questions fermées sont reconstituées fidèlement à partir des déclarations orales. Les réponses ouvertes sont transcrites et synthétisées.

SECTION 1 : IDENTITÉ DE L'ASSOCIATION

Ces questions permettent de situer le profil de l'association.

1.1. Nom de l'association (facultatif) :

Alliance otonom (porteur du projet)

1.2. Secteur d'activité principal :

- ☒ Aide et action sociale / Insertion
- ☐ Santé
- ☐ Culture
- ☐ Environnement
- ☐ Éducation / Formation / Jeunesse
- ☐ Sport
- ☐ Autre :

1.3. Année de création :

1982

1.4. Nombre d'équivalents temps plein (ETP) :

Environ 420 ETP (l'association a démarré avec une quarantaine de personnes en 1982 et connu une très forte croissance)

1.5. Statut juridique :

- ☐ ASBL classique
- ☒ ASBL reconnue entreprise d'économie sociale
- ☐ Fondation
- ☐ Autre :

SECTION 2 : MODÈLE DE FINANCEMENT ET VULNÉRABILITÉ

Ces questions permettent de comprendre la situation financière et le besoin de diversification.

2.1. Répartition actuelle des ressources (estimation) :

Source de financement	Pourcentage approximatif
Subventions publiques régionales (COCOF principalement)	~70 %
Subventions publiques fédérales (actes de soins – INAMI)	~20 %
Activités marchandes (vente de repas à domicile, abonnements télévigilance)	~10 %
Dons et mécénat	0 %
Crowdfunding / financement participatif	0 %
Legs et donations	0 %
Autres (ex. appels à projets européens – montants marginaux)	~0 % (ponctuel)
TOTAL	100 %

2.2. Votre association dépend-elle fortement d'un seul bailleur de fonds (plus de 50 % des ressources) ?

- ☒ Oui
- ☐ Non

→ *Financier principal : la Commission communautaire française (COCOF), représentant environ 70 % des ressources.*

2.3. Comment qualifieriez-vous l'évolution de vos ressources publiques au cours des trois dernières années ?

- ☐ En forte baisse
- ☐ En légère baisse
- ☒ Stables
- ☐ En légère hausse
- ☐ En forte hausse

→ Précision : les subventions sont indexées et d'agrément à durée indéterminée, donc nominale stables. Cependant, des mesures fédérales (suppression de réductions ONSS groupe cible, charge de l'absentéisme à partir du 2e ou 3e mois) ont augmenté les dépenses sans hausse équivalente des subsides, induisant un déficit structurel depuis 2018.

2.4. Avez-vous mis en place une stratégie volontaire de diversification de vos sources de financement ?

- ☐ Oui, une stratégie formelle et documentée
- ☒ Oui, des actions ponctuelles sans stratégie formalisée
- ☐ Non, mais nous y réfléchissons
- ☐ Non, et ce n'est pas une priorité

→ Précision : saisie d'opportunités (appels à projets européens ponctuels) plutôt que stratégie formalisée. Montants restant marginaux par rapport au budget global.

SECTION 3 : LA MUTUALISATION – DESCRIPTION ET GENÈSE

3.1. Votre association est-elle actuellement engagée dans une ou plusieurs démarches de mutualisation ?

- ☒ Oui, activement
- ☐ Oui, de manière ponctuelle
- ☐ Non, nous avons mutualisé par le passé mais plus aujourd'hui
- ☐ Non, nous n'avons jamais mutualisé

3.2. Depuis quand votre association est-elle engagée dans cette mutualisation ?

- ☒ Moins d'1 an (depuis octobre 2024)
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 6 ans
- ☐ Plus de 6 ans

3.3. Avec combien d'autres associations mutualisez-vous ?

- ☐ 1 autre association

- ☐ 2 à 5 associations
- ☒ 6 à 10 associations (9 partenaires au total dans l'Alliance autonome, dont Syrias et Emmanuel)
- ☐ Plus de 10 associations

3.4. Quels types de ressources mutualisez-vous ? (Cochez toutes les cases qui s'appliquent)

- ☒ Locaux, bureaux ou espaces de travail (salles de réunion / formation)
- ☒ Matériel technique, logistique ou événementiel (véhicules)
- ☐ Postes salariés partagés
- ☐ Groupement d'employeurs
- ☐ Fonctions supports (comptabilité, juridique, RH)
- ☐ Centrales d'achats
- ☒ Outils numériques, logiciels ou plateformes (outils de gestion, d'évaluation)
- ☒ Formations, compétences et savoirs (communautés de pratique, échanges de places de formation)
- ☒ Autre : prêts de trésorerie inter-associations ; partage futur d'équipes envisagé

3.5. À l'initiative de qui cette mutualisation a-t-elle été mise en place ?

- ☐ Initiative spontanée de notre association
- ☒ Initiative conjointe avec d'autres associations
- ☐ Suggestion ou incitation d'une fédération ou d'un réseau associatif
- ☒ Demande (ou injonction) d'un pouvoir public ou d'un financeur (appel à projets régional bruxellois)

3.6. La mutualisation est-elle formalisée par un accord écrit ?

- ☐ Oui, une convention formelle
- ☐ Oui, une charte ou un protocole informel
- ☒ Non, uniquement des accords de confiance orale

→ Précision : pas de structure juridique commune envisagée à ce stade. L'objectif est de maintenir une mutualisation souple, sans fusion.

3.7. Question ouverte – Décrivez brièvement l'objectif principal de cette mutualisation :

L'objectif principal est d'être plus efficient et d'avoir plus d'impact pour les bénéficiaires. Le secteur associatif bruxellois est très riche mais peu lisible pour les citoyens (trop de petites structures). La mutualisation vise à rendre les choses plus lisibles et à augmenter l'impact collectif. La source d'inspiration est le Groupe SOS en France (plus de 25 000 employés), dont l'association souhaite s'inspirer à l'échelle bruxelloise. À terme (3 à 4 ans), l'objectif est de réaliser de véritables gains économiques et de partager des équipes.

SECTION 4 : EFFETS SUR LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Échelle : 1 = Pas du tout d'accord → 5 = Tout à fait d'accord

Affirmation	1	2	3	4	5
4.1. La mutualisation nous a permis de réduire significativement nos coûts fixes (locaux, équipements, etc.)	☒	☐	☐	☐	☐
4.2. Grâce à la mutualisation, nous avons accès à des ressources que nous ne pourrions pas financer seuls	☐	☐	☐	☒	☐
4.3. La mutualisation a diversifié nos sources de financement (ex. réponse commune à des appels à projets)	☐	☒	☐	☐	☐
4.4. La mutualisation a rendu notre situation financière moins dépendante des aléas	☐	☒	☐	☐	☐
4.5. Sans la mutualisation, notre situation financière serait plus fragile qu'aujourd'hui	☐	☐	☒	☐	☐
4.6. Globalement, la mutualisation a été efficace comme stratégie de diversification économique et financière	☐	☐	☒	☐	☐

4.7. Question ouverte – Quel a été le principal bénéfice financier de la mutualisation ?

L'obtention d'une subvention de projet d'environ 70 000 € pour financer la démarche de mutualisation elle-même. Pour l'instant, la mutualisation coûte plus qu'elle ne rapporte ; les gains économiques sont attendus à moyen terme (3-4 ans). Des prêts de trésorerie inter-associations ont également été réalisés, constituant une forme de sécurité financière mutuelle.

4.8. Question ouverte – Quelles difficultés financières ou contraintes avez-vous rencontrées ?

Tous les processus de mutualisation coûtent de l'argent au démarrage. Les gains ne sont pas immédiats. Par ailleurs, l'association est en déficit structurel depuis 2018 en raison de mesures

fédérales augmentant les dépenses (suppression des réductions ONSS groupe cible, prise en charge de l'absentéisme dès le 2e mois) sans hausse compensatoire des subventions.

SECTION 5 : EFFETS SUR LA MISSION SOCIALE

Échelle : 1 = Pas du tout d'accord → 5 = Tout à fait d'accord

Affirmation	1	2	3	4	5
5.1. La mutualisation nous a permis de mieux remplir notre mission sociale (qualité de service, portée, bénéficiaires)	☐	☐	☒	☐	☐
5.2. La mutualisation n'a pas modifié nos valeurs ni notre raison d'être	☒	☐	☐	☐	☐
5.3. Nous avons dû adapter ou réduire certaines activités à cause de la mutualisation	☒	☐	☐	☐	☐
5.4. La mutualisation a créé des tensions internes sur la priorité entre mission sociale et efficacité économique	☐	☐	☐	☐	☒
5.5. Globalement, la mutualisation a renforcé notre utilité sociale sans la dénaturer	☐	☐	☐	☐	☒

5.6. Question ouverte – Avez-vous ressenti un risque de « dénaturation » de votre mission ? Si oui, décrivez brièvement.

Non, aucun risque de dénaturation ressenti à ce stade. C'est précisément l'avantage de la mutualisation par rapport à une fusion : chaque association conserve son identité et sa mission. Les communautés de pratique (ex. les chargés de communication de plusieurs associations) permettent même de renforcer les compétences individuelles tout en créant une solidarité inter-associative.

SECTION 6 : EFFETS SUR L'AUTONOMIE ORGANISATIONNELLE

Échelle : 1 = Pas du tout d'accord → 5 = Tout à fait d'accord

Affirmation	1	2	3	4	5
6.1. Depuis la mutualisation, notre association a conservé toute sa liberté de décision stratégique	☐	☐	☐	☒	☐
6.2. Nous devons parfois faire des compromis sur nos orientations stratégiques pour nous aligner avec les partenaires	☒	☐	☐	☐	☐
6.3. La mutualisation a renforcé notre pouvoir de négociation face aux pouvoirs publics et aux financeurs	☐	☐	☐	☒	☐
6.4. Nous craignons qu'à long terme, la mutualisation ne réduise notre autonomie	☐	☒	☐	☐	☐
6.5. La gouvernance de la mutualisation est démocratique	☐	☐	☐	☐	☒

6.6. Question ouverte – Décrivez une situation concrète où la mutualisation a affecté votre autonomie organisationnelle.

Exemple positif : lorsque des sessions de formation n'atteignent pas leur nombre minimal de participants au sein d'une association, les places disponibles sont proposées en dernier recours aux partenaires de l'Alliance (système de « last minute ticket », par analogie aux billets d'avion). Cela permet de remplir les salles de formation et de maximiser l'utilisation des ressources investies. L'autonomie est préservée car l'initiative de partage reste volontaire. À plus long terme, le responsable anticipe une réduction progressive de l'autonomie à mesure que la mutualisation s'approfondit, mais ce n'est pas perçu comme une crainte mais comme une évolution logique et acceptée.

SECTION 7 : SYNTHÈSE

7.1. Dans quelle mesure la mutualisation a-t-elle constitué une stratégie « efficace » de diversification économique et financière ?

1 – Pas efficace du tout	2 – Peu efficace	3 – Assez efficace ☒	4 – Très efficace	–
--------------------------	------------------	--	-------------------	---

7.2. Dans quelle mesure la mutualisation a-t-elle préservé votre mission sociale ?

1 – Pas du tout préservée	2 – Plutôt non préservée	3 – Plutôt préservée	4 – Tout à fait préservée ☒
---------------------------	--------------------------	----------------------	--

7.3. Dans quelle mesure la mutualisation a-t-elle préservé votre autonomie organisationnelle ?

1 – Pas du tout préservée	2 – Plutôt non préservée	3 – Plutôt préservée ☒	4 – Tout à fait préservée
---------------------------	--------------------------	--	---------------------------

7.4. Question ouverte (centrale) – Quelles sont les conditions qui rendent la mutualisation à la fois économiquement efficace, respectueuse de la mission sociale et préservatrice de l'autonomie ?

Deux conditions sont jugées essentielles : 1. La confiance : les acteurs qui se mutualisent doivent entretenir un niveau élevé de confiance mutuelle, sans laquelle les compromis nécessaires sont impossibles. 2. La disposition à céder une partie de l'autonomie et du pouvoir : la mutualisation ne peut fonctionner que si les dirigeants acceptent de renoncer à une fraction de leur souveraineté organisationnelle au profit du collectif. De plus, le répondant souligne l'importance du temps : une mutualisation efficace se construit sur 2 à 3 ans minimum, et les gains ne doivent pas être attendus immédiatement.

SECTION 8 : QUESTIONS GÉNÉRALES SUR LA MUTUALISATION

8.1. La mutualisation présente-t-elle un risque d'instrumentalisation ou de perte d'autonomie si elle est imposée par les pouvoirs publics ?

- ☐ Aucun risque
- ☐ Peu de risque
- ☒ Oui, un risque modéré
- ☐ Oui, un risque très élevé
- ☐ Je ne sais pas

→ Précision : le répondant reconnaît le risque théorique mais estime que la mutualisation devrait néanmoins être encouragée, voire imposée par les pouvoirs publics si nécessaire, car ses bénéfices collectifs dépassent les risques.

8.2. Quels soutiens seraient les plus utiles pour favoriser une mutualisation efficace et respectueuse des missions associatives ?

- ☒ Financement de postes de coordination mutualisés
- ☐ Simplification juridique (responsabilité, assurances, fiscalité)
- ☐ Espaces-ressources et plateformes de mise en relation entre associations
- ☒ Reconnaissance du temps consacré à la coopération dans les rapports d'activités
- ☐ Aides spécifiques pour les petites structures
- ☒ Autre : financement du temps de démarrage (les processus de mutualisation coûtent de l'argent et prennent du temps – 2 à 3 ans avant de voir des résultats tangibles)

8.3. Question ouverte – Si vous aviez un conseil à transmettre aux pouvoirs publics (Région wallonne, COCOF, etc.) pour soutenir la mutualisation sans nuire à l'autonomie associative, que leur diriez-vous ?

Il faut pousser les processus de mutualisation et même, si nécessaire, les imposer. Le secteur associatif bruxellois est trop fragmenté et peu lisible. Les pouvoirs publics doivent accepter que la mutualisation coûte de l'argent au départ et ne génère pas de résultats immédiats : il faut financer le temps de démarrage et ne pas évaluer les résultats trop tôt. L'imposition de la mutualisation n'est pas nécessairement un risque si elle est accompagnée de soutiens adéquats.

SECTION 9 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1. Acceptez-vous que nous citions certaines de vos réponses dans notre mémoire ?

- ☒ Oui, sous anonymat complet
- ☐ Oui, avec le nom de l'association
- ☐ Non