

Louvain School of Management

Les enjeux de la diversification économique et financière comme levier d'autonomie pour les ASBL des régions wallonne et bruxelloise

CONFIDENTIEL

Auteur·e(s) : Jérémie Emina
Promoteur·rice(s) : Emmanuel Mossay
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements :

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à mon promoteur Emmanuel Mossay pour son accompagnement, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce travail.

Je remercie également l'ensemble des dirigeants et administrateurs d'ASBL qui ont accepté de me consacrer de leur temps en participant aux entretiens. Leurs témoignages et leur engagement ont constitué le socle de cette recherche.

DECLARATION

STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI

Confirm the following statements:

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

SIGNATURE

Sign your declaration:



Author last name, first name(s)	Date	Signature
1 Emina, Jérémie	28/05/2026	
2		

Table des matières

Introduction	5
Revue de littérature	8
1. <i>Origines et définition de l'économie sociale</i>	8
2. <i>Caractéristiques fondamentales des organisations de l'économie sociale</i>	8
3. <i>Spécificité du modèle européen et belge de financement</i>	9
4. <i>La diversification financière : opportunités et limites</i>	11
4.1 <i>Le modèle associatif entrepreneurial</i>	12
4.2 <i>Finance solidaire</i>	15
4.3 <i>Partenariats privés</i>	17
5. <i>Synthèse de la revue littéraire</i>	19
Méthodologie	20
<i>Limites de l'approche</i>	21
Analyse empirique	22
1. <i>La diversification économique et financière</i>	23
<i>Situation général des ASBL</i>	23
<i>La diversification financière : entre stratégie délibérée et réponse réactive</i>	24
2. <i>L'entreprenariat associatif</i>	28
<i>Constat général</i>	28
3. <i>Finance solidaire</i>	31
<i>Constat général</i>	31
4. <i>Partenariat privés</i>	33
<i>Les partenariats avec le secteur privé lucratif</i>	33
<i>La coopération inter-ESS</i>	34
<i>Conditions et limites</i>	35
5. <i>Synthèse transversale</i>	37
Recommandations	38
Conclusion	40
Bibliographie	42
Annexes	45
<i>Annexes 1</i>	45
<i>Annexes 2</i>	46
<i>Annexes 3</i>	51
<i>Annexes 4</i>	52

Introduction

L'économie sociale est un secteur occupant une place conséquente dans le paysage économique belge, en effet en 2024 ce secteur représentait 13% de l'emploi salarié total en région wallonne et bruxelloise avec 11856 entreprises d'économie sociale recensées (Observatoire de l'Économie Sociale, 2024). Il comprend des structures telles que les mutuelles, fondations, coopératives et ASBL qui sont différentes dans la forme mais reposent toutes sur des principes communs ; la finalité de service à la collectivité, l'autonomie de gestion, la gouvernance démocratique et la primauté des personnes sur le capital propre à l'économie sociale et qui les différencient des entreprises classiques qui reposent plus sur la recherche de profit.

Ces différentes organisations partagent des principes propres à l'économie sociale mais se différencient dans les réalités financières. En effet le mode de financement diffère avec les coopératives se finançant principalement à travers des activités commerciales et leurs membres qui apportent des contributions et des parts sociales variables, de même pour les mutuelles qui se financent à travers différents modèles mais principalement sur des cotisations de leurs membres et des flux de financement garantis dans un cadre légal. Le financement des ASBL actuels s'inspire des partenariats historiques de subsidiarité entre les ASBL et l'État afin de mener des missions sociales utiles aux communautés, bien que d'autres formes de financement aujourd'hui soient associées à ce modèle telles que les dons, les ventes, le financement public reste prédominant, représentant en moyenne 57% des revenus associatifs en 2024 (KBS-FRB & Ipsos, 2024).

La dépendance aux financements publics peut être problématique car les subventions publiques restent soumises aux arbitrages budgétaires et aux priorités politiques changeantes, ce qui fragilise structurellement les organisations qui en dépendent et les rend instables financièrement, cela influence la continuité de leur activité sociale dans le long terme. De plus en Belgique ce type de financement est actuellement dans les débats étant donné qu'il diminue de jour en jour ce qui fait entrer les ASBL largement dépendantes dans l'incertitude face à l'avenir de leurs activités.

Dans ce contexte la diversification des modèles de financement constitue selon la littérature scientifique une solution pertinente afin de réduire la dépendance aux financeurs uniques. C'est donc dans ce cadre que s'inscrit la question de savoir ***dans quelle mesure les stratégies de diversification financière et économique peuvent-elles contribuer à l'autonomie des ASBL vis-à-vis des pouvoirs publics et ainsi assurer la continuité de leur mission dans le temps.***

L'objectif de ce mémoire à travers cette question est d'étudier 3 modèles différents des financements publics classiques présentés par la littérature et de voir les enjeux et effets dans le fonctionnement des ASBL qui les appliquent.

Ces modèles sont l'entrepreneuriat associatif qui s'inscrit dans le modèle plus large des entreprises sociales, le financement à travers l'épargne solidaire et le développement de partenariats privés avec des organisations lucratives comme les entreprises classiques mais également avec d'autres structures sociales (ASBL, coopératives, mutuelles, fondations,...) Des entretiens semi-directifs ont été organisés avec des dirigeants et administrateurs d'ASBL afin de discuter autour de la question de dépendance aux financeurs publics et de présenter des solutions concrètes. Les éléments de ces entretiens servent de socle pour la partie empirique qui inclut une analyse approfondie de la réalité vécue par ces organisations dans ce contexte d'instabilité des financements publics, ainsi que leurs perceptions des modèles présentés inspirés de la littérature.

Au-delà des effets financiers, ce mémoire s'attache également à examiner les tensions identitaires que peuvent générer ces stratégies de diversification, notamment le risque de dérive de mission lorsque les ASBL s'engagent dans des logiques marchandes ou partenariales qui peuvent entrer en contradiction avec leur vocation sociale.

Ce mémoire ambitionne d'apporter une double contribution. Sur le plan théorique, il articule trois cadres conceptuels issus de la littérature sur l'économie sociale l'entrepreneuriat associatif, la finance solidaire et les partenariats privés en les appliquant spécifiquement au contexte des ASBL wallonnes. Il enrichit également la littérature en intégrant la dimension des tensions identitaires et du risque de dérive de mission, qui va au-delà de la simple question financière.

Sur le plan pratique, ce mémoire apporte une contribution originale en allant directement sur le terrain auprès de dirigeants d'ASBL pour leur soumettre ces modèles et recueillir leurs perceptions, leurs motivations et leurs réticences à les adopter. Cette démarche révèle que l'applicabilité de ces modèles n'est pas universelle, elle varie selon le profil de l'organisation, son secteur d'activité, sa taille et sa relation aux financeurs publics. Là où la littérature présente ces stratégies comme des solutions génériques, le terrain permet de saisir dans quelle

mesure elles sont réellement envisageables et sous quelles conditions. Enfin, au-delà de la collecte de données, les entretiens ont une utilité directe pour les organisations rencontrées, en leur soumettant ces modèles, cela permet d'élargir leur connaissance des stratégies de diversification disponibles et ont ouvert une réflexion sur leurs perspectives d'avenir financier, que certains dirigeants n'avaient pas encore formalisée.

Ce mémoire est organisé autour de plusieurs parties complémentaires. La première partie sera consacrée aux fondements théoriques de l'économie sociale, venant poser les bases conceptuelles en retraçant les origines et les caractéristiques fondamentales de ce secteur, la spécificité de ce secteur en matière de financement dans le contexte belge et européen, et viendra ensuite présenter la diversification des modèles de financement et ses enjeux à travers les 3 modèles retenus, à savoir l'entrepreneuriat associatif, l'épargne solidaire et les partenariats privés. La méthodologie vient après cette première partie pour introduire la deuxième partie consacrée à l'analyse empirique qui constitue le cœur du travail en examinant comment les trois modèles présentés dans la littérature se traduisent concrètement dans les organisations rencontrées, avant de proposer une synthèse transversale dégageant les enseignements communs et les conditions d'applicabilité de ces stratégies. Le mémoire se clôture par des recommandations pratiques à destination des acteurs du secteur.

Revue de littérature

1. Origines et définition de l'économie sociale

L'économie sociale est un concept qui tire son origine de pratiques historiques basées sur la logique collective et solidaire afin de faire face aux besoins de la société qui n'étaient pas satisfaits par le marché ou l'État. Ce système remonte à plusieurs siècles. Dès le Moyen Âge, les guildes et confréries professionnelles, puis les Friendly Societies du XVIII^e siècle, ont développé les bases de l'entraide et de la coopération entre individus. Toutefois, si ces formes anciennes constituent une base historique importante contribuant au concept, l'économie sociale moderne émerge principalement au XIX^e siècle en Europe (Defourny, 2017).

Les périodes historiques ont été marquées par différents courants idéologiques qui ont contribué au développement de l'économie sociale, cependant aucun de ces courants ne revendique en être le fondateur. Le développement des coopératives de producteurs est issu du socialisme associationniste, qui défend l'idée que les associations et les coopératives peuvent constituer des instruments centraux de transformation sociale. Le christianisme social, notamment à travers l'encyclique *Rerum Novarum* et les initiatives portées par l'Église et le bas clergé, encourage la création de structures solidaires visant à lutter contre la pauvreté, l'isolement social et l'emprise excessive de l'État, contribuant ainsi à l'émergence du principe de subsidiarité. Enfin, le principe de self-help, qui favorise les formes d'entraide entre travailleurs, a été mis en avant par le libéralisme dans une certaine mesure (Defourny, 2017).

Aujourd'hui, l'économie sociale se définit à travers les organisations qu'elle regroupe ; celles-ci sont principalement les associations, les fondations, les coopératives et les mutuelles. Ces organisations partagent des principes communs qui les distinguent à la fois du secteur public et des entreprises lucratives classiques : une finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de générer du profit, l'autonomie de gestion, la gouvernance démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital. Dans l'ensemble de ces organisations, la mission sociale prime sur la logique du capital (Defourny, 2017).

2. Caractéristiques fondamentales des organisations de l'économie sociale

Le principe de finalité de service aux membres plutôt que le profit constitue une caractéristique centrale des organisations de l'économie sociale. Selon Defourny et Nyssens (2017), celles-ci ont pour objectif principal de répondre à des besoins sociaux dans une logique d'intérêt mutuel en servant leurs membres, ou dans une logique d'intérêt général en offrant des services à une collectivité plus large. Cela se traduit notamment par le fait que les

excédents financiers générés à travers les services sont réinvestis dans le développement des activités de la structure et non redistribués aux investisseurs.

Le deuxième principe est celui de l'autonomie de gestion. Ces organisations se distinguent par le fait que leur contrôle est assuré par un regroupement volontaire de personnes et non par des bailleurs de fonds étatiques ou privés. Comme le soulignent Lévesque et Mendell (2005), cela exclut toute organisation dont les décisions seraient déterminées par une entité externe, qu'il s'agisse de l'État ou du secteur privé lucratif. Cette autonomie est présentée par ces mêmes auteurs comme tout aussi déterminante que la non-lucrativité dans la définition de l'appartenance à l'économie sociale.

Les organisations de l'économie sociale reposent sur un principe de gouvernance démocratique, fondé sur l'égalité des membres dans la prise de décision, indépendamment de leur apport en capital ou de leur statut au sein de l'organisation. Ce principe se résume à « une personne, une voix » (Defourny & Nyssens, 2017).

Le quatrième principe est la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. Ce principe se traduit concrètement par la limitation de la rémunération du capital, la mise en réserve prioritaire des excédents et leur réaffectation au projet social, plutôt que leur distribution aux investisseurs (Defourny & Nyssens, 2017).

Ces principes fondateurs de l'économie sociale façonnent l'identité de ces organisations mais exercent également une influence sur leur rapport au financement. Lévesque et Mendell (2005) soulignent que les organisations d'économie sociale ont la capacité de combiner trois types de ressources : marchandes, redistributives via l'État, et réciprocitaires via le don et le bénévolat. Néanmoins, Mertens et Marée (2014) montrent qu'en raison de la nature de leurs activités et de leur finalité sociale, les associations ont structurellement davantage recours à des ressources non marchandes telles que les subsides publics, les dons et les cotisations, les revenus marchands restant une source secondaire dans leur modèle de financement.

3. Spécificité du modèle européen et belge de financement

Dans les pays d'Europe continentale, tels que l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique ou les Pays-Bas, les organisations de l'économie sociale sont basées sur un modèle de collaboration avec les pouvoirs publics. Ce modèle repose sur le principe de subsidiarité, selon lequel l'État délègue la tâche de certains services éducatifs, sociaux ou culturels à des organisations jugées plus aptes à répondre aux besoins de la communauté ; en contrepartie, l'État assure le financement majoritaire afin de mettre en place ce modèle (Archambault, 2018). Archambault souligne également que ce partenariat tend à évoluer depuis le début de ce siècle avec l'influence du new public management, qui transforme peu à peu le modèle de subvention accordé de manière directe aux structures sans but lucratif en un modèle de financement

accordé sur appel d'offre, ce qui met les structures en concurrence pour décrocher ces subventions.

En Belgique, ce modèle de collaboration avec les pouvoirs publics se traduit par une forte dépendance des associations aux subventions publiques. Les travaux de Mertens et Marée (2014) démontrent qu'une bonne partie des ressources des associations de la région wallonne et bruxelloise provient des financements publics, suivie d'autres sources telles que les dons, les cotisations et les ventes, qui pèsent moins en termes de pourcentages dans le modèle de financement des associations sans but lucratif en comparaison avec les financements publics. Cela peut avoir des impacts sur la stabilité des structures concernées, étant donné que cela touche directement à leur trésorerie (Mertens & Marée, 2014). Cette tendance se confirme encore aujourd'hui, avec une part moyenne de 57 % des revenus associatifs provenant de financements publics en 2024 (KBS-FRB & Ipsos, 2024).

De Roy (2002) propose une typologie de financement public basée sur la subvention. Les subventions varient selon l'intensité de la relation entre les associations et les pouvoirs subsidiant. On retrouve les subventions ponctuelles et limitées, destinées à soutenir une activité spécifique : leur impact sur le fonctionnement de l'association est minimal et elles constituent une ressource parmi d'autres. La deuxième catégorie concerne les subsides pour les structures qui émanent des pouvoirs publics ; bien que ces structures aient une forme juridique privée, elles leur sont étroitement liées dans leur gouvernance et leurs missions. Enfin, les subsides structurels constituent la forme la plus répandue parmi les ASBL belges selon De Roy. Ils concernent les associations créées par des personnes privées, dotées d'une réelle autonomie organique, mais dont la majeure partie des ressources provient de subventions importantes accordées en contrepartie de la réalisation d'objectifs d'intérêt général définis conjointement avec le pouvoir subsidiant.

Cependant, ce modèle prédominant parmi les ASBL belges les expose à des risques importants. En effet, De Roy (2002) explique que c'est un modèle de financement instable en raison des variations des priorités publiques, ce qui affecte directement le niveau de budget. Il précise que la définition de l'intérêt général par les pouvoirs publics évolue dans le temps, ce qui rend incertaine la continuité du soutien public à long terme. (De Roy, 2002)

Les travaux de Verschuere et De Corte (2012), menés auprès de 255 ASBL belges actives dans le secteur du bien-être social, démontrent également que la dépendance à ce modèle a des effets sur l'autonomie stratégique des associations, notamment en ayant une influence directe sur les résultats à atteindre et l'identification du public cible, mais aussi en générant des exigences de contrôle et de redevabilité qui contraignent leurs modes d'action.

Ces effets combinés constituent donc un enjeu majeur celui de l'autonomie des associations. Selon Seaman et Young (2010), l'autonomie est un concept qui ne se résume pas à la simple question d'indépendance financière, mais inclut également l'autonomie stratégique, soit la liberté de définir la mission, et l'autonomie opérationnelle, qui correspond à la capacité des organisations à choisir leurs modes d'action. Le recours aux financements publics peut restreindre ces différentes formes d'autonomie en imposant des contraintes sur les objectifs, les ressources et les activités des associations. Cette perte d'autonomie peut conduire à un déplacement de mission et à une adaptation aux priorités de ceux qui financent (Seaman & Young, 2010)

Cette conception de l'autonomie est encore élargie par la revue de littérature de l'Observatoire de l'ACA (2023), qui y ajoute deux autres dimensions à savoir l'autonomie politique, soit la capacité d'une organisation à exprimer ses opinions sur des questions politiques sans craindre de représailles, et l'autonomie d'alliance, qui désigne la liberté des organisations de s'associer avec les partenaires de leur choix en accord avec leurs valeurs.

4. La diversification financière : opportunités et limites

Face aux risques d'instabilité et de perte d'autonomie que génère la dépendance aux financements publics, la diversification financière apparaît dans la littérature comme une stratégie pertinente pour réduire la dépendance à un financeur majoritaire et ainsi renforcer la stabilité et la durabilité des organisations de l'économie sociale. Ce concept consiste à varier les sources de financement en combinant des modèles tels que les subsides, les dons privés, les revenus marchands, les investissements ou les instruments financiers alternatifs, afin de réduire la dépendance à une source unique (Choi, 2025).

Selon Choi (2025), la diversification est pertinente dans la quête d'autonomie car elle permet d'améliorer la flexibilité financière des organisations, en leur offrant des alternatives lorsque d'autres ressources deviennent instables. Cette diversification se concrétise notamment dans la transformation des organisations vers un modèle d'entreprise sociale, qui développe des initiatives entrepreneuriales afin de générer des revenus propres issus d'activités marchandes et des partenariats privés (Ko & Liu, 2020). La littérature précise également que ce modèle favorise l'autonomie organisationnelle en permettant aux organisations d'avoir plus de contrôle sur leurs ressources, ce qui leur offre plus de marge de manœuvre pour mener à bien leurs missions et réduit l'influence d'un financeur dominant (Hung & Hager, 2018).

Toutefois, au-delà de ses avantages, un modèle de financement trop diversifié peut engendrer des contraintes. En effet, selon Hung et Hager (2018), la multiplication des sources de financement peut accroître la complexité administrative et engendrer des coûts supplémentaires liés à la nécessité de compétences spécifiques pour mettre en place de tels

modèles, détournant ainsi certaines ressources initialement prévues pour la mission. Elle peut également exposer les organisations à des risques simultanés lorsque plusieurs sources deviennent instables en même temps.

Par ailleurs, la recherche de nouveaux financements peut conduire certaines associations à adapter leurs activités aux attentes des financeurs, au risque d'une dérive de mission. Ce risque se pose également lorsque les activités marchandes développées restent périphériques à la mission sociale de l'organisation (Mitchell, 2014). Hung et Hager (2018) soulignent que ce risque de dérive de mission peut nuire à la réputation des associations auprès de leurs bénéficiaires.

La littérature identifie plusieurs modèles alternatifs aux financements classiques permettant aux ASBL de diversifier leurs ressources, à savoir le modèle associatif entrepreneurial expliqué par Defourny et Nyssens (2019), le financement par la dette dans le cadre de la finance solidaire (Artis, 2016 ; Financité, 2025), et le développement de partenariats avec des entreprises du secteur lucratif ou d'autres acteurs de l'économie sociale (Austin & Seitanidi, 2012 ; Waerder et al., 2021).

4.1 Le modèle associatif entrepreneurial

Ce modèle s'inscrit dans la logique de l'hybridité organisationnelle, qui explique comment les organisations sans but lucratif peuvent concilier des activités génératrices de revenus avec leur mission sociale. En restant dans le cadre de la lucrativité limitée, ces structures génèrent des revenus propres qui soutiennent directement leur finalité sociale, tel que décrit par les travaux du projet international ICSEM. Ce modèle implique des associations sans but lucratif qui développent des activités marchandes afin de diversifier leurs moyens de financement, tout cela en parallèle de la mission sociale, qui reste centrale dans le fonctionnement de l'organisation (Defourny & Nyssens, 2019). Ce modèle d'hybridité constitue une alternative stratégique face aux limites et à l'incertitude des financements traditionnels : développer des activités économiques permet ainsi de sécuriser les ressources, de gagner en autonomie et de consolider l'impact social (Logue et al., 2025)

Ce modèle s'inscrit dans la typologie que Defourny et Nyssens (2019) proposent pour les entreprises sociales. Cette typologie présente quatre modèles de structures : le modèle associatif entrepreneurial (AE), le social business (SB), la coopérative sociale (CS) et l'entreprise sociale parapublique (ESP). Ces modèles se différencient dans leur manière de mobiliser les différents types de ressources financières (ressources marchandes, publiques et

philanthropiques), mais également selon les intérêts qui orientent leurs activités (général, mutuel, capitaliste).

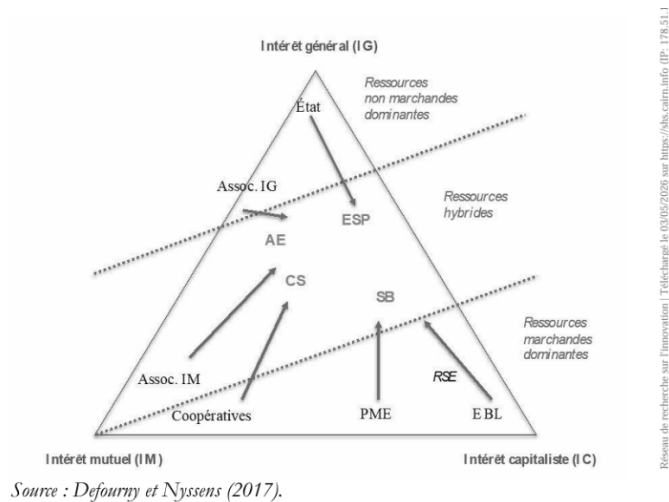


Figure 1. Typologie des entreprises sociales selon les types de ressources et d'intérêts Source : Defourny et Nyssens (2017).

Selon Defourny et Nyssens (2019), la mise en place de cette stratégie (AE) peut prendre plusieurs formes. On retrouve des ASBL qui développent des activités marchandes liées à la mission sociale de l'association, à travers la vente de biens ou de services. Le modèle tente de joindre impact social et génération de revenus, mais peut faire face à des tensions entre la volonté de rendre les services accessibles aux bénéficiaires et la nécessité d'assurer la viabilité économique de l'organisation. En réponse à ces défis, Layrisse, Reficco et Barrios (2020) proposent le modèle freemium comme exemple innovant d'adaptation. Cela consiste en une tarification des services qui varie en fonction du statut social des utilisateurs : un groupe d'utilisateurs reçoit les services gratuitement ou de manière subventionnée, tandis que l'autre groupe paie le service à son prix plein. Cela maximise l'accès au service et l'impact social pour ceux qui n'ont pas la capacité de payer, et permet d'assurer la viabilité économique en facturant ceux qui ont la capacité de payer. Toutefois, ce modèle exige un équilibre fin entre le nombre d'utilisateurs gratuits et payants, ainsi qu'une gestion rigoureuse des coûts variables pour garantir sa durabilité (Layrisse, Reficco & Barrios, 2020).

Les activités marchandes peuvent également être sans lien direct avec la mission sociale de l'ASBL, tous les bénéfices générés étant alors destinés exclusivement à financer le projet social.

La création de filiales commerciales constitue une autre piste, permettant de séparer juridiquement l'activité économique de l'organisation mère, qui reçoit les bénéfices des activités développées pour les réinjecter dans la mission sociale. De cette manière, l'ASBL protège son statut social tout en assurant son financement. De plus, cela apporte également l'agilité nécessaire pour adopter des pratiques purement commerciales, en facilitant

l'intégration de compétences marchandes spécifiques via le recrutement de personnel qualifié issu du secteur lucratif (Defourny & Nyssens, 2019 ; Ko & Liu, 2020).

Pour appliquer le modèle associatif entrepreneurial au mieux, la structure doit professionnaliser son organisation en créant des départements spécialisés tels que le marketing et le développement commercial, et veiller à une coordination interdépartementale pour éviter les tensions entre activités sociales et commerciales (Ko & Liu, 2020).

Avantages du modèle

Le développement d'activités marchandes présente deux avantages importants selon Logue et al. (2025) pour les organisations sociales. Premièrement, il offre une source de financement supplémentaire, ce qui constitue une solution pour réduire la dépendance envers les financeurs dominants. Logue et al. (2025) expliquent que la génération de revenus propres peut également attirer de nouveaux donateurs et accroître la visibilité de l'organisation. D'autre part, la diversification des sources de revenus offre une marge de manœuvre plus grande, permettant de pérenniser le projet associatif sur le long terme et d'assurer la continuité opérationnelle face aux aléas des financements traditionnels (Logue et al., 2025).

Limites du modèle

Toutefois, cette hybridation engendre des tensions structurelles importantes. Le risque de déplacement de mission, ou mission drift, est central dans la littérature sur les organisations hybrides : les dirigeants doivent naviguer entre des objectifs sociaux et commerciaux potentiellement contradictoires (Logue et al., 2025). Ils nuance cependant ce risque en montrant que, lorsqu'il est bien géré, ce processus peut générer une forme d'agilité de mission plutôt qu'une dérive. Par ailleurs, l'introduction de logiques marchandes impose des défis de gouvernance importants : comme le souligne Logue et al. (2025), la mise en place d'un modèle hybride nécessite la création de nouvelles structures de gouvernance et une professionnalisation des processus internes pour maintenir l'alignement entre activités commerciales et mission sociale.

4.2 Finance solidaire

La finance solidaire constitue un système de financement fondé sur la réciprocité et la confiance plutôt que sur la maximisation du profit (Artis, 2016). Financité (2022) la définit comme un ensemble de relations financières et sociales mobilisant l'épargne privée et publique au profit d'activités à haute utilité sociale, sans visée spéculative et avec une rémunération limitée du capital. Ce système couvre plusieurs formes de financement : le don, le capital et le prêt (Financité, 2025).

Parmi ces formes, l'endettement constitue le mécanisme le plus pertinent pour les ASBL désireuses de diversifier leurs sources de financement. Ces organisations sont en effet structurellement exclues des marchés de capitaux privés en raison de leur statut non lucratif (Lanckswaert et al., 2022). Elles ne peuvent donc mobiliser des fonds citoyens que sous forme de prêts ou d'obligations (Financité, 2025). Lanckswaert et al. (2022) soulignent que dans un contexte où les subventions et les dons sont en déclin, le recours à la dette offre aux ASBL une source de financement complémentaire pour assurer la continuité de leurs activités.

Comparativement au crédit bancaire classique, la finance solidaire présente plusieurs avantages pour ces structures. Elle remplace les garanties matérielles classiques par des garanties solidaires, rendant le financement accessible à des structures qui ne disposent pas d'actifs suffisants (Artis, 2016). Elle établit des relations de long terme entre prêteurs et emprunteurs fondées sur la confiance mutuelle, contrairement aux transactions bancaires anonymes et ponctuelles (Artis, 2016). Enfin, elle propose des conditions de financement identiques pour tous les emprunteurs, indépendamment de leur niveau de risque individuel, réduisant ainsi les inégalités d'accès au crédit (Artis, 2016).

L'investissement citoyen constitue l'une des déclinaisons concrètes de la finance solidaire en Belgique. Il relie des particuliers souhaitant placer leur argent dans des projets porteurs de sens à des entreprises et associations génératrices d'utilité sociale (Financité, 2025). Pour les ASBL spécifiquement, ce mécanisme prend nécessairement la forme de l'endettement (Financité, 2025). Lorsque ces financements obtiennent le label Finance solidaire, celui-ci certifie aux investisseurs que les fonds mobilisés financent effectivement des activités à utilité sociale et environnementale (Financité, 2025).

Fonctionnement

L'association peut mobiliser l'épargne citoyenne via deux formes particulières.

La première est le modèle de financement direct, dans lequel l'organisation contracte des emprunts directement auprès de particuliers sans intermédiaire, en émettant des obligations ou des parts d'emprunt standardisées. Ces émissions constituent des appels à l'épargne, publics ou privés, réglementés et contrôlés par l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA)

afin de garantir la qualité de l'information fournie aux souscripteurs (Financité, 2022 ; Financité, 2025).

La seconde forme est le modèle de financement via des intermédiaires, qui s'appuie sur des structures collectant et redistribuant l'épargne. En Belgique, il s'agit de coopératives de financement agréées par le Conseil National de la Coopération (CNC), telles que Crédal, F'in Common ou Hefboom, auprès desquelles les citoyens investissent en parts et qui utilisent ensuite ces fonds pour accorder des crédits aux entreprises sociales et aux associations (Financité, 2025).

Avantages du modèle

Ce modèle d'endettement présente comme avantage principal la diversification des sources de financement, permettant d'assurer la continuité des activités de la structure même en période de baisse des subventions (Garcia-Rodriguez et al., 2022). Au-delà de cela, le guide Financité (2025) met en avant d'autres bénéfices. La mobilisation de fonds via l'investissement citoyen permet de fédérer une communauté autour du projet et, à travers cette implication, de promouvoir une économie solidaire et responsable. De plus, cette forme de financement préserve l'autonomie décisionnelle de l'association : les investisseurs ne bénéficient pas du droit de siéger dans les organes de gouvernance de la structure bénéficiaire, ce qui garantit son indépendance et sa finalité non lucrative (Financité, 2025).

Limites du modèle

Cependant, ce mode de financement présente également des limites. Les modalités de remboursement sont fixées contractuellement sur la base d'un plan financier qui n'est qu'une projection et ne tiennent pas compte du succès réel des activités de la structure (Financité, 2025). Par ailleurs, Garcia-Rodriguez et al. (2022) soulignent que ce modèle comporte un risque réputationnel : les donateurs peuvent percevoir négativement un niveau d'endettement élevé, le considérant comme une diversion de ressources au détriment des programmes, et peuvent en conséquence réduire leurs contributions.

4.3 Partenariats privés

S'appuyant sur la Théorie de la Dépendance aux Ressources, Waerder et al. (2021) suggèrent que les organisations non lucratives doivent interagir avec leur environnement pour acquérir les ressources nécessaires à leur pérennité. Les partenariats entre les organisations non lucratives et les entreprises privées du secteur lucratif représentent un moyen concret de réduire les incertitudes liées aux ressources, de faciliter l'adaptation à des environnements instables et de renforcer la résilience organisationnelle (Waerder et al., 2021).

Degrés de partenariat

Suivant les travaux d'Austin et Seitanidi (2012), ces collaborations peuvent s'articuler selon trois modèles d'intégration croissante.

Au premier niveau, le partenariat est dit philanthropique, avec un flux de ressources unilatéral venant d'une entreprise privée sous forme de don financier ou de contribution en nature au bénéfice de l'association.

Au deuxième stade, le partenariat évolue vers un niveau dit transactionnel. Il consiste en un échange bilatéral de ressources spécifiques de chaque partie (financières, humaines ou matérielles) autour d'un projet défini. Cela s'illustre notamment avec le soutien à un projet aligné sur les valeurs RSE* du partenaire privé : l'association bénéficie de ressources dédiées à une initiative précise, tandis que l'entreprise y gagne une visibilité sociale concrète.

Enfin, le troisième niveau est le partenariat intégratif, qui repose sur une combinaison de compétences distinctives entre partenaires afin de co-construire des programmes que ni l'un ni l'autre n'aurait pu développer seul, générant ainsi une valeur synergique au bénéfice des deux organisations et de leurs bénéficiaires (Austin & Seitanidi, 2012). Les travaux de Waerder et al. (2021) ajoutent que ce stade intégratif constitue un levier de résilience organisationnelle pour les organisations dans des situations de crise ou d'événements extrêmes.

Dans cette même perspective, les travaux récents sur les Blended Business Models suggèrent que les partenariats intégratifs entre organisations de l'économie sociale et de l'économie régulière, pour être efficaces, doivent reposer sur une gouvernance claire, une transparence financière et une vision partagée de la création de valeur sociale et économique (Deloitte & Febecoop, 2022).

Limites du modèle

Ces partenariats, aussi prometteurs soient-ils, ne sont pas exempts de tensions. Une première tension concerne le risque de dérive de mission : les processus et les objectifs

des deux partenaires doivent être clairement alignés pour éviter que l'organisation ne perde progressivement de vue sa mission sociale au profit des intérêts du partenaire privé (Waerder et al., 2021).

Austin et Seitanidi (2012) précisent qu'il existe également un risque réputationnel : si le partenaire est impliqué dans des scandales éthiques ou sociaux, l'organisation sociale s'expose alors à une perte de crédibilité auprès de ses donateurs et bénéficiaires. Enfin, les mêmes auteurs soulignent que les collaborations les plus avancées, notamment au stade intégratif, sont particulièrement complexes à mettre en œuvre. Elles exigent un investissement managérial important et un leadership solide, ainsi qu'un alignement profond des valeurs et des stratégies des deux partenaires.

Partenariat dans l'économie sociale

Au-delà des partenariats avec le secteur lucratif, la littérature souligne que la coopération entre acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) constitue elle aussi un principe fondamental, inscrit notamment parmi les principes des coopératives selon l'Alliance coopérative internationale. Cette coopération inter-organisationnelle constitue un levier essentiel pour pérenniser et consolider leurs projets. Elle permet notamment la mutualisation des moyens, ressources et services, contribuant à réduire les charges fixes. Par ailleurs, la coopération favorise l'innovation sociale, améliore la prise en charge des bénéficiaires, dynamise la fonction socio-politique des associations et soutient le développement territorial (Gardin & Jany-Catrice, 2016). Elle peut également prendre une dimension financière à travers ce que la littérature désigne comme une logique « solidariste », par laquelle certaines organisations soutiennent d'autres structures par des mécanismes tels que des prêts de trésorerie ou des apports financiers (CBCS & SAW-B, 2024).

Dans le contexte belge, les mutuelles disposent d'un patrimoine estimé à plus de 6 milliards d'euros, alimenté par les mécanismes de responsabilité financière de l'assurance maladie obligatoire (Cour des comptes, 2017), ce qui suscite un débat politique sur l'usage de ces réserves (Backx, 2025). Si certains acteurs politiques plaident pour leur taxation, le CBCS & SAW-B (2024) soulignent quant à eux que les structures disposant de fonds suffisants peuvent les mettre à disposition d'autres organisations, ouvrant ainsi la voie à une mobilisation des réserves mutualistes au service de structures à finalité sociale. Ce potentiel se concrétise déjà dans certains cas : en 2022, l'ASBL bruxelloise Accolage, active dans la lutte contre l'isolement des personnes âgées, a développé un partenariat avec Solidaris Brabant, qui lui apporte un

soutien financier en échange d'une collaboration sur le terrain visant à renforcer la coopération entre soins formels et informels (Accolage, 2022).

5. Synthèse de la revue littéraire

La revue de littérature présentée dans ce chapitre permet de saisir les enjeux théoriques au cœur de cette recherche sur l'autonomie des associations. La littérature explique que dans le contexte belge, une grande partie des associations repose sur un modèle de financement en partenariat avec les pouvoirs publics, historiquement basé sur une relation de subsidiarité, relation qui, si elle a permis le développement d'un tissu associatif dense et socialement ancré, expose aujourd'hui ces structures à une vulnérabilité structurelle croissante. La dépendance aux financements publics ne se limite pas à une question d'instabilité financière, mais elle implique également l'autonomie stratégique, opérationnelle et politique des organisations, et peut conduire à un déplacement progressif de leur mission au profit des priorités des financeurs.

Face à ce constat, la littérature identifie la diversification financière comme une réponse pertinente, articulée autour de trois modèles complémentaires. Le modèle associatif entrepreneurial consiste à développer des activités marchandes, liées ou non à la mission sociale, pour générer des ressources propres et réduire la dépendance aux subsides. La finance solidaire constitue quant à elle un levier alternatif fondé non sur une logique spéculative, mais sur la mobilisation de l'épargne de citoyens engagés, dans une relation de confiance et de proximité avec les associations. Enfin, les partenariats privés offrent un troisième horizon, en permettant aux ASBL de nouer des collaborations avec des entreprises ou d'autres acteurs de l'économie sociale, selon des formes allant du financement ciblé à la co-crédation de valeur. Cependant, l'analyse de ces modèles démontre une tension commune : de manière générale, la diversification réduit la dépendance à un type de financeur, cependant le risque de dérive de la mission initiale et la complexification de la gouvernance constituent des défis structurels que la littérature identifie.

Ceci ouvre la question, au-delà de l'autonomie, de savoir quel est l'arbitrage entre viabilité économique et cohérence du projet associatif.

L'analyse empirique qui suit est basée sur 12 entretiens avec des dirigeants d'ASBL actifs dans des secteurs variés. Le but est de comprendre comment ces modèles se traduisent concrètement dans les arbitrages quotidiens des associations, et dans quelle mesure ils contribuent réellement à renforcer leur autonomie.

Méthodologie

Ce mémoire adopte une approche qualitative car, à travers la question de recherche, il s'agit de comprendre concrètement comment les dirigeants d'ASBL perçoivent cette situation de dépendance aux financements publics, quelles sont les solutions qu'ils envisagent et comment les stratégies de diversification financière et économique étudiées dans la littérature contribuent ou peuvent contribuer aux structures qui les appliquent. Pour cela, l'approche qualitative a été utilisée pour permettre aux acteurs du monde associatif belge de s'exprimer sur le sujet.

Dans ce cadre, des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin d'aborder le thème précis lié à la problématique du financement des ASBL et des solutions potentielles, et de saisir leurs perceptions sur le sujet. Ces entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien avec des questions préétablies s'articulant autour de quatre axes : le financement de la structure, le rapport aux pouvoirs publics, les difficultés liées au financement et les solutions personnellement envisagées, puis la présentation des trois modèles étudiés dans la littérature. Le guide d'entretien est disponible en annexe 2.

Douze entretiens de 30 à 45 minutes ont été réalisés auprès de dirigeants et administrateurs d'ASBL actives en région wallonne et bruxelloise. Les ASBL sélectionnées ont toutes une mission sociale clairement définie. Au-delà de ce critère commun, les organisations retenues se distinguent par la diversité de leurs profils en termes de secteurs d'activité et de tailles, afin de permettre une analyse comparative et de faire émerger des enseignements applicables à différents types d'ASBL. Les secteurs représentés incluent notamment la santé, l'insertion socioprofessionnelle, l'aide à domicile, les droits humains et la jeunesse. Un tableau récapitulatif présentant les différentes ASBL est disponible dans l'annexe 3. Les retranscriptions intégrales des entretiens sont disponibles en annexe 4.

Les entretiens retranscrits ont été analysés de manière thématique en confrontant le contenu des discours aux trois modèles de diversification identifiés dans la littérature. Dans un premier temps, chaque organisation a été catégorisée en fonction de son rapport aux modèles proposés : celles qui les appliquent déjà, celles qui y sont favorables sans les avoir encore mis en œuvre, et celles qui y restent réticentes. Dans un second temps, les éléments recueillis ont été confrontés à la littérature afin de dégager des enseignements pratiques sur chaque modèle, notamment en ce qui concerne les conditions de leur applicabilité, les tensions identitaires qu'ils peuvent générer et leur adéquation avec différents profils d'ASBL.

L'analyse est structurée en cinq parties qui reprennent la perception générale de la diversification des modèles financiers et économiques ainsi que des trois modèles étudiés dans le cadre théorique, à savoir le modèle associatif entrepreneurial, la finance solidaire et les partenariats privés intersectoriels. Chaque partie reprend les perceptions et motivations, la mise en pratique, les avantages perçus, les freins et tensions, et l'impact sur l'autonomie. Une cinquième partie transversal viendra ensuite mettre en perspective les enseignements issus des trois modèles.

Limites de l'approche

Cette approche qualitative peut être limitée étant donné qu'elle ne permet pas de généraliser totalement les résultats à l'ensemble du secteur associatif belge, d'autant que l'applicabilité des modèles étudiés peut varier significativement en fonction du profil des structures, notamment leur taille, leur secteur d'activité et leur niveau de maturité organisationnelle.

Analyse empirique

Tableau 1. Représentation synthétique de la situation actuelle des ASBL interrogées

ASBL	Niveau dépendance financements publics	Situation financière générale	Solution à long terme envisagée
ASBL 1	Très élevée (~94%)	Stable	Diversification via facturation de services adaptés, renforcement des partenariats
ASBL 2	Moyenne (46% public, 54% privé)	Instable	Obtenir fonds structurels pluriannuels, plaider pour reconnaissance légale du mentorat
ASBL 3	Élevée (~85%)	Instable	Augmenter fonds propres à 40%, réappropriation secteur marchand, mutualisation, partenariats
ASBL 4	Très élevée (70-100%)	Fragile	Développement d'activités marchandes marginales, mécénat à développer
ASBL 5	Très élevée (90-95%)	Instable	Diversification des financements, mutualisation, finance solidaire
ASBL 6	très élevée (95%),	Instable	Diversification maximale, professionnalisation CA, développement revenus propres et partenariats privés
ASBL 6'	Moyenne	Stable	
ASBL 7	Moyenne	Instable	Développement progressif des revenus propres, accompagnement gestionnaire, SIB envisagé
ASBL 8	Variable : (50% /50%) Bruxelles , (20%public/80% privé) Wallonie	Instable	Diversification via revenus propres périphériques, partenariats privés, finance solidaire ponctuelle
ASBL 9	Très élevée (90% public)	Instable	Maintien financement public, diversification limitée, prudence face au privé
ASBL 10	Élevée (80% public, 20% propres)	Instable (déficit structurel)	Développement revenus propres, partenariats, mutualisation, innovation interne
ASBL 11	Faible (13% public)	Stable	Renforcement partenariats privés et fondations, collecte de fonds majoritaire
ASBL 12	Élevée (~80% public)	Instable	Développement partenariats privés, mécénat, sponsoring, diversification des ressources

1. La diversification économique et financière

Situation général des ASBL

Un premier élément central ressortant des différents entretiens réalisés est que la dépendance au financement public est une réalité reconnue en majorité par les intervenants interrogés. En effet, sur les 12 ASBL interviewées, 10 sont majoritairement financées par des financements publics. Cependant, cette dépendance est vécue de manière différente selon les organisations. La plupart des organisations interrogées expliquent que cette source de financement peut peser sur la gestion, du fait du caractère temporaire et conditionnel des financements publics. Cela est vu comme une des plus grandes contraintes, car cela génère de l'incertitude dans la continuité des activités des organisations qui en dépendent grandement. Plusieurs dirigeants décrivent une situation où la pérennité de leurs activités et de leurs emplois repose sur des financements renouvelables annuellement ou tous les deux à trois ans, sans garantie de continuité. Ce constat confirme ce que les travaux de Marée et Mertens (2014) expliquent : la configuration du secteur de l'économie sociale en Belgique, majoritairement financé par l'État, contribue à leur instabilité financière.

Cette situation est source d'anxiété organisationnelle pour plusieurs structures qui doivent consacrer beaucoup de temps à chercher des alternatives, parfois au détriment des activités sociales elles-mêmes. En effet, la coordinatrice de l'ASBL 1 résume cette tension avec clarté : « la recherche constante de subsides non structurels génère un temps considérable qui pourrait être consacré à l'activité en elle-même ». Cette précarité est encore accentuée par les délais de paiement des pouvoirs subsidiant, particulièrement problématiques dans les périodes d'instabilité politique. Le dirigeant de l'ASBL 3 exprime concrètement les effets de cette instabilité : en effet, durant la période de gouvernement en affaires courantes, les décisions pour valider et libérer des paiements de subsides, même structurels, ont été considérablement retardées, mettant certaines associations en grande difficulté de trésorerie, au point que certaines ont dû fermer leurs portes. Cela rejoint le postulat de De Roy (2002), selon lequel les variations dans les priorités politiques et les arbitrages budgétaires des pouvoirs publics constituent un facteur d'instabilité structurelle pour les organisations qui en dépendent. Cependant, les organisations ne vivent pas cette dépendance au même degré. En effet, tout dépend du type de subsides qu'elles reçoivent. Les structures bénéficiant d'agréments structurels, qui sont des accords de financement à long terme avec les pouvoirs publics, vivent cette dépendance comme sécurisante. En effet, le dirigeant de l'ASBL 3 opérant dans le secteur de l'aide à domicile nuance ainsi son propos : « On est une structure agréée. C'est comme si on avait une forme de contrat avec l'État. Et cet agrément, il est indéfini, il peut être retiré par un gouvernement, mais c'est quand même un acte qui ne se fait pas facilement. »

Cette perception contraste fortement avec celle des organisations sans agrément, pour lesquelles chaque année représente une remise en question potentielle de l'ensemble des financements.

Toutefois, parmi les organisations interviewées, quelques structures dépendent un peu moins que les autres de cette source de financement. C'est le cas de l'ASBL 11, qui s'est délibérément imposé une limite maximale de 20 % de financement public, non pas par contrainte mais par choix stratégique et éthique. Ce choix s'explique, selon le responsable financier, par la volonté d'éviter les vulnérabilités observées chez les structures fortement subsidiées, mais également de préserver l'indépendance politique face à d'éventuelles pressions gouvernementales liées à ses prises de position publiques. Cette distinction confirme ce que la revue de l'observatoire de l'ACA (2023) indique, à savoir que les modèles de financement peuvent, dans certaines mesures, influencer des dimensions de l'autonomie, principalement liées à l'indépendance financière mais aussi à l'autonomie politique.

Malgré cet exemple, la majorité des entretiens révèlent que les impacts du modèle de financement public se concentrent principalement sur l'autonomie financière, ce qui peut par la suite impacter la continuité opérationnelle des organisations. Le terrain contraste ainsi avec la théorie sur un point précis : si la littérature identifie des effets potentiels sur plusieurs dimensions de l'autonomie (politique, stratégique, d'alliance et opérationnelle), les responsables rencontrés ne font pas état de telles restrictions. Les seuls impacts majoritairement reconnus sont liés à l'instabilité de ces financements, qui ne sont souvent pas garantis sur le long terme et peuvent varier dans le temps en fonction des régimes, à la restriction sur l'usage de ces fonds et aux charges administratives que cela demande.

La diversification financière : entre stratégie délibérée et réponse réactive

La diversification financière, présentée dans la littérature comme une réponse à cette problématique, est abordée de manières très différentes selon les organisations. Une distinction fondamentale émerge entre les organisations qui ont anticipé et planifié leur diversification comme une stratégie délibérée, et celles qui y sont poussées de manière réactive face à une situation financière devenue difficile.

Dans la première catégorie, on trouve les organisations qui ont basé leur modèle financier et économique sur la diversification. Le dirigeant de l'ASBL 3 explique que la structure qu'il dirige a toujours été pensée autour d'une logique de mixité financière, combinant dès sa création des activités subsidiées et des activités facturées aux bénéficiaires. Pour cet intervenant, la diversification n'est pas due à des difficultés liées à une source de financement particulière, mais plutôt à l'avantage compétitif qu'elle confère à l'ASBL, en permettant le développement d'une agilité que les structures entièrement subsidiées n'ont pas. Ce modèle se

retrouve également chez l'ASBL 4, qui opère dans l'entrepreneuriat social. Ce qui a motivé l'organisation à le mettre en place est, selon la dirigeante, la volonté de répartir les risques et de générer des synergies en construisant un modèle économique avec des mécanismes complémentaires. Ces motivations confirment les postulats de Choi (2025), mettant en avant les avantages qu'offre la diversification financière, comme la garantie d'alternatives en cas d'instabilité d'un modèle.

Une deuxième catégorie se dégage avec des organisations qui ont conscience de ce besoin d'avoir un modèle diversifié, mais qui n'ont pas encore franchi le pas, que ce soit par manque de formation, de temps ou de certitude sur les résultats. Le dirigeant de l'ASBL 5 résume bien cette situation : il reconnaît pleinement l'intérêt de la diversification et a même réfléchi à des projets concrets, mais le manque de temps et l'incertitude sur les résultats escomptés l'ont jusqu'ici conduit à rester dans une logique de résilience plutôt que de transformation active de son modèle économique. Cela démontre qu'au-delà de ce modèle, les ASBL reconnaissent qu'il existe certains freins et désavantages liés à cette diversification.

Ces deux catégories illustrent des postures très différentes face à une même réalité : la diversification est perçue comme souhaitable, mais sa mise en œuvre se heurte à des obstacles concrets. Au-delà des motivations qui la portent, les entretiens révèlent plusieurs freins et limites reconnus par les organisations. Premièrement, cela peut poser certains défis d'ordre opérationnel. La directrice de l'ASBL 2, opérant dans l'insertion socioprofessionnelle, explique que sa structure dispose de 100 partenaires financiers différents et décrit une situation paradoxale : « la diversification, poussée à l'extrême par nécessité structurelle, est devenue elle-même une source de vulnérabilité et de complexité. » Une diversification trop poussée peut ainsi mener à des charges administratives considérables. Ce constat rejoint les conclusions de Hung et Hager (2018), qui soulignent que la diversification peut accroître la complexité administrative et exposer les organisations à des risques simultanés lorsque plusieurs sources deviennent instables en même temps.

Le second type de limites, qui n'est pas forcément identifié dans la littérature, est plutôt d'ordre politique et idéologique. Plusieurs intervenants expliquent que si les ASBL réussissent à se diversifier et à développer une autonomie financière, cela peut motiver les autorités publiques à se désengager progressivement de leur mission de financement du secteur social. Le dirigeant de l'ASBL 3 formule cette vigilance avec une clarté particulière : « Il ne faut pas que le gouvernement se déresponsabilise. Il ne faut pas que le secteur associatif soit

suffisamment créatif pour trouver des mécanismes pour se financer soi-même sans responsabilité de l'État. Nous, on est le bras armé de l'État, on fait des choses qu'il est censé faire. » Cette position nuance considérablement le discours dominant en faveur de la diversification et rappelle que l'autonomie financière des ASBL ne devrait pas servir de prétexte au désengagement de l'État de ses responsabilités sociales.

En définitive, ce chapitre met en évidence que la diversification financière est perçue de manière contrastée au sein des ASBL interrogées. Pour certaines structures, elle constitue une stratégie proactive visant à renforcer la résilience organisationnelle, tandis que pour d'autres, elle représente une réponse réactive face aux insuffisances du financement public. Le terrain apporte cependant une nuance que la littérature tend à sous-estimer : la diversification n'est pas sans risques, qu'ils soient opérationnels ou politiques. Sur ce dernier point, comme le rappelle Archambault (2018), le modèle européen et belge repose sur le principe de subsidiarité, selon lequel l'État délègue certaines missions sociales aux organisations de proximité tout en assumant la responsabilité de leur financement. C'est précisément ce cadre que plusieurs intervenants estiment menacé. La diversification apparaît donc non pas comme une solution en soi, mais comme un amortisseur nécessaire face à l'instabilité des financements publics, à condition qu'elle ne serve pas de prétexte à un désengagement de l'État de ses obligations sociales.

Tableau 2. Représentation synthétique de la perception des différents modèles

ASBL	modèle 1 : Entrepreneuriat associatif (revenus propres)	modèle 2 : Finance solidaire (emprunts citoyens)	modèle 3: Partenariat privé (entreprises privées, organisations sociales)
ASBL 1	Développement marginal (1% des recettes), cependant peu favorable	Non favorable au modèle d'emprunt	Favorable, modèle déjà en place
ASBL 2	Non adapté à l'asbl (mission)	Non favorable au modèle d'emprunt	Favorable, nombreux partenaires privés, mais financement précaire
ASBL 3	Développement actif, 15% du budget	Oui, pour investissements lourds (résidences-services)	Favorable, mutualisation en cours, partenariats pour réduire coûts
ASBL 4	Développement marginal, difficile à rentabiliser (barrières salariales et	Non pratiqué (réserves éthiques et historiques)	Non exploré
ASBL 5	Envisagé mais limité (contraintes juridiques et gestion lourde)	Favorable, mais pas appliqué	Développement limités
ASBL 6	Développement en voie	Favorable au modèle	Favorable mais nécessité de veille permanente
ASBL 7	Favorable, volonté forte de développement (facturation partielle, péréquation tarifaire)	Non favorable mais envisageable dans le futur	Favorable, partenariats privés (mutuelle) avec clause d'exclusivité
ASBL 8	Développement marginal mais volonté de progresser dans le	Utilisée de manière marginal (ligne de crédit pour trésorerie)	Favorable, fondations, mutuelles, flexibilité accrue
ASBL 9	Non réalisable (taille et nature du service)	Non envisagé	Favorable, mais développement limité
ASBL 10	Développement actif, 20% du budget	Non favorable, peu adapté (taille et complexité)	Favorable, mutualisation, partenariats pour économies d'échelle
ASBL 11	Développement limité au merchandising	Non adapté (pas de retour financier possible)	Favorable mais à développer avec prudence (fondations privées)
ASBL 12	Favorable au modèle	Non favorable (incertitude financière)	Favorable, piste explorée (sponsoring, mécénat, entreprises)

2. L'entrepreneuriat associatif

Constat général

Le modèle d'entrepreneuriat associatif, qui consiste en la génération de revenus propres à travers des activités marchandes, est un modèle largement connu parmi les ASBL. En effet, si toutes les structures ne l'appliquent pas, une grande partie de l'échantillon interviewé révèle y avoir déjà pensé, compte tenu du contexte d'incertitudes lié au financement des ASBL.

Un exemple concret d'une structure qui met en place ce modèle est l'ASBL 10, active dans l'insertion et la garde à domicile pour personnes fragilisées à Bruxelles. Pour générer des revenus propres, elle a développé plusieurs activités directement liées à la mission sociale : facturation de ses prestations aux bénéficiaires selon une tarification sociale variant de 4 à 10 € de l'heure, service de court séjour 24h/24 et 7j/7 permettant aux familles de confier leurs proches, et un service d'habitat partagé pour seniors avec accompagnement permanent. L'ensemble de ces activités génère 20 % de fonds propres sur un budget total de 4,5 à 5 millions d'euros, soit environ un million d'euros par an. Ces activités s'inscrivent dans ce que Defourny (2019) qualifie d'activités marchandes liées, c'est-à-dire directement issues de la mission sociale de la structure, ce qui permet de renforcer simultanément la viabilité économique et l'impact social.

Ce développement d'activités marchandes s'est accompagné chez l'ASBL 10 d'une professionnalisation organisationnelle que Ko et Liu (2020) identifient comme une condition nécessaire au succès du modèle. Le directeur explique avoir créé un pôle innovation-expertise composé de deux personnes dédiées à la recherche de projets et d'innovation, ainsi qu'un comité interne pour piloter cette démarche.

En termes d'autonomie, le directeur est particulièrement explicite. Il explique que durant la période sans gouvernement bruxellois, les retards de paiement des subsides ont mis plusieurs associations en grande difficulté de trésorerie, certaines allant jusqu'à fermer. L'ASBL 10 n'a pas connu cette situation précisément grâce à ses 20 % de fonds propres, qui lui ont permis de maintenir sa trésorerie sans dépendre uniquement des versements publics. Ces fonds propres lui donnent également une liberté opérationnelle concrète en lui permettant de couvrir des dépenses que les subsides ne financent pas. Enfin, les activités économiques développées ont eu un effet positif sur l'organisation interne en garantissant un volume d'heures stable aux travailleurs, ce qui stabilise leurs horaires et permet à l'ASBL 10 d'atteindre ses objectifs

d'heures prestées tout en générant une ressource financière supplémentaire, ce que le directeur décrit lui-même comme un vrai win-win.

Ces avantages confirment ce que Logue et al. (2025) identifiaient comme les deux leviers majeurs du modèle, à savoir la réduction de la dépendance à un financeur dominant et le gain de marge de manœuvre. Cependant, le terrain apporte un bénéfice supplémentaire que la littérature ne mentionne pas : la dynamique positive générée en interne. Le dirigeant de l'ASBL 5 rejoint ce constat : bien qu'il n'applique pas le modèle, il estime que celui-ci favoriserait l'engagement des équipes autour du projet social.

À travers les entretiens, on comprend que même parmi les structures favorables à ce modèle, les motivations diffèrent. On peut en distinguer deux types : des motivations plutôt défensives, qui regroupent les ASBL souhaitant être résilientes face à ce qui fragilise leur financement. Ce type de motivations inclut l'anticipation face à la perte éventuelle d'un moyen de financement, l'instabilité politique pouvant affecter les subsides accordés, les exigences externes ainsi que la volonté de couvrir certaines dépenses non prises en charge par des subsides publics. Parmi les ASBL relevant de ce type de motivation, on retrouve l'ASBL 7, dont le développement d'activités marchandes était une condition imposée par un partenaire financier, qui exigeait que la structure puisse facturer ses services au minimum pour bénéficier de son soutien.

On identifie également des motivations plutôt offensives, illustrées par l'ASBL 3, dont le dirigeant explique qu'au-delà de répondre aux contraintes financières, il souhaite à terme exploiter la rentabilité de certaines activités marchandes au bénéfice de la structure. Il explique que les activités liées à la gestion des maisons de repos sont rentables pour le secteur marchand et pourraient l'être tout autant pour une ASBL opérant dans ce secteur, à la différence que les bénéfices générés, en l'absence d'actionnaires, resteraient dans la structure et pourraient financer des activités socialement nécessaires.

À l'opposé, on retrouve également des ASBL peu ouvertes à ce modèle, pour des raisons à la fois structurelles et culturelles. Sur le plan opérationnel, les freins identifiés sur le terrain constituent un apport original par rapport à la littérature : si la littérature (Logue et al., 2025) reconnaît principalement les risques idéologiques liés à l'hybridation, il est moins explicite sur les obstacles juridiques, fiscaux, ainsi que sur le temps que cela nécessite et le risque de perdre certains subsides. Le terrain révèle que ces éléments sont tout aussi déterminants.

La dirigeante de l'ASBL 4 explique que si une ASBL génère du chiffre d'affaires sur une activité subventionnée, elle risque de devoir rendre la subvention correspondante. Le dirigeant de l'ASBL 5, opérant dans l'aide à la jeunesse, a pourtant déjà identifié un projet concret, mais reconnaît ne pas pouvoir dégager le temps nécessaire pour le lancer. Il soulève également la question fiscale en expliquant qu'une ASBL qui développerait ce type d'activité de manière significative se verrait questionner sur son assujettissement à la TVA et sur le risque de concurrence déloyale envers les entreprises privées du même secteur, ce qui constitue un frein juridique supplémentaire décourageant les initiatives commerciales avant même qu'elles ne soient lancées.

Sur le plan idéologique, les freins exprimés rejoignent en revanche directement ce que les travaux de Logue et al. (2025) identifient comme le risque de déplacement de la mission dans cette quête de rentabilité, touchant aux valeurs et à la culture interne des associations. La dirigeante de l'ASBL 1 formule cela très clairement : l'insertion socioprofessionnelle ne devrait pas répondre à une logique de rentabilité, car sinon cela ne relève plus du social mais du purement marchand. Elle exprime une contradiction fondamentale : pour que l'accompagnement soit vraiment adapté et humain, il faut y consacrer du temps et des ressources, ce qui détruit la rentabilité.

Une piste innovante pour gérer cette tension entre accessibilité et génération de revenus est identifiée par Layrisse, Reficco et Barrios (2021) à travers le modèle freemium : proposer une version gratuite ou subventionnée du service pour maximiser l'accès et l'impact social, tout en offrant des services premium payants à un autre segment d'utilisateurs. Ce mécanisme permet de diversifier les revenus sans compromettre l'inclusivité de la mission.

Sur le terrain, cette logique se retrouve de façon embryonnaire dans plusieurs structures interrogées, telles que l'ASBL 10, qui propose une tarification sociale variable selon la situation du bénéficiaire. Dans un esprit similaire, la coordinatrice de l'ASBL 8 envisagerait de développer un nouveau service destiné à un public différent de sa cible principale, de sorte que les revenus générés financent les activités gratuites existantes. Dans une approche plus traditionnelle, d'autres structures envisagent de gérer cette tension en maintenant des tarifs raisonnables afin de ne pas exclure les publics les plus vulnérables.

Enfin, les revenus générés par ce modèle restent, dans la plupart des cas, insuffisants pour assurer une indépendance totale vis-à-vis des financements publics. Cependant, plusieurs dirigeants soulignent que même à faible échelle, ces ressources propres constituent un levier

de résilience précieux dans les périodes d'incertitude, comme l'a illustré l'exemple de l'ASBL 10 durant la crise de trésorerie liée au gouvernement en affaires courantes. D'autres vont plus loin et voient dans ce modèle une piste viable à terme, à condition de disposer du temps et des ressources nécessaires pour le développer. Ce constat nuance l'optimisme de Logue et al. (2025) sur le potentiel d'autonomisation du modèle et rejoint l'idée développée au chapitre précédent : le modèle entrepreneurial associatif réduit la vulnérabilité sans l'éliminer.

3. Finance solidaire

Constat général

Le modèle de la finance solidaire, qui consiste à financer certains projets avec l'épargne de citoyens désireux d'investir dans des missions sociales sous forme de prêt pour les ASBL, est le modèle le moins pratiqué et connu parmi les ASBL interviewées. Ce constat suggère que ce modèle, pourtant théoriquement intéressant pour diversifier les moyens de financement mais également pour renforcer l'ancrage territorial d'après la littérature (Financité, 2025), ne fait pas encore partie des réflexes stratégiques des dirigeants d'ASBL en Belgique francophone. Si la littérature présente le modèle comme un outil pertinent de diversification financière pour les ASBL, notamment en raison de sa logique non spéculative et de ses conditions d'emprunt adaptées aux contraintes associatives (Artis, 2016), le terrain révèle un écart significatif entre ce potentiel théorique et la réalité pratique.

Cela s'explique premièrement par le fait que les structures sont peu familières avec le système d'emprunt auprès de citoyens dans le secteur associatif belge. En effet, ces organisations ne sont pas très favorables à cette logique d'emprunt, car cela implique des remboursements, ce qui est parfois difficile à garantir. Comme le souligne le rapport de Financité (2025), ce modèle ne tient pas compte de la situation financière de l'ASBL au moment du remboursement, ce qui exige une capacité de génération d'excédents suffisante. La coordinatrice de l'ASBL 1 l'exprime clairement : cela ne vaut pas la peine de s'endetter quand l'activité ne sera pas suffisamment rémunératrice. La dirigeante de l'ASBL 7 va dans le même sens en indiquant que son modèle économique n'est pas encore suffisamment stable pour garantir un remboursement régulier.

On peut également identifier des freins liés au contexte spécifique de certaines ASBL. Pour l'ASBL 1, opérant dans l'insertion des migrants, la coordinatrice explique que le sujet est tellement controversé politiquement qu'il serait difficile de mobiliser des citoyens désireux

d'investir pour cette cause. Cette dimension, liée aux difficultés de trouver des particuliers en raison du contexte politique, est peu discutée dans la littérature alors qu'elle s'avère tout aussi déterminante pour la réussite du modèle.

On retrouve néanmoins parmi les entretiens quelques structures qui appliquent des principes s'apparentant à ce modèle. L'ASBL 8 dispose d'une ligne de crédit auprès du Crédal, une coopérative de financement éthique dont la mission est précisément de mettre l'épargne de citoyens au service de projets sociaux et associatifs. En faisant appel au Crédal plutôt qu'à une banque classique, l'ASBL 8 mobilise indirectement l'argent de citoyens ayant choisi de placer leur épargne dans une structure à finalité sociale, ce qui s'apparente à la forme d'intermédiation décrite par Financité (2025). Toutefois, l'usage qui en est fait reste très limité, en effet cette ligne de crédit est utilisée uniquement pour gérer la trésorerie à court terme et non comme un financement de projet à long terme. Or, comme le précise Financité (2025), la finance solidaire trouve sa pleine pertinence dans le financement de projets à long terme.

Conditions favorables d'applicabilité

Bien que le modèle de finance solidaire soit aujourd'hui largement absent de l'échantillon, plusieurs dirigeants en reconnaissent le potentiel, notamment en raison de sa dimension participative et citoyenne contribuant à l'ancrage territorial, comme le souligne le rapport de Financité (2025), mais aussi comme moyen alternatif de financer certains projets de manière plus souple que les circuits traditionnels.

Les intervenants favorables posent cependant des conditions à son adoption. La plus citée est la stabilité financière préalable : les dirigeantes de l'ASBL 7 et de l'ASBL 8 expriment toutes deux une ouverture à ce modèle dans le futur, mais uniquement une fois leurs finances consolidées. Le directeur de l'ASBL 3 précise que ce modèle ne peut s'envisager que pour des investissements ponctuels et bien définis, et non pour financer le fonctionnement quotidien d'une structure, position que partage l'ASBL 10. Enfin, le dirigeant de l'ASBL 5, le plus enthousiaste vis-à-vis de ce modèle dans l'ensemble de l'échantillon, ajoute deux conditions supplémentaires : une gouvernance transparente et solide, avec validation en assemblée générale et comptabilité publique, ainsi qu'un travail renforcé de visibilité et de communication auprès du grand public afin d'encourager les citoyens à s'investir dans le modèle.

4. Partenariat privés

Ce modèle est largement répandu parmi les ASBL interviewées. En comparaison avec le modèle 1, qui reste assez marginal chez ceux qui l'appliquent, et la finance solidaire, qui est absente parmi les structures, le modèle de partenariat se retrouve dans la quasi-totalité des organisations. Les intervenants expliquent cela notamment par le fait que ce modèle répond à un besoin croissant de diversification face à la pression budgétaire accrue sur les subsides publics. Ensuite, il offre une flexibilité que le financement public ne permet pas toujours, notamment en termes de dépenses couvertes et de liberté d'action. Ces caractéristiques rejoignent ce que Waerder et al. (2021) identifient comme les atouts principaux des collaborations intersectorielles pour les organisations sans but lucratif. La dirigeante de l'ASBL 8 ajoute que cela s'explique également par le fait que ce modèle ne nécessite pas de changement radical des procédures internes, dans la mesure où il se rapproche assez du modèle du financement public, avec des conventions et des justifications à fournir. Mais au-delà de cette accessibilité, ce modèle peut générer une valeur ajoutée qui dépasse la simple dimension financière, une nuance que la littérature ne théorise pas totalement, mais que le terrain illustre de façon particulièrement concrète. Certains partenariats, notamment avec des fondations, produisent des mesures d'impact social que les ASBL peuvent ensuite utiliser pour renforcer leur crédibilité auprès des pouvoirs publics, transformant ainsi le partenariat privé en levier de légitimité institutionnelle, d'après l'ASBL 8. D'autres, comme les alliances inter-ASBL, permettent de construire une capacité collective de réponse aux besoins sociaux qui dépasse ce que chaque structure pourrait réaliser seule. C'est donc un modèle qui, dans ses formes les plus abouties, ne se limite pas à réduire la dépendance au financement public, mais contribue activement au renforcement et au développement de la mission sociale.

Les partenariats avec le secteur privé lucratif

À travers les entretiens, on comprend que ce modèle prend des formes très variées qu'Austin et Seitanidi (2012) théorisent.

On retrouve premièrement des partenariats avec des entreprises privées. Ce type de partenariat est sous-représenté dans l'échantillon, mais on en trouve néanmoins des exemples, tels que l'ASBL 2, active dans l'insertion socioprofessionnelle, dont les partenariats représentent 16 % de son budget. Ces partenariats reposent sur une logique d'échange mutuellement bénéfique : les entreprises partenaires détachent des travailleurs de plus de 50 ans comme mentors bénévoles auprès des jeunes accompagnés par l'ASBL, et financent la formation de ces mentors. En contrepartie, elles bénéficient d'un accès privilégié à des jeunes formés et prêts à intégrer le marché du travail, ce qui leur permet de répondre à leurs besoins

en recrutement, ainsi que d'une image positive liée à leur engagement social qu'elles peuvent valoriser dans leur communication. Ce type de collaboration s'apparente au modèle transactionnel décrit par Austin et Seitanidi (2012), dans lequel chaque partie mobilise des ressources spécifiques au service d'un échange mutuellement bénéfique autour d'un projet défini.

La coopération inter-ESS

On retrouve également des partenariats avec des entreprises de l'économie sociale, telles que les fondations, qui constituent un modèle assez répandu avec des partenaires comme la Fondation Roi Baudouin, mais également d'autres. Ces partenariats fonctionnent généralement sur une logique de projet avec une durée limitée, souvent de 2 à 3 ans, et des indicateurs de résultats à atteindre.

Bien que moins répandues, les mutuelles sont également des partenaires pour certaines structures. L'ASBL 8 a développé un partenariat avec une mutuelle qui finance ses activités en échange de données sur la présence de leurs affiliés parmi les bénéficiaires et de mesures d'impact sur la réduction de la consommation de médicaments. L'ASBL 7 a obtenu 50 000 euros par an d'une mutuelle, qui y voit un intérêt car les activités de l'ASBL visent à réduire les prescriptions médicamenteuses, ce qui signifie moins de remboursements pour la mutuelle. Le terrain apporte ici une nuance importante que la littérature ne développe pas suffisamment : ce modèle repose le plus souvent sur une convergence d'intérêts entre la structure et le partenaire, et est fortement conditionné par le secteur d'activité de l'ASBL. Une structure œuvrant dans la santé ou le bien-être dispose d'arguments concrets et mesurables pour convaincre une mutuelle, ce qui n'est pas le cas d'une ASBL de défense des droits humains ou d'aide à la jeunesse. Cette dimension sectorielle constitue un facteur déterminant d'accessibilité au modèle que la littérature théorise insuffisamment.

Une autre forme de partenariat s'observe sur le terrain : les alliances inter-ASBL. Si Austin et Seitanidi (2012) théorisent ce type de collaboration sous la forme de partenariat intégratif entre partenaires aux capacités différenciées, leur cadre est principalement centré sur des collaborations entre ASBL et entreprises privées. Les alliances inter-ASBL observées sur le terrain s'inscrivent dans un esprit similaire mais entre partenaires partageant la même finalité sociale, ce qui les rapproche davantage de ce que Gardin et Jany-Catrice (2016) qualifient de coopération inter-organisationnelle dans l'économie sociale, une logique fondée sur la mutualisation des moyens, le décroisement des pratiques et le renforcement collectif des structures. L'ASBL 10 illustre cela à travers l'Alliance Autonomia, qui permet aux membres de partager des bonnes pratiques, de réaliser des appels à projets communs et même de se prêter mutuellement de l'argent en cas de difficulté de trésorerie. Le directeur de l'ASBL 3 est

quant à lui en train de créer un groupement associatif avec d'autres structures pour réaliser des économies d'échelle, et l'ASBL 4 a développé cette logique en créant des structures complémentaires partageant frais et ressources. Gardin et Jany-Catrice (2016) soulignent que cette coopération favorise l'innovation et améliore la prise en charge des bénéficiaires, ce que confirme le directeur de l'ASBL 10, qui note que l'alliance a généré des synergies dépassant largement la simple dimension financière. Cette forme de partenariat mérite d'être davantage théorisée, car elle combine réduction des coûts, partage de compétences et solidarité sectorielle, sans les risques éthiques liés aux partenariats avec des acteurs privés.

Il y a également des partenariats moins axés sur la dimension financière, tels que le bénévolat et les apports en nature. L'ASBL 2 bénéficie ainsi de mécènes qui financent parfois directement du matériel informatique plutôt que d'octroyer des fonds.

Conditions et limites

Pour que ces partenariats puissent être mis en place, certaines conditions préalables s'imposent. Parmi toutes les structures, on retrouve ce souci de l'alignement des valeurs et de l'image des partenaires. Les ASBL recherchent avant tout que l'image et les valeurs de leurs partenaires soient cohérentes avec les leurs. Le coordinateur des finances de l'ASBL 11 explique ainsi qu'ils refuseraient catégoriquement un partenariat avec une entreprise qui bafoue les droits humains, car cela constituerait une contradiction majeure et nuirait à leur image et leur crédibilité. Cette exigence illustre le risque potentiel lié à la réputation qu' Austin et Seitanidi (2012) identifie.

Du côté des partenaires, une convergence d'intérêts avec les ASBL est également nécessaire pour qu'ils soient prêts à soutenir ces missions sociales, ce qui contribue à la durabilité du partenariat. Pour l'ASBL 8, la mutuelle finance les activités de l'association parce qu'elle y voit un retour sur investissement direct et mesurable : en améliorant le lien social et le bien-être des personnes âgées isolées, l'ASBL contribue mécaniquement à réduire la consommation de médicaments et de consultations médicales, ce qui se traduit par moins de remboursements à sa charge. En échange de ce financement, l'ASBL 8 s'engage à fournir à la mutuelle des données sur la présence de ses affiliés parmi les bénéficiaires et des mesures d'impact lui permettant de vérifier concrètement si le partenariat génère bien les économies escomptées. L'administrateur de l'ASBL 6 explique également qu'il faut d'abord identifier quelles fondations sont intéressées par le projet social à un moment donné, puis aller les rencontrer et leur démontrer que les activités menées correspondent à leurs priorités. Ces exemples illustrent la logique de convergence d'intérêts théorisée par Waerder et al. (2021). Cependant, bien que le modèle des partenariats privés soit intéressant dans cette quête de diversification financière, les entretiens révèlent qu'il est important de bien les gérer afin de ne

pas en dépendre excessivement. La littérature identifie théoriquement deux risques majeurs : la vulnérabilité stratégique liée à la dépendance excessive envers un partenaire unique, et la dérive de la mission, manifestée par la perte d'indépendance décisionnelle lors des choix stratégiques. Le terrain confirme ces deux risques de façon concrète. L'administrateur de l'ASBL 6 explique que les fondations changent de stratégie tous les trois ans environ, ce qui crée une instabilité similaire à celle des subsides publics, et affirme explicitement qu'il ne faut pas diversifier en se fragilisant. La dirigeante de l'ASBL 4 va dans le même sens en soulignant que le mécénat déplace simplement la dépendance du public vers le privé, sans résoudre fondamentalement le problème d'autonomie.

Sur la question de la perte d'autonomie décisionnelle, le terrain apporte une nuance que Waerder et al. (2021) ne théorisent pas explicitement : certains partenaires conditionnent leur financement à des restrictions qui limitent la liberté d'action future des ASBL. Le cas de l'ASBL 7 est particulièrement illustratif : la mutuelle à laquelle elle est associée lui a imposé, comme condition de son financement, l'interdiction de s'associer à toute autre mutuelle ainsi que de développer des services payants. Cette forme de dépendance exclusive va au-delà de ce que la littérature anticipe et illustre directement ce que la revue de l'ACA (2023) définit comme une limitation de l'autonomie d'alliance, soit la capacité des associations à choisir librement leurs partenaires sans que ces choix soient dictés par des impératifs financiers. Ce cas montre que dans certaines situations, le partenariat privé peut paradoxalement réduire l'autonomie qu'il est censé renforcer.

Le dirigeant de l'ASBL 5 pousse cette réflexion encore plus loin en pointant un paradoxe systémique particulièrement préoccupant : « L'aide sociale est de plus en plus financée par le privé qui, lui-même, entretient l'exclusion sociale. » Cette observation soulève une question éthique fondamentale sur la nature même des partenariats privés comme source de financement alternatif : en acceptant le financement d'entreprises dont le modèle économique contribue aux inégalités que les ASBL cherchent précisément à réduire, ces dernières risquent de cautionner des pratiques contraires à leurs valeurs tout en permettant à ces entreprises de pratiquer ce que l'interviewé qualifie de social washing. Ce risque illustre ce qu'Austin et Seitanidi (2012) qualifient de risque réputationnel.

5. *Synthèse transversale*

Au terme de cette analyse, la réponse à la question de savoir dans quelle mesure les stratégies de diversification financière et économique peuvent contribuer à l'autonomie des ASBL vis-à-vis des pouvoirs publics et ainsi assurer la continuité de leur mission dans le temps est plutôt nuancée en trois points.

Premièrement, les modèles contribuent effectivement à réduire la dépendance des associations au financement public. Cependant, comme il a été expliqué plus haut, cela reste partiel et ne les remplace donc pas le modèle dominant basé sur le partenariat public avec l'État dans les régions wallonne et bruxelloise. En effet, la totalité des ASBL, même les plus avancées dans certains modèles, reconnaissent elles-mêmes que ces proportions leur donnent une marge de manœuvre précieuse, mais ne remettent pas fondamentalement en question leur dépendance structurelle. Dans ce cadre-là, la diversification des modèles de financement est davantage perçue comme un moyen de gagner en résilience face aux aléas budgétaires que comme une voie vers une autonomie complète.

Le deuxième constat est que les trois modèles n'ont pas la même accessibilité ni le même potentiel selon le profil de l'ASBL. Le modèle des partenariats privés est le plus universellement accessible et le plus immédiatement opérationnel : il s'inscrit dans une logique de convention et de justification déjà familière aux ASBL et peut être développé progressivement sans transformer fondamentalement le fonctionnement de la structure. Le modèle d'entrepreneuriat associatif est le plus porteur sur le long terme en termes d'autonomie réelle, mais aussi le plus exigeant : il nécessite un changement culturel profond, des ressources humaines dédiées et une capacité à gérer la tension permanente entre logique économique et logique sociale. Le modèle de finance solidaire reste le plus marginal et le plus conditionnel : il n'est applicable que dans des contextes très spécifiques où la structure dispose d'une capacité de remboursement suffisante et d'un projet bien défini, ce qui exclut la grande majorité des ASBL de l'échantillon dans leur configuration actuelle.

Ces constats techniques en appellent cependant un troisième, plus fondamental, qui rejoint la réflexion de plusieurs dirigeants interrogés, notamment le dirigeant de l'ASBL 11. La question de l'autonomie des ASBL ne peut pas se réduire à une question de modèle de financement. Elle est avant tout une question politique : tant que les missions associatives ne sont pas reconnues et financées de façon structurelle et pérenne par les pouvoirs publics, les ASBL seront condamnées à consacrer une part croissante de leur énergie à la recherche de financements alternatifs, au détriment de leur mission sociale. La diversification est donc une réponse pragmatique et nécessaire au contexte actuel, mais elle ne devrait pas faire oublier que la vraie solution passe par une transformation du cadre dans lequel évoluent les ASBL.

c'est-à-dire un cadre qui reconnaisse pleinement leur rôle d'opérateurs d'intérêt général et leur garantisse les moyens de l'exercer durablement.

Recommandations

Les recommandations varient en fonction du profil de financement des structures interrogées. En effet, cette catégorisation est basée sur les observations empiriques : on constate que la plupart des organisations dans l'échantillon pratiquent le modèle de partenariat privé et la quasi-totalité n'utilise pas de modèle basé sur l'emploi de l'épargne solidaire, tandis que pour le modèle de l'entrepreneuriat associatif on retrouve une tendance variée avec des organisations qui l'appliquent et celles qui ne l'appliquent pas pour des raisons structurelles ou idéologiques. C'est dans ce cadre que les recommandations ont été catégorisées en fonction de ceux qui appliquent le modèle associatif entrepreneurial ou pas.

Pour les ASBL qui appliquent déjà le modèle entrepreneurial associatif, les entretiens révèlent que les marges générées restent souvent limitées pour réduire significativement la dépendance au financement public. Il est donc recommandé de ne pas se limiter aux activités marchandes périphériques habituellement développées, mais de s'inspirer des activités rentables du secteur privé opérant dans le même domaine afin d'identifier des opportunités exploitables dans le cadre associatif. Cette démarche, illustrée par le raisonnement du dirigeant de l'ASBL 3, permet de rechercher une rentabilité plus significative tout en restant dans la logique des activités marchandes liées au sens de Defourny (2019).

Parmi les raisons évoquées qui freinent les ASBL, deux tendances se dégagent : celles qui sont freinées pour des raisons structurelles et celles qui le sont pour des raisons d'ordre identitaire et idéologique.

Pour les ASBL confrontées à des freins structurels (taille, manque de temps, de compétences internes ou de ressources humaines dédiées) il est recommandé de mobiliser le modèle de partenariat transactionnel basé sur l'échange de ressources tel que théorisé par Austin et Seitanidi (2012), non pas pour obtenir uniquement du financement mais pour rechercher des partenaires privés disposés à apporter leur expertise à travers du mécénat de compétences. Ce dispositif, encore sous-exploité dans le secteur associatif belge, permettrait aux structures d'être accompagnées dans la structuration d'activités marchandes (identification des opportunités, anticipation des contraintes fiscales et juridiques, mise en place d'un pôle dédié) sans alourdir leurs charges fixes ni dénaturer leur mission sociale.

Pour les ASBL dont les freins idéologiques rendent le développement d'activités marchandes incompatible avec leurs valeurs, il est recommandé de concentrer les efforts de diversification sur le modèle des partenariats privés en veillant à ne pas reproduire avec le secteur privé la même dépendance structurelle qu'avec les pouvoirs publics. La recommandation est donc de

diversifier activement le portefeuille de partenaires en évitant toute concentration excessive sur un partenaire unique, tout en maintenant l'exigence d'alignement des valeurs identifiée comme condition par les structures interrogées.

Au-delà des spécificités de chaque modèle, les entretiens suggèrent qu'une communication claire et transparente constitue une condition transversale de succès pour toute démarche de diversification financière. En effet, que ce soit en interne auprès des équipes et des membres, ou en externe auprès des bénéficiaires, l'absence de communication sur les objectifs et la logique des modèles mis en place risque de générer une perception de dérive de mission qui fragilise la légitimité de la structure. Il est donc recommandé aux ASBL d'intégrer dès le départ une stratégie de communication explicitant en quoi les nouvelles activités ou partenariats développés restent au service de la mission sociale, afin de préserver la confiance des bénéficiaires et la cohésion interne de l'organisation.

Conclusion

Ce mémoire s'est intéressé à la question de savoir dans quelle mesure les stratégies de diversification financière et économique peuvent contribuer à l'autonomie des ASBL vis-à-vis des pouvoirs publics et ainsi assurer la continuité de leur mission dans le temps. En réponse à cette question, les résultats de cette recherche montrent la contribution effective de la diversification financière sur l'autonomie des associations sans but lucratif, cependant la portée des effets varie selon les modèles étudiés. Le modèle de partenariat s'avère être le plus porteur sur le court et moyen terme étant donné son accessibilité pour tout type d'ASBL, tandis que l'entrepreneuriat associatif présente un potentiel d'autonomie plus fort sur le long terme, à condition d'une transformation organisationnelle profonde de ces structures. La finance solidaire sous forme de dette est un modèle plus difficile à mettre en place en raison de freins structurels importants. Dans les trois cas, la diversification agit davantage comme un amortisseur face aux aléas budgétaires que comme une voie vers une autonomie complète vis-à-vis des pouvoirs publics, dont le financement demeure structurellement indispensable pour la grande majorité des ASBL rencontrées.

La littérature présente la diversification comme une stratégie pertinente, mais le terrain révèle une réalité plus contrastée, avec une efficacité qui peut être limitée par les cadres dans lesquels évoluent les ASBL. D'un point de vue théorique, les entretiens ont confirmé les travaux de Hung et Hager (2019) sur les bénéfices de la diversification en termes de résilience, tout en apportant une nuance importante. De fait, là où la littérature présente la diversification comme une solution à la dépendance, le terrain révèle qu'elle en est davantage un amortisseur. En effet, dans un contexte marqué par l'instabilité des financements publics, plusieurs structures interrogées témoignent de situations où le manque de ressources alternatives a contraint certaines organisations à réduire leurs effectifs, tandis que d'autres ont dû fermer leurs portes. La diversification n'est donc plus seulement une stratégie de développement, mais une condition de maintien des capacités opérationnelles pour bon nombre d'ASBL belges.

Les recommandations formulées dans ce travail s'inscrivent dans cette logique. Elles ne visent pas à substituer le financement public par d'autres sources, mais à construire des modèles où la diversification accompagne le financement public. C'est dans cette complémentarité que réside la véritable marge de manœuvre des ASBL, non pas forcément dans une autonomie totale vis-à-vis de l'État, mais dans une capacité renforcée à traverser les périodes d'incertitude sans que la mission sociale en soit affectée.

Ce travail n'est cependant pas sans limites. Premièrement, la taille de l'échantillon interrogé (12 ASBL) reste modeste et limite la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur associatif des régions wallonne et bruxelloise. Par ailleurs, aucun des intervenants ne pratique le modèle de la finance solidaire, ce qui constitue une limite dans la mesure où l'analyse de ce modèle repose majoritairement sur la littérature et les opinions des dirigeants d'ASBL, alors qu'il aurait été pertinent de disposer en complément d'expériences concrètes vécues.

Ces limites ouvrent néanmoins des pistes de recherche futures. Si ce mémoire a permis d'identifier les freins qui expliquent la faible adoption de la finance solidaire dans le secteur associatif belge francophone, la question des mesures concrètes permettant de lever ces freins reste entière. Quels dispositifs pourraient rendre les modèles basés sur l'endettement réellement accessibles aux ASBL ?

Bibliographie

- Archambault, É. (2018). Associations et pouvoirs publics : vers une convergence des modèles en Europe. *Revue Française D Administration Publique*, N° 163(3), 477-490. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0477>
- Artis, A. (2016). Social and solidarity finance : A conceptual approach. *Research In International Business And Finance*, 39, 737-749. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.11.011>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Backx, P. (2025, 10 décembre). Les mutualités disposent de 6,1 milliards d'euros. Medi-Sphere. <https://www.medi-sphere.be/fr/actualites/les-mutualites-disposent-de-6-1-milliards-d-rsquo-euros-nbsp.html>
- Choi, S. Y. (2025). How Does Nonprofit Revenue Diversification Affect Revenue Volatility Before, During, and After External Economic Crisis ? *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 54(6), 1420-1448. <https://doi.org/10.1177/08997640251316487>
- Backx, P. (2025, 10 décembre). Les mutualités disposent de 6,1 milliards d'euros. Medi-Sphere. <https://www.medi-sphere.be/fr/actualites/les-mutualites-disposent-de-6-1-milliards-d-rsquo-euros-nbsp.html>
- Conseil Bruxellois de Coordination Sociale [CBCS], & SAW-B. (2024). *Les pratiques de mutualisation dans le non-marchand bruxellois : Synthèse de la recherche*. CBCS. https://cbcs.be/wp-content/uploads/2024/04/Les-pratiques-de-mutualisation-dans-le-non-marchand-bruxellois_synthese-de-la-recherche.pdf
- Cour des comptes. (2017). *Indemnisation des frais d'administration des mutualités : fixation et répartition*. <https://www.ccrek.be>
- Cour des comptes. (2017). *Responsabilité financière des mutualités : Rapport en exécution de la résolution de la Chambre des représentants du 22 octobre 2015*. <https://www.ccrek.be>
- De Roy, D. (2002). Associations et subventions : la quadrature du cercle ? *Repository Of The University Of Namur*, 6, 117-134. <https://researchportal.unamur.be/en/publications/30d5d8ad-5137-4f92-90c7-7ac591d1ed9b>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et Organisations*, n° 36(3), 17-38. <https://doi.org/10.3917/maorg.036.0017>

Deloitte & Rebecop. (2022). *ESF-oproep 512 'Blended Business Models': Finaal rapport*. ESF Vlaanderen.

Financité. (2022). *Rapport sur la finance solidaire en Belgique 2022*.
[https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/rapport sur la finance solidaire 2022 complet am.pdf](https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/rapport_sur_la_finance_solidaire_2022_complet_am.pdf)

Financité. (2025, novembre). *Financer mon projet grâce à l'investissement citoyen*.
<https://financite.be/sites/default/files/references/images/Se%20financer%20gr%C3%A2ce%20%C3%A0%20l%27investissement%20citoyen%20nov2025.pdf>

Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2021b). Capital Structure and Debt Maturity in Nonprofit Organizations. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 51(6), 1451-1474. <https://doi.org/10.1177/08997640211065500>

Gardin, L., & Jany-Catrice, F. (éds.). (2016). *L'économie sociale et solidaire en coopérations*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
<https://doi.org/10.4000/books.pur.46425>

Hung, C., & Hager, M. A. (2018). The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health : A Meta-analysis. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0899764018807080>

Ko, W. W., & Liu, G. (2020). The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises : An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 171(1), 15-32. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>

Koning Boudewijnstichting / Fondation Roi Baudouin & Ipsos. (2024). *Baromètre des associations en Belgique*. Fondation Roi Baudouin.

Lanckswaerdt, L., Van Caneghem, T., & Reheul, A. (2022). Mandatory Financial Statements Disclosure and Nonprofits' Debt Structure : An Empirical Analysis. *VOLUNTAS International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations*, 34(4), 787-798. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00516-0>

Layrisse, F., Reficco, E., & Barrios, A. (2020). What social enterprises can learn from the freemium business model. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 165-181. <https://doi.org/10.1108/arla-05-2020-0096>

Logue, D., Edwards, M., & McAllister, G. (2025). Hybridity in Non-profits : Innovating for Social Value Creation. *Journal Of Management Studies*, 62(6), 2274-2301. <https://doi.org/10.1111/joms.13179>

Mertens, S., & Marée, M. (2014). Comment se financent les associations belges francophones ? *RECMA*, 332, 93. <https://doi.org/10.7202/1024825ar>

Mitchell, G. E. (2014). Strategic responses to resource dependence among nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 915-934.

Nouvelle collaboration avec Solidaritis - Nieuws / Accolage.
(s. d.). <https://www.accolage.be/fr/nieuws/nieuwe-samenwerking-solidaritis>

Obad-Fathallah, H. (2023). *L'autonomie des organismes d'action communautaire autonome (ACA) au Québec : Revue de littérature*. Observatoire de l'ACA.

Seaman, B. A., & Young, D. R. (2010). Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management. Dans *Edward Elgar Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781849803526>

Sohet, B. (dir.), Morel, A., & Deguelle, L. (2025). *L'état des lieux de l'économie sociale 2024 : Statistiques de l'économie sociale en Région wallonne et en Région de Bruxelles-Capitale*. ConcertES / Observatoire de l'Économie Sociale. https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2026/01/251217_PUBLI_EDL2024_vWeb.pdf

Verschuere, B., & De Corte, J. (2012). The Impact of Public Resource Dependence on the Autonomy of NPOs in Their Strategic Decision Making. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 293-313. <https://doi.org/10.1177/0899764012462072>

Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B., & Helmig, B. (2021). The Role of Nonprofit–Private Collaboration for Nonprofits' Organizational Resilience. *VOLUNTAS International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations*, 33(4), 672-684. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>

Annexes

Annexes 1

Lexique:

ASBL (Association Sans But Lucratif) : Forme juridique belge qui désigne une association qui poursuit un but désintéressé sans chercher à enrichir ses membres.

Agrément structurel : officielle accordée par une autorité publique à une ASBL, lui permettant de recevoir un financement public récurrent sur une longue période.

Subsidiarité : Principe selon lequel l'État délègue la réalisation de certaines missions sociales, éducatives ou culturelles à des organisations de proximité jugées plus aptes à y répondre, tout en assurant leur financement. En Belgique, ce principe structure historiquement la relation entre les pouvoirs publics et le secteur associatif.

Dérive de mission (mission drift) : Phénomène par lequel une organisation s'éloigne progressivement de sa mission sociale initiale.

Lucrativité limitée : Principe selon lequel les excédents financiers générés par une organisation de l'économie sociale ne peuvent être distribués à ses membres, mais doivent être réinvestis dans la réalisation de sa mission sociale.

Finance solidaire : Système de financement qui mobilise l'épargne de citoyens au profit de projets à utilité sociale, sans visée spéculative.

RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : Démarche par laquelle une entreprise intègre volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans ses activités, au-delà de ses obligations légales.

Mutualisation : Mise en commun de ressources, de moyens ou de services entre plusieurs organisations dans une logique de solidarité et d'efficacité collective.

Guide d'entretien

Structure de financement actuelle

1. Quelles sont actuellement vos principales sources de financement ?
2. À grands traits, à combien s'élève le budget annuel de l'association ?
3. Dans ce budget, quelle part approximative provient des financements publics ?
4. Cette part a-t-elle évolué au cours des dernières années ?
5. Ces financements publics sont-ils perçus comme stables ou incertains ?
6. Avez-vous rencontré des difficultés liées au financement (retards, exigences, contraintes) ?
7. Dans quelle mesure pensez-vous que les financements publics influencent vos priorités et décisions, « Comment cela influence-t-il votre organisation au quotidien ? »
8. La diversification a-t-elle renforcé ou diminué votre autonomie ? Comment ?
9. Comment décririez-vous aujourd'hui votre relation avec les pouvoirs publics ?
10. Quel serait, selon vous, l'équilibre idéal entre financements publics et autres ressources ?

Perspectives actuelles et futures

1. Comment évalueriez-vous aujourd'hui la situation financière globale de votre association ?
(stable, fragile, incertaine, dépendante, etc.)
2. Quand vous pensez à l'avenir, vous sentez-vous plutôt confiants ou inquiets pour la survie financière de l'association ? Pourquoi ?
3. Quels sont, selon vous, les principaux risques financiers à moyen-long terme ?
(baisse de subsides, fin de projets, dépendance à un financeur, charges fixes, concurrence, etc.)
4. Quelles stratégies envisagez-vous pour faire face à ces risques et sécuriser l'avenir financier de l'association ?

Diversification : perception générale

1. Est-ce que votre association a déjà réfléchi ou mis en place des stratégies pour diversifier ses financements ?

2. Quelles en étaient les principales motivations (sécurité financière, autonomie, obligations, opportunités...) ?
3. Y a-t-il des freins, notamment liés aux valeurs ou à la vision de l'association, quand vous envisagez de diversifier vos financements ?
4. Qu'est-ce que la diversification peut changer concrètement (gouvernance, gestion, charge administrative) ?

Exploration des principales stratégies

1. Activités économiques

Question principale :

Certaines associations développent des activités économiques afin d'augmenter leurs revenus propres. Est-ce le cas chez vous ?

Si oui :

- Depuis quand avez-vous mis en place ces activités ? Comment la décision a-t-elle été prise ?
- Quels objectifs poursuiviez-vous au départ (financiers, sociaux, stratégiques) ?
- Les résultats ont-ils correspondu à vos attentes ?
- Quel a été l'impact concret sur :
 - l'organisation interne ?
 - les relations avec les bénéficiaires ?
 - la mission sociale ?
- Avez-vous rencontré des tensions entre logique économique et mission sociale ? Si oui, comment les avez-vous gérées ?
- Cette stratégie a-t-elle modifié votre dépendance aux subsides ?
- Au final, diriez-vous que ces activités ont renforcé votre autonomie ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Pensez-vous que cette stratégie pourrait contribuer, à long terme, à la stabilité financière et à la pérennité des activités de votre association ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Si non :

- Pensez-vous que ce type d'activités pourrait avoir une place dans votre association ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Qu'est-ce qui vous freinerait le plus ?
- Si vous deviez l'envisager, quels types d'activités seraient réalistes chez vous ?

- Quels avantages potentiels y voyez-vous (financiers, organisationnels, autonomie, etc.) ?
- Quelles craintes ou risques identifiez-vous (mission, publics, charge de travail, image) ?
- Selon vous, ce type d'activités renforcerait-il ou réduirait-il votre autonomie ? Dans quels cas ?
- Quelles conditions seraient nécessaires pour que cela fonctionne sans mettre en danger votre mission ?

2. Partenariats privés

Question principale :

Certaines associations développent des partenariats avec des entreprises, des fondations ou des mutuelles, sous forme de dons, de mécénat, de sponsoring ou de projets communs. Est-ce le cas chez vous ?

Si oui :

- Quels types de partenariats avez-vous mis en place ?
 - **partenariats financiers** : dons, mécénat, co-investissement,...
 - **partenariats en nature** : mise à disposition de matériel, de locaux, de compétences, de bénévoles ou de services
- Quels avantages voyez-vous dans ces partenariats (ressources, visibilité, réseau, innovation) ?
- Quelles limites ou quels risques vous semblent les plus importants (valeurs, influence, dépendance, image) ?
- Dans quelles situations un partenariat privé vous semblerait-il acceptable... et dans quelles situations ne le serait-il pas ?
- Selon vous, ces partenariats ont-ils renforcé ou au contraire limité votre autonomie ? Pourquoi ?
- Pensez-vous que cette stratégie pourrait contribuer, à long terme, à la stabilité financière et à la pérennité des activités de votre association ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Si non:

À titre d'exemple, certaines associations collaborent avec le secteur privé via du mécénat ou un soutien financier pour un projet social, via des projets d'innovation sociale co-développés avec une entreprise tout en conservant le contrôle de la mission sociale, ou encore via des formes de mutualisation et de partenariats en nature (locaux, expertise, bénévoles).

- Est-ce que ce type de partenariat pourrait être envisagé dans votre association ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Seriez-vous prêts, à terme, à mettre en place ce type de partenariat ?

- Sous quelles conditions cela vous semblerait acceptable ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous freiner le plus (valeurs, dépendance, image, gouvernance) ?
- Selon vous, ce type de partenariat pourrait-il renforcer ou au contraire limiter votre autonomie ? Dans quels cas ?

3. Finance solidaire

Question principale :

Certaines organisations mobilisent des formes de finance solidaire, comme des prêts citoyens ou des obligations, pour financer des projets. Est-ce quelque chose que vous connaissez ou que vous avez envisagé ?

- Pouvez-vous décrire le type de finance solidaire utilisé ou envisagé ?
- Pour quel type de projet (investissement, développement d'infrastructures, lancement d'un service, etc.) ?
- Quelles étaient vos motivations principales par rapport à d'autres sources de financement ?
- Quels avantages y voyez-vous (autonomie, flexibilité, lien avec les citoyens, rapidité, etc.) ?
- Quelles difficultés ou contraintes avez-vous rencontrées (gestion financière, risques, obligations légales, communication) ?
- Selon vous, ce type de financement renforce-t-il l'autonomie de l'association ? Pourquoi ?
- Pensez-vous que cette stratégie pourrait contribuer, à long terme, à la stabilité financière et à la pérennité des activités de votre association ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

si non :

- Est-ce que ce type de financement pourrait être envisagé dans votre association ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Pour quel type de projet cela pourrait-il faire sens chez vous ?
- Qu'est-ce qui vous freinerait le plus (risque financier, complexité administrative, responsabilité vis-à-vis des citoyens, valeurs) ?
- Seriez-vous prêts, à terme, à recourir à ce type de financement ? Sous quelles conditions ?

- Selon vous, ce type de financement donnerait-il plus de liberté à votre association ou, au contraire, de nouvelles contraintes ?

Conclusion :

- De manière générale, pensez-vous que la diversification des financements **(activités marchandes, partenariats privés, finance solidaire, etc.)** peut contribuer à rendre les activités de votre association plus durables dans le temps ? Pourquoi ?
- Quelles stratégies vous semblent les plus porteuses à long terme ? Et lesquelles vous paraissent plus risquées ou moins adaptées ?

Annexes 3

	Secteur d'activité	Taille de la structure	Budget annuel
ASBL 1	Insertion socioprofessionnelle / droits des migrants	Petite (~25 trav.)	~2,1 M€
ASBL 2	Mentorat pour l'emploi (insertion des primo-arrivants)	Petite (~40 trav.)	~5 M€
ASBL 3	Aide et soins à domicile / services aux personnes âgées	Grande (420 trav.)	~24 M€
ASBL 4	Accompagnement à l'auto-crédation d'emploi / économie sociale	Petite (~23 trav.)	~1 M€
ASBL 5	Aide à la jeunesse / accrochage scolaire	Très petite (~4 trav.)	500–600 K€
ASBL 6	Accueil et insertion des migrants / microcrédit (double structure)	Siréas : Moyenne (~60 trav.) / Microstart : N.P.	N.P.
ASBL 7	Santé publique / prescription de nature (structure en création)	Très petite (~2 trav.)	~130 K€
ASBL 8	Inclusion sociale / lutte contre l'isolement des personnes âgées	Petite (~14 trav.)	N.P.
ASBL 9	Accueil et orientation des personnes migrantes et en errance	Grande (~300 trav.)	~25 M€
ASBL 10	Garde à domicile / insertion des travailleurs peu qualifiés	Moyenne (~100 trav.)	4,5–5 M€
ASBL 11	Défense des droits humains / plaidoyer	Petite (~43 trav.)	5,5–6 M€
ASBL 12	Droit des étrangers / formation juridique / plaidoyer	Très petite (~12 trav.)	~800 K€

Note. Trav. : travailleurs ; N.P. : non précisé lors de l'entretien.

ASBL 1

Question 1 : Pourriez-vous vous présenter brièvement, revenir sur votre parcours et nous exposer la situation de l'ASBL en matière de financement, ainsi que votre expérience personnelle sur ce sujet ?

Bonjour. J'ai fait mes études en relations internationales et en sociologie. Par la suite, j'ai suivi différentes formations, notamment en management des entreprises d'économie sociale, que j'ai réalisées dans le cadre de mon travail. J'ai commencé à travailler dans l'ASBL *ASBL 1* il y a neuf ans. Au début, c'était plutôt comme coordinatrice d'un projet spécifique qui s'appelle *Univerbal*. Par après, j'ai évolué au sein de l'ASBL. Maintenant, je coordonne les projets dans leur entièreté et je suis chargée de projets. Donc ça, c'est mon expérience en tant que travailleuse dans l'ASBL.

À propos du financement, il serait peut-être intéressant de d'abord présenter l'ASBL, puis le projet, pour faire le lien avec l'expérience de financement. L'ASBL *ASBL 1* a été fondée en 2001 ; elle a donc bientôt 25 ans d'activité. Elle a été créée dans le but de pouvoir offrir des cours de français langue étrangère (FLE) et des formations numériques pour les personnes d'origine étrangère. C'était le but principal, avec également l'objectif de militer pour les droits des personnes d'origine étrangère sur le territoire belge.

Par la suite, l'ASBL s'est un peu diversifiée, tout en gardant les cours de FLE et les formations numériques. Elle a créé d'autres projets pour soutenir les personnes migrantes dans leur insertion socioprofessionnelle, culturelle et sociale. Actuellement, outre les cours, nous avons un service socio-juridique, un service logement, et d'autres projets comme *HospitalJobs*, qui propose des formations aux métiers para-hospitaliers suivies de stages. C'est un projet concret d'insertion socioprofessionnelle.

Il y a aussi le projet *Univerbal*, dans lequel je travaille. Celui-là développe une formation pour devenir interprète en milieu social. Par après, nous offrons ce service d'interprétariat à des institutions. Nous gérons le service, nous déployons les interprètes et nous facturons ces prestations. C'est donc un projet qui génère une petite facturation.

Sinon, l'ASBL est majoritairement financée par différents pouvoirs publics. Nous avons le financement fédéral (subventions Maribel social) et des agréments de la Région wallonne qui octroient des subventions régulières. C'est un financement plutôt structurel à l'heure actuelle, même si cela dépend des politiques en cours. Nous avons cinq agréments : l'agrément ILI (cours de FLE), l'agrément Éducation Permanente (la colonne vertébrale de nos formations), l'agrément social (pour les contrats "article 60") et l'agrément SISP pour l'insertion socioprofessionnelle.

Il y a aussi des financements privés via la Fondation Roi Baudouin ou BNP Paribas Fortis. Mais les recettes générées par le projet *Univerbal* représentent moins de 10 % je crois même que c'est autour de 1 %. Ce n'est pas énorme. Mon expérience là-dedans, via mes certificats récents, est de m'intéresser à la diversification de ces modèles, même si je ne gère pas directement les finances au quotidien.

Question 2 : En termes de chiffres, que représente aujourd'hui votre budget annuel et quelle est la répartition des ressources au sein de votre structure ?

Le budget général de l'ASBL est de 2,1 millions d'euros. Dans ce budget annuel, la proportion de financement public est de presque 100 %. Les subsides de fonctionnement structurel de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles représentent 33 %. Les subsides à l'emploi sont aussi très importants. Entre les subsides de fonctionnement structurel, les subsides à l'emploi et les subsides contractuels, on arrive à presque 94 %. Ces fonds proviennent du fédéral, de la ville, de la Région, de la Communauté française, de l'Union

européenne ou d'appels à projets. Seulement les 6 % restants correspondent aux ventes ou aux recettes générées via les services ou la location de salles. C'est très, très réduit.

Question 3 : Ce modèle, très majoritairement dépendant des subventions publiques, impose-t-il des contraintes spécifiques dans vos prises de décisions ou dans la définition de vos priorités ?

Oui, totalement. La première contrainte est la recherche constante de subsides non structurels. Les fonds structurels représentent environ 40 % ; pour le reste, nous devons constamment chercher. Cela prend un temps précieux que nous pourrions consacrer à l'activité elle-même. La deuxième contrainte est humaine : si une subvention s'arrête, on ne peut pas prolonger les contrats. On perd alors une expertise et des collaborateurs qu'on ne peut pas remplacer. C'est une double perte, celle des compétences et celle de projets pertinents qui s'éteignent faute de moyens. L'incertitude est un défi permanent.

Question 4 : Avec le recul, comment qualifieriez-vous la stabilité financière de l'ASBL sur le long terme ?

Notre structure est assez stable grâce aux subsides structurels. C'est ce qui soutient l'édifice. Dans la conjoncture actuelle, où beaucoup de structures ont disparu, nous avons réussi à garder une certaine stabilité, à préserver la majeure partie des emplois et à maintenir nos activités. Cela témoigne d'une certaine résilience dans les moments difficiles.

Question 5 : Malgré cette stabilité apparente, identifiez-vous des risques latents que vous souhaiteriez anticiper, notamment par l'exploration de nouveaux modèles de financement ?

Bien sûr, notre conseil d'administration et notre directeur sont très vigilants. Il y a une réelle volonté de diversifier les modèles pour soutenir l'action de l'association. Nous restons conscients qu'il s'agit d'aide sociale et qu'il est difficile de générer une rentabilité importante. On ne passera sans doute pas à un modèle 100 % facturation, mais nous réfléchissons à soutenir le modèle avec des recettes issues de ventes d'activités.

Question 6 : Concernant la diversification, vous évoquiez la facturation de certains services. Pensez-vous que le modèle d'entrepreneuriat associatif puisse réellement renforcer votre autonomie, ou cela reste-t-il, pour l'heure, une activité marginale ?

Actuellement, cela reste minime. Pour l'interprétariat social, le marché est autour de 30 à 35 € la prestation, ce qui ne couvre même pas le coût du travail. Ce n'est pas viable pour générer une marge. Par contre, d'autres activités pourraient être sources de facturation, comme des formations à l'interculturalité en entreprise. Ce que nous faisons avec *HospitalJobs* pourrait aussi être facturé aux entreprises, car notre service est beaucoup plus soigné et adapté que les modèles de recrutement classiques. Là, il y a un potentiel pour créer une facturation plus significative.

Question 7 : Ressentez-vous parfois une tension, voire une contradiction, entre les impératifs de rentabilité économique et la mission sociale profonde de votre ASBL ?

Ça commence. Nous sommes en train de concevoir ce modèle pilote. Personnellement, j'y vois une contradiction : l'insertion socioprofessionnelle ne devrait pas répondre à une logique de rentabilité, sinon on perd l'aspect social pour devenir purement marchand. C'est pour cela que nous ne convenons pas toujours au secteur privé ou public : ils veulent de la rentabilité, alors que l'accompagnement humain nécessaire à la réussite du projet a un coût qui réduit

cette marge. C'est une contradiction, mais nous sommes obligés d'y réfléchir car les options politiques actuelles se restreignent.

Question 8 : Selon vous, dans quelle mesure serait-il possible de développer davantage vos activités économiques pour accroître votre marge de manœuvre financière, tout en restant fidèle à vos valeurs ?

Nous commençons à offrir un portefeuille de formations pour proposer un service en accord avec nos valeurs, sans "vendre" notre mission. Les formations sont un créneau porteur. Pour l'interprétariat, il faut mener un plaidoyer pour valoriser cette activité : faire comprendre que l'intelligence artificielle ne remplace pas l'humain et que ce service est indispensable aux hôpitaux et aux avocats. L'idée est d'augmenter la facturation tout en restant en équilibre avec nos valeurs sociales.

Question 9 : Concernant le deuxième modèle que j'ai étudié, celui de la finance solidaire basé sur l'emprunt (citoyens investissant via des coopératives avec des taux préférentiels), pensez-vous que ce type de mécanisme pourrait être appliqué à certains de vos projets ?

Non, les prêts ne sont pas une option pour nous. Nous n'avons jamais envisagé l'endettement comme une solution, car un prêt nécessite une activité sous-jacente capable de générer les revenus nécessaires au remboursement. Notre activité se situe bien au-delà d'une logique de marchandisation, même faible ; il ne vaudrait donc pas la peine de s'endetter pour des projets qui ne seront pas suffisamment rémunérateurs.

Nous avons toutefois exploré une autre facette de la finance solidaire : le *crowdfunding* (financement participatif) auprès des particuliers. Mais cela demande un déploiement de ressources humaines colossal. Pour mener une telle campagne, il faudrait presque quelqu'un à temps plein. Nous avons tenté l'expérience une fois pour le projet *Univerval*, et le résultat était très peu rentable par rapport à l'énergie investie. De plus, notre public cible et nos thématiques sont parfois controversés auprès du grand public. Dans le climat actuel, il est difficile d'aller solliciter des fonds auprès de citoyens lambda dont une partie exprime une hostilité envers l'immigration.

En Angleterre, ce modèle de financement privé via les citoyens et les organisations est prédominant, mais dans notre contexte et pour notre mission, ce n'est pas une option que nous privilégions pour l'instant.

Question 10 : Le troisième modèle porte sur les partenariats stratégiques avec des entreprises privées, des fondations ou des mutuelles. Ce type de collaboration est-il déjà ancré dans votre structure ?

Oui, tout à fait. Nous bénéficions déjà de financements d'organismes privés comme BNP Paribas Fortis, la Fondation Serra ou la Fondation Roi Baudouin. Nous sommes réellement dans une dynamique partenariale. Nous sommes membres de diverses structures avec lesquelles nous partageons certains coûts, des activités et, surtout, un plaidoyer commun. Cela dit, le partage de locaux ou de ressources reste marginal par rapport au financement global ; c'est avant tout un soutien au développement de l'activité.

Pour mettre en place ces partenariats, avec une banque par exemple, nous fonctionnons par "mode projet". Nous sommes soumis aux mêmes exigences que pour n'importe quel autre financement : nous devons réaliser l'activité, attester des résultats via des indicateurs précis et remplir nos obligations contractuelles.

L'avantage majeur de ce modèle belge, développé depuis les années 70, est qu'il permet de mener des actions essentielles pour le bien de la société, même si elles n'ont aucun intérêt économique ou rentabilité immédiate. Ce système est une richesse qui permet d'adresser des

questions sociales souvent délaissées ailleurs. Le financement basé sur la rentabilité pure ne permettrait pas de couvrir ces besoins, car si ce n'est pas rentable, on considère que cela n'en vaut pas la peine. Or, beaucoup d'activités non rentables sont indispensables à la cohésion de notre société.

Question 11 : Pour conclure, parmi les trois modèles abordés (entrepreneuriat associatif, finance solidaire, partenariats), lequel vous semble le plus porteur pour permettre aux ASBL de gagner en autonomie à l'avenir ?

C'est une question difficile. J'imagine que la vente de services pourrait être la piste la plus adaptée, mais elle pose un défi de taille : le prix. Comment transformer un service historiquement gratuit en une prestation payante ? Notre public est souvent vulnérable sur le plan socio-économique ; nous ne pouvons donc pas leur vendre ces services sans aggraver leur précarité.

La solution réside peut-être dans une question de terminologie et de transfert de charge : ne plus parler de "subsides", mais vendre nos services à des institutions publiques ou privées qui en ont besoin. Ce serait une manière de transformer notre essence sans renoncer à nos missions fondamentales.

En résumé, si la recherche de subsides structurels reste notre principale source de stabilisation, elle nous rend dépendants des choix gouvernementaux. L'ASBL pourrait donc gagner en autonomie en développant une offre de services destinée à des institutions solvables, capables de payer pour l'expertise sociale que nous déployons. Cela dépendra, bien entendu, de la conjoncture politique à venir.

ASBL 2

Question 1 : Pourriez-vous vous présenter, nous décrire votre parcours et nous expliquer votre rôle en tant que directrice au sein de l'ASBL ASBL 2 ?

Directrice ASBL 2 : Je suis directrice pour la Belgique chez *ASBL 2*. C'est une ASBL active dans trois pays ; je travaille donc sous la direction d'un directeur général international, qui est également le fondateur du projet.

ASBL 2 propose un programme de mentorat pour les jeunes issus de l'immigration qui cherchent à s'insérer sur le marché du travail. Ces jeunes rencontrent souvent de nombreuses barrières : d'une part, la double discrimination liée à l'âge et à l'origine hors Union Européenne, et d'autre part, des freins individuels comme le manque de réseau, la méconnaissance des codes de l'entreprise, la barrière de la langue ou encore un manque de confiance en soi.

Concrètement, nous les mettons en duo avec un mentor bénévole de plus de 50 ans. Parmi ces mentors, la moitié est encore en activité et l'autre est à la retraite. Nous réalisons un "matching" minutieux en fonction du secteur d'activité visé, de la zone géographique, des disponibilités et même de la personnalité. Si le courant passe, le duo s'engage pour une période de six mois, à raison d'une rencontre par semaine.

Ce binôme est accompagné par un membre de notre équipe qui propose des offres de formation, d'emploi, et des ateliers pratiques (CV, LinkedIn, entretiens d'embauche fictifs). Nous mettons également à disposition des logopèdes et du matériel informatique. Chaque année, nous lançons environ 1 000 duos en Belgique et 2 000 au total à travers les différents pays. Depuis la création, nous avons atteint les 10 000 duos.

Nous avons une culture très forte de l'analyse d'impact. Des organismes externes ont démontré que notre programme offre un taux de remise à l'emploi supérieur de 28 % par rapport à un groupe témoin (accompagné par Actiris seul). En résumé, 7 jeunes sur 10 sortent de chez nous avec une solution positive. Une étude sur le SROI (*Social Return on Investment*) a même prouvé que pour 1 euro investi par l'État dans notre projet, le retour estimé sur le long

terme est de 18 euros, principalement grâce aux économies réalisées sur les allocations de chômage.

Question 2 : Sur quel modèle économique vos activités reposent-elles aujourd'hui et quelles sont vos principales sources de financement ?

Directrice ASBL 2 : Il est important de préciser un point fondamental : notre unique activité est le mentorat pour l'emploi. Or, bien qu'il s'agisse d'insertion socioprofessionnelle, le mentorat n'est pas reconnu officiellement dans le décret belge. Il n'a aucune existence légale. Contrairement à une maison d'accueil pour sans-abri, par exemple, nous ne pouvons pas obtenir d'agrément structurel pour le mentorat.

C'est ce qui rend *ASBL 2* très différente des ASBL classiques : nous ne percevons aucun subside structurel. L'un de nos grands combats est d'ailleurs d'obtenir cette reconnaissance légale de l'outil pour pérenniser notre financement.

Cela ne signifie pas que nous n'avons pas de fonds publics, mais ils représentent environ 46 % de notre budget pour 2025 et sont extrêmement fragmentés. Comme nous sommes à la frontière entre l'emploi et la cohésion sociale, nous sollicitons les ministres de ces deux matières dans les trois régions (Flandre, Bruxelles, Wallonie). Cela multiplie les interlocuteurs : appels à projets du Forem, fonds européens, aides des villes ou des CPAS. Ces financements sont toujours limités dans le temps (1 à 3 ans) et souvent fléchés vers des publics très spécifiques (par exemple, uniquement pour les femmes ou pour une zone géographique précise). Nous avons certainement plus de 20 sources de financement public différentes.

En Belgique, mon budget annuel est de 5 millions d'euros. Puisque nous n'avons rien de structurel, nous fonctionnons un peu comme une start-up : nous commençons souvent l'année avec seulement 40 % du budget sécurisé (environ 2 millions sur les 5). Nous passons le reste de l'année à chercher l'argent que nous sommes déjà en train de dépenser.

Le reste de notre budget (environ 54 %) provient du secteur privé :

- **Gros mécènes (16 %) :** Des particuliers fortunés qui croient au projet via des dons directs ou des legs.
- **Fondations (22 %) :** Des organismes travaillant sur l'inclusion et l'emploi.
- **Entreprises (16 %) :** Nous passons des contrats avec elles ; elles nous envoient leurs employés de plus de 50 ans comme mentors et financent en parallèle la formation de ces derniers.

Au total, nous avons plus de 100 partenaires financiers. Le défi majeur reste la précarité de ces ressources : 54 % de nos fonds ne sont pas pluriannuels et doivent être renégociés chaque année.

Voici la suite de la retranscription pour l'**ASBL ASBL 2**, mise au propre avec vos questions reformulées de manière plus structurée.

Question 3 : Bien que vous disposiez d'environ 50 % de fonds publics, quelles sont les contraintes concrètes liées à ce financement, notamment en ce qui concerne l'absence de garanties à long terme ?

Directrice ASBL 2 : Les contraintes sont réelles et nous placent dans une incertitude constante. Au niveau des ressources humaines, nous souhaitons offrir des contrats stables (CDI), mais pour les nouveaux arrivants, nous sommes souvent contraints de proposer des CDD, faute de visibilité sur les financements futurs. C'est un véritable défi de gestion RH. Budgétairement, nous avons atteint une taille critique. Devoir lever 5 millions d'euros chaque année est une tâche colossale. Cela freine d'ailleurs notre croissance : alors que nous

pourrions nous implanter dans de nouvelles villes, nous devons nous limiter pour sécuriser le budget de nos activités actuelles.

Il faut aussi comprendre la mécanique du financement : l'argent public ne finance pas l'intégralité d'une mission, mais constitue une contribution partielle. Un duo coûte environ 3 500 euros. Les fonds publics en couvrent environ 1 500 euros en Flandre et 2 000 euros en Wallonie ou à Bruxelles. Pour chaque duo, il nous faut donc impérativement trouver un complément privé.

Contrairement à d'autres associations qui découvrent aujourd'hui la précarité suite à des changements de gouvernements, nous avons toujours vécu dans cette réalité. Cela nous impose une exigence absolue en termes de communication et d'analyse d'impact. Nous ne pouvons jamais nous reposer sur nos acquis ; nous devons sans cesse « vendre » l'incroyable valeur de notre travail pour convaincre les bailleurs de nous soutenir à nouveau, tout en nous adaptant à leurs cadres stratégiques respectifs.

Question 4 : Cette nécessité de s'adapter aux stratégies des différents financeurs publics ne finit-elle pas par peser sur la cohérence de votre projet associatif ?

Directrice ASBL 2 : C'est extrêmement lourd et énergivore. Chaque échelon public a sa propre stratégie. Par exemple, la Wallonie peut décider de ne financer que l'accompagnement de jeunes de moins de 30 ans sans diplôme secondaire. Comme cela ne représente que 50 % de notre public, nous devons effectuer un « fléchage » des fonds ultra-complexe. C'est un véritable micmac administratif : tel jeune sera financé par l'Europe, telle femme de moins de 30 ans par tel autre projet spécifique, et ainsi de suite. C'est presque insupportable au quotidien.

C'est la même problématique avec les fonds privés. Nous avons plus de 80 partenaires (petites entreprises, fondations, etc.), mais les financements ne dépassent jamais deux ou trois ans. Le paradoxe, c'est que les fondations veulent souvent financer l'« innovation ». Après 13 ans d'existence, nous ne sommes plus considérés comme « innovants » par les grilles classiques, mais comme une structure mature. Pourtant, comme le mentorat n'a toujours pas d'existence légale, nous restons dans une forme d'innovation perpétuelle car nous ne rentrons dans aucun cadre pré-établi.

Heureusement, nous travaillons avec la Fondation Roi Baudouin sur un nouveau modèle : les « fonds d'impact collectif ». L'idée est de regrouper des donateurs autour d'une thématique (comme l'accompagnement des talents) pour financer des associations matures ayant prouvé leur impact. L'objectif est d'accéder à des fonds privés non fléchés, dédiés à la pérennisation de la structure plutôt qu'à un micro-projet spécifique. Mais même là, les négociations sont serrées car les donateurs ont souvent une préférence pour le « changement d'échelle » plutôt que pour le simple maintien de l'existant.

Question 5 : Au regard de ces risques financiers, quelle est votre stratégie à long terme pour pérenniser l'activité de ASBL 2 ? Mettez-vous sur une diversification encore plus accrue ?

Directrice ASBL 2 : Honnêtement, nous sommes déjà dans une ultra-diversification. Avec plus de 100 partenaires financiers, notre souhait serait plutôt de simplifier le modèle. Certes, cette hybridation nous protège : nous ne dépendons d'aucun acteur unique, ce qui allège le risque politique global. Nous ne mourrons pas demain si un ministre change de bord. Mais c'est une gestion très lourde.

Notre priorité stratégique n'est donc pas de diversifier davantage, mais d'obtenir des **fonds structurels et pluriannuels**. Pour cela, nous agissons sur deux fronts :

1. **Au niveau privé :** Via le fonds d'impact collectif avec la Fondation Roi Baudouin, pour sécuriser des moyens sur le long terme.

2. **Au niveau public :** Nous avons créé une coalition belge des acteurs du mentorat. Nous avons compris qu'aller voir les politiques uniquement au nom de *ASBL 2* ne suffisait pas. En nous regroupant, nous portons un plaidoyer commun pour expliquer l'efficacité du mentorat et la nécessité de créer un cadre législatif qui le reconnaisse officiellement dans les trois régions.

Ce travail de plaidoyer commence à porter ses fruits : de nouveaux appels à projets apparaissent en Wallonie et en Flandre avec des promesses de cadres pérennes. C'est un travail de longue haleine pour que, demain, nous n'ayons plus à toquer sans cesse à toutes les portes pour justifier notre existence.

Voici la suite et la fin de la retranscription pour l'**ASBL ASBL 2**, mise au propre avec une attention particulière portée à la clarté des concepts techniques abordés.

Question 6 : Au-delà de la diversification, quelle est votre position actuelle sur la croissance de l'association ? Envisagez-vous d'étendre encore vos activités si de nouvelles opportunités se présentent ?

Directrice ASBL 2 : Notre stratégie actuelle est claire : nous ne grandirons plus, sauf si le financement est intégralement assuré. Nous ne prenons plus le risque d'ouvrir une nouvelle antenne sans avoir 100 % des fonds garantis. Il faut comprendre que même lorsque l'État nous soutient, il ne finance qu'une partie de nos coûts. Si demain les pouvoirs publics nous proposaient de financer 500 duos supplémentaires, nous hésiterions, car cela nous obligerait à trouver les 50 % de fonds privés complémentaires, ce qui ajouterait une pression insoutenable.

À ce stade, je ne vois pas de configuration permettant un changement d'échelle majeur sans dénaturer notre programme. Pour réduire les coûts, il faudrait sacrifier la qualité : augmenter le nombre de duos par coordinateur ou réduire la formation des mentors (qui dure actuellement 4 jours). Chez *ASBL 2*, nous avons fait le choix de maintenir un programme coûteux, mais qui fonctionne réellement, plutôt qu'un modèle "low-cost" à l'impact dilué. C'est une stratégie peu commune : nous refusons de modifier notre cœur de métier pour plaire aux financeurs. Beaucoup d'associations créent des projets satellites pour capter des fonds disponibles ; nous, nous maintenons notre cap car nous avons prouvé que notre méthode est la bonne.

Question 7 : Dans le cadre de mes recherches, j'étudie trois leviers d'autonomie : la génération de revenus propres, la finance solidaire (emprunts citoyens) et les partenariats privés. La génération de revenus marchands est-elle envisageable pour vous ?

Directrice ASBL 2 : Non, pas du tout. Nous ne sommes pas dans une logique de création de valeur marchande. Notre plaidoyer consiste plutôt à dire que nous offrons un retour sur investissement (ROI) à la collectivité : investir dans *ASBL 2*, c'est permettre à l'État de gagner 18 euros sur le long terme.

En revanche, il est crucial d'évoquer un mécanisme dont nous avons bénéficié et qui rejoint vos recherches : le **Contrat à Impact Social** (ou *Social Impact Bond* - SIB). C'est un partenariat tripartite entre le secteur public, des investisseurs privés et une association.

Voici comment cela fonctionne :

1. **Le besoin :** L'État identifie un problème social (ex: le chômage des jeunes) mais ne veut pas prendre le risque financier de tester un nouveau dispositif.
2. **L'investissement :** Des investisseurs privés (fondations, mécènes) avancent les fonds pour financer l'action de l'association.

3. **L'évaluation** : Un évaluateur neutre et indépendant mesure les résultats à la fin du projet (selon des critères définis au départ).
4. **Le remboursement** : Si l'impact est prouvé et les objectifs atteints, l'État rembourse les investisseurs avec un léger bonus (dans notre cas, 4 %). Si les résultats ne sont pas là, l'État ne paie rien et les investisseurs perdent leur mise.

ASBL 2 a bénéficié du premier *Social Impact Bond* en Belgique à ses débuts. Cela nous a servi de tremplin extraordinaire.

Question 8 : Quels ont été les avantages et les inconvénients de ce contrat à impact social pour le développement de ASBL 2 ?

Directrice ASBL 2 : Les avantages ont été majeurs : un accès immédiat à des financements importants, une culture de l'impact renforcée et une visibilité décuplée. C'est grâce à la preuve de notre efficacité via ce SIB qu'Actiris a accepté de signer une convention de 5 ans avec nous. Cela nous a aussi ouvert des portes à l'international, notamment en France. Cependant, il y a des inconvénients notables : c'est un mécanisme d'une grande complexité administrative. La pression sur les résultats est constante et il existe un risque de dérive où la logique financière (le rendement pour l'investisseur) prendrait le pas sur la mission sociale. Le social ne devrait pas toujours être soumis à une exigence de rentabilité.

En conclusion : *ASBL 2* a pu grandir grâce à ce mécanisme innovant, mais nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation paradoxale. Nous avons une structure mature avec une trop grande diversification de partenaires, une part publique importante mais aucun financement réellement structurel. Notre objectif n'est donc plus la croissance, mais la pérennisation de ce que nous avons déjà bâti.

ASBL 3

Question 1 : Pourriez-vous vous présenter brièvement et nous exposer votre parcours ainsi que votre rôle au sein de la structure ?

Directeur ASBL 3 : Je suis le directeur général du groupe *ASBL 3*. Notre organisation regroupe cinq ASBL différentes dont la mission est essentiellement tournée vers les publics en perte d'autonomie, notamment les personnes âgées. Nous intervenons principalement sur leur lieu de vie le domicile mais également dans d'autres types d'infrastructures. La structure compte actuellement 420 travailleurs.

Avant de rejoindre *ASBL 3*, j'ai effectué une grande partie de ma carrière chez *Médecins Sans Frontières*. J'ai toujours évolué dans le secteur non-marchand. Concernant le modèle économique de nos structures, il repose en grande partie sur les subsides publics, mais chaque entité possède sa propre configuration financière.

Question 2 : Quelles sont vos différentes sources de revenus et quel est le budget annuel global du groupe ASBL 3 ?

Directeur ASBL 3 : Pour l'ensemble du groupe, le budget annuel s'élève à 24 millions d'euros. Les subsides représentent grosso modo 85 % de nos ressources. Ces financements varient selon les agréments que nous détenons auprès des pouvoirs publics fédéraux et régionaux :

- Au niveau régional : Il s'agit des aides à la personne et aux familles. Nous sommes financés via un système de "paiement à l'heure prestée", calculé en fonction du nombre de professionnels mis à disposition des bénéficiaires.

- Au niveau fédéral : Ce volet concerne les soins infirmiers. Ici, nous ne sommes pas financés à l'heure, mais à "l'acte". Plus l'acte technique est complexe, plus la rémunération est élevée.
- Missions spécifiques : Nous recevons des financements en Équivalent Temps Plein (ETP) pour des rôles précis, comme la coordination d'aide et de soins (10 coordinateurs chez nous). Ces personnes assurent le lien entre les différents professionnels pour les cas de dépendance complexe.
- Subsidés à l'emploi : Étant donné que nous employons beaucoup de personnel peu qualifié, ces aides sont cruciales pour couvrir une partie de la masse salariale.

Enfin, nous avons la chance de générer des fonds propres (environ 15 %) via la vente directe de services : la livraison de repas à domicile et les abonnements de télévigilance (système d'alarme 24h/24). Cela nous apporte des recettes indépendantes des subsides.

Question 3 : Compte tenu de cette forte dépendance aux fonds publics, quels sont les risques identifiés pour vos opérations et votre autonomie décisionnelle ?

Directeur ASBL 3 : Le risque est nuancé. En tant que structure agréée, nous bénéficions d'une forme de contrat tacite et indéfini avec l'État. Un agrément n'est pas retiré facilement, ce qui nous offre une sécurité structurelle importante.

Cependant, si l'agrément est stable, le montant des subsides est, lui, variable. Un gouvernement peut décider de réduire les budgets alloués à l'aide à domicile ou de raboter les aides à l'emploi, ce qui est particulièrement risqué en ce moment.

Le véritable enjeu est financier : la structure est actuellement en déficit. Nous ne pouvons pas compter uniquement sur un refinancement étatique. Si nous ne consolidons pas nos pôles de recettes propres d'ici 5 ans, nous ferons face à un problème majeur. Les fonds propres sont synonymes de liberté car ils permettent de couvrir des postes ou des besoins non financés par les pouvoirs publics.

Question 4 : Quelles solutions envisagez-vous pour pallier ces risques et assurer la pérennité financière du groupe ?

Directeur ASBL 3 : Notre stratégie repose sur deux axes principaux :

1. L'optimisation des services existants : Nous misons sur la télévigilance car elle permet de fortes économies d'échelle. Que nous ayons 500 ou 1 000 abonnés, les coûts de personnel du centre d'appel restent similaires. Plus nous augmentons le nombre d'abonnés, plus notre marge augmente.
2. La "réappropriation" du secteur marchand : Mon ambition est de récupérer des activités qui ont été délaissées au profit du secteur privé lucratif pour les ramener dans le monde non-marchand.

Prenons l'exemple des maisons de repos : à Bruxelles, plus de 60 % sont gérées par des sociétés privées qui versent des dividendes à des actionnaires. Si cette activité est rentable pour le privé, elle doit l'être pour nous. L'idée est de capter cette marge commerciale pour la réinvestir dans nos missions sociales non rentables (comme les services à domicile complexes). C'est un véritable enjeu politique et économique : transformer des activités marchandisées (comme la gestion de résidences pour seniors) en leviers de consolidation pour le secteur associatif.

Question 5 : Qu'est-ce qui a motivé historiquement et stratégiquement le développement d'activités génératrices de revenus propres au sein de ASBL 3 ?

Directeur ASBL 3 : Ces activités existent depuis la création de l'organisation. L'idée fondatrice de ASBL 3 était de proposer un écosystème complet de services (infirmiers, kinésithérapeutes, repas, télévigilance, psychologues, etc.) pour permettre aux bénéficiaires de rester chez eux le plus longtemps possible.

Cette approche crée une mixité indispensable dans notre modèle économique. En multipliant les sources de revenus (sept ou huit subsides différents couplés à des fonds propres), on réduit la dépendance envers un seul décideur. Les fonds propres nous offrent une flexibilité précieuse : par exemple, nous sommes maîtres de la tarification de nos repas. Si je décide d'augmenter la marge, je n'ai pas besoin de l'aval d'un gouvernement. Bien sûr, la limite reste le marché : si le prix est trop élevé, je perds mes clients.

Il faut cependant être prudent avec le "100 % fonds propres". Prenons l'exemple de *Médecins Sans Frontières* (MSF) où j'ai travaillé. Ils ont fait le choix radical de refuser les subsides pour ne dépendre que des dons. C'est un modèle hyper stable car il repose sur un immense volume de petits donateurs. Lors de crises économiques comme celle de 2008, les gens coupent les budgets de luxe, mais conservent souvent leurs dons de 10 € aux associations. À l'inverse, dépendre d'un seul grand donateur privé est très risqué : s'il change de priorité, tout s'écroule du jour au lendemain. Pour ASBL 3, l'idéal serait d'évoluer vers un ratio de 60 % de subsides et 40 % de fonds propres (contre 85-15 actuellement).

Question 6 : Comment comptez-vous atteindre cet objectif de 40 % de fonds propres et quels leviers comptez-vous activer ?

Directeur ASBL 3 : Le levier principal reste la réappropriation des activités marchandisées. Nous devons également professionnaliser nos outils de marketing pour les services existants. Concernant la stratégie de dons, c'est un terrain complexe. Le marché est saturé par des organisations dont c'est le cœur de métier (lutte contre la pauvreté, etc.). Arriver en tant que "dernier entrant" demande un investissement massif en compétences et en visibilité. Se confronter à des géants comme MSF n'aurait aucun sens. Nous devons plutôt chercher des niches spécifiques à notre réalité, comme la stratégie de legs et de testaments auprès des personnes âgées que nous accompagnons. Cependant, même sur cette niche, la concurrence entre associations est déjà très forte. C'est pourquoi je considère le développement d'activités de services comme la piste la plus réaliste et la plus intéressante pour nous.

Question 7 : Concernant le modèle de la finance solidaire (emprunts citoyens à taux préférentiels), est-ce un mécanisme que vous pourriez envisager pour financer vos projets ?

Directeur ASBL 3 : Absolument, mais uniquement pour des investissements lourds nécessitant un capital initial important, comme la création de résidences-services. La finance solidaire ne peut pas financer le quotidien ; si une activité courante doit être soutenue par des prêts, on court à la faillite.

Il existe des plateformes de *crowdfunding* à impact qui proposent des taux entre 6 et 7 %. C'est une source de cash intéressante car ces plateformes sont souvent plus souples que les banques traditionnelles en termes de garanties. Mais, quel que soit l'outil, il faut une capacité de remboursement derrière. Cela nous ramène à la nécessité d'avoir un modèle d'exploitation suffisamment rentable pour honorer les intérêts et le capital.

Question 8 : Vous évoquiez également la mutualisation avec d'autres structures. Quel est l'objectif de ces partenariats dans votre stratégie de pérennisation ?

Directeur ASBL 3 : Nous travaillons actuellement à la création d'un groupement associatif. L'objectif n'est pas tant d'augmenter les revenus que de réduire les dépenses par des économies d'échelle. En Belgique francophone, le secteur non-marchand est riche mais trop

fragmenté. De nombreuses petites structures s'essoufflent en gérant seules des contraintes administratives, juridiques ou techniques de plus en plus complexes.

En nous unissant, nous pouvons partager des ressources expertes que nous ne pourrions pas nous offrir seuls, comme un juriste spécialisé. Cela permet également de répondre ensemble à de gros appels à projets européens qui exigent une certaine taille critique. L'effet principal recherché est donc la réduction des coûts de fonctionnement et l'amélioration de l'accompagnement des travailleurs.

Question 9 : Pour terminer, comment gérez-vous au quotidien les tensions inévitables entre les impératifs économiques de rentabilité et votre mission sociale ?

Directeur ASBL 3 : Ces tensions sont permanentes et parfois brutales. Prenez l'exemple des soins de santé pour les personnes sans-papiers à Bruxelles. C'est un droit, mais la gestion par les 19 CPAS est un cauchemar administratif. Souvent, les factures ne sont jamais payées. Concrètement, un chef infirmier peut être tenté de refuser de soigner ces personnes car, économiquement, "le chiffre d'affaires n'est pas au rendez-vous". S'il envoie une infirmière, je paie son salaire, mais je n'ai pas la recette correspondante en face. D'un point de vue purement gestionnaire, le chef infirmier a raison. Mais d'un point de vue social et éthique, notre mission est de soigner. C'est ce tiraillement constant entre la viabilité financière de l'ASBL et l'absolu de nos valeurs sociales qui définit mon métier de directeur.

Question 10 : Vous évoquiez les repas à domicile. Comment gérez-vous l'accessibilité financière de ce service pour les plus précaires tout en maintenant l'équilibre économique de l'ASBL ?

Directeur ASBL 3 : C'est un défi quotidien. Actuellement, nous essayons d'être au prix le plus bas du marché, soit 7,50 € pour un repas complet livré. Cependant, 7,50 € multipliés par 30 jours, cela représente un budget colossal pour une personne en grande précarité. Le problème est que les personnes en perte d'autonomie, confinées chez elles, n'ont pas accès aux alternatives moins chères comme les restaurants ou épiceries sociales.

Nous plaidons auprès du gouvernement pour instaurer un mécanisme de tarification sociale indexée sur les revenus, mais rien n'a encore été fait. De notre côté, nous ne pouvons pas assumer seuls cette variation de prix, car ce n'est pas à une ASBL d'assurer la redistribution des richesses à la place de l'État. C'est un exemple typique des tensions permanentes entre notre mission sociale et les impératifs économiques.

Question 11 : Pour conclure, pensez-vous que les trois leviers abordés (revenus propres, finance solidaire, partenariats) sont déterminants pour l'autonomie et la durabilité de vos activités à l'avenir ?

Directeur ASBL 3 : Absolument. Nous entrons dans une décennie qui s'annonce budgétairement très difficile. Si nous ne prenons pas notre destin en main en réduisant nos coûts et en diversifiant nos recettes, nous allons subir de plein fouet les décisions politiques. L'objectif est de devenir plus résilients et plus robustes.

- Réduction des coûts : Cela passe par l'efficacité organisationnelle. Le paysage associatif est trop fragmenté ; même après 30 ans de carrière, il est parfois difficile de savoir "qui fait quoi". Mieux travailler ensemble, via des fusions, des mutualisations ou des partenariats, rendra l'offre plus claire pour le bénéficiaire et réduira nos charges. Si nous ne faisons pas ce choix volontairement, il finira par nous être imposé par la contrainte budgétaire.

- Innovation dans les recettes : Il faut impérativement ramener dans le secteur non-marchand les activités captées par le privé lucratif. Le secteur marchand ne s'installe que là où il y a de la marge ; autant que cette marge serve à financer le social.
- Nouvelles coalitions : Nous pourrions explorer des modèles inspirés du mutualisme, où les citoyens cotiseraient plus jeunes pour s'assurer l'accès à des services de qualité une fois âgés. C'est une mécanique de solidarité intergénérationnelle très intéressante pour notre domaine.

ASBL 4 :

Question 1 : Pourriez-vous vous présenter brièvement et nous faire part de votre expérience en tant que dirigeante au sein de l'économie sociale ?

Je suis la directrice ASBL 4, directrice de *ASBL 4*, qui est une SASE (Structure d'Accompagnement à l'Auto-crédation de l'Emploi). Depuis le mois d'août, j'assume également la présidence de *ASBL 4*, un pôle d'économie sociale composé d'une dizaine d'ASBL et de sept sociétés coopératives. Cela fait maintenant presque dix ans que je dirige *ASBL 4*.

Question 2 : En tant que dirigeante de plusieurs structures, quelles sont vos principales sources de financement et comment s'établit votre budget annuel ?

Le subside est prédominant. La plupart de nos structures disposent d'un agrément pour une mission d'insertion ou de formation (comme le soutien à l'entrepreneuriat pour la SASE). Selon les entités, le subventionnement varie entre 70 % et 100 %. Pour ma structure propre, sur un budget d'un million d'euros, le chiffre d'affaires ne représente que 100 000 euros ; tout le reste provient de fonds publics. Cependant, les réalités diffèrent au sein du groupe : une structure qui est propriétaire de son bâtiment et qui loue des espaces bénéficie d'une marge d'autofinancement bien plus importante.

Question 3 : Quels sont les impacts et les contraintes concrètes de cette forte dépendance au financement public sur vos opérations et vos prises de décision ?

Les contraintes sont multiples et lourdes. Premièrement, le financement impose des "dépenses éligibles" : nous avons des impositions strictes sur les diplômes ou les profils lors des recrutements. Deuxièmement, nous sommes soumis à la loi sur les marchés publics pour chaque achat, ce qui engendre une lourdeur administrative épuisante, même pour des fournitures mineures.

Enfin, il y a un impact majeur sur la trésorerie. Les subsides sont censés être versés en avance, mais les retards sont fréquents. Cette année, j'ai reçu l'avance de janvier en septembre ! Nous devons donc vivre neuf mois sur nos réserves ou via des emprunts, dont les intérêts ne sont d'ailleurs pas remboursables par le subside. Cela nous impose une gestion comptable analytique extrêmement rigoureuse.

Question 4 : Comment évaluez-vous la santé financière de vos structures dans ce contexte ?

Ce sont des structures fragiles qui courent un risque élevé et n'ont quasiment aucune marge de manœuvre. La diversification des sources de subventions publiques est une première parade pour répartir le risque, mais si un ministre décide de ne plus soutenir un secteur ou de réduire

les budgets de 10 %, nous sommes désarmés : il faut licencier ou réduire l'action immédiatement. Ce n'est pas une situation pérenne.

Question 5 : Au-delà de la diversification des subsides, quelles solutions privilégiez-vous pour renforcer votre autonomie ?

Notre stratégie repose sur la force du groupe. Certains décrets limitent une ASBL à une seule activité. Pour contourner cela, nous créons des structures sœurs capables de mener des missions complémentaires et de générer du chiffre d'affaires. La mutualisation des frais entre ces entités réduit les charges.

Un autre levier puissant est la propriété immobilière. Être propriétaire de ses murs offre une autonomie financière exceptionnelle grâce à la location des espaces inutilisés. C'est un "combo gagnant", bien que ce ne soit pas accessible à toutes les structures dès le départ.

Question 6 : Concernant le développement d'activités économiques propres, est-ce un modèle que vous parvenez à déployer efficacement au sein de ASBL 4 ?

C'est possible, mais cela reste marginal. Le principal frein est lié à la commission paritaire : en tant qu'ASBL subventionnée, nous devons appliquer des barèmes salariaux qui rendent nos prestations très coûteuses si elles ne sont pas subsidiées. Il est donc difficile de rentabiliser un poste dédié uniquement à la vente pure. L'activité économique reste accessoire ; nous ne pourrions pas atteindre un ratio de 50-50 dans nos métiers actuels.

Question 7 : Avez-vous identifié des créneaux porteurs ou des projets spécifiques pour augmenter ce chiffre d'affaires propre ?

Oui, chaque structure cherche sa propre voie. Pour le pôle entrepreneuriat, nous envisageons de facturer du conseil (création, développement durable, impact social) à des entreprises qui ne rentrent plus dans les critères de notre agrément public. Un autre exemple est notre sandwicherie sociale. Bien qu'elle soit subventionnée pour la formation Horeca, elle développe un segment "traiteur" et "box-repas" pour les entreprises afin d'augmenter ses recettes de vente.

Question 8 : Ce développement d'activités marchandes a-t-il un impact réel sur votre sentiment d'autonomie ?

Proportionnellement, cela reste très faible. Une structure peut avoir 2 millions de subsides pour seulement 200 000 euros de ventes. C'est marginal. Cependant, ce "petit" argent est vital : c'est lui qui nous permet de respirer. C'est grâce à ces fonds propres que nous pouvons, par exemple, organiser un repas d'équipe sans passer par un marché public ou financer des dépenses non éligibles. Cela nous offre une bouffée d'oxygène indispensable au milieu des contraintes administratives.

Voici la suite et la fin de l'entretien avec la directrice ASBL 4 pour ASBL 4, finalisée avec une attention particulière portée aux enjeux éthiques et stratégiques qu'elle soulève.

Question 9 : Dans le cadre du développement d'activités marchandes, rencontrez-vous des tensions entre la mission sociale de vos équipes et ces nouveaux impératifs économiques ?

Oui, ces tensions sont bien réelles. Nos travailleurs sont engagés pour une mission sociale précise, encadrée par un agrément et des obligations de reporting. En leur demandant de développer des activités commerciales en plus, nous introduisons une pression de rentabilité qui n'est pas inscrite dans leur fonction initiale. C'est un jeu d'équilibre pédagogique : comment dégager du temps pour l'économie sans compromettre les indicateurs sociaux ?

Financièrement, nous n'avons pas la capacité d'investir dans un temps plein dédié uniquement au lancement d'un nouveau service.

De plus, le cadre juridique des subsides est contraignant. Si une activité génère du chiffre d'affaires sur une mission déjà subventionnée, nous risquons de devoir rembourser une partie de la subvention. Il faut donc naviguer entre la liberté commerciale et les règles du financement public. Enfin, il y a une question de cohérence : une ASBL doit rester fidèle à son objet social. Nous ne vendrons pas de frites juste parce que c'est rentable si notre mission est le conseil aux entreprises sociales.

Question 10 : Le modèle des partenariats privés (mécénat, fondations, mutuelles) a-t-il déjà été exploré ou mis en œuvre au sein de votre groupe ?

Pour être honnête, non. Le secteur classique et l'économie sociale restent encore très cloisonnés. Il y a sans doute une crainte de devoir investir beaucoup d'énergie en prospection pour des résultats incertains. Pour que cela fonctionne, il faut une convergence d'intérêts : par exemple, une banque qui financerait l'accompagnement d'entrepreneurs pour y trouver ses futurs clients.

Il y a une dimension commerciale que nous ne maîtrisons pas encore assez : savoir "vendre" notre projet pour convaincre une entreprise de nous sponsoriser plutôt qu'une autre. C'est un métier à part entière que nous pratiquons peu pour le moment.

Question 11 : Qu'en est-il de la finance solidaire ? Le recours à l'épargne citoyenne sous forme d'emprunts à taux réduits pourrait-il convenir à ASBL 4 ?

Nous ne l'avons jamais pratiqué car le groupe, fondé dans les années 80, a eu le temps d'accumuler une trésorerie et un patrimoine immobilier qui nous assurent une certaine autonomie. Mon prédécesseur était d'ailleurs très réservé sur ces modèles. Éthiquement, cela pose question quand la valeur des parts sociales diminue au fil du temps : le citoyen croit investir, mais son capital ne vaut plus rien à la sortie.

Quant aux dons, notre domaine est peut-être trop "froid". L'accompagnement à l'entrepreneuriat est technique ; il ne touche pas le cœur des gens de la même manière qu'une cause humanitaire comme celle de la Croix-Rouge ou de Médecins Sans Frontières. L'appel au don fonctionnerait probablement très mal pour nous.

Question 12 : En conclusion, au regard de votre expérience, quel levier d'autonomie vous semble le plus prometteur pour l'avenir de votre structure ?

Le levier prioritaire reste le développement d'activités marchandes. Cependant, nous allons devoir nous tourner vers le mécénat. Les pouvoirs publics ont de moins en moins de ressources, tandis que les entreprises privées ont désormais des obligations réglementaires (comme la CSRD) de démontrer leur impact sociétal positif. Nous devons nous positionner comme des partenaires capables de porter cet impact pour elles.

Question 13 : Pensez-vous qu'à terme, ces solutions permettront de s'affranchir de la dépendance au financement public ou resteront-elles accessoires ?

Elles resteront sans doute accessoires par rapport au cœur de mission subventionné, mais elles sont essentielles pour la stabilité globale. Il faut accepter que rien n'est gravé dans le marbre. Le mécénat, par exemple, ne fait que déplacer la dépendance : on passe du public au privé. Une banque peut nous soutenir une année et changer de priorité la suivante. Le vrai gain d'autonomie, c'est d'apprendre à vivre avec l'incertitude. En diversifiant nos sources (mixité de financement), on ne dépend plus d'un seul acteur. Si une source varie, une

autre peut compenser. La stabilité viendra de notre capacité à bien nous vendre, à fournir un travail de qualité et à rester convaincants dans un monde qui change.

ASBL 5 :

Pourriez-vous vous présenter brièvement, nous décrire votre parcours et nous expliquer votre rôle en tant que directeur d'ASBL ?

Directeur ASBL 5 : Je suis assistant social de formation. Mon parcours est assez diversifié : j'ai un diplôme de traiteur (IFAPME), ce qui m'a apporté des bases solides en gestion et en planification financière, et j'ai complété mon cursus par une spécialisation en analyse des politiques à la FOPES (Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale).

Je dirige cette ASBL depuis 2018. Mon profil est très polyvalent car, dans une structure de notre taille, le directeur est à la fois responsable administratif, financier, des ressources humaines et pédagogique. Je suis également le garant de l'agrément public qui nous finance, tout en étant responsable de la recherche de fonds privés complémentaires pour soutenir nos activités.

Quels sont les modèles de financement qui structurent votre budget annuel et quelle est la part du financement public ?

Directeur ASBL 5 : Notre budget annuel oscille entre 500 000 et 600 000 euros. Nous sommes agréés par la Fédération Wallonie-Bruxelles en catégorie 2. Cet agrément constitue notre socle principal : il finance nos ressources humaines (calculées sur une base triennale) ainsi qu'une enveloppe de fonctionnement d'environ 4 000 euros par mois.

À côté de ce financement structurel, nous multiplions les sources de revenus spécifiques :

- **Emplois Maribel :** Des aides à l'emploi sectorielles.
- **Viva for Life :** Un financement pour un mi-temps, que je considère comme du privé, mais qui doit être renégocié chaque année.
- **Convention Premier Emploi (CPE) :** Un dispositif public pour l'insertion des jeunes.
- **Fonds Social Européen (FSE) :** Un financement pour un mi-temps dédié à l'accrochage scolaire.

En résumé, en dehors de *Viva for Life*, la quasi-totalité de notre budget (environ 90-95 %) provient de fonds publics, qu'ils soient régionaux, communautaires ou européens.

Question 3 : Quels sont les impacts et les contraintes liés à cette dépendance aux financements publics et à leur caractère temporaire ?

Directeur ASBL 5 : La contrainte majeure est l'insécurité permanente liée à l'emploi. Si les postes sous agrément sont stables, un bon tiers de notre personnel est sous contrat à durée déterminée (un an, deux ans ou cinq ans) dépendant de subventions précaires. Par exemple, pour l'emploi financé par *Viva for Life*, si le renouvellement n'est pas accordé, le poste disparaît du jour au lendemain.

Cette situation crée une instabilité financière et psychologique. En tant que gestionnaire, je dois aussi composer avec l'ancienneté : pour les emplois Maribel, plus un travailleur prend de l'expérience, plus le coût salarial augmente, et je dois trouver des fonds parallèles pour couvrir ce différentiel que le subside de base ne prend pas totalement en charge.

Question 4 : Face à cette instabilité, quelle stratégie adoptez-vous ? Êtes-vous dans une démarche de transformation de votre modèle ou plutôt dans une forme de résilience ?

Directeur ASBL 5 : Je dirais que nous sommes dans un modèle de résilience active. Ma stratégie consiste à diversifier les sources de financement pour sécuriser le fonctionnement. Je réponds perpétuellement à des appels à projets (Fondation Roi Baudouin, Loterie Nationale, mécènes privés).

L'astuce de gestion est la suivante : chaque euro obtenu via un appel à projet pour une activité spécifique me permet d'économiser sur mon enveloppe de fonctionnement de base. Par "effet de cascade", cela me permet de générer des fonds propres, de réaliser des investissements ou de créer une "poire pour la soif" pour compenser d'éventuels manques dans la masse salariale. Cependant, cela reste du bricolage financier ; ce n'est pas un modèle économique robuste qui permettrait de se passer du public.

Question 5 : Quels sont les principaux freins ou risques liés à cette recherche constante de financements parallèles ?

Directeur ASBL 5 : Le risque principal est l'épuisement professionnel (burn-out), tant pour l'équipe que pour moi-même. Vivre dans une insécurité constante au niveau psychosocial génère un stress chronique.

Il serait beaucoup plus simple de se limiter au cadre strict de l'agrément (trois travailleurs sociaux) et de ne pas chercher à se développer. Mais les besoins dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse sont tels que je ne peux pas les ignorer. Nous restons dans ce modèle par loyauté envers notre mission sociale, mais c'est un équilibre fragile qui repose sur le surengagement des travailleurs.

Question 6 : Sur un plan plus idéologique, la diversification des financements, notamment vers le secteur privé, soulève-t-elle des craintes en termes d'image ou d'éthique ?

Directeur ASBL 5 : C'est un sujet qui me préoccupe énormément. Il y a un paradoxe profond : accepter de l'argent de grandes structures capitalistes (comme de grandes compagnies d'assurances) qui, par leur modèle, participent parfois au creusement des inégalités sociales, pour ensuite faire du "social washing" en finançant nos projets.

C'est un dilemme moral constant. Face à la détresse sociale immédiate, le cœur prend souvent le dessus sur l'envie de rébellion, et on accepte ces fonds pour pouvoir agir. Mais au fond, j'ai le sentiment qu'en faisant cela, on entretient un système qui écarte les plus fragiles. C'est sans doute l'une des raisons qui pourrait, à terme, me pousser à quitter mon poste : cette impression de participer malgré moi à la pérennisation d'un modèle que je combats par ma mission sociale.

Question 7 : Dans quelle mesure la dépendance aux pouvoirs publics impacte-t-elle votre autonomie de gestion au quotidien ?

Directeur ASBL 5 : Paradoxalement, je me sens très libre. Le statut d'ASBL offre une grande souplesse. Bien que nous soyons soumis à des inspections pédagogiques et comptables, j'apprécie cette autonomie. Je dirais même que la gestion d'une ASBL est souvent plus agile et "intelligente" que celle de certains services publics : nous n'avons pas la lourdeur des appels d'offres systématiques ou des procédures interminables pour de simples fournitures de bureau. Pour moi, le statut d'ASBL est un véritable avantage pour gérer efficacement les deniers publics.

Question 8 : Concernant la génération de revenus propres, avez-vous déjà envisagé de développer une activité économique liée à votre mission ?

Directeur ASBL 5 : Ce n'est pas ma priorité actuelle par manque de temps, mais l'idée est là. J'ai par exemple imaginé la création d'une petite sandwicherie où nos jeunes pourraient travailler comme jobistes. Cela remplirait un double objectif :

1. **Socio-éducatif :** Contribuer à l'autonomisation et à l'activation des jeunes dans la société.
2. **Financier :** Les surplus générés permettraient de financer des activités sans piocher dans notre enveloppe de fonctionnement publique.

Ce ne serait pas un levier d'autonomie fondamentale (nous resterions dépendants des subsides pour le cœur de métier), mais ce serait un "plus" non négligeable pour sécuriser certains projets.

Question 9 : Quels sont les principaux freins au lancement d'une telle initiative économique au sein de votre ASBL ?

Directeur ASBL 5 : Le frein principal est politique et législatif. Avec le nouveau Code des sociétés et des associations (CSA), les ASBL sont désormais assimilées à des entreprises. On nous impose une pression fiscale accrue (taxes sur le patrimoine, etc.) et on nous soupçonne vite de "concurrence déloyale" si nous lançons une activité marchande. C'est un paradoxe : on nous demande d'activer les jeunes, mais on met des bâtons dans les roues des structures qui tentent de le faire via l'économie sociale.

Le second frein est humain : mon profil de fonction est déjà extrêmement large et je travaille à 4/5e. Lancer un tel projet demande un investissement temps que je ne peux pas me permettre actuellement, même si je suis convaincu que la gestion "roulerait" une fois le projet sur les rails.

Question 10 : Enfin, que pensez-vous de la mutualisation des services entre ASBL pour réduire la dépendance financière ?

Directeur ASBL 5 : C'est une excellente idée en théorie, mais difficile à mettre en œuvre dans la "course effrénée" que nous vivons. Nous avons déjà étudié des offres mutualisées via nos fédérations pour la comptabilité ou le secrétariat social. Jusqu'à présent, les économies n'étaient pas assez significatives par rapport à nos solutions actuelles, mais c'est une piste que je n'exclus pas. Les partenariats avec le privé, eux, restent pour l'instant limités au temps d'une convention liée à un appel à projets spécifique.

Question 11 : Au-delà de l'aspect éthique, quel est votre regard sur la mutualisation des services comme levier d'économie ? Est-ce une solution pérenne ?

Directeur ASBL 5 : C'est une question complexe. La mutualisation permettrait certes des économies, mais elle soulève un problème de "perfusion économique" : si une ASBL réalise des économies grâce à une meilleure gestion, est-ce qu'on lui laisse ce surplus pour financer d'autres projets sociaux, ou est-ce que l'État réduit son subside l'année suivante au motif qu'elle "s'en sort bien" ?

C'est le piège classique des budgets publics : si vous ne consommez pas tout, on vous retire le reste. Cela n'encourage pas l'efficacité. Le danger de la mutualisation est là : que devient le gain ? Tant que le secteur public ne garantit pas que les économies réalisées resteront au bénéfice de la mission sociale, l'incitant à la mutualisation restera faible.

Question 12 : Vous avez évoqué les fondations privées. Comment percevez-vous leur rôle actuel dans le financement du secteur social ?

Directeur ASBL 5 : J'en ai une vision assez sceptique. Même si elles sont généreuses, je perçois souvent leur action comme du "social washing". Après le "greenwashing" environnemental, le social washing est devenu un acte commercial avant tout pour les grandes banques ou assureurs. On accepte leur soutien par nécessité face à la misère sociale, mais on reste conscients que cela sert d'abord leur image de marque.

Question 13 : Le troisième levier de ma recherche est la finance solidaire (épargne citoyenne via des coopératives). Est-ce un mécanisme qui pourrait vous intéresser ?

Directeur ASBL 5 : Absolument. Je trouve ce modèle magnifique car il reconnecte le citoyen à l'utilité sociale de son argent. On voit, avec des opérations comme *CAP48* ou *Viva for Life*, que les citoyens ont envie de contribuer. Si ce modèle coopératif bénéficiait d'une meilleure visibilité, je suis convaincu que beaucoup y adhèreraient. C'est une démarche beaucoup plus éthique, à condition toutefois qu'elle soit portée par des banques réellement éthiques (type *Triodos*) et non par des acteurs bancaires traditionnels qui chercheraient à récupérer le concept.

Question 14 : Quelles seraient les conditions préalables pour qu'une ASBL comme la vôtre puisse intégrer un tel modèle de financement citoyen ?

Directeur ASBL 5 : La priorité absolue est la **bonne gouvernance**. L'adhésion à un tel modèle doit être validée par l'Assemblée Générale de l'ASBL. Ensuite, il faut une transparence totale : une comptabilité annuelle claire, des mécanismes de contrôle et une communication honnête sur l'utilisation des fonds. C'est indispensable pour maintenir la confiance des citoyens-investisseurs. C'est certes une démarche administrative parallèle, mais elle me semble essentielle.

Question 15 : En conclusion, parmi les trois modèles (revenus propres, partenariats, finance solidaire), lequel vous semble le plus prometteur pour l'avenir des ASBL ?

Directeur ASBL 5 : Pour moi, c'est clairement le troisième modèle : la **finance solidaire**. Le premier modèle (génération de revenus propres) est trop complexe dans mon secteur, car travailler avec des mineurs implique des contraintes juridiques et de gestion (ONSS, contrats) très lourdes et chronophages.

La finance solidaire me semble beaucoup moins énergivore. Elle offre une perspective de revenus plus stables d'une année à l'autre, contrairement aux activités marchandes qui peuvent être très fluctuantes. C'est un modèle qui me redonne de l'espoir pour l'autonomie du secteur.

ASBL 6 :

Question 1 : Pourriez-vous nous présenter votre parcours et votre implication actuelle dans le secteur de l'économie sociale ?

Administrateur ASBL 6 : Mon profil est un peu différent des dirigeants que vous avez rencontrés : je suis administrateur indépendant. Je n'ai jamais géré d'ASBL au quotidien, mais j'ai une formation de haut niveau chez *Guberna* (l'association des administrateurs). Mon expertise vient du secteur privé, où j'ai passé 25 ans comme dirigeant chez Volkswagen, notamment en charge du financement du groupe en Europe.

Mon entrée dans l'économie sociale s'est faite via *Ashoka*, qui m'a orienté vers ASBL 6 (micro-crédit pour entrepreneurs primo-arrivants). À l'époque, ils étaient sous forme de coopérative, ce qui bloquait l'accès aux aides publiques en Belgique. Je leur ai conseillé de créer une ASBL pour faciliter la recherche de fonds et j'en ai pris la présidence du conseil d'administration. Par la suite, j'ai rejoint le ASBL 6, une organisation historique d'aide aux migrants, pour laquelle j'avais un attachement personnel suite au parcours d'une amie réfugiée qu'ils avaient aidée.

Question 2 : Quelles sont les différences majeures que vous observez dans les modèles de financement de ces deux structures (ASBL 6 et ASBL 6) ?

Administrateur ASBL 6 : Ce sont deux mondes très différents, illustrant parfaitement la diversité du secteur :

- Le ASBL 6 : C'est un modèle traditionnel très dépendant des pouvoirs publics. Le financement public y représente 95 % du budget. C'est une structure qui repose sur des agréments et des missions régaliennes déléguées par l'État.
- ASBL 6 : Le modèle est beaucoup plus hybride et tourné vers le partenariat privé stratégique. Ils sont principalement financés par des acteurs comme *BNP Paribas* et *Partena*.

Question 3 : Pourquoi des acteurs privés comme BNP Paribas ou Partena investissent-ils dans une structure comme ASBL 6 ?

Administrateur ASBL 6 : Il y a trois leviers principaux pour ces partenaires privés :

1. L'intérêt commercial direct : Si ASBL 6 réussit à accompagner un entrepreneur et que celui-ci lance son activité, il devient un client potentiel pour BNP (ouverture de compte professionnel) et pour Partena (services de secrétariat social). C'est un modèle "gagnant-gagnant".
2. L'image et les rapports ESG : Les entreprises ont besoin de démontrer leur impact social dans leur rapport annuel. Soutenir l'entrepreneuriat des migrants est un excellent marqueur d'engagement sociétal.
3. Le réseau de compétences : Des particuliers ou des cadres retraités apportent du pur bénévolat ou du mécénat de compétences (comme moi en tant qu'administrateur).

Question 4 : Quel est, selon vous, votre rôle principal en tant qu'administrateur issu du secteur privé au sein de ces ASBL ?

Administrateur ASBL 6 : Mon utilité majeure réside dans le réseautage. Ayant géré des financements à l'échelle européenne, j'ai un carnet d'adresses important dans le secteur bancaire et privé. En vieillissant, beaucoup de mes contacts se demandent comment donner du sens à leur carrière ou comment se rendre utiles. Je sers de pont entre ces deux mondes : le besoin de professionnalisation et de fonds des ASBL d'un côté, et le désir d'engagement (financier ou humain) du secteur privé de l'autre.

Question 5 : Comment la dépendance aux pouvoirs publics impacte-t-elle concrètement la mission du ASBL 6 et le travail de vos collaborateurs ?

Administrateur ASBL 6 : Il existe un risque réel que le financeur public finisse par dicter l'action de l'ASBL au lieu de simplement la soutenir. Pour garder notre autonomie, notre stratégie au ASBL 6 consiste à multiplier les sources : nous avons entre 7 et 10 organisations financeuses différentes (Bruxelles, Wallonie, différents départements). C'est certes plus lourd administrativement, car chaque subside exige ses propres rapports, mais cela nous offre une liberté cruciale : si un acteur devient trop exigeant ou impose une vision qui ne nous convient pas, nous pouvons lui "dire au revoir". Nous ne nous mettons pas au service d'un agenda politique ; nous réagissons aux besoins réels de la société.

Question 6 : Quel serait selon vous le "mix" idéal entre public et privé pour garantir l'autonomie d'une structure ?

Administrateur ASBL 6 : L'équilibre parfait n'existe pas. Tout dépend de la "vendeurabilité" de l'activité. ASBL 6 vend du microcrédit, c'est sexy et compréhensible pour le privé. Le ASBL 6 fait de l'insertion technique pour migrants ; c'est plus difficile à vendre au grand public. Nous ne sommes pas *Médecins Sans Frontières*. Pour des structures comme la nôtre, le soutien public reste le socle naturel, même si l'on cherche à l'hybrider.

Question 7 : Vous évoquez un projet de création d'activité génératrice de revenus au ASBL 6. En quoi consiste-t-il ?

Administrateur ASBL 6 : Nous formons des menuisiers, des plombiers et des électriciens. L'idée serait de créer une structure où ces stagiaires, accompagnés d'un coach, réaliseraient des chantiers chez des particuliers.

- Pour le stagiaire : C'est une confrontation à la réalité du terrain (relation client, devis, ponctualité) qui valorise sa formation.
- Pour l'ASBL : Cela génère des revenus propres et renforce l'autonomie.

Question 8 : Quels sont les obstacles qui freinent la mise en place de ce "laboratoire" commercial au sein du ASBL 6 ?

Administrateur ASBL 6 : Il y a deux freins majeurs :

1. La culture interne : Tous les collaborateurs ne sont pas prêts à ce changement de paradigme. Certains restent attachés au modèle "100 % subside" et craignent une dérive commerciale.
2. La complexité technique : Sortir du régime de non-assujettissement à la TVA et acquérir des compétences en gestion commerciale est un défi. Ce n'est pas notre métier historique.

Question 9 : Comment comptez-vous gérer le risque de "concurrence déloyale" vis-à-vis des professionnels du secteur ?

Administrateur ASBL 6 : C'est une question de communication et de bon sens. Nous formons des jeunes pour des métiers en pénurie. Les professionnels du secteur sont nos partenaires, car ce sont eux qui embauchent nos stagiaires à la sortie.

Si nous expliquons que ces chantiers pédagogiques permettent de livrer des ouvriers mieux préparés, plus autonomes et déjà habitués au contact client, nous augmentons leur valeur sur le marché. Il ne s'agit pas de transformer le ASBL 6 en entreprise de construction, mais d'utiliser l'économie comme un outil de formation renforcé.

Question 10 : En conclusion, ce modèle de revenus propres peut-il réellement changer la donne pour l'autonomie de l'ASBL ?

Administrateur ASBL 6 : Cela ne financera jamais l'intégralité du ASBL 6, mais c'est un levier d'autonomie psychologique et financière non négligeable. Gagner une partie de son argent par soi-même change la posture de l'organisation face aux pouvoirs publics. On ne pourra sans doute jamais être totalement indépendants du public vu notre mission sociale de fond, mais chaque pas vers l'autofinancement nous rend plus résilients.

Question 11 : Vous évoquez la possibilité de partenariats avec des fondations ou des entreprises. Quels sont les défis spécifiques à ce type de diversification ?

Administrateur ASBL 6 : Le défi majeur réside dans la volatilité. Les fondations changent souvent de stratégie tous les trois ans. Il faut donc être en veille permanente, identifier celles dont les priorités correspondent à nos actions et aller les convaincre. C'est un métier de réseautage et de communication.

Pour les entreprises, c'est différent : soit elles cherchent un intérêt direct pour leur business (comme le lien ASBL 6/BNP), soit elles cherchent à alimenter leur rapport annuel.

L'avantage est la diversification, mais l'inconvénient est la fragilité. Contrairement à un partenaire public comme *Actiris* qui est structurel et durable, une fondation peut s'arrêter brutalement. Il faut diversifier sans se fragiliser.

Question 12 : Existe-t-il des barrières idéologiques ou éthiques au sein de l'ASBL face à l'entrée de capitaux privés ?

Administrateur ASBL 6 : Oui, et c'est un point de vigilance. Il est arrivé que des syndicats refusent un partenariat avec une entreprise énergétique jugée responsable de crises migratoires. À l'inverse, certaines fondations refusent de co-financer un projet si des industriels de l'armement sont impliqués. Mon rôle d'administrateur est de gérer ces équilibres pour ne pas importer dans l'ASBL des conflits externes qui n'ont rien à voir avec notre mission.

Question 13 : Un conseil d'administration "professionnalisé" est-il la clé pour gérer ces nouveaux modèles de financement ?

Administrateur ASBL 6 : Absolument. On ne peut plus se contenter d'un CA composé uniquement d'idéologues. Pour accompagner une direction vers l'autonomie, il faut des compétences variées : finance, marketing, cybersécurité, droit. Un CA solide apporte une vision professionnelle qui rassure les partenaires et protège l'autonomie de l'organisation face aux pressions politiques ou privées.

Question 14 : Vous avez été administrateur de NewB. Quel regard portez-vous sur la finance solidaire comme levier pour des structures comme le ASBL 6 ?

Administrateur ASBL 6 : La finance solidaire est un modèle puissant car elle permet d'obtenir des crédits moins axés sur la rentabilité pure et plus sur l'efficacité sociale. Des organisations comme *Crédal* ou le nouveau projet de *NewB* (en partenariat avec VDK) montrent qu'il y a une alternative au secteur bancaire classique.

Cependant, il y a une question d'image : il est plus facile de lever des fonds citoyens pour un projet de "finance éthique" que pour "l'accueil des migrants". Chaque ASBL doit trouver son chemin en fonction de son image de marque.

Question 15 : Pour conclure, quelle est selon vous la stratégie ultime pour pérenniser une ASBL sociale aujourd'hui ?

Administrateur ASBL 6 : L'idéal est la diversification maximale. Ne jamais dépendre d'un seul acteur, qu'il soit politique ou privé. C'est cette multiplicité qui crée la liberté : si une source se tarit, les autres soutiennent l'édifice.

Cela demande une charge de travail importante en reporting et en relations publiques, mais c'est le prix de l'autonomie. En résumé : diversifiez vos sources, professionnalisez votre conseil d'administration et restez fidèles à votre mission de terrain plutôt qu'aux agendas des financeurs.

ASBL 7 :

Question 1 : Pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre parcours en tant que jeune dirigeante d'ASBL ?

Directrice ASBL 7 : J'ai 29 ans, je suis infirmière de formation avec un master en sciences de la santé publique. J'ai lancé mon ASBL en mars 2025. C'est une structure très jeune, ce qui fait de moi une dirigeante avec une expérience encore émergente, mais très ancrée dans les réalités actuelles du secteur de la santé et de l'économie sociale.

Question 2 : Quel est le modèle de financement de votre structure et comment se répartit votre budget actuel ?

Directrice ASBL 7 : Nous fonctionnons sur un modèle hybride qui repose sur trois piliers :

- Public : La Région wallonne nous octroie 60 000 €/an sur deux ans.
- Partenariats privés : La Mutualité Chrétienne (MC) nous soutient à hauteur de 50 000 €/an sur deux ans.
- Revenus propres : Nous avons généré environ 20 000 € via la vente de services. Nos services sont facturés au client, mais à un coût réduit grâce aux subventions, afin de rester accessibles au plus grand nombre.

Question 3 : Quelles sont les principales contraintes que vous rencontrez avec le financement public ?

Directrice ASBL 7 : Le frein majeur est la généralisation des appels à projets. Cela crée une mise en concurrence entre des structures qui devraient collaborer. De plus, cela demande une charge administrative énorme et nous force parfois à "tordre" la présentation de nos projets pour qu'ils rentrent dans des cases pré-définies.

On nous dit souvent que les budgets publics n'ont pas diminué, mais sur le terrain, ils sont de plus en plus difficiles à obtenir. Les agréments structurels (plus stables) sont d'ailleurs bloqués budgétairement jusqu'en 2027, ce qui nous maintient dans une précarité de projet.

Question 4 : Votre situation financière est-elle stable aujourd'hui ?

Directrice ASBL 7 : Pas du tout. Nous avons une visibilité sur deux ans, mais après, c'est l'inconnu. Cette précarité m'empêche d'engager du personnel sereinement ou d'envisager une évolution à long terme. Si les subventions s'arrêtent, mon propre salaire disparaît. C'est le paradoxe des projets "survie" : on doit prouver notre impact social, mais on ne nous donne pas de temps long pour le stabiliser.

Question 5 : Pourquoi avoir choisi d'intégrer des revenus propres dès le lancement, contrairement à d'autres ASBL plus traditionnelles ?

Directrice ASBL 7 : Il y a une volonté d'autonomie, mais aussi une exigence de nos partenaires. La Mutualité Chrétienne, par exemple, refuse la gratuité totale : elle exige que le public contribue à hauteur de 10 % du coût. Cela prouve que le service a une valeur réelle pour l'utilisateur. Cependant, nous plafonnons cette part marchande pour ne pas aggraver les inégalités sociales, ce qui serait contraire à notre mission.

Question 6 : Quelles solutions innovantes envisagez-vous pour pérenniser vos finances ?

Directrice ASBL 7 : Je m'intéresse de près au SIB (Social Impact Bond). C'est un outil qui permettrait de mesurer scientifiquement notre impact social tout en attirant des fonds plus pérennes. Je suis également accompagnée par ASBL 4 pour affiner ma politique tarifaire et ma gestion, car on ne peut plus diriger une ASBL "uniquement avec le cœur" ; il faut des outils de gestionnaire.

Question 7 : Le modèle de l'emprunt ou de la finance solidaire est-il une option pour vous ?

Directrice ASBL 7 : Pas pour le moment. Nos revenus sont encore trop irréguliers. Emprunter sans savoir comment rembourser chaque mois serait irresponsable. C'est une étape que j'envisagerai une fois que notre modèle économique sera "routinier".

Question 8 : Comment vos partenaires privés (mutuelles) perçoivent-ils votre action ?

Directrice ASBL 7 : Il y a un intérêt stratégique clair. Notre activité vise à réduire la consommation de médicaments. Pour une mutuelle, moins de prescriptions signifie moins de remboursements à effectuer. C'est un partenariat "gagnant-gagnant" : ils financent la prévention pour réduire leurs coûts de soins curatifs à terme.

Voici la conclusion de l'entretien avec directrice ASBL 7, qui apporte un éclairage crucial sur les clauses d'exclusivité dans les partenariats privés et sur sa vision de l'ASBL comme une "entreprise non lucrative".

Question 9 : Existe-t-il des contraintes spécifiques liées à votre partenariat avec la mutuelle

Directrice ASBL 7 : Oui, et elle est de taille : une clause d'exclusivité. Ils nous ont formellement interdit de solliciter ou de conclure des partenariats avec d'autres mutuelles. En échange des 50 000 euros, nous travaillons exclusivement avec eux.

C'est une contrainte réelle car cela limite nos sources de financement potentielles, mais nous ne pouvions pas nous permettre de refuser un tel montant au démarrage. Ils recherchent un avantage concurrentiel et une visibilité exclusive. À côté de cela, nous avons les obligations classiques et légitimes de reporting sur l'utilisation des fonds.

Question 10 : Pour conclure, parmi les trois modèles étudiés (revenus propres, finance solidaire, partenariats privés), lequel vous semble le plus porteur pour l'autonomie des ASBL ?

Directrice ASBL 7 : Pour moi, l'avenir réside dans le développement de revenus propres. Qu'il s'agisse de ventes de services, d'activités commerciales ou d'événements, l'ASBL doit se redéfinir comme une entreprise à part entière. La seule différence avec le secteur marchand est que notre but n'est pas lucratif : 100 % des recettes sont réinvesties dans la mission sociale.

Ma vision pour mon ASBL est la suivante : nous allons petit à petit développer des ventes auprès d'un public plus large (qui a les moyens de payer le prix plein) afin de pratiquer une péréquation financière. Ces marges nous permettront de proposer la gratuité ou des tarifs très bas à notre public cible prioritaire. C'est, selon moi, le modèle le plus solide pour ne plus dépendre uniquement du bon vouloir des financeurs externes.

ASBL 8 :

Question 1 : Pourriez-vous présenter brièvement votre expérience au sein de l'ASBL et la particularité de votre modèle de financement ?

Réponse : Je travaille chez ASBL 8 deux ans. C'est ma première expérience dans le monde associatif. La grande particularité de notre structure est que nous n'avons quasiment aucune source de revenus propre (ventes, prestations). Notre modèle repose à 100 % sur les subventions, qu'elles soient publiques ou privées. Pour limiter le risque lié à cette dépendance, nous avons fait le choix stratégique de multiplier les financeurs.

Question 2 : Quelles sont les proportions de financements publics et privés dans votre budget annuel ?

Réponse : Le budget est en équilibre précaire. Sur l'année 2025, nous observons une différence géographique marquée :

- En Région bruxelloise : La répartition est d'environ 50 % public / 50 % privé.
- En Région wallonne : Le modèle est beaucoup plus dépendant du privé, avec environ 80 % de fonds privés pour 20 % de fonds publics.

Question 3 : Quels sont les principaux inconvénients d'un modèle fortement dépendant des subventions publiques ?

Réponse : J'en vois trois principaux :

1. L'insécurité du futur : Même avec des conventions pluriannuelles (de 3 à 5 ans), le renouvellement n'est jamais garanti. Cela crée une instabilité constante.

2. La lourdeur du reporting : Nous devons justifier chaque euro dépensé. C'est légitime, mais cela représente une charge de travail administrative colossale pour une petite équipe multidisciplinaire. Les rapports financiers et narratifs sont souvent concentrés sur les mêmes périodes (notamment le premier trimestre), ce qui crée des pics de stress importants.
3. La rigidité des formats : Chaque financeur a ses propres exigences et formats de rapport, ce qui empêche toute mutualisation du travail administratif.

Question 4 : Cette dépendance au public impacte-t-elle votre autonomie de gestion sur le terrain ?

Réponse : Oui, clairement. Les conventions publiques stipulent précisément quelles dépenses sont couvertes. Parfois, cela mène à des aberrations : certains pouvoirs publics financent l'organisation d'un goûter pour personnes âgées mais refusent de payer la nourriture ou le transport (via *Social Verveur*) pour amener les aînés à mobilité réduite sur place. C'est là que la diversification est vitale : nos financeurs privés nous offrent plus de liberté. Ils couvrent ce que le public refuse, ce qui nous permet de rester fidèles à notre mission d'inclusion totale. Sans le privé, notre action sur le terrain serait amputée de sa convivialité et de son accessibilité.

Question 5 : Comment qualifieriez-vous la situation financière de l'ASBL après 10 ans d'existence ?

Réponse : Nous avons connu une forte croissance durant 10 ans (employés, zones couvertes, bénévoles). Pour 2025, c'est la première fois que notre bilan est quasiment stable, mais c'est "tout juste". Nous devons gratter dans les coins et être extrêmement attentifs à chaque dépense pour maintenir l'équilibre.

Question 6 : Quels sont les avantages et les freins de la diversification des partenaires (multi-financement) ?

Réponse : * Avantages : C'est notre filet de sécurité. Si un financeur se retire, l'ASBL ne ferme pas ses portes. Cela nous donne aussi une "marge de manœuvre" psychologique et opérationnelle grâce à la flexibilité des fonds privés.

- Inconvénients : C'est une "épine dans le pied" au niveau administratif. La charge de travail liée à la gestion de 10 ou 15 financeurs différents est énorme, et paradoxalement, cette fonction de coordination est rarement couverte par les subsides eux-mêmes. On augmente notre liberté sur le terrain, mais on sature les postes de gestion.

Cependant, entre le risque de licenciement du personnel et le coût de la paperasse, le choix est vite fait. La diversification reste notre meilleure arme contre la précarité.

Question 7 : Quel est l'impact concret de la perte de certains financements sur votre équipe cette année ?

Réponse : C'est une réalité brutale : cette année, nous sommes obligés de nous séparer de deux personnes. Leurs contrats étaient liés à des financements spécifiques pour l'ouverture de nouvelles antennes locales. Ces financements (de 2 ou 3 ans) arrivent à leur terme. Sans nouveau subside pour prendre le relais, nous devons soit arrêter l'activité dans ces zones, soit demander aux équipes restantes de les absorber, ce qui est très complexe. C'est le grand risque du modèle "par projet" : on finance le lancement, mais pas la pérennité.

Question 8 : Vous évoquez une réflexion sérieuse sur la génération de revenus propres. Qu'est-ce qui a déclenché cette volonté de changement ?

Réponse : Deux facteurs ont convergé : un changement de direction et l'évolution du contexte politique. Aujourd'hui, même une perte de 10 % de subsides publics impacte directement l'emploi dans une structure comme la nôtre où beaucoup travaillent à temps partiel. L'idée n'est pas de faire payer ce qui est gratuit aujourd'hui nous restons fidèles à notre mission d'hyper-inclusivité mais de créer un nouveau service distinct. Ce service serait marchand et permettrait, à terme, de financer une partie de nos missions sociales gratuites. C'est un curseur que nous voulons pouvoir déplacer pour gagner en autonomie.

Question 9 : Quels sont les obstacles au développement de cette activité marchande ?

Réponse : Le frein principal est la ressource humaine. Pour développer un nouveau service, il faut du temps et de l'énergie, des ressources qui ne sont pas couvertes par nos subsides actuels. Nous devons donc optimiser notre fonctionnement actuel pour "dégager" du temps de cerveau afin de construire ce pilier marchand. C'est un investissement à court terme pour une autonomie à long terme.

Question 10 : Concernant la finance solidaire (emprunts), quelle est votre position ?

Réponse : Nous ne sommes pas fermés, mais nous l'utilisons déjà de manière ponctuelle. Nous avons une ligne de crédit chez Crédal pour gérer notre trésorerie (le décalage entre les dépenses et le versement des subsides). Pour des emprunts à plus long terme, la question est toujours celle de la balance "coût-temps-énergie". Est-ce que passer des semaines à monter un dossier de financement participatif en vaut la peine pour récolter 3 000 € ? Pour l'instant, nous priorisons nos actions, mais pour l'ouverture d'une nouvelle antenne, cela pourrait faire sens.

Question 11 : Quel rôle jouent vos partenaires privés (fondations, mutuelles) au-delà du simple aspect financier ?

Réponse : C'est un aspect fondamental. Certaines fondations nous aident à réaliser des mesures d'impact social. Ces informations sont primordiales : elles nous donnent des outils scientifiques et des données chiffrées pour retourner voir les pouvoirs publics et leur prouver l'efficacité de nos missions.

De plus, ces partenaires sont souvent moins rigides que le public. Ils acceptent de couvrir des frais de fonctionnement ou des dépenses spécifiques que l'État refuse. Ils apportent la flexibilité nécessaire pour que l'ASBL respire au quotidien.

Question 12 : En conclusion, comment gérez-vous la multiplication des interlocuteurs que cela impose ?

Réponse : C'est une charge administrative lourde, c'est indéniable. Il faut être aligné en termes de valeurs avec chaque financeur. Mais pour nous, la balance reste largement positive. Entre le risque de devoir fermer l'ASBL faute de fonds et la charge de gérer plusieurs rapports, nous choisissons la gestion administrative. C'est le prix de notre liberté d'action sur le terrain.

Question 13 : Qu'est-ce qui rend possible un partenariat avec un acteur comme une mutuelle ? S'agit-il uniquement d'une convergence d'intérêts ?

Réponse : C'est un modèle gagnant-gagnant très concret. Pour nous, cela signifie des financements avec une plus grande liberté d'action. Pour la mutuelle, l'intérêt est double :

1. Visibilité et part de marché : Ils mesurent leur présence et leur image auprès de notre population cible.

2. Prévention et réduction des coûts : Ils parient sur le fait que l'augmentation du bien-être de nos aînés (moins d'isolement) entraînera une diminution de la consommation de médicaments et de consultations médicales, des postes qu'ils financent par ailleurs.

En échange du financement, ils nous demandent des données précises : nous devons leur fournir des indicateurs qui leur permettent de vérifier si notre mission a un impact réel sur leurs coûts de santé.

Question 14 : Pour conclure, la diversification via ces trois modèles (revenus propres, finance solidaire, partenariats) est-elle la clé de l'autonomie future ?

Réponse : Absolument. La clé n'est pas de choisir un seul modèle, mais de les hybrider. Nous avons déjà un socle solide (public/privé). L'étape suivante est la génération de revenus propres, mais avec une règle d'or : ne pas impacter la mission de base. Notre stratégie est de créer un service "périphérique" marchand pour protéger la gratuité du service historique. Quant au financement par les particuliers (crowdfunding ou autre), c'est une piste intéressante pour des projets ad hoc, à condition de toujours surveiller la balance bénéfices-coûts. Dans une ASBL où les ressources sont tendues, on ne peut pas se permettre de perdre du temps sur des collectes qui rapportent peu par rapport à l'énergie investie. Mais oui, il faut pousser la diversification au maximum pour ne plus être à la merci d'un seul décideur.

ASBL 9 :

Question 1 : Pourriez-vous présenter brièvement ASBL 9 et l'évolution de votre rôle en tant que dirigeant ?

Directeur ASBL 9 : L'association est née en 2015 d'un mouvement 100 % citoyen et bénévole. Dix ans plus tard, nous sommes devenus l'un des plus gros opérateurs bruxellois sur les questions migratoires : 1 200 lits, 300 employés et un budget de 25 millions d'euros. Mon rôle en tant que directeur général consiste à piloter la stratégie, mais surtout à assurer la recherche de financements, la négociation avec les administrations et le plaidoyer politique pour garantir la pérennité de nos actions.

Question 2 : Quelles sont vos sources de financement actuelles et comment ont-elles évolué ?

Directeur ASBL 9 : Aujourd'hui, 90 % de notre budget provient de l'argent public (Région bruxelloise, Région wallonne, communes). Les 10 % restants sont des dons privés. Cette structure a radicalement changé : la première année, nous avions un budget d'un million d'euros réparti à 50/50 entre le public et le privé. Plus l'ASBL a grandi, plus elle a assumé des missions d'intérêt général et de service public. Logiquement, le financement public a pris le dessus. Pour une structure de notre taille, assurer des services publics sans argent public est impossible.

Question 3 : La dépendance à 90 % envers le secteur public n'est-elle pas un risque pour votre stratégie ?

Directeur ASBL 9 : C'est un défi. Nos financements sont des "subventions facultatives" renouvelées d'année en année. Même si nous avons un contrat de gestion pluriannuel, l'argent tombe parfois au compte-goutte, ce qui crée des tensions de trésorerie. Évidemment, cela influence notre stratégie : on ne peut pas planifier à 10 ans sans garanties financières à 10 ans. On réévalue nos projets chaque année sur base des promesses reçues. Mais tant que nous restons un partenaire crédible et fiable pour les autorités, capable de gérer la grande précarité en rue, le risque politique reste maîtrisé.

Question 4 : On parle souvent de diversification pour gagner en autonomie. Quel est votre regard là-dessus ?

Directeur ASBL 9 : Il faut être lucide et éviter la naïveté. Aller chercher 25 millions d'euros de dons privés par an pour remplacer le public est un objectif quasi inatteignable pour une ASBL en Belgique. La diversification permet une certaine marge de manœuvre, mais elle a ses limites. Nous refusons l'argent de n'importe qui (par exemple, l'industrie de l'armement pour des raisons éthiques), mais pour le reste, l'argent public est la source naturelle pour financer la collectivité.

Médecin sans frontière par exemple c'est un modèle exceptionnel mais complexe. MSF a décidé de se passer de l'argent de l'Union Européenne pour des questions de valeurs. Mais pour compenser, ils acceptent massivement des fonds de grandes fondations privées, notamment américaines. Cela pose d'autres questions : l'influence de ces fondations, leur lobbying, la provenance de leurs fonds... Passer du public au privé n'est pas une garantie d'indépendance absolue, c'est un changement de dépendance.

Question 6 : Quelle est, selon vous, la stratégie la plus prometteuse pour l'avenir des ASBL de service public ?

Directeur ASBL 9 : Je suis un fervent défenseur du service public. Les associations sont une couche intermédiaire essentielle entre la population et l'État. Quand ASBL 9 reçoit de l'argent public, c'est en réalité la collectivité qui, via l'impôt, soutient une certaine vision du monde (organiser l'accueil et l'orientation des personnes en errance). Je ne suis pas favorable à l'idée de "retaper" dans la poche des citoyens via des collectes de dons pour des missions qui incombent normalement à l'État. Payer des impôts pour financer le social, c'est faire participer l'ensemble de la société à un projet commun de dignité humaine.

ASBL 10:

Question : Pourriez-vous vous présenter brièvement, nous expliquer le rôle de votre ASBL et nous parler de votre expérience en matière de financement ?

Directeur ASBL 10: Je dirige ASBL 10 depuis 1997. ASBL 10 est une association d'économie sociale d'insertion qui propose un service de garde à domicile pour les personnes fragilisées en perte d'autonomie sur la région bruxelloise. En parallèle, nous formons et insérons des chercheurs d'emploi peu ou pas qualifiés pour leur permettre d'acquérir des compétences solides dans ce métier. Nous ne faisons ni soin médical, ni ménage : nous sommes dans l'accompagnement et la stimulation pour maintenir l'autonomie.

Nous développons aussi des projets innovants comme l'habitat partagé (une colocation pour seniors avec présence 24h/24). Notre modèle économique repose sur un équilibre : 80 % de subventions et 20 % de fonds propres. Cette part d'autofinancement est essentielle pour notre trésorerie. Les ASBL dépendant totalement des subsides sont vulnérables, notamment lors des périodes de "gouvernement en affaires courantes" où les retards de paiement peuvent forcer des structures à fermer. Nos 20 % de fonds propres nous offrent une sécurité et une liberté précieuses.

Question : En termes de chiffres, quel est votre budget annuel et comment se répartit précisément ce million d'euros de chiffre d'affaires par rapport aux aides publiques ?

Directeur ASBL 10: Notre budget annuel oscille entre 4,5 et 5 millions d'euros. Le chiffre d'affaires issu de la facturation aux bénéficiaires approche effectivement le million d'euros. Pour les 80 % restants, il s'agit principalement d'aides à l'emploi (68 % du total subsidié) via des contrats de type ACS et Ecosoc. Comme nous sommes dans un métier de l'humain, c'est

la masse salariale (nous comptons presque 100 travailleurs) qui représente l'essentiel de nos dépenses.

Question : Cette part de financement public a-t-elle évolué avec le temps ou est-elle restée stable ?

Directeur ASBL 10: Nous avons délibérément augmenté la part de nos fonds propres. Initialement, nous étions à un niveau de subsides bien plus élevé, mais ces cinq dernières années, nous avons cherché à renforcer notre autonomie. C'est une stratégie de prudence : ASBL 10 n'a pas d'agrément spécifique. Si cela nous évite certaines contraintes normatives lourdes, c'est aussi une fragilité, car nos subventions ne sont pas structurelles et peuvent être remises en question chaque année.

Question : Quelles sont les contraintes concrètes liées à cette forte dépendance aux subsides dans votre gestion quotidienne ?

Directeur ASBL 10: C'est un défi administratif permanent. Nous devons justifier chaque action pour éviter le "double subventionnement" en ventilant précisément le temps de travail de chaque salarié sur les différents budgets.

Il y a aussi des contraintes de recrutement majeures : les postes subsidiés (ACS) imposent des critères très restrictifs (durée de chômage, âge, niveau de diplôme). Récemment, nous avons mis six mois à chercher un responsable d'équipe sans recevoir aucune candidature d'Actiris, car les profils qualifiés ne rentraient pas dans les critères du subside. C'est un frein réel à notre réactivité.

Question : Comment qualifieriez-vous la stabilité financière de ASBL 10 aujourd'hui ?

Directeur ASBL 10: Nous faisons face à un déficit structurel. Si l'on s'en tenait au budget de base, nous serions constamment dans le rouge. Nous équilibrons les comptes grâce à une gestion rigoureuse, une optimisation des ressources et, surtout, le développement d'activités complémentaires. L'habitat partagé ou les services de garde 24h/24 pour de courts séjours sont des solutions qui répondent à notre mission sociale tout en générant les marges nécessaires pour combler nos besoins financiers.

Question : Vous misez sur le développement de revenus propres via des activités économiques. Quels avantages en retirez-vous, au-delà de l'aspect purement comptable ?

Directeur ASBL 10: Nous avons créé un pôle "Innovation et Expertise" qui stimule la créativité et l'implication de nos équipes. C'est un moteur de dynamisme interne formidable. Financièrement, c'est un modèle "gagnant-gagnant" : cela stabilise les horaires de nos travailleurs et sécurise nos revenus. Nous envisageons même de nous étendre géographiquement (Brabant, Flandre) car nous maîtrisons ce savoir-faire. En restant dans notre cœur de métier tout en diversifiant nos propositions commerciales, nous assurons la pérennité de l'ASBL sans trahir nos valeurs sociales.

C'est parfait, je poursuis sur la même lancée. Voici la suite de l'entretien corrigée et restructurée pour la rendre plus fluide, tout en préservant l'expertise et le ton de le directeur ASBL 9.

Question : Une des contraintes majeures de ce modèle hybride est de gérer l'équilibre entre la rentabilité économique et la finalité sociale. Comment vivez-vous cette tension au quotidien ? Est-ce un frein à votre mission de base ?

Directeur ASBL 10: Pour moi, ce n'est pas un frein, mais une question de complémentarité. De par ma formation d'assistant social et mon master en gestion à l'ICHEC, mon objectif a toujours été de marier ces deux mondes. Je suis convaincu que les bonnes pratiques du management privé doivent être mises au service du social pour optimiser nos ressources. Chez ASBL 9, la "performance" signifie passer plus de temps de qualité avec nos bénéficiaires.

Nous n'avons aucun tabou avec les mots "productivité" ou "client" : il est normal de faire payer davantage ceux qui en ont les moyens pour garantir un service de qualité aux plus démunis. C'est une philosophie claire dès l'engagement de nos collaborateurs. Même si le terme "économie sociale" peut paraître paradoxal pour certains, chez nous, l'économie est au service du social, et non l'inverse.

Question : Au-delà de la théorie, avez-vous rencontré des difficultés concrètes, par exemple au sein de vos équipes, lors de la mise en place de ces mécanismes commerciaux ?

Directeur ASBL 10: Oui, cela arrive. Par exemple, lorsque nous avons augmenté nos tarifs, cela a suscité des débats internes. Certains membres de l'équipe craignaient que nous nous éloignions de notre mission d'aide aux plus démunis. Il a fallu clarifier que ces mesures servent précisément à pérenniser l'association.

Tant que l'État ne financera pas 100 % de nos coûts sans nous cadenasser, nous devons conserver cette part de fonds propres. C'est elle qui nous offre l'agilité et l'espace de créativité nécessaires pour rebondir. Heureusement, mon Conseil d'Administration soutient pleinement cette vision, ce qui est une force immense.

Question : Le deuxième modèle que j'étudie est celui de la finance solidaire (épargne citoyenne, coopératives). Est-ce un levier que ASBL 10 utilise ou pourrait utiliser à l'avenir ?

Directeur ASBL 10: Nous y avons réfléchi, mais nous n'avons pas pris cette voie pour la structure globale. ASBL 10 est une organisation de 100 personnes, ancrée à Bruxelles depuis 25 ans ; transformer cela en modèle coopératif serait trop complexe. En revanche, pour des projets ponctuels et spécifiques, cela reste une piste de réflexion intéressante. Ce modèle semble toutefois mieux adapté à des structures de taille plus réduite et plus souples.

Question : Seriez-vous prêt à envisager des modèles basés sur l'emprunt auprès d'autres structures sociales pour financer votre développement ?

Directeur ASBL 10: Nous pratiquons déjà une forme de solidarité financière via l'Alliance Autonomia. Nous avons déjà prêté de l'argent à des associations partenaires pour les aider à rénover leurs locaux ou à surmonter une crise de trésorerie.

C'est un mécanisme très utile pour répondre à des besoins ponctuels ou urgents. Cependant, je ne pense pas qu'il soit sain de fonctionner sur un crédit permanent entre ASBL. Le contexte associatif bruxellois est trop instable pour que l'on puisse s'appuyer sur de l'emprunt à long terme comme mode de fonctionnement continu.

Question : Le troisième modèle concerne les partenariats (mutualisation de ressources, synergies avec le privé ou d'autres ASBL). Est-ce une réalité chez ASBL 10 ?

Directeur ASBL 10: Absolument, c'est même un modèle que je recommande vivement. Nous mutualisons déjà des savoirs, des bonnes pratiques et nous répondons ensemble à des appels à projets. Cela permet des économies d'échelle réelles.

Néanmoins, je reste vigilant : le secteur associatif ne doit pas devenir "trop" créatif au point que l'État s'en déresponsabilise. Nous sommes le "bras armé" de l'État, nous accomplissons des missions de service public. Le partenariat doit renforcer notre impact, pas remplacer le financement public obligatoire.

Question : Pourrait-on imaginer en Belgique des partenariats plus poussés avec des mutuelles ou des entreprises via la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ?

Directeur ASBL 10: C'est tout à fait possible et déjà partiellement en place. Les mutuelles ont un intérêt direct dans notre secteur puisqu'elles représentent nos patients. Certains partenariats existent où la mutuelle finance une partie de la structure en échange d'avantages pour ses affiliés.

Quant aux entreprises, nous les approchons via leur volet RSE. C'est une démarche de recherche de financements complémentaires que nous explorons pour soutenir nos nouveaux projets ou des actions à durée déterminée. C'est une ouverture nécessaire, même si cela demande du temps pour aboutir.

Question : Pour conclure, quelle est la principale difficulté de ces modèles collaboratifs et pensez-vous qu'ils garantiront la survie de ASBL 10 à long terme ?

Directeur ASBL 10: La contrainte majeure, c'est le temps. Créer une alliance, s'accorder sur des valeurs communes avec des structures de tailles différentes, établir une gouvernance partagée... tout cela demande une énergie considérable avant même de passer à l'action. Mais pour répondre à votre question sur l'avenir : oui, c'est notre stratégie. Entre les trois modèles que vous proposez, ASBL 10 se retrouve principalement dans le premier (revenus propres) et le troisième (partenariats). Ce n'est même plus une question de choix, c'est une question de survie. Pour pérenniser nos actions et le secteur associatif dans son ensemble, ces modèles financiers sont les seules voies viables.

ASBL 11 :

Question 1 : Pourriez-vous vous présenter brièvement et me parler de votre rôle et de votre expérience au sein d'ASBL 11 ?

Coordinateur ASBL 11 : Je suis le coordinateur finance et services généraux. Mon rôle englobe la partie finance, mais aussi toute la gestion logistique du bâtiment, l'IT et la gestion de la base de données, que je partage avec mon homologue de la collecte de fonds. ASBL 11 compte environ 42 ou 43 équivalents temps plein. Nous sommes organisés par équipes : la mienne (6 personnes), la collecte de fonds, l'activisme, les ressources humaines, et l'équipe campagne et plaidoyer. Au-dessus des coordinateurs, il y a la directrice générale.

Question 2 : En termes de financement, quel est à peu près votre budget annuel et quelle est la part des subventions publiques ?

Coordinateur ASBL 11 : Notre budget se situe entre 5,5 et 6 millions d'euros. Un élément fondamental chez ASBL 11 est que, selon nos règles internes, nous ne pouvons pas dépasser 20 % de financement public par rapport à nos revenus. Aujourd'hui, nous sommes environ à 13 % de subsides (uniquement pour l'éducation permanente) et 4 ou 5 % d'aides à l'emploi (type Actiris).

Cette limite est une question de prudence financière pour ne pas dépendre de coupes budgétaires ou d'aléas politiques, mais c'est surtout pour garantir notre indépendance. Nous ne voulons pas qu'un ministre puisse exercer une pression sur nous, par exemple sur la question des ventes d'armes en Wallonie, en menaçant de couper un subside si nous critiquons la politique du gouvernement.

Question 3 : Puisque vous limitez les subsides publics, sur quel modèle repose le reste de votre budget ?

Coordinateur ASBL 11 : Le reste, c'est un énorme boulot de collecte de fonds. Le pilier principal, ce sont nos donateurs réguliers (50 à 55 % de nos revenus). Ce sont plus de 30 000 personnes qui donnent en moyenne 9 ou 10 euros par mois. C'est un "matelas" très stable : on en perd chaque année, mais on ne perd pas tout d'un coup.

Ensuite, il y a :

- Les dons ponctuels : Via des mailings et e-mailings (entre 5 et 10 % des revenus).
- Le merchandising : Comme la campagne bougies (7 à 8 %).
- Les legs (héritages) : C'est très variable d'une année à l'autre, mais en moyenne cela représente entre 8 et 10 %.

- Les "Major Donors" (Grands donateurs) : C'est un axe que nous développons depuis 3 ans pour les personnes donnant plus de 1 000 euros. C'est encore modeste (1 à 2 %), mais le potentiel de croissance est important.

Question 4 : Comment qualifieriez-vous la situation financière d'ASBL 11 ? Diriez-vous qu'elle est stable ?

Coordinateur ASBL 11 : Nous sommes plutôt stables. Avec 34 000 ou 35 000 donateurs au total, il y a une inertie saine. La collecte de fonds progresse de 2 à 4 % par an depuis deux ou trois ans. C'est une croissance lente, mais c'est une situation saine grâce à la créativité et au dynamisme de nos équipes.

Question 5 : Un des modèles que j'étudie est le développement d'activités économiques. À part les bougies, avez-vous d'autres activités commerciales pour générer des fonds propres ?

Coordinateur ASBL 11 : L'unique activité commerciale, c'est le merchandising. Les bougies restent centrales, et nous essayons d'améliorer notre boutique en ligne, mais nous ne pensons pas que le merchandising puisse devenir notre source principale. La logistique (stockage, envois, retours) est un métier complexe et coûteux.

Cette année, nous avons testé la vente de chocolats Galler avec un conditionnement spécial. Ça a été un beau succès : on a acheté pour 12 000 euros et revendu pour 25 000 euros très rapidement. C'est chouette, mais 12 000 euros de bénéfice sur un budget de 5,5 millions, ça ne change pas notre vie. Notre priorité reste la collecte de fonds car le retour sur investissement (ROI) est bien plus élevé : quand on investit 1 euro dans la collecte, ça en rapporte 2,5 à 3. Dans la vente pure, on n'a pas encore trouvé un tel ratio.

Question 6 : Qu'est-ce qui vous motive alors à maintenir ces activités de vente comme les bougies ou les chocolats ?

Coordinateur ASBL 11 : La bougie est une tradition historique d'ASBL 11 ; au début, c'était même l'unique source de revenus. Aujourd'hui, l'équipe merchandising essaie d'être créative chaque année pour augmenter les volumes. Cette année, on a fait 7 ou 8 % de croissance sur ce pôle. Le succès du chocolat Galler est venu d'une opportunité via un membre de notre Conseil d'Administration. C'est une question d'opportunités et de tests. On est prêts à investir, comme pour les "Major Donors" où on a investi pendant trois ans sans bénéfice immédiat (ratio 1 pour 1), car on sait que c'est un travail de fond sur 5 ou 10 ans. Mais comme nous n'avons pas de magasins physiques comme Oxfam, la logique commerciale pure reste limitée par la logistique.

Question 7 : Vous mentionniez les sacs recyclés (tote bags) fabriqués à partir de vos bâches. Pourquoi cette initiative n'a-t-elle pas fonctionné commercialement ?

Coordinateur ASBL 11 : C'était une excellente idée sur le papier : recycler nos bâches et roll-ups en plastique via une ASBL bruxelloise pour en faire des sacs aux couleurs d'ASBL 11. Le sens était là, l'économie circulaire aussi. Mais le prix de revient était trop élevé, ce qui donnait un prix de vente assez cher. Au final, on en a vendu très peu. C'est la réalité du merchandising : le sens ne suffit pas toujours à compenser un prix de vente trop élevé pour le public.

Question 8 : Ressentez-vous une tension entre la logique de rentabilité économique et votre mission sociale ?

Coordinateur ASBL 11 : Pas vraiment, car nous gardons la maîtrise interne. Par exemple, pour le recrutement de donateurs en rue, nous utilisons à 80 % nos propres salariés. Nous refusons de sous-traiter massivement à des agences externes qui paient les gens à la commission de façon précaire. On veut que nos donateurs soient acquis dans de bonnes conditions, par des gens correctement payés.

Notre "autofreinage" est surtout politique et éthique. On se limite sur les subsides publics pour rester indépendants, et on s'interdit certains financements internationaux (comme l'Europe) parce que c'est une règle du mouvement international. Cela limite nos moyens, mais protège notre intégrité.

Question 9 : Que pensez-vous du modèle de la finance solidaire (emprunts auprès des citoyens) pour ASBL 11 ?

Coordinateur ASBL 11 : Ce n'est pas adapté à notre métier. La finance solidaire nécessite un projet d'investissement avec un retour financier permettant de rembourser l'emprunt et les intérêts. Or, chez nous, le "retour sur investissement" est humain : c'est une personne libérée ou un droit défendu. On ne peut pas rembourser des intérêts financiers avec une victoire sur les droits humains. Nous restons donc ancrés dans la logique du don. Nos grands donateurs acceptent d'investir plus dans une campagne spécifique sans attendre de retour d'argent.

Question 10 : Et concernant les partenariats avec le secteur privé ou d'autres structures ?

Coordinateur ASBL 11 : C'est un axe qu'on aimerait développer, mais c'est complexe. Actuellement, notre collaboration est surtout interne au mouvement (achat de merchandising à ASBL 11 Suisse ou France pour mutualiser les coûts).

Pour le privé externe, nous sommes extrêmement prudents. Nous ne ferons jamais de partenariat avec une entreprise comme Shell, par exemple, car nous les avons attaqués pour des violations de droits humains. On reçoit parfois des offres de fournisseurs qui proposent des prix cassés en échange d'une communication sur leur collaboration avec ASBL 11, mais on refuse souvent. Il faut être "propre chez soi" avant de donner des leçons. Notre image de marque est notre actif le plus précieux ; si on collabore avec une entreprise qui bafoue les droits humains, notre crédibilité s'effondre.

Question 11 : Quelles seraient les conditions pour qu'un partenariat soit acceptable pour vous ?

Coordinateur ASBL 11 : Il faut une structure en face qui partage nos valeurs et où il y a un intérêt commun clair, que ce soit en termes d'image, d'action ou de financement. Mais c'est un travail de longue haleine. Nous avons récemment augmenté le temps de travail d'une personne pour développer les relations avec les fondations privées. C'est un investissement : on sait que cela ne rapportera rien avant plusieurs années, et on doit y aller "step by step" car nos ressources financières sont limitées.

Question 12 : Pour conclure, parmi les trois modèles évoqués (activités marchandes, finance solidaire, partenariats privés), lequel vous semble le plus porteur pour l'autonomie des ASBL ?

Coordinateur ASBL 11 : En ce qui concerne ASBL 11, c'est clairement le troisième modèle (partenariats privés et fondations). C'est sur celui-là que nous devrions investir le plus de temps et d'argent pour diversifier nos ressources tout en restant cohérents avec notre mission.

ASBL 12 :

Pourriez-vous vous présenter brièvement et me décrire votre parcours, notamment en ce qui concerne votre rapport au financement des associations ?

Directeur ASBL 12 : Je suis directeur de ASBL 12 depuis un peu plus de trois ans. Pour la petite histoire, il y a une trentaine d'années, j'avais déjà occupé ce poste au début de ma carrière. J'ai ensuite travaillé dans d'autres fonctions, toujours en lien avec l'asile et l'immigration, et je boucle aujourd'hui la boucle puisque dans trois ans je serai à la pension. Cette association compte énormément pour moi.

Dans mes postes précédents commissaire adjoint au Commissariat aux réfugiés en Belgique, puis longtemps à l'Agence européenne de l'asile à Malte, où j'étais officier de liaison à Bruxelles, les finances n'étaient pas un problème majeur. Les moyens étaient là, portés par des priorités gouvernementales ou européennes. L'enjeu était davantage organisationnel : construire des équipes, développer des activités.

La grande différence aujourd'hui, en revenant dans le monde associatif, c'est de réaliser à quel point c'est une véritable lutte pour trouver les moyens de fonctionner. Il n'existe pas de financement unique : c'est un patchwork de micro-financements qu'il faut combiner avec précision, en évitant absolument le double financement c'est-à-dire recevoir deux financements pour une même activité. C'est une faute qui peut être sérieusement reprochée. L'environnement n'évolue pas favorablement non plus : pour les associations, la situation est de plus en plus difficile.

Quels sont les différents modèles de financement de votre structure, et quelle est leur part respective dans votre budget ?

Directeur ASBL 12 : Notre budget annuel s'élève à environ 800 000 euros. Sur ce montant, environ 650 000 euros proviennent de subventions publiques, et 150 000 euros de nos activités propres.

Ces activités propres comprennent principalement l'organisation de deux colloques par an, un cycle annuel de formation en droit des étrangers cinq journées complètes au second semestre, avec en moyenne 150 participants par journée —, et une revue juridique, la *Revue du droit des étrangers*. Cette dernière génère aussi des coûts de production, donc l'essentiel de nos recettes propres provient des colloques et des formations.

Depuis deux ans, nous avons également développé une stratégie de collecte de dons via un intermédiaire spécialisé, Coalect, qui nous permet de créer des QR codes et des liens directs pour des mini-campagnes lors d'événements. Nous sommes passés d'environ 3 000 à 4 000 euros de dons par an à environ 15 000 euros. C'est un progrès, mais cela reste marginal face à un budget de 800 000 euros.

Concernant les subventions publiques, voici les principales sources, par ordre d'importance : Notre subvention la plus importante est la reconnaissance en éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles, sur la base de nos publications la *Revue du droit des étrangers* et notre newsletter mensuelle. Nous sommes reconnus comme une association à 30 points, ce qui représente environ 280 000 euros par an, couvrant 1,5 équivalent temps plein. Nous sommes dans un cycle de reconnaissance étendu à 7 ans, ce qui nous assure une stabilité relative pour les quatre prochaines années.

La deuxième source est constituée de fonds européens via le programme AMIF (Fonds Asile, Migration et Intégration). Depuis une dizaine d'années, nous organisons des formations pour les travailleurs des BAPA à Bruxelles et des CRI en Wallonie, ainsi que des membres de CPAS et de communes, pour un montant d'environ 70 000 à 80 000 euros par an. Nous avons appris l'été dernier que ces activités ne seraient probablement pas refinancées en 2026, car elles ne visent pas directement les personnes migrantes. Nous avons alors postulé à un autre projet AMIF en nous greffant sur une demande de l'association néerlandophone Solentra, spécialisée dans l'accompagnement psychologique des personnes migrantes. Ce projet nous apporte 40 000 euros pour 2026. Une prolongation à 60 % de l'ancien programme nous est par

ailleurs accordée pour 2026 et 2027, soit 60 000 euros supplémentaires. Nous atteignons donc 100 000 euros pour cette année, mais la situation reste très incertaine à partir de 2027.

Troisième source : la cohésion sociale, également via la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui finance nos permanences socio-juridiques à hauteur d'environ 50 000 euros par an.

Nous bénéficions également du Maribel social, un mécanisme de soutien à l'emploi destiné aux secteurs soumis à la pénibilité du travail, qui finance deux mi-temps dans notre équipe pour environ 50 000 euros par an.

À cela s'ajoutent deux postes ACS d'Actiris un infographiste et un secrétaire-comptable —, pour un montant de l'ordre de 40 000 à 50 000 euros par an, ainsi qu'un projet PCI centré sur les femmes migrantes, pour environ 25 000 euros par an.

Enfin, une source particulièrement précaire en ce moment : un mi-temps financé par la Région bruxelloise dans le cadre du programme Safe Brussels. Les cycles de reconnaissance sont terminés et n'ont pas été renouvelés faute de gouvernement bruxellois pendant deux ans.

Nous fonctionnons en douzième provisoire depuis 2025, ne recevant que 85 % des montants de 2024, sans indexation. Cette subvention représentait environ 47 000 euros en 2024, puis 40 000 en 2025. Pour 2026, seul le premier trimestre est confirmé, et la suite dépend des arbitrages du nouveau gouvernement bruxellois.

Au-delà des exigences administratives, dans quelle mesure votre dépendance aux financements publics contraint-elle votre liberté d'action et vos orientations stratégiques ?

Directeur ASBL 12 : Cette question s'est posée de manière très concrète lors de notre demande de financement AMIF avec Solentra. Le dossier est arrivé sur la table de ministres NVA, qui avaient par ailleurs été interpellés par des positions prises dans notre newsletter. L'ASBL 12 a une ligne éditoriale que nous considérons comme juridique, mais qui est perçue par certains comme politiquement orientée. Nous nous sommes alors sérieusement demandé si nous devions être plus prudents dans nos prises de position publiques pour ne pas compromettre nos subventions.

L'exemple extrême que nous avons en tête, c'est la situation aux États-Unis sous Trump : dès qu'une organisation dérange, elle est sanctionnée financièrement. En Belgique, nous n'en sommes pas là, mais les évolutions politiques vont dans un certain sens, et la question de savoir si nous pourrions être dans le collimateur se pose désormais.

Pour l'heure, nous n'avons pas modifié notre ligne. Mais c'est la première fois que cette question se pose aussi nettement.

Il existe d'ailleurs un parallèle intéressant du côté néerlandophone : l'agence *Agentschap Integratie en Inburgering* remplit des missions comparables aux nôtres, mais elle est directement intégrée au système politique flamand. Elle dispose de moyens bien supérieurs et d'une plus grande stabilité, mais au prix d'une liberté éditoriale réduite. C'est une évolution possible, mais qui soulève des questions fondamentales sur l'indépendance des associations.

Face à ces incertitudes structurelles, quelles pistes envisagez-vous pour réduire votre dépendance aux financements publics et assurer la pérennité de vos activités ?

Directeur ASBL 12 : Il n'y a pas trente-six solutions. Du côté des recettes propres, nous sommes déjà au maximum de ce que nous pouvons faire : deux colloques par an, un cycle de formation l'équipe est à la limite de sa capacité de travail. Augmenter le volume d'activités n'est pas envisageable.

Du côté des dons, nous avons progressé de 3 000 à 15 000 euros par an, mais c'est insuffisant pour changer la donne.

La seule vraie piste, à mon sens, c'est de trouver des financements du côté du secteur privé : entreprises, fondations, mécénat. Nous y réfléchissons sérieusement, notamment autour des permis de travail et des permis uniques, une thématique où nos compétences juridiques pourraient intéresser des entreprises souhaitant recruter des ressortissants étrangers. Nous

pensons aussi à la Loterie nationale, à laquelle nous n'avons jamais postulé mais qui représente une piste. Ce sont des démarches de longue haleine ça ne se fait pas en quelques mois, mais c'est la direction dans laquelle nous devons aller pour mieux équilibrer notre budget et être moins vulnérables aux variations du côté public.

Vous avez mentionné 150 000 euros de revenus propres. Concrètement, cette part vous permet-elle de gagner une marge d'autonomie dans vos décisions, ou reste-t-elle trop faible pour peser réellement ?

Directeur ASBL 12 : Ces revenus sont devenus indispensables. Avant, l'association n'organisait qu'un colloque par an ; maintenant, nous en organisons deux. La différence, c'est entre 15 000 et 20 000 euros de recettes supplémentaires. Pour notre budget, c'est devenu incontournable. Mais cette somme ne nous confère pas de véritable autonomie stratégique : elle nous permet de fonctionner, pas de nous affranchir des subventions publiques. Et nous ne pouvons pas aller plus loin sans mettre l'équipe en difficulté.

Parmi les solutions alternatives, les partenariats avec le secteur privé sponsoring, mécénat, mutualisation avec d'autres structures vous semblent-ils réalistes pour ASBL 12 ? Quels freins identifiez-vous ?

Directeur ASBL 12 : Oui, c'est une piste que nous explorons depuis environ un an. La thématique des permis de travail et des permis uniques est particulièrement prometteuse : les entreprises qui souhaitent recruter des ressortissants étrangers ont un intérêt réel à être accompagnées juridiquement, et nous avons cette expertise. Mais nous n'en sommes qu'aux prémices.

Le frein principal, c'est le temps. Toutes nos subventions doivent être justifiées, avec des rapports permanents qui mobilisent une énergie considérable. Je suis directeur à quatre cinquièmes, mais en pratique je travaille à temps plein y compris le vendredi, qui est théoriquement mon jour de congé. Nous sommes tous à bout. C'est un cercle vicieux : nous n'arrivons pas à dégager le temps nécessaire pour explorer de nouvelles pistes stratégiques, parce que la gestion quotidienne et administrative absorbe tout. Pourtant, c'est précisément ce travail de fond qui conditionne notre avenir.

Un autre modèle que j'ai étudié repose sur la finance solidaire des coopératives citoyennes qui collectent de l'épargne pour la prêter à des ASBL à des taux bonifiés. Ce modèle vous semble-t-il compatible avec la réalité de ASBL 12 ?

Directeur ASBL 12 : Nous n'y avons jamais eu recours et nous n'y avons jamais vraiment réfléchi. Ma première réaction est celle de la prudence : emprunter, c'est s'engager à rembourser, et nous ne savons pas où nous serons dans deux ou trois ans. Le facteur risque me semble trop élevé. Nous ne voudrions pas bénéficier de la bonne volonté de particuliers pour devoir leur annoncer ensuite que nous sommes incapables de rembourser.

Cette année, nous fêtons les 50 ans de ASBL 12. Mais je vous avoue qu'il y a un an, je n'étais pas certain que nous passerions ce cap, notamment en raison de contrôles fiscaux importants. Heureusement, tout s'est bien terminé, mais ces épisodes rappellent à quel point nous évoluons sur un sol très instable. Engager l'association dans un emprunt pluriannuel dans ce contexte me paraît trop risqué.

Pour conclure, parmi les trois modèles que nous avons abordés développement des revenus propres, recherche de financements privés, et recours à la finance solidaire, lequel vous semble le plus porteur pour renforcer durablement l'autonomie de ASBL 12 ?

Directeur ASBL 12 : En excluant l'emprunt, que je considère trop risqué pour une structure comme la nôtre, et sachant que nous sommes déjà au maximum de ce que nous pouvons générer par nos activités propres, il reste la piste du financement privé. C'est la seule voie réaliste pour diversifier nos ressources.

Cela suppose d'aller vers un modèle plus proche du monde anglo-saxon, où les associations mobilisent des entreprises, des grandes fortunes, des fondations parfois via des galas de charité ou des événements de collecte. Ce n'est pas dans notre culture associative francophone, mais la nécessité nous y pousse. Cela ne signifie pas que nous allons renoncer aux subventions publiques elles resteront essentielles. Mais il faut mieux équilibrer le budget, réduire notre vulnérabilité aux décisions politiques, et construire une base financière plus solide sur le moyen terme.

Résumé :

Ce mémoire examine dans quelle mesure les stratégies de diversification financière et économique permettent aux associations sans but lucratif de gagner en autonomie vis-à-vis de leur financeur dominant qu'est l'État. En effet, d'après les chiffres, les financements publics (subventions ponctuelles et structurelles) représentent en moyenne 57 % des ressources financières des ASBL, ce qui témoigne d'une dépendance structurelle pouvant s'avérer problématique face à l'instabilité de la sphère politique. Dans ce cadre, les modèles de diversification financière sont présentés comme pertinents pour garantir une pérennité organisationnelle même lorsque les financements provenant de l'État deviennent instables. Sur la base de douze entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants d'ASBL actives dans des secteurs variés, trois modèles de diversification issus de la littérature ont été soumis au terrain : l'entrepreneuriat associatif, la finance solidaire et les partenariats privés. Les résultats montrent que ces modèles contribuent effectivement à renforcer la résilience des structures, sans toutefois remettre fondamentalement en question leur dépendance structurelle au financement public. La diversification agit ainsi davantage comme un amortisseur face aux aléas budgétaires que comme une voie vers une autonomie complète, dont la portée varie significativement selon le profil et le secteur d'activité de chaque ASBL.

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