REPENSER

l'équation économique & financière des Associations par les Associations



50 modèles et mécanismes complémentaires aux financements publics

Novembre 2026

Emmanuel MOSSAY

CC BY NC

ALLIANCE OTONOM

Préface

Et voilà que nous ne pouvons plus douter. Quelques hésitations pouvaient encore subsister.

Nous cultivions cet étonnement à chaque mauvaise nouvelle, chaque démantèlement, chaque fragilisation du secteur associatif. Des vents nous baladaient encore entre des promesses politiques et des demandes sans réponse.

Aujourd'hui, les attaques sont devenues trop nombreuses. A l'égard des solidarités institutionnelles, associatives mais aussi citoyennes. Il n'est plus possible de laisser planer le doute. Les attaques fusent et si certains parviennent encore à nous tendre un fragile parapluie, ce qui nous arrive n'est peut-être pas plus souhaitable que ce qui nous attend.

Et pourtant… Si nous regardons ces dernières années, lors des feux récents, des inondations, de l'accueil des réfugiés d'Ukraine ou d'ailleurs, les associations sont les premières à agir.

Les institutions publiques, essentielles dans notre paysage, sont soumises à des processus décisionnels qui décalent leur capacité d'action. Bien souvent, les initiatives citoyennes ou associatives interviennent là où les institutions publiques peinent à répondre, n'ont pas encore répondu ou ont renoncé à le faire. Combien de dispositifs aujourd'hui reconnus et institutionnalisés sont nés d'intuitions associatives ? Plus que jamais et vu les fluctuations auxquelles le monde est exposé, nos démocraties ont besoin de cette capacité d'écoute, d'innovation et de solidarité concrète initiée par le terrain.

Et pourtant… Nous pourrions ergoter longtemps mais la lucidité nous rattrape. Ici et ailleurs, les temps politiques sont plutôt marqués par le détricotage progressif des protections collectives.

À tous les niveaux, les solidarités sont menacées, surtout lorsqu'elles s'adressent aux plus fragiles d'entre nous. Dans ce contexte, continuer de réclamer avec force le soutien de l'État est nécessaire mais insuffisant. Nous devons faire en sorte de trouver les moyens de poursuivre les actions et les projets que nous estimons collectivement précieux.

Nous avons parfois mis des années à les construire. Nous nous sommes ré-ajustés face aux fluctuations du monde. Nous avons consolidé de l'expertise précieuse. Nous n'avons pas le luxe de ne faire que commenter le désastre en cours.

La lucidité est un choix difficile. Nous continuerons à souhaiter autre chose mais face à cet état de fait, nous ne pouvons plus ignorer. C'est à cela qu'Emmanuel Mossay nous invite dans son ouvrage : réfléchir à la manière de tenir dans les années à venir. En explorant de

nouvelles pistes de financement, il cherche à consolider un chemin pour renforcer notre existence, notre autonomie et préserver notre liberté d'action, y compris auprès des publics que l'État a choisi d'abandonner.

Par cet ouvrage, Emmanuel Mossay nous invite à préparer le coup d'après. Ce n'est pas une démission vis-à-vis des pouvoirs publics.

Le chemin consistant à revendiquer leur soutien, nous le connaissons et nous devons continuer à l'emprunter. Par nos contacts politiques, nos mémorandums et tout le reste. Le chemin qui consiste à développer et diversifier nos modèles économiques est moins habituel pour nombreux d'entre nous.

Pour traverser les temps à venir et ne pas lâcher la main de ceux que nous accompagnons tous les jours.

Parce que nous refusons que notre société devienne le reflet de l'individualisme que certains prêchent à grands cris.

Parce que nous refusons de plier face aux attaques et que les temps politiques ne durent pas toujours.

Cet ouvrage est une jolie pierre à notre édifice de résistance collective.

Céline Nieuwenhuys,
Secrétaire générale de la Fédération des Services Sociaux

Invitation

Chèr-e-s Collègues,

Cette publication présente 50 modèles et mécanismes (41 existants, et 9 nouveaux) à explorer pour ouvrir de pistes de solutions pour augmenter la robustesse[1] du secteur associatif.

OUI l'Etat doit financer, garantir, et reconnaître la subsidiarité des actions réalisées par les associations car nous complétons l'action de l'Etat et amortissons les externalités sociales et environnementales des entreprises classiques. Cependant, comme l'indique Julien CHARLES[2] (Coordinateur de recherches UCLouvain), "*les associations portent une part essentielle des politiques sociales et culturelles. Leur autonomie, qui constitue l'une des conditions de la qualité de leurs actions, est aujourd'hui remise en question de différentes façons*".

L'Etat social est en pause. Derrière le populisme et ses discours simplistes & erronés (ex: les caisses sont vides, l'argent magique n'existe pas, il faut gérer le budget de l'Etat comme celui d'un ménage...) se cachent des choix de société. Selon les chiffres de la Banque Nationale de Belgique et du Bureau fédéral du Plan, notre déficit public vient en effet moins de dépenses trop élevées de l'État (elles ont diminué de 2,6 % du PIB entre 2013 et 2023) que d'une baisse drastique des recettes (3,6 % du PIB, soit plus de 21 milliards d'euros).

C'est que l'assiette fiscale n'a cessé de s'éroder depuis 2013 par la multiplication des régimes préférentiels. L'économiste Paul De Grauwe épingle en particulier le passage en société des hauts revenus. La conséquence est un système fiscal terriblement régressif dans le haut de la distribution : les 1% les plus riches payent en moyenne 23% d'impôt sur leurs revenus contre 43% pour les revenus médians et 37 % pour les 20% les plus pauvres (Decoster, A. et. al. (2024). Inégalités en Belgique. Un paradoxe. Racine). Une conséquence de cette réduction des dépenses publiques est telle que chacun-e de nous connaît plus d'une association dans notre réseau dont les subventions ont été s/rabotées. Et le futur n'est pas plus reluisant comme l'illustre les perspectives budgétaire du futur Fonds Social Européen annoncé avec une perte[3]de financement estimé pour la Belgique de 1,3 milliards € (budget 2021-27) à 270 millions € (budget 2028-34).

Il y **a donc urgence à réinventer les équations politiques et économiques qui soutiennent le progrès social et un réel contrat social pour l'ensemble de la population. En attendant l'émergence d'un renouveau social de l'État, c'est au secteur associatif de REPENSER le financement de ses activités, sinon d'autres le feront sans état d'âme holistique !**

C'est à nous de compléter les financements publics par la mutualisation, par l'expérimentation de nouvelles pistes de solutions pour une meilleure robustesse de notre secteur, en visant la complémentarité, la reconnaissance et le financement de l'État.
Il s'agit aussi de retrouver une indispensable liberté vitale pour innover socialement[4], et parfois dépasser les contraintes imposées par des pouvoirs subsidiants qui n'ont pas encore intégré les réalités sociales nécessitant de revoir leurs critères de financement.

---

[1] Hamant, O., Charbonnier, O., & Enlart, S. (2025). *L' Entreprise robuste : Pour une alternative à la performance*. Odile Jacob.

[2] Argent public et autonomie associative - CESEP

[3] Selon Estelle Ceulemans, Parlementaire Européenne : " *La perte de financements pour la Belgique serait aussi énorme selon les projections établies par la Commission Emploi et Affaires sociales : de 1,3 milliards € (budget 2021-2027) à 270 millions € (futur budget 2028-2034)* ". Futur budget européen : la bataille pour le social se poursuit ! - Estelle Ceulemans

[4] Innovation Sociale | BRUXEO

Cette publication cartographie certains mécanismes respectant nos missions associatives, et d'autres pistes qui viennent chambouler nos croyances en explorant de nouvelles opportunités au sein de l'écosystème associatif ou en partenariat avec des entreprises conventionnelles.

Je nous invite à viser trois objectifs avec cette publication :

1. Ouvrir des pistes de solutions concrètes pour augmenter et pérenniser nos impacts.
2. Initier des débats pour questionner les menaces et opportunités au sein des associations.
3. Améliorer ces mécanismes et modèles grâce à nos expérimentations partagées. C'est pourquoi ce manuscrit, imparfait et incomplet, doit être complété par nous tous-tes.

Cette publication volontaire, et réalisée sans financement, ne se prétend ni exhaustive, ni scientifique. Au contraire, c'est une **invitation pragmatique à explorer et inventer collectivement de nouvelles pistes, et à se questionner en équipe pour REPENSER nous-mêmes, en tant qu'acteurs-trices du secteur associatif notre avenir afin de garantir la réalisation de nos missions pour la collectivité**. Il est fondamental de vérifier - pour chacune de ces pistes de solutions - les contraintes légales liées à nos réalités locales, régionales, nationales.

Soyons clairs, **il ne s'agit certainement pas de remplacer le financement de l'État, mais de le compléter afin de rendre le tissu associatif plus robuste face aux fluctuations politiques, médiatiques, démocratiques, économiques et financières**. L'État a autant besoin des associations que nous en avons besoin. Les mandataires populistes qui imaginent éliminer une problématique sociétale en supprimant le financement, ou à déplacer la responsabilité à un autre niveau de pouvoir sans réaliser les impacts systémiques de leurs décisions, ne font que creuser un déni qui finit toujours par créer des externalités que l'État devra gérer in fine.

Le cœur de ce manuscrit est structuré selon 4 approches: **Générer de nouveaux revenus, Coopérer et mutualiser, Optimiser ses actifs et ses coûts, et Financer ses activités.** Les deux cartographies présentées au début de ce manuscrit sont des grilles de lecture simplifiée, pour nous aider à faciliter les discussions avec nos collègues. 6 pistes sont dédiées exclusivement aux associations ayant des activités commerciales, voire productives.

Il est évident que ces modèles ne peuvent en aucun cas être copiés-collés. Il n'y a pas de recette miracle, et encore moins de vérité universelle, mais une diversité de pistes qui peuvent être explorées pour diversifier ses sources de revenus, augmenter la résilience et la pérennité de son association en complément des subventions publiques. Ces modèles et mécanismes ne peuvent être découplés de la gouvernance[5] d'une association qui doivent également évoluer.

50 pistes pour (RE)PENSER sans tabou mais avec des balises, le financement et les revenus de nos associations afin de continuer à PANSER[6] la civilisation autrement. Bonne lecture, bonnes réflexions et surtout bonnes expérimentations.

Emmanuel MOSSAY
Directeur Général du **Groupe Associatif SIREAS**
Administrateur de la **Fédération des Services Sociaux**
Professeur-invité UCLouvain, Henallux, Unamur, Université du Littoral de la Côte d'Opale
co-**pilote de l'expérimentation de 25 des 50 modèles**
membre de l'alliance OTONOM

[5] Co-Lab' Penser les rapports de pouvoir dans les gouvernances associatives.pdf - pCloud

[6] Bernard Stiegler: "*Devant l'Anthropocène, la post-vérité, le désespoir contemporain et l'immense régression en cours, la pensée est absolument démunie. Il n'est cependant jamais trop tard pour panser. Si la pensée est démunie, c'est parce qu'elle a cessé de se penser comme soin : comme panser*".

Remerciements

à Jérémie EMINA pour son mémoire à propos des **"***Enjeux de la diversification économique et financière comme levier d'autonomie pour les ASBL des régions wallonne et bruxelloise***", Manon FAVRESSE** pour son mémoire intitulé **"***Comment les organisations à finalité sociale gèrent-elles la transformation culturelle liée à l'introduction de nouvelles sources de revenus privés, tout en préservant leur mission sociale ?"***, Justin DELAUNOIS** pour son mémoire intitulé **"***The durability of social mission in for-profit incumbents' poverty penalty initiatives***".** Trois mémorant-e-s que j'ai eu la chance d'accompagner en tant que professeur-invité à l'UCLouvain.

à **Evelyne MAYOLO**, Senior Executive Assistant du Groupe Associatif SIREAS, **Bernard BAYOT,** Directeur de Financité, et **Stéphane HEYMANS**, Président du SAMU Social et Directeur Général de CSD, pour leurs aides précieuses dans la relecture affinée de ce manuscrit.

à **Barbara GONZALEZ GALVEZ** et **Stéphane HEYMANS** pour avoir organisé dans le cadre de l'Alliance OTONOM une journée[7] dédiée aux enjeux de la mutualisation dans le secteur associatif. Ainsi qu'à **Guillaume FOUQUET**, coordinateur de l'excellence opérationnelle du Groupe SIREAS pour expérimenter au quotidien plusieurs modèles et mécanismes alternatifs.

à t**ous les membres de l'alliance OTONOM**[8] avec lesquels nous expérimentons une alliance libre et volontaire de mutualisation pour faire grandir la coopération dans le secteur non-marchand et renforcer notre impact social en partageant nos ressources. Et également pour contribuer au contenu de ces analyses et pour éditer officiellement cette publication.

à **Céline NIEUWENHUYS**, Secrétaire Générale de la Fédération des Services Sociaux, **Bernard BAYOT**, **Eleonore MARTIN**, Economic Advisor de BRUXEO, **Bruno GERARD**, Directeur de BRUXEO, **Magali VERDONCK**, Senior economist. Spécialisée en finances publiques et en évaluation des politiques publiques ULB, et **Eric HUSSON**, Directeur Général Bruss'Help pour le Groupe de Travail qui s'est réuni au printemps 2026 afin de discuter des pistes d'évolutions concernant les modèles économiques et mécanismes financiers alternatifs.

à **Arnaud Mas**, Product Builder – Chargé de mission, Réseau NAD, découvrant cette publication, a pris l'initiative spontanée de le prolonger sous la forme d'un outil numérique de facilitation : auto-diagnostic, recommandations, fiches action, cartographie interactive[9].

à **Jérôme HERMANT**, Conseiller en entreprise sociale chez SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, pour ses avis éclairants concernant les modèles économiques et mécanismes financiers.

---

[7] Alliances-solidaires_Synthese-de-la-journee-8-oct.pdf

[8] Alliance Otonom

[9] Repenser — Autodiagnostic des modèles économiques associatifs

Table des matières

Préface ii

Introduction iv

Remerciements vi

Cartographies, Synthèse et Outils 1

Descriptions, réflexions et illustrations des 50 modèles économiques et mécanismes financiers alternatifs 10

I – Générer de nouveaux revenus.....11

N°1. L'arrondi solidaire et les Micro-dons.....11
N°2. Dons monétaires (Cotisations & Ordres permanents) et crowdfunding.....13
N°3. Prix différenciés.....14
N°4. Ventes de produits symboliques et d'objets militants.....15
N°5. Legs simples et legs en duo.....16
N°6. Ventes (aux enchères) d'œuvres d'art / autres produits.....17
N°7. Location d'actifs sous-utilisés.....18
N°8. Mécénat financier d'entreprises et des Fondations.....19
N°9. Innovation sociale co-développée avec le secteur privé 20
N°10. Tombolas "pour la bonne cause".....21
N°11. Offre sociale "Freemium".....22
N°12. Extension de services existants "Premium" au segment CSP+.....23
N°13. Développement de nouveaux services spécifiques pour le segment CSP+.....24
N°14. Création de nouvelles activités Économiques Sociales & Démocratique.....24
N°15. Diversification interne basée sur la croissance organique.....25
N°16. Intégration sectorielle horizontale associative ou marchande.....27
N°17. Commercialisation de services liés au cœur de son activité 28
N°18. Marketing associatif pour promouvoir ses activités associatives.....29
N°19. Stockage de temps dans la rénovation / re-valorisation d'un actif immobilisé.....30
N°20. Société immobilière associative.....31
N°21. Intégration verticale avec une entreprise marchande.....32
N°22. Partenariat avec une entreprise pour innover / relocaliser des activités.....33
N°23. Développer des offres de services inclusifs avec une entreprise marchande.....34
N°24. Offre assurantielle pour des services essentiels.....35

II – Coopérer et Mutualiser.....36

N°25. Prêts d'actifs croisés entre organisations sociales.....36
N°26. Échange de prestations économiquement équivalentes entre associations.....37
N°27. Engagements et/ou prêts de RH partagés entre associations.....38
N°28. Mutualisation des coûts opérationnels entre associations.....39
N°29. Co-développement de services sociaux avec d'autres associations.....40
N°30. Développement de services de supports mutualisés.....41
N°31. Acquisition d'une entreprise privée de services supports partagés.....42

N°32. Externalisation et/ou mutualisation de fonctions “supports”.....43
N°33. Création d’un holding associatif.....44
N°34. Fusion entre organisations-sœurs.....45
N°35. Rejoindre une communauté de partage d’énergie.....46

III – Optimiser ses actifs et ses coûts.....47

N°36. Investissements mutualisés d’actifs 47
N°37. Mécénat en ressources matérielles du secteur privé.....48
N°38. Centrale d'achat associative.....49
N°39. Location rémunérée d’actifs auprès d’une autre organisation.....50
N°40. Échange d'actifs de valeurs équivalentes (troc).....51
N°41. Mécénat des frais de fonctionnement 52
N°42. Mécénat de compétences.....53
N°43. Immunisation d’une partie des coûts immobiliers via un Community Land Trust 54
N°44. Affectation au secteur associatif de biens confisqués aux criminels.....55

IV – Financer ses activités.....56

N°45. Obligations citoyennes.....56
N°46. Crowdlending ou le financement participatif sous forme de prêts.....57
N°47. Prêts entre associations.....58
N°48. Réévaluation de CAPEX afin d’augmenter sa capacité d’emprunt.....59
N°49. Social impact bond sur base des fonds associatifs ou de fonds privés.....60
N°50. Fonds combinant des domaines attractifs et peu attractifs.....61

Perspectives.....62

Illustrations complémentaires.....64

Cartographies, Synthèse et Outils

Afin de faciliter la lecture, les discussions et la priorisation des modèles économiques et mécanismes alternatifs à explorer, voici trois outils pragmatiques pour plonger dans les pistes de solutions:

Outil N°1 : Cartographie des Modèles et mécanismes croisant (en abscisse) leurs proximité au sein de la mission d'une association ou au contraire son caractère très éloigné du cœur d'activités d'une association, et (en ordonnée) le positionnement des pistes de solutions au sein du secteur associatif, ou reliées au secteur privé, voire dans une position d'hybridation.

Les pistes sont positionnées de façon relative. Il s'agit d'une approche pragmatique, et non d'une approche scientifique. Il existe autant d'exceptions et de positionnements possibles qu'il existe d'associations différentes.

Les couleurs rouge / rose indiquent le niveau d'intensité des changements (culturels) à envisager pour chacun des modèles et mécanismes. Plus l'intensité est élevée, plus la préparation du changement doit être anticipée, voire accompagnée, notamment grâce à des méthodologies telles que la courbe *Kübler-Ross*[10] ou la méthode des "*two loops*" du *Berkana Institute*[11]. Ces méthodes permettent également de positionner votre organisation par rapport à la culture du changement. Les pistes de solutions relatives à la mutualisation sont à la fois les plus proches de l'écosystème associatif, mais aussi celles qui viennent chambouler les modèles de gouvernance de nos associations. Les travaux, notamment les 8 principes[12] étudiés par Elinor Oström, dans le cadre de la gestion de "communs" peuvent éclairer le cadre de discussion afin de se concentrer sur l'essentiel à préserver.

Outil N°2: Cartographie d'hypothèse d'application croisant les Modèles économiques et mécanismes financiers, l'état de développement de l'Association, et sa taille. Cette grille de lecture complémentaire permet de cibler assez rapidement les hypothèses d'application des pistes pour votre association.

Outil N°3: Description synthétique des pistes pour avoir une vue globale des modèles et mécanismes.

Outil N°4: Portail interactif et auto-diagnostic pour cibler les pistes de solutions les plus plus adaptées à votre association, en prenant en compte plusieurs caractéristiques telles que la taille, la situation financière, etc.

Outil N°5: Jeux de cartes pour animer un brainstorming au sein de votre Association et décider des pistes à tester et à mettre en œuvre.

Ces outils permettent ensuite de choisir les fiches détaillées contenant une description, des illustrations, des réflexions et des hypothèses d'applications par rapport à la taille de l'association et à sa situation en termes d'état de développement.

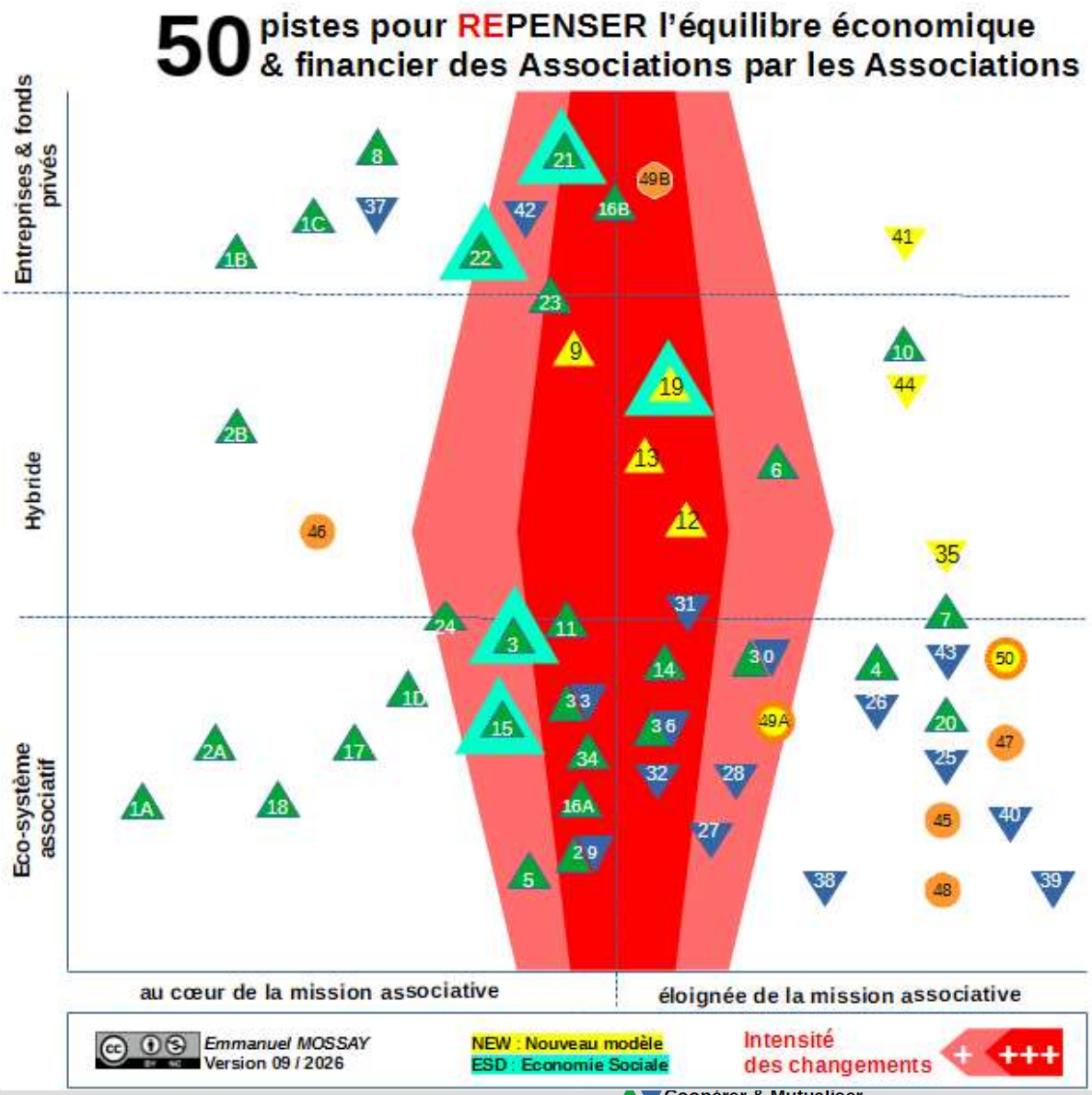
---

[10] Modèle de Kübler-Ross — Wikipédia

[11] The Berkana Two Loops Model guides us through system change

[12] Résumé des 8 principes d'E. Ostrom — Remix Biens Communs

Outil N°1



Générer de nouveaux revenus

1 **Arrondi solidaire** (1A : association /1B : Entreprise/1C : sur salaire) / **Micros-dons** (1D)
2 **Dons monétaires** (Cotisations / Ordres permanents de particuliers) et (2B) **Crowdfunding**
3 ESD - **Prix différenciés**
4 **Ventes de produits symboliques** et d'objets militants
5 **Legs** simples et legs en duo
6 **Vente (aux enchères)** d'œuvres d'art / autres produits
7 **Location d'actifs sous-utilisés** (Économie de la fonctionnalité - EFC)
8 **Mécénat financier** d'entreprises
9 NEW : **Innovation Sociale** co-développée avec le secteur privé (entreprises et fonds à impacts)
10 **Tombolas**
11 **Offre sociale Freemium**
12 NEW Extension de **services existants Premium au segment CSP+**
13 NEW : Développement de **nouveaux services spécifiques pour le segment CSP+**
14 Développement de **nouvelles activités économiques sociales & démocratiques**
15 ESD - **Diversification interne** (basée sur une croissance organique)
16 **Intégration sectorielle horizontale** (associative (A)) et/ou ((marchande (B))
17 **Commercialisation de services liés au coeur de son activité** (ex : connaissances)
18 **Marketing associatif** pour promouvoir ses activités associatives
19 NEW - ESD : Stockage de "temps" dans la **rénovation/revalorisation un actif immobilisé**
20 Société **immobilière associative**
21 ESD - **Intégration verticale avec une ou entreprise marchande**
22 ESD - Partenariat avec une entreprise pour **innover ou relocaliser des activités productives**
23 Développer des **offres de services inclusifs** en partenariat avec une entreprise marchande
24 **Offre assurantielle** pour des services existentiels

Coopérer & Mutualiser

25 **Prêts d'actifs croisés** entre organisations sociales
26 **Échange de prestations** économiquement équivalentes entre associations (modèle SEL)
27 **Engagements et/ou prêts de RH partagés** entre associations
28 **Mutualisation de coûts opérationnels** (OPEX) entre associations
29 **Co-développement de services sociaux** avec d'autres associations
30 Développement de **services supports mutualisés**
31 Acquisition d'une entreprise privée de **services supports partagés**
32 **Externalisation et/ou mutualisation de fonctions "supports"**
33 Création d'un **holding associatif**
34 **Fusion entre organisations sœur**
35 NEW : Rejoindre une communauté de **Partage d'énergie**
36 ESD - **Investissement mutualisé** d'actifs (CAPEX)

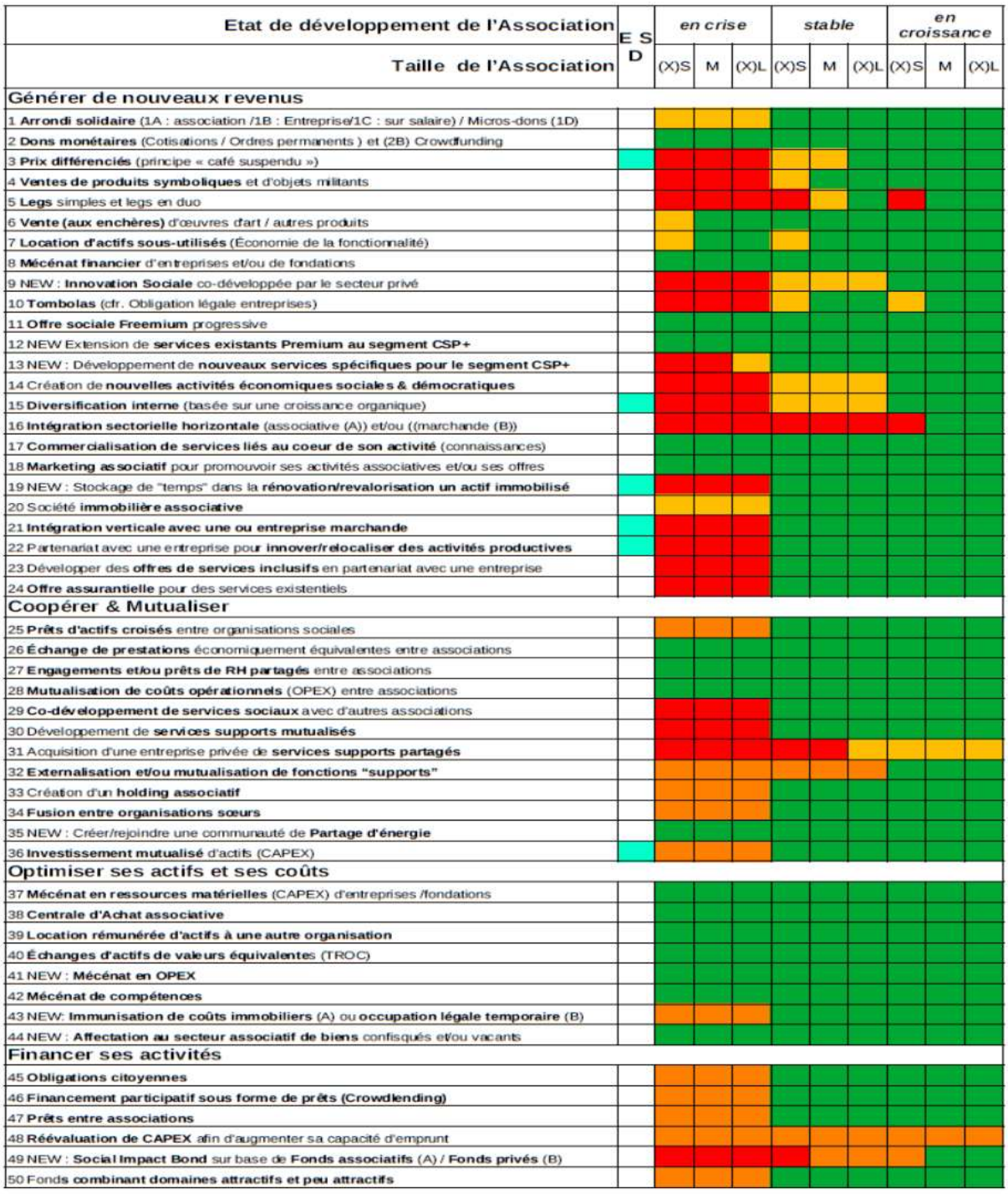
Optimiser ses actifs et ses coûts

37 **Mécénat en ressources matérielles** (CAPEX) d'entreprises /fondations
38 **Centrale d'Achat associative**
39 **Locations rémunérées d'actifs sous-utilisés**
40 **Échanges d'actifs de valeurs équivalentes** (= TROC)
41 NEW : **Mécénat en OPEX**
42 **Mécénat de compétences**
43 NEW : Immunisation de coûts immobiliers (A) ou occupation légale temporaire (B)
44 NEW : **Affectation au secteur associatif de biens** confisqués et/ou vacants

Financer ses activités

45 **Obligations citoyennes**
46 **Crowdlending ou le financement participatif sous forme de prêts**
47 **Prêts entre associations**
48 **Réévaluation de CAPEX** afin d'augmenter sa capacité d'emprunt
49 NEW : **Social Impact Bond** sur base de **Fonds associatifs** (A) / **Fonds privés** (B)
50 **Fonds combinant domaines attractifs et peu attractifs**

Outil N°2 - Cartographie d'application croisant les modèles économiques et mécanismes financiers, l'état de développement de l'Association, et sa taille.



Outil N°3 - Synthèse des modèles et mécanismes

Légende :

NEW = nouveaux modèles/mécanismes
ESD = modèles pertinents pour les associations actives en économie sociale.

I – Générer de nouveaux revenus:

N° 1. Arrondi solidaire et micro-dons : Collecte de petits dons ou d'arrondis intégrés ou non à une transaction (achat, ou à un don déduit d'un salaire).

N° 2. Dons monétaires et **crowdfunding :** Levée de revenus récurrents et distribués via cotisations/ordres permanents sans contrepartie, ou collecte participative ponctuelle.

N° 3. ESD - Prix différenciés : Tarification modulée selon le pouvoir d'achat des usagers, où les tarifs supérieurs subventionnent l'accès des plus précarisés.

N° 4. Vente de produits symboliques et d'objets militants : Vente d'objets à l'effigie de l'association pour générer des fonds tout en fédérant une communauté.

N° 5. Legs simples et legs en duo : Transmission testamentaire de patrimoine, avec possibilité d'optimisation fiscale successorale au profit des héritiers et de l'association.

N° 6. Vente d'œuvres d'art / autres produits : Organisation de ventes d'objets de valeur, de lots exclusifs/œuvres d'art lors de galas pour lever des fonds auprès d'un public ciblé.

N° 7. Location d'actifs sous-utilisés (Économie de la fonctionnalité) : Mise en location (temporaire) tarifée de locaux / équipements vacants à d'autres organisations.

N° 8. Mécénat financier d'entreprises : Dons monétaires d'entreprises et/ou de fondations.

N° 9. NEW : Innovation Sociale co-développée avec le secteur privé (entreprises et/ou fonds à impacts) afin de créer un nouveau service social (hybridé).

N° 10. Tombolas pour "la bonne cause" : Organisation d'une tombola réglementée dont au moins 60 % des recettes reviennent à l'association en partenariat avec des entreprises.

N° 11. Offre sociale Freemium : Proposition d'un socle de services gratuits combiné à des services optionnels payants à des tarifs sociaux accessibles.

N° 12. NEW : Extension de services existants Premium : Offre haut de gamme payante destinée à des clients aisés afin de financer la gratuité des services pour les plus démunis.

N° 13. NEW : Développement de nouveaux services pour le segment CSP+ : Création de nouveaux services dédiés aux clients à hauts revenus afin de dégager des surplus.

N° 14. Développement de nouvelles activités économiques sociales : Lancement d'activités commerciales complémentaires au cœur de métier.

N° 15. ESD - Diversification interne (basée sur une croissance organique) : Déploiement progressif de nouvelles activités marchandes, après une phase-pilote.

N° 16. Intégration sectorielle horizontale (associative et/ou marchande) : Fusion/rapprochement avec d'autres associations ou avec des entreprises privées.

N° 17. Commercialisation de services liés au cœur de son activité : Lancement d'activités commerciales développées grâce aux compétences liées au cœur de métier.

N° 18. Marketing associatif pour promouvoir ses activités associatives : Création d'une marque pour augmenter la crédibilité, notoriété et attractivité de l'association.

N° 19. NEW - ESD : Stockage de "temps" dans la rénovation/revalorisation d'un actif : affectation du temps disponible du personnel dans la rénovation d'un bien immobilier.

N° 20. Société immobilière associative : Création d'une structure juridique distincte pour louer les locaux à l'ASBL afin de protéger les biens immobiliers et optimiser les charges.

N° 21. ESD - Intégration verticale avec une entreprise marchande : Insertion (voire fusion) sous-traitante de l'association dans la chaîne de valeur d'une entreprise.

N° 22. ESD - Partenariat avec une entreprise pour innover / relocaliser des activités productives pour lesquelles l'association dispose de compétences spécifiques.

N° 23. Développer des offres de services inclusifs avec une entreprise marchande : Partenariat avec une entreprise pour élaborer des offres adaptées aux personnes précarisées.

N° 24. Offre assurantielle pour des services existentiels : Mutualisation coopérative offrant un accès garanti à des biens / services essentiels.

II – Coopérer & Mutualiser

N° 25. Prêts d'actifs croisés entre organisations sociales : Prêt temporaire et gratuit d'équipements entre associations ayant des besoins complémentaires.

N° 26. Échange de prestations économiquement équivalentes entre associations: Troc formalisé de compétences et services entre structures.

N° 27. Engagements et/ou prêts de RH partagés entre associations : Mise à disposition ou partage de personnel qualifié entre plusieurs associations.

N° 28. Mutualisation de coûts opérationnels (OPEX) entre associations : Regroupement des achats et de la gestion de frais de fonctionnement courants.

N° 29. Co-développement de services sociaux avec d'autres associations : Alliance de plusieurs associations pour concevoir et opérer en commun un nouveau service social.

N° 30. Développement de services de supports mutualisés : Gestion par une ou plusieurs association(s) des fonctions supports pour plusieurs associations.

N° 31. Acquisition d'une entreprise privée de services supports partagés : Rachat par plusieurs associations d'un prestataire privé spécialisé dans les fonctions supports.

N° 32. Externalisation et/ou mutualisation de fonctions "supports": Utilisation des ressources ou équipements de structures tiers pour réaliser des tâches administratives.

N° 33. Création d'un holding associatif : structure faîtière regroupant plusieurs associations pour mutualiser la stratégie globale tout en préservant leur autonomie.

N° 34. Fusion entre organisations sœurs : Fusion juridique et opérationnelle d'associations du même secteur pour éliminer les doublons et démultiplier leur impact.

N° 35. NEW : Rejoindre une communauté de partage d'énergie : Regroupement de parties prenantes pour produire/acheter collectivement de l'énergie.

N° 36. ESD - Investissement mutualisé d'actifs (CAPEX) : Co-investissement par plusieurs associations d'équipements, d'infrastructures ou d'outils digitaux partagés.

III – Optimiser ses actifs et ses coûts

N° 37. Mécénat en ressources matérielles (CAPEX) d'entreprises & fondations : Dons en "nature" octroyés par des entreprises et/ou des fondations au secteur associatif.

N° 38. Centrale d'Achat associative : Groupement d'achats sectoriel permettant de négocier des tarifs préférentiels auprès des fournisseurs de biens et services.

N° 39. Location rémunérée d'actifs : Recours à la location/leasing auprès d'autres organisations afin de privilégier l'usage d'un équipement plutôt que son achat/sa propriété.

N° 40. Échanges d'actifs de valeurs équivalentes (TROC) : Échange direct de biens de valeur équivalente entre structures sans transfert de trésorerie.

N° 41. NEW : Mécénat en OPEX : Prise en charge directe par une entreprise privée de factures de fonctionnement récurrentes de l'association (loyer, énergie, logiciels).

N° 42. Mécénat de compétences : Mise à disposition bénévole et ciblé de salarié-e-s spécialisé-e-es pour des missions d'expertise au sein de l'association.

N° 43. NEW : Immunisation d'une partie des coûts immobiliers : Dissociation de la propriété du sol et du bâti (*Community Land Trust*) pour maintenir des loyers abordables. ou négociation d'**une occupation légale** et **temporaire** (collective).

N° 44. NEW : Affectation au secteur associatif de biens confisqués et/ou vacants : Dons au secteur associatif d'équipements et/ou de bâtiments confisqués à la criminalité.

IV – Financer ses activités

N° 45. Obligations citoyennes: Émission de titres d'emprunt auprès de sympathisants à taux préférentiels, remboursables ou renouvelables à l'échéance.

N° 46. Crowd-lending : Recours au prêt participatif auprès de particuliers investisseurs remboursés avec intérêts.

N° 47. Prêts entre associations : Accords de prêt direct de trésorerie entre entités du même réseau à des conditions avantageuses.

N° 48. Réévaluation de CAPEX afin d'augmenter la capacité d'emprunt : Actualisation comptable de la valeur marchande du patrimoine immobilier pour accroître ses garanties.

N° 49. NEW : Social Impact Bond : Avance de fonds privés ou associatifs remboursée par les autorités publiques, avec une prime, si le programme atteint ses objectifs sociaux.

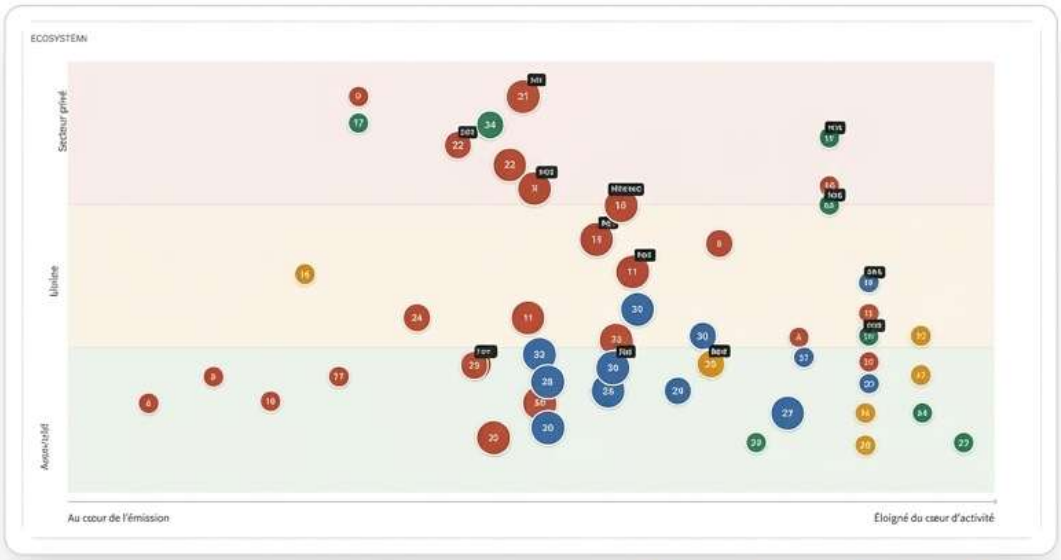
N° 50. Fonds combinant plusieurs domaines attractifs et peu attractifs : Création d'un portefeuille de dons mutualisés re-distribuant les financements entre associations.

Outil N°4 – Portail interactif et auto-diagnostic

LE PORTAIL COMPAGNON DU MANUSCRIT

Du livre à l'outil : *explorer, choisir, expérimenter*

Les 50 modèles de cet ouvrage deviennent un portail interactif, libre et gratuit, pour aider chaque association à identifier les pistes de financement qui lui ressemblent, puis à les mettre en œuvre collectivement.



Cartographie interactive des 50 modèles — Outils N°1 & N°2

● Revenus ● Mutualiser ● Optimiser ● Financer

01

Autodiagnostic guidé

Quelques questions sur la taille, la maturité, la trésorerie et l'ouverture partenariale suffisent pour obtenir une sélection priorisée, quick wins en tête.

02

Cartographie & mode atelier

Fiitrer par famille, intensité de changement ou vélocité, comparer les modèles côte à côte et bâtir une feuille de route d'expérimentation.

03

50 fiches action

Opportunités, écueils, niveau de changement culturel, cadre géographique et prochaines étapes concrétes pour chaque modèle.

04

Matrice des synergies

Une lecture systémique des prérequis, des arbitrages et des grappes de modéles qui se renforcent mutuellement.

matching-fin-asso.lovable.app

Accès libre, gratuit, sans création de compte.

Modéles & méthode : **Emmanuel Mossay**
Conception du portail : **Arnaud Mas**
Démarche P2P - Licence CC BY-NC

Outil N°5 – Jeu de cartes pour animer des ateliers

Un jeu de *50 cartes* pour réfléchir ensemble.

Chaque modèle du livre devient une carte A6 recto-verso : au recto, l'essentiel (domaine, vélocité, intensité du changement culturel) ; au verso, opportunités, écueils, un exemple concret tiré du terrain et une question pour lancer la discussion.



Une séance d'atelier en trois temps

01
Imprimer & découper

Impression recto-verso « bord long » sur 26 pages A4, puis découpe on 30 cartes.

02
Trier en trois piles

Par petits groupes : **à garder** **à explorer** **pas pour nous**

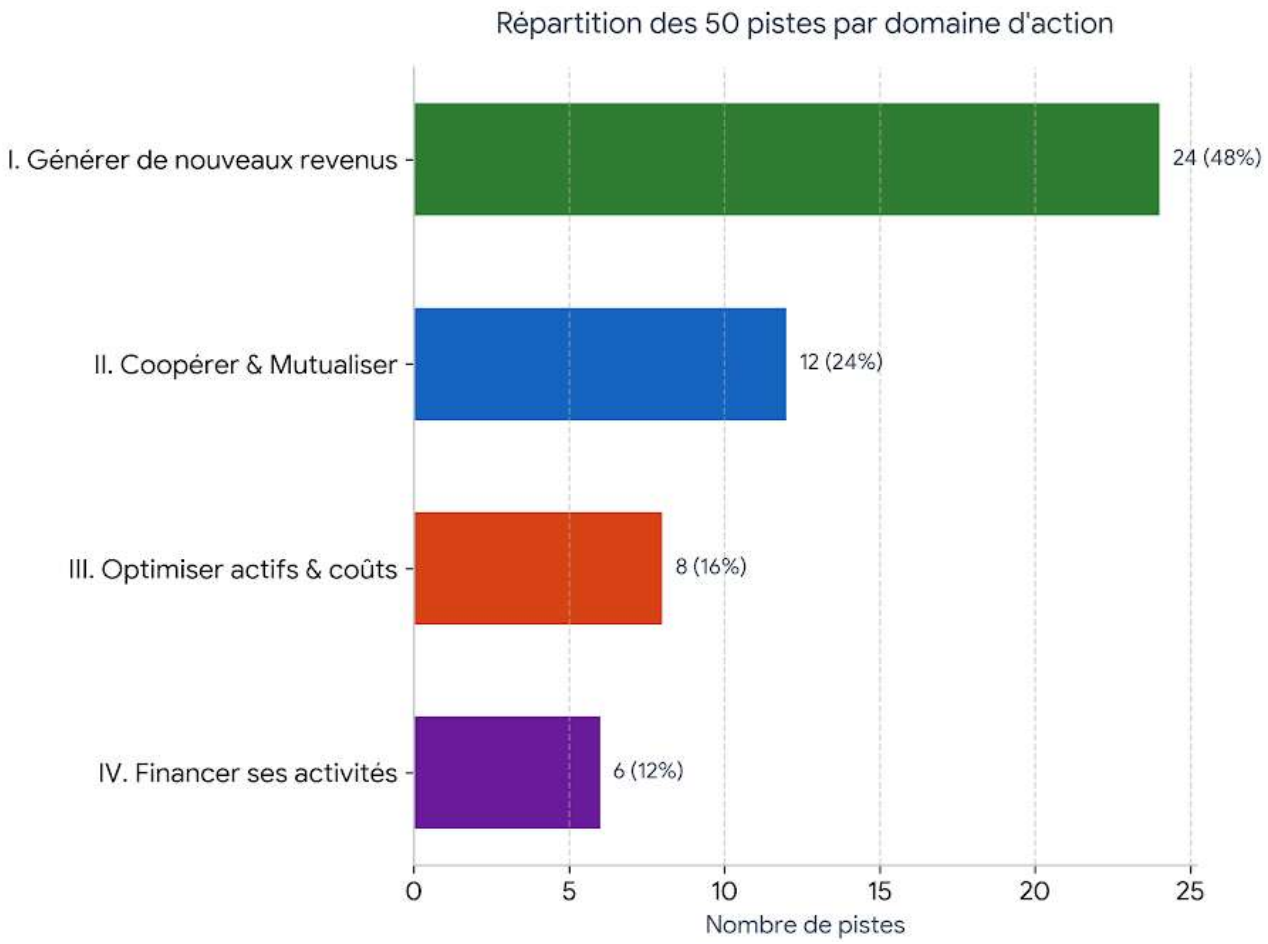
03
Débattre & prioriser

Croiser les cartes retenues avec l'autodiagnostic et les synergies pour bâtir une feuille de route.

Télécharger et imprimer le jeu
matching-fin-asso.lovable.app/cartes
Contenus : Emmanuel Mossay · Portail : Arnaud Mas · Licence CC BY-NC

Descriptions, réflexions et illustrations des 50 modèles économiques et mécanismes financiers alternatifs

La majorité (72%) des pistes présentées dans cette publication concerne des modèles économiques permettant de générer des revenus et/ou de coopérer et mutualiser autrement avec d'autres associations. Quelques mécanismes (16%) complémentaires concernent l'optimisation des coûts, et également des pistes de financement (12%).



I – Générer de nouveaux revenus

N°1. L'arrondi solidaire et les Micro-dons

Description : L'association se positionne comme bénéficiaire de dons selon 4 formules:

(1A & 1B) **L'arrondi solidaire**[13] "**en caisse**" est un mécanisme qui consiste à arrondir le montant d'un achat auprès d'une **entreprise d'économie sociale & solidaire** (1A) ou d'**une entreprise conventionnelle** (1B) qui accepte de collecter des dons lors de transactions commerciales classiques pour les reverser à une association.
(1C) : Une alternative consiste à **l'arrondi sur salaire**: un-e salarié-e, dans le cadre d'un dispositif mis en place par son employeur, accepte de voir sa fiche de paie arrondie, et la différence reversée à une association de son choix.
(1D) **Les micro-dons**[14] sont des petites sommes données, de quelques centimes à quelques euros, via une collecte manuelle ou des moyens technologiques, sans qu'il n'y ait aucune autre transaction (achat, rémunérations, autres). L'objectif étant de faciliter les dons pour tout le monde.

Illustrations :

(1A) Le Restaurant pédagogique du **Groupe SIREAS**[15] qui propose d'arrondir l'addition pour soutenir sa mission et ses activités sociales.

(1B) **L'association Toutes à l'école** (France), lutte en faveur de l'accès des filles à l'éducation à travers le monde, a bénéficié de la campagne ARRONDI solidaire par la Banque Postale (7 000 magasins). Ce geste est déjà adopté par 1 Français sur 2. Résultat, en 2024: 16 millions en 2024 au profit de centaines d'associations

(1C) **Le Secours Populaire**[16] (France) a reçu +100.000 euros pour financer les vacances pour les enfants défavorisés grâce aux arrondis sur salaires[17] de la moitié des 8000 salariés de la Maif, qui décida d'abonder chaque don à hauteur de 100 %.

(1D) **La Croix-Rouge**[18] (Belgique) qui initia, en janvier 2010, une première campagne de dons multi-acteurs, par SMS pour financer l'intervention humanitaire après le tremblement de terre en Haïti. Voir illustration (en annexe) de la campagne déployée en quelques jours.

Réflexions : Ce modèle, et ses déclinaisons, nécessite une forte visibilité (lors d'événements particuliers) ainsi que les partenaires technologiques afin de générer des volumes de dons. L'arrondi solidaire peut se greffer sur des actes du quotidien (type café suspendu) mais il doit s'intégrer dans des lieux avec du passage et du volume afin de générer des revenus consistants

[13] Arrondi solidaire association : comment ça marche vraiment
[14] microDON - Pionnier de l'Engagement Citoyen en entreprise
[15] Bienvenue - Groupe Sireas
[16] Tout ce qui est humain est nôtre | Secours populaire français
[17] Arrondi sur salaire : la force de notre collectif - Entreprise MAIF
[18] Haïti - L'action internationale

N°2 . (2A) Dons monétaires (Cotisations & Ordres permanents) et (2B) crowdfunding

Description :

2.A. **L'appel aux dons auprès des particuliers** se traduit par les propositions d'adhérer aux valeurs et projet d'une association au travers d'une cotisation, ou également via l'engagement de transferts monétaires réguliers, sans contrepartie matérielles - idéalement via des domiciliations bancaires, créant des revenus récurrents, distribués et prévisibles.

2.B. **Le financement participatif (crowdfunding)**, consiste à faire financer un projet par un grand nombre de personnes, généralement via une plateforme digitale, plutôt que par quelques grands financeurs. Chaque personne contribue avec une somme accessible, fréquemment en échange d'une contrepartie proportionnelle à son apport.

Illustrations :
2.A. Amnesty International & MSF (Belgique) : financement significatif via dons récurrents par ordre permanent, offrant une grande autonomie et robustesse, en raison du nombre de donateurs-trices. Ainsi que les Assemblées citoyennes "Un Accord en Commun[19]" lancées en France proposant de contribuer à partir de 1 euro.

2A/B **BetterApp**[20] une application qui propose un "abonnement solidaire" et organise le "matching" entre les centres d'intérêts des citoyen-ne-s et les associations.

2.A. **Jardin Musical**[21] organise le Matching entre des passionné-e-s de musique et des artistes afin de développer la carrière de ceux-ci, en échange de concerts exclusifs.

2.B. **HelloAsso**[22] est une plateforme, accompagnant plusieurs centaines de milliers d'associations permettant aux associations de créer des campagnes de crowdfunding, des appels aux dons, des adhésions, des billetteries, etc..

Réflexions : Il s'agit d'un modèle à explorer pour les associations, quelque soit leurs tailles et stades d'évolution, avec cependant un point d'attention pour les petites associations en crise: ce modèle demande un investissement fort au départ et une "marque" qui permet la confiance.

Certaines Associations gèrent elles-mêmes la promotion et la souscriptions des citoyen-ne-s à des cotisations avec des équipes dédiées formés en interne ou d'autres travaillent avec une structure externe pour la collecte des dons. Plus la notoriété et la crédibilité d'une association sont élevées, et plus la probabilité d'attirer des donateurs particuliers est élevée, cependant il ne faut pas minimiser les investissements en ressources humaines internes et/ou externes nécessaires pour l'implémentation et la gestion d'un tel système. Ce modèle demande aussi une marque forte et connue car le lien de confiance doit exister souvent au préalable au don.

[19] Un commun accord pour 2027 !
[20] Better | L'application qui révolutionne le don.
[21] Jardin Musical | Concerts & Fair Trade Ecosystem - Bruxelles
[22] Financement participatif, crowdfunding - Association

N°3 . ESD - Prix différenciés.

Description : un système où plusieurs prix sont proposés pour le même bien/service, en fonction des moyens de la personne, avec idéalement un mécanisme de solidarité entre les tarifs — par exemple solidaire / juste ou standard / soutien.

A l'origine, il s'agit du principe du "café suspendu" (caffè sospeso en italien), un mécanisme de solidarité simple en apparence: Une personne achète un café pour elle-même et en paie un deuxième. Le deuxième café est enregistré comme « suspendu » auprès du café/bar. Une personne qui n'a pas les moyens de payer son café peut ensuite demander le café suspendu. Le commerçant « décroche » alors un café de la réserve et le sert gratuitement.

Illustrations :

Le Pain Levé[23] (Bruxelles), boulangerie, avec une démarche militante et autogérée, voir illustration en annexe, La Vénerie[24] (Bruxelles), Centre culturel proposant trois niveaux : tarif plume / tarif suggéré / tarif solidaire. Le tarif supérieur contribue à maintenir l'accessibilité des autres.

Le Bar Radis[25] (Grenoble) : applique également une **triple tarification à l'alimentation** : 80 % solidaire / 100 % producteur / 120 % soutien. Et une **caisse commune** mutualise les déficits et excédents.

Réflexions : Exclusivement pour les associations marchandes, ce mécanisme demande une analyse approfondie, et une période de test afin de confirmer la viabilité à long terme d'un modèle à la fois solidaire et alternatif mais qui peut cependant représenter des risques si l'Association est dans une période d'instabilité ou si elle ne maîtrise pas ses calculs de marges, ou ne connaît pas suffisamment ses clients.

A explorer par les Associations en développement, voire les associations stables,mais à éviter pour les associations en crise.

[23] Le Pain Levé, boulangerie autogérée militante | Good Food

[24] Tarifs / billetterie - lavenerie

[25] Archives des Modèle socio-économique des tiers lieux - Le Bar Radis

N°4 . Ventes de produits symboliques et d'objets militants

Description :L'association commercialise des produits dérivés à son effigie, générant des revenus complémentaires, tout en associant les acheteurs à un rôle d'ambassadeurs-trices de la mission sociétale.

Illustrations :

Amnesty International[26] vend des objets promouvant ses valeurs, au profit de ses activités associatives.

L'association **GAMS**[27] (Belgique) qui vend des produits porteurs de messages-militants, tels que des chaussettes portant les slogans chocs "MY CLIT"[28]

Iles de paix[29]: vente de petits modules / bonhommes symboliques lors d'une journée lors d'un weekend de campagne mobilisant 40.000 bénévoles pour un total de plusieurs centaines de milliers d'euros.

Réflexions :

Plus une communauté de supporters/militant-e-s est importante et plus cette approche est cohérente afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de financer les activités de l'Association.

Le grand succès des produits à l'effigie des grandes associations connaissent un large succès à cause des valeurs qu'elles inspirent et dans lesquelles les acheteurs se reconnaissent.

Cette piste est intrinsèquement liée à une stratégie militante et à la gestion d'une communauté militante.

[26] La boutique d'Amnesty International
[27] Abolition des MGF - GAMS
[28] https://gams.be/boutique/
[29] Iles de Paix

N°5. Legs simples et legs en duo

Description : **L'association encourage les donateurs à lui léguer une partie de leur patrimoine dans leur testament** selon les deux variantes possibles:

(5.A) **Le legs simple est un don testamentaire classique**.

(5.B) **Le legs en duo**[30] est un **mécanisme exclusivement belge réduisant la fiscalité lors d'un don testamentaire** (uniquement à Bruxelles et en Wallonie) : le testateur fait un legs à une association ou une fondation, faiblement taxée en droits de succession, à charge pour elle de payer une somme d'argent à un tiers qui aurait été fortement taxé s'il avait reçu lui-même le legs. De la sorte, grâce à la taxation réduite, le tiers reçoit davantage en net et l'association ou la fondation conserve également quelque chose (la valeur du legs sous déduction des droits de succession et du montant payé au tiers.

Le legs en duo permet de dire à un donateur : « Vous pouvez aider une cause tout en transmettant une somme importante à une personne qui vous est chère. ». L'association devient en quelque sorte l'intermédiaire fiscal et successoral.

Illustrations :

[30] Le legs en duo | notaire.be

La Croix-Rouge de Belgique[31]**, Natagora**[32]**, Plan International**[33]**, Îles de Paix**[34]**,** ont développé un service dédié pour accompagner les donateurs dans leur démarche. Testament[35] organise et promeut ce type de mécanismes.

Réflexions : Ce type de mécanisme demande un investissement en ressources humaines important ainsi qu'un investissement financier si vous rejoignez la plateforme Testament.be (cotisation annuelle débutant à 7000€ et proportionnelle à la taille de l'organisation), avec , et bien évidemment des temps de retour relativement longs. Les legs peuvent être financiers, ou en nature. Cette stratégie est principalement intéressante pour des organisations qui disposent d'une forte notoriété, et d'un réseau de contacts important.

Le développement du réseau de notaires peut être une stratégie supplémentaire pour les legs. Les legs (vu la démographie de la population ainsi que les richesses, la Belgique est dans le TOP 20 des pays les plus riches au monde !) est un "marché" très prisé pour la récolte de fonds et les notaires sont des acteurs clefs pour une stratégie de leg. Ils sont très sollicités. Une plateforme "testament.be" existe.

[31] Préparer, secourir, accompagner. Agissons ensemble | Croix-Rouge de Belgique
[32] Accueil | Natagora
[33] Plan International
[34] Legs et testament — Iles de Paix
[35] Bonnes causes dans un testament | Actions, informations et chiffres de l'ASBL testament.be

N°6 . Ventes (aux enchères) d'oeuvres d'art / autres produits

Description : L'association, ou un partenaire, organise **une vente aux enchères d'œuvres ou d'objets de valeur lors d'un événement** (gala ou autres événements (sportifs)), et/ou via une plateforme digitale.

Illustrations :

Caritas International Belgique[36] organise « *Art for Caritas* »: Des artistes donnent ou mettent à disposition leurs œuvres pour une vente au profit de Caritas. En 2026, 44 artistes participaient au projet et les bénéfices étaient destinés aux projets de Caritas International.

Play4Peace[37] (Bruxelles) organise un gala pendant lequel l'association vend, grâce à l'aide de bénévoles, des articles sportifs, ayant appartenu à des vedettes du sport, au profit de ses activités associatives.

Les Petits Frères des Pauvres[38] (France) organisait en mars 2021 une vente aux enchères « 100 % digitale ». 244 lots étaient proposés : tableaux, sculptures, photographies, objets de collection, etc. Les lots proviennent de legs et de dons. Les enchères sont rapportées 111.000 €.

La Maison des femmes[39] (31 maisons en France) fondée par Dr Ghada Hatem-Gantzer[40]**, lutte contre la violence faite aux femmes** organise un gala annuel adressé à un un public de riches mécènes prêts à payer 1000 euros/pp pour assister à ce dîner en présence d'artistes tels que le chanteur « M ».

Les Petits Riens[41] organisait (de 2003 à 2013) le défilé[42] « *Second Hand, Second Life* ». L'organisation collectait des vêtements et accessoires grâce aux dons du public. Ensuite une sélection de ces objets était mise à disposition de stylistes et designers belges, aussi bien de jeunes créateurs que de maisons reconnues. Les créateurs devaient transformer ces objets de seconde main pour créer des pièces uniques et en faire des créations spectaculaires avant d'être présentées lors d'un véritable défilé de mode. Après le défilé, les pièces étaient généralement vendues aux enchères.

Réflexions :
Cette piste demande une réelle organisation professionnelle et qualitative afin de toucher un public de mécènes qu'il s'agisse de l'approche événementielle ou digitale. Il est indispensable d'intégrer des personnalités qui disposant des réseaux pertinents, dans l'organisation ce type d'activités caritatives afin également d'adopter tous les "codes" pour réussir une telle opération.

[36] Art For Caritas | Caritas International Belgique
[37] Play4Peace
[38] Faites une bonne action en chinant sur notre vente aux enchères
[39] La Maison des Femmes
[40] Qui sommes-nous ? - La Maison des Femmes
[41] Pour un monde solidaire - Les Petits Riens
[42] Défilé en Design Tentoonstelling van Spullenhulp - Spullenhulp

N°7 . Location d'actifs sous-utilisés (Économie de la fonctionnalité-EFC)

Description : Une association loue ses équipements ou ses locaux sous-utilisés à une autre organisation/association/entreprise contre un prix de location. Il s'agit d'un modèle économique visant à offrir l'accès ou la fonctionnalité d'un actif (quel qu'il soit) à un tiers, sans transfert de propriété

Illustrations :
L'association Crie[43] (Liège) propose des salles en location de salles[44] pour des séminaires, dans un écrin de verdure au cœur de la cité ardente, avec la possibilité d'offrir également des formations à la demande pour la mise au vert d'entreprises ou d'autres associations.

Réflexions :
Si vous avez des espaces, voire des équipements (véhicules, etc.) sous-utilisés, cette piste peut facilement être mise en place, en veillant à rédiger un règlement d'ordre intérieur qui respecte les valeurs et la mission de l'association. Une phase-pilote pourrait permettre de tester cette piste auprès des partenaires déjà connus afin d'élargir l'offre à d'autres organisations, notamment pour habituer votre équipe au développement de cette activité. Il serait aussi pertinent de proposer des animations complémentaires à la location de salles pour créer un lien spécifique avec les locataires potentiels de vos espaces.

Il est même envisageable de proposer une offre de "team building" pour les grandes entreprises en proposant des journées complètes pour découvrir les activités de votre association, et soutenir généreusement votre association.

Ceci demande bien évidemment un temps de préparation proportionnelle à la qualité des prestations qui seront attendues et nécessite dès lors d'établir un plan d'affaires pour éviter des charges supérieures aux revenus espérés.

Des entreprises membres du réseau TheShift[45] pourraient être sensibles à ce type de propositions, notamment celles qui ont décidé de s'engager à contribuer à l'un des Objectifs de Développement des Nations Unies (voir liste des engagements / entreprises membres[46]) correspondant aux impacts de votre association.

D'autant plus pour les entreprises qui décident d'aller plus loin en certifiant leurs activités selon la nouvelle norme ISO 53001[47] qui impose les 3 ODD comme socle minimal, quel que soit son secteur d'activité : (ODD 5) Égalité entre les femmes et les hommes, (ODD 8) Travail décent et croissance économique, (ODD 13) Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

[43] Education Environnement, CRIE de Liège - Centre Régional d'Initiation à l'Environnement
[44] Location de salle
[45] Accueil - The Shift
[46] Wie meedoet - The Shift
[47] ISO/UNDP 53001:2026 - Systèmes de management des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies — Exigences

N°8. Mécénat financier d'entreprises et des Fondations

Description : Des entreprises privées ou des fondations, voire des "family offices" soutiennent financièrement des associations,selon plusieurs motivations : soit (pour les entreprises) pour améliorer leurs images, soit pour atteindre des impacts sociétaux (Fondations & family Offices) correspondant aux valeurs et missions déterminées.

Illustrations :

ARC Régionale de Namur (Belgique) « Les Donneries Nomades » : gère des magasins éphémères gratuits pour les jeunes précarisés, dont le fonctionnement est soutenu financièrement grâce à l'appel à projets Ethias Solidarity, une initiative du Ethias Impact Fund géré par la Fondation Roi Baudouin soutenant un total de 17 initiatives.

De nombreuses grandes associations et ONG **(Croix-Rouge** propose de créer une communauté d'entreprises[48], le **SAMU Social**[49] propose différentes formes de partenariats, **Médecins du Monde** qui propose la création de fonds[50]) développent leur propre stratégie inspirante, avec leurs équipes internes, de "*fund raising*" orientées vers les "grands donateurs", afin de diversifier leurs sources de revenus.

L'Union des Artistes[51] (Belgique) est soutenu par les clients du Groupe de courtage en assurances DAP Solidarity[52], une initiative belge qui transforme une partie des primes d'assurance en contributions solidaires pour soutenir des associations partenaires.

Réflexions : Cette approche nécessite un travail approfondi en termes de cadrage (charte) afin que les valeurs et principes de la mission de l'association soient préservés. Ce cadrage préalable facilitera l'identification des fondations ou entreprises dont la vision est compatible avec votre association. Car il s'agit de viser un partenariat sur une longue durée, et pas uniquement d'une vision charitable dépourvue d'une réelle réflexion, voire éloignée en termes de valeurs. Le fonctionnement et la culture des Fondations nécessitent également un temps d'appropriation et de préparation. Des organisations faîtières telles que *Philanthropy House*[53] (Bruxelles), fédérant plusieurs centaines de fondations internationales, permettent de mieux comprendre cet univers à part entière.

Parfois des choix difficiles doivent être pris, comme ce fût le cas pour l'ONG norvégienne **Norwegian People's Aid / Norsk Folkehjelp**[54] qui décida de renoncer[55] à un financement du Département d'Etat Américain, jugeant les conditions imposées incompatibles avec ses valeurs. Une décision qui pourrait entraîner la suppression de 1700 emplois.

---

[48] Accueil - Les entreprises

[49] Parce que personne ne devrait avoir à survivre dans la rue. Aidez-nous à agir. - Samusocial.brussels

[50] Fonds | Médecins du Monde

[51] Découvrez l'Union des Artistes du Spectacle en Belgique

[52] Projets Archive - DAP Solidarity

[53] Philanthropy House - Philea

[54] Norwegian People's Aid | People Change the World

[55] Norwegian People's Aid | Standing by our values

N°9 . NEW - Innovation sociale co-développée avec le secteur privé (entreprises ou fonds à impacts)

Description : Une entreprise privée finance le développement d'un service social innovant car il permet de trouver de nouveaux segments commerciaux et/ou débouchés et/ou résout un problème qui lui coûte cher mais qu'elle ne peut résoudre seule et pour laquelle elle a besoin des compétences, des contacts et de la légitimité des acteurs sociaux de première ligne. Ceci peut prendre plusieurs formes: opportunités commerciales / codéveloppement

Illustrations :

Le projet Papillon[56] mis en place par Bosch & **'Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen'** au travers d'un partenariat a ainsi été établi dont l'objectif était de louer 100 appareils électroménagers Bosch, mais en raison de son succès, il est passé à 130 appareils, dont 10 qui ont été rénovés. 'Samenlevingsopbouw' sélectionne les familles à qui ils seront loués pour une période de 10 ans, ou 5 ans pour les appareils rénovés. Le prix de location mensuel fixe est d'environ 7 euros par appareil pour un ensemble complet de services. Ceci a permis à Bosch de s'ouvrir à un nouveau segment au travers d'un partenariat innovant.

Il peut également s'agir d'autres formes de montages permettant par exemple la création d'une entité offrant des services à une diversité de publics (précarisés et non-précarisés). Cette approche ouvre la voie vers de nouvelles formes de partenariats qui répondent aux enjeux sociaux (accès à une crèche, à un logement, voire à une place dans une MRS pour un parents) en réservant une partie des places à un public précarisé, et une autre aux membres du personnel d'une entreprise. L'Association peut alors créer des activités qu'elle ne pourrait déployer autrement, et l'entreprise renforce à la fois ses impacts sociaux, tout en offrant des avantages extra-salariaux attractifs. Une telle approche peut aussi servir à favoriser une plus grande cohésion au sein de la population.

Une autre produit qui peut être fait en codéveloppement sont les produits de "micro-assurance" entre l'acteur privé et l'acteur qui touche un éventuel bénéficiaire.

Réflexions : Il s'agit probablement d'une approche doublement révolutionnaire pour le secteur associatif, à la fois en termes d'opportunités mais aussi de chocs culturels.

Le travail d'identification des partenaires privés potentiels est relativement complexes et demande le développement d'un réseau de contacts, voire de rejoindre un réseau d'entreprises qui se déclarent engagées sociétalement, comme les membres du réseau TheShift[57].

[56] Projet Papillon | Bosch

[57] Accueil - The Shift

N°10 . Tombolas “pour la bonne cause”.

Description : L’Association (ou la fondation), titulaire de l’autorisation, organise « tombola pour la bonne cause[58]” et en collecte les recettes. Elle veille à affecter au moins 60 % des recettes à la bonne cause qu’elle soutient. L’entreprise commerciale intervient en qualité de partenaire de l’opération selon deux dynamiques différentes:

- Lorsque **la tombola est organisée par une Association: L’entreprise fournit (ou sponsorise) des lots**, et assure la promotion de la tombola. L’Association ou la fondation conserve la responsabilité de l’organisation et de l’affectation des recettes.

- Lorsqu’une **entreprise organise une tombola (Belgique), celle-ci doit d’affecter au moins 60 % des recettes totales de la tombola à “une bonne cause”**, c’est à dire une association sans but lucratif réputée d'utilité publique qui a reçu les autorisations nécessaires délivrées par arrêté royal du Ministère de l'Intérieur. Ces autorisations ministérielles sont octroyées annuellement à quelques associations.

Illustrations :
La tombola **Yeshua School 2026**[59], organisée par une Association, dont le lot principal est une voiture. Le règlement indique que l'intégralité des recettes est destinée au financement de l'école et que l'Association est l'organisatrice de la tombola.

Make-A-Wish[60] qui proposa une tombola dont le lot principal était d'insérer le prénom du gagnant dans un roman 2023 de la romancière Amélie NOTHOMB[61].

Fondation Recherche Alzheimer[62]**. a lancé une** tombola internationale **"Un Picasso pour 100 euros".** Une action créé à l'origine par la productrice TV et animatrice Franco-Libanaise Péri Cochin, avec le soutien de la Succession Picasso, s'est déroulé en partenariat avec la maison de ventes Christie's Paris et la galerie d'art Opera Gallery pour faire gagner l'œuvre “Tête de Femme” (1941) et lever plusieurs millions d'euros destinés au financement des programmes de recherche sur la maladie.

Réflexions : Ce mécanisme n’est probablement pas pertinent pour les associations en difficulté ni pour les petits associations en raison de l’intensité demandée en ressources humaines. Ce procédé nécessite une bonne compréhension et application des obligations légales. Il est cependant intéressant d’être ouvert à d’éventuels partenariats avec des entreprises privées qui prendraient ce type d'initiatives promotionnelles, tout en veillant à une parfaite transparence et compatibilité des valeurs entre l’association et l’entreprise partenaire. Et l’exemple de Make-A-Wish démontre qu’en étant créatif, il est possible de trouver de nouvelles voies de financement complémentaires.

---

[58] 18 DECEMBRE 2023. - Arrêté royal établissant les règles générales relatives à la demande et à l'autorisation d'organisation d'une tombola pour la bonne cause, visée à l'article 7, 3° de la loi du 31 décembre 1851 sur les loteries

[59] Règlement de la tombola - Yeshuaschool

[60] Réalisons les rêves des enfants malades - Make-A-Wish Belgium South

[61] Amélie Nothomb: «J’ai trouvé l’idée géniale» - Le Soir

[62] Fondation Recherche Alzheimer - 1er financeur de la recherche sur Alzheimer

N°11 . Offre sociale “Freemium”

Description : L'Association offre des services de base gratuits, ainsi que des services complémentaires optionnels et "non-essentiels" payants, tout en veillant à respecter un tarif accessible pour ces services complémentaires.

Illustrations :

MonASBL.be[63] et l’**Agence pour le Non-Marchand** (Belgique) proposent certaines ressources (forum, etc.) accessibles gratuitement aux particuliers et professionnels du secteur associatif, mais pour accéder à la base documentaire complète, à des outils et aux formations, il est nécessaire de prendre un abonnement .

Aktina[64] (Belgique) offre un accès gratuit à plusieurs fonctionnalités et services au grand public, avec des produits complémentaires et/ou une adhésion payante donnant accès à certains services/outils.

Rosa[65] est une ASBL belge qui a développé une plateforme dédiée aux professionnels des soins, visant à améliorer l'accès et la coordination des soins.Son modèle économique est particulièrement intéressant parce que Rosa explique elle-même avoir adopté un « modèle économique sociétal ». L'organisation propose notamment :une mission sociale destinée à améliorer la vie des patients ; des licences payantes aux grandes organisations, notamment hôpitaux et administrations de santé ; des cotisations payées par des professionnels de santé.

Réflexions : Cette approche est accessible à toutes les associations quelque soit leurs tailles, et situations. Cependant, ce modèle relève surtout des débats idéologiques et éthiques propres à chacune des associations, d’autant plus si cette approche concerne des services destinés aux citoyen-ne-s bénéficiaires.

Le droit belge[66] permet de tels développements: une Association (ASBL) peut exercer des activités économiques et générer des bénéfices, pour autant que ceux-ci ne soient pas distribués aux membres et restent affectés au but désintéressé.

[63] Bienvenue sur Monasbl.be, le site des responsables d'ASBL

[64] Nos outils | L'Univers des Mangeurs Heureux

[65] Rosa | Rosa est une ASBL

[66] ASBL | Service public federal Justice

N°12 . NEW - Extension de services existants “Premium” au segment CSP+[67]

Description : L'association propose, en parallèle de ses services gratuits dédiés à des personnes précarisées, **des services équivalents en termes d'expertise mais en ciblant à des clients disposant d’un revenu discrétionnaire élevé**. Ces derniers paient un prix correspondant à un service commercial privé. Les marges dégagées permettent de financer les services essentiels aux publics précarisés.

Illustrations :

Les Maison de Repos et de Soins **IONA** Senior Services[68] (USA) propose des infrastructures et services gratuits pour les personnes âgées à faibles revenus et des services eldercare premium payants pour les seniors de classe moyenne et supérieure.

Les services premium utilisent les mêmes compétences, infrastructures et ressources que l'activité sociale. Et le surplus généré par le segment aisé permet d'augmenter la capacité d'intervention auprès des seniors.

La Tricoterie[69] (Bruxelles), est une organisation structurée juridiquement selon deux entités: une association (ASBL[70]) d’une part et une coopérative d’autre part. L'ASBL porte les activités socioculturelles : spectacles, ateliers, musique, etc., avec des prix démocratiques voire gratuits. Parallèlement, la coopérative commercialise auprès d'entreprises et de particuliers des prestations au prix du marché.

Réflexions : A la différence du modèle “*Freemium*”, ce modèle-ci concerne des services identiques, auxquels des tarifs différents sont appliqués: ce sera la gratuité pour les plus précaires, et un tarif adapté aux personnes aisées disposant de revenus.

L’arbitrage ne concerne plus forcément un enjeu éthique mais bien l’allocation des moyens et des ressources humaines qui devront répartir leurs prestations entre deux groupes très différents : des bénéficiaires précaires qui ne peuvent choisir d’autres alternatives, et des personnes disposant de revenus importants intéressés par la qualité des services proposés contre une facturation.

Il est nécessaire de toujours se questionner sur l’impact sur les subsides existants, des nouvelles rentrées financières générées par la commercialisation de ces services.

---

[67] CSP+ désigne les Catégories Socioprofessionnelles Supérieures, regroupant les individus à fort pouvoir d’achat et à haut niveau de qualification.

[68] Mission-Related Social Enterprise | The Four Lenses Strategic Framework

[69] Modèle économique - La Tricoterie - Fabrique de liens

[70] Association Sans But Lucratif (Belgique)

N°13 . NEW Développement de nouveaux services spécifiques pour le segment CSP+

Description : L'association développe de nouveaux services payant dédiés exclusivement à des personnes disposant d'un revenu discrétionnaire. Ces services font appel aux compétences existantes de l'association mais les services sont spécifiques et facturés à des prix correspondant aux prix du marché.

Comme pour le modèle économique numéro 12, les marges dégagées permettent de financer les services essentiels offerts aux publics précarisés, tout en réduisant sa dépendance à la volatilité des subventions publiques.

Illustrations :

Ferme Nos Pilifs[71], entreprise de travail adapté (Bruxelles) a développé un potager dédié aux restaurants gastronomiques de la Région de Bruxelles-Capitale.

Contre-Voie[72] (France) développe des services informatiques offre selon trois niveaux : services en libre accès, sans contribution, services réservés aux membres, services « à la carte » payants, proposés notamment aux associations, entreprises, administrations et particuliers ayant des besoins spécifiques. La souscription peut faire l'objet de remises.

Réflexions : C'est un nouveau modèle qui doit encore être pleinement exploré, et qui nécessite une grande capacité de développement, c'est pourquoi il n'est probablement pas approprié pour les Associations en crise de petite ou moyenne taille.

Développer des services dédiés aux besoins des CSP+ et adapter les tarifs à leur pouvoir d'achat est probablement une des pistes les plus culturellement disruptives pour le secteur associatif.

Et ceci tant en termes de débats idéologiques internes qu'en termes de confrontation avec les entreprises conventionnelles proposant uniquement des services équivalents pour le segment CSP+ tout en créant une barrière tarifaire pour les personnes précarisées.

N°14. Création de nouvelles activités Économiques Sociales & Démocratique[73]

Description : L'association, qui n'a pas d'activité marchande jusqu'à présent, décide de **créer des activités commerciales renforçant sa mission sociale en termes de**

[71] La Ferme Nos Pilifs - Cultivons un monde de différences

[72] L'association - La Contre-Voie

[73] 2025_CAA_PUB_repis_fiche_recon_ent-soc-bxl_V05.pdf

métiers complémentaires et de diversification financière.

Illustrations :
Oxfam Magasins du Monde[74] (Belgique) a développé des activités symbiotiques (comme l'illustre le schéma en annexe) de plaidoyer politique (pour transformer les rapports nord/sud), de commercialisation de produits du commerce équitable (d'abord du sud, puis depuis 2012 du nord) ainsi que des vêtements de seconde main.

Univerbal[75] (Liège) est une activité commerciale développée par l'Association **LeMondedesPossibles**[76] active notamment dans la formation et l'insertion. Il s'agit d'un service d'interprétation reposant sur les principes de l'économie sociale et solidaire pour répondre aux besoins linguistiques des secteurs de la santé, du social et du juridique.

CSD Bruxelles[77] vend des repas à domicile pour les personnes âgés et fait une petite marge sur chaque repas tout en couplant cette distribution avec un travail de veille sanitaire et de service à domicile (mélange de subside et de repas acheté).

Le **Groupe Associatif SIREAS** va lancer un projet-pilote en 2027 afin d'offrir des services de réparation avec des ancien-ne-s stagiaires certifiés leur centre de formations. Cette future activité permettra à la fois d'offrir un premier tremplin professionnel aux ancien-ne-s stagiaires, ainsi qu'une nouvelle source de revenus afin d'augmenter l'indépendance du Groupe associatif dans l'implémentation de sa mission sociale.

Réflexions : L'exploration de ce modèle concerne surtout les associations en phase et en capacité de développement car cette piste de diversification économique nécessite une capacité en gestion de projets complexes en raison des enjeux de transformation culturelle.

Certains appels à projets, tels que le PISY[78] initiés par INNOVIRIS[79] permettent de soutenir la phase de projet-pilote de projet comme celui du **Groupe SIREAS** afin de confirmer la viabilité d'un tel projet, avant de le déployer à grande échelle. L'Etat devrait amplifier ce type de soutien. Malgré la croyance populaire, avant d'être commercialisés par des entreprises, toutes les grandes innovations technologiques ont d'abord été soutenues par un financement public. Cette piste de faire revenir des activités "privatisés" dans le giron du non marchand est une piste robuste pour récupérer les marges laissées au secteur privé. Les secteurs qui peuvent être développés sont: nourriture de collectivité, café et restauration, hébergement pour aînées.

N°15 . ESD - Diversification interne basée sur la croissance organique

Description : L'association déjà active en économie sociale et démocratique,

[74] Accueil | Oxfam-Magasins du monde
[75] Service – Accueil – Univerbal
[76] possibles.org
[77] Page d'accueil - CSD BRUXELLES - CENTRALE DE SERVICES & DE SOINS À DOMICILE
[78] Prove your social innovation | Innoviris
[79] Page d'accueil | Innoviris

développe activités complémentaires en utilisant ses ressources matérielles et immatérielles internes existantes ou bien au travers de nouveaux investissements, sans recourir nécessairement à des partenariats externes. Cette croissance progressive limite les risques financiers en cas de croissance trop rapide, et peut parfois aussi se structurée dans des structures juridiques distinctes.

Illustrations :

Ferme Nos Pilifs[80] (Bruxelles) : L'histoire de cette association emblématique de la Région de Bruxelles-Capitale dont la mission principale est de procurer des emplois utiles et valorisants pour 145 personnes en situation de handicap s'est développée selon une dynamique exclusivement empirique avec une capacité d'analyser les expériences pratiques et de différencier les succès présents et potentiels, et de lancer plusieurs expérimentations en parallèle. **La Ferme NosPilifs** a développée deux cercles d'activités:

- Le premier gravitant au sein de l'Entreprise de Travail Adaptée: 12 métiers (jardinerie, épicerie bio, estaminet, menuiserie, biscuiterie, boulangerie, ferme d'animation, pépinière, entretien de jardins, stages et formations) avec succès comme le démontre les chiffres-clefs : CA : 5 369 502€, 216 ETP dont 145 personnes handicapées. 60% des coûts sont couverts par les activités propres.
- Le deuxième constituant la galaxie[81] offrant des services sociaux indispensables pour les personnes porteuses de handicap (crèche inclusive, service d'accompagnement, école spécialisée, logement collectif et des centres de jour, etc.).

Réflexions : L'exploration de ce modèle est particulièrement intéressante pour les associations en phase et en capacité de développement. La croissance n'est pas forcément une nécessité. Les associations veillent d'abord à répondre aux besoins des bénéficiaires. Cependant, nous devons faire le constat que la précarité[82] est malheureusement en croissance. Il est donc logique que le secteur associatif continue à se développer, d'autant plus si l'État désinvestit ses propres prestations sociales. L'approche organique semble particulièrement vertueuse quand elle donne naissance à des entités distinctes permettant à la fois d'isoler les risques et aussi de développer des dynamiques propres aux activités de chaque entité (la gestion d'une épicerie ne peut être pensée de la même façon qu'un centre de jours pour adolescents présentant un trouble autistique), tout en favorisant une complémentarité en termes de sources de revenus. Comme pour tous les exemples mentionnés dans ce manuscrit, il faut considérer la pérennité et la capacité de développement d'une association en intégrant énormément de paramètres qui ne peuvent pas forcément être reproduits "mécaniquement" partout, ni à toutes les époques. Il faut également s'interroger sur les besoins de financements des activités envisagées ainsi que la capacité de les attirer, ce qui peut induire une réflexion sur la structure institutionnelle (une ou plusieurs entités pour diviser le risque, des sociétés qui peuvent appeler du capital contrairement aux associations, …).

[80] La Ferme Nos Pilifs - Cultivons un monde de différences

[81] La Ferme Nos Pilifs - missions

[82] 2024 : Plus de 2,1 millions de Belges courent un risque de pauvreté ou d'exclusion sociale | Statbel

N°16 . Intégration sectorielle horizontale associative (A) et ou marchande (B)

Description : L'intégration au sein du secteur d'activités existants de l'association peut se réaliser horizontalement (avec les organisations-soeurs) peut se réaliser selon plusieurs dynamiques:

(16A) **L'association s'associe (au niveau opérationnel) ou fusionne (juridiquement) avec d'autres organisations similaires du secteur associatif** pour créer des synergies et renforcer leur positionnement collectif.(A)

(16B) **L'association** (ou un groupe d'associations) **intègre**(nt) **une entreprise commerciale active dans son secteur** afin d'augmenter ou d'optimiser ses ressources et opportunités.

Illustrations :

(16A) **CSD bruxelles**[83] a créé le groupe CSD en se rapprochant de **Soins chez soi**[84] et **Aegidium** pour renforcer sa robustesse. les départements supports ont fusionnés.

(16B) **L'association YSOS** spécialisée dans l'insertion et l'accompagnement de publics vulnérables, avait acquis en 2014 l'entreprise commerciale Artisane Services (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)), ensuite cette association a rejoint le **Groupe SOS**[85] en 2018.

Réflexions : Ce mécanisme peut sembler très éloigné du secteur associatif, cependant il existe. Et il est probable que celui-ci soit utilisé par des associations de taille moyenne ou (très) grande disposant des moyens financiers pour investir et gérer des opérations de fusion/acquisition. L'exploration de ce modèle est particulièrement intéressante pour les grandes associations en phase et en capacité de développement et d'investissement.

Attention aux impacts structurels, culturels, juridiques, financiers (démarches administratives) et également aux conséquences concernant les subsides existants avant de prendre une décision aussi importante.

[83] Page d'accueil - CSD BRUXELLES - CENTRALE DE SERVICES & DE SOINS À DOMICILE

[84] Soins et services à domicile - Soins Chez Soi

[85] Entreprendre au profit de tous - Groupe SOS

N°17 . Commercialisation de services liés au cœur de son activité (connaissances)

Description : L'association « monétise » des actifs immatériels (savoirs et méthodes développés dans le cadre de sa mission sociale) **en les vendant à d'autres organisations** (formations, publications, conseils).

Illustrations :

L'Association du Droit des Etrangers (ADDE) Belgique, "commercialise" ses connaissances et compétences juridiques auprès de ses pairs, en organisant des séminaires et colloques juridiques[86] sur le droit des étrangers.

The Shifters[87] : l'association a décidé de créer une filiale commerciale détenue à 100 % pour porter ses activités liées aux « Fresques ». L'objectif est notamment de préserver l'activité d'intérêt général de l'association en séparant l'activité commerciale.

Réflexions :

La monétisation des savoirs est une source de revenus pour les associations. Ceci peut se réaliser au sein du véhicule juridique de l'Association, ou par la création d'une entité légale distincte qui se concentre exclusivement sur le développement commercial de ces activités.

Il est important de vérifier la compatibilité - et la pérennité - du chiffre d'affaires réalisé par la commercialisation de ces services avec les financements publics, d'autant plus si ceux-ci sont structurels, afin d'anticiper une éventuelle déduction des revenus privés réalisés du montant de certains subsides.

[86] Formations et colloques - Association pour le droit des étrangers

[87] Accueil | The Shifters

N°18 . Marketing associatif pour promouvoir ses activités associatives

Description : Le marketing associatif peut se définir comme l'ensemble des actions et stratégies marketing mises en œuvre par des associations ou organisations à but non lucratif. Il vise à promouvoir les activités de l'association auprès de ses adhérents, bénévoles et donateurs, tout en renforçant leur visibilité et leur notoriété. **Il s'agit d'un réel levier pour augmenter les marges financières** d'une association qu'elle soit marchande ou non:

(18A) **L'association non-marchande développe la notoriété et la crédibilité** pour augmenter la reconnaissance de sa mission et attirer de nouveaux donateurs.
(18B) **Les entreprises sociales et démocratiques commercialisant des produits et/ou services peuvent renforcer la qualité de leur marque** afin notamment d'augmenter les prix de certains services et produits pour financer les activités sociales.

Illustrations :

(18A) **La Fondation contre le Cancer**[88] (Belgique) a réussi un travail d'adhésion particulièrement puissant, grâce à un réel travail de marque, de reconnaissance et de répétition. Elle a réussi à faire de la lutte contre le cancer une cause extrêmement identifiable en Belgique, avec différentes portes d'entrée complémentaires et créant un réel engagement (dons, legs, événements, recherche, prévention, mécénat d'entreprises, et des campagnes de sensibilisation).
(18A) **GAMS**[89] (Belgique) s'est lancé dans la redéfinition du positionnement de sa « marque » afin d'augmenter sa visibilité, en faisant appel au **Groupe VO Communication**[90], et en organisant un « *Lab créatif*[91] » combinant plusieurs profils du secteur associatif et de la communication.
(18B) **Les Petits Riens - Label Jaune**[92] (Belgique) ont développé une marque dédié aux produits upcyclés en textile créée pour valoriser les stocks invendables. Quelques chiffres-clefs: 3419 pièces uniques confectionnées et commercialisées en 2024 (2 657 en 2022), 3 salariées + plusieurs bénévoles.

Réflexions : Les stratégies marketing peuvent servir à positionner les offres des entreprises sociales et démocratiques face aux offres des marques conventionnelles afin notamment d'attirer des nouveaux segments de clients. L'Agence du Non-Marchand[93] propose plusieurs outils pour progresser dans ce domaine. Cette piste de valorisation est accessible pour l'ensemble des associations, et particulièrement utile et pertinente pour les entreprises sociales marchandes. Cette approche peut créer des chocs de valeur au sein de certaines associations. Cela nécessite un réel accompagnement aux changements ainsi qu'une adhésion des membres du personnel le moins habitués au marketing associatif.

[88] Que faisons-nous ? - Fondation contre le cancer
[89] Abolition des MGF - GAMS
[90] Communication group - VO
[91] VO Lab
[92] Label Jaune - Les Petits Riens
[93] Marketing | Bienvenue sur Monasbl.be, le site des responsables d'ASBL

N°19 . ESD NEW - Stockage de temps dans la rénovation / re-valorisation d'un actif immobilisé (CAPEX)

Description : L'association investit du temps de travail non affecté dans la rénovation d'un bien immobilier, en augmentant la valeur du bien grâce au travail réalisé, afin de vendre (ou louer) celui-ci.

Illustrations :

Le Groupe Associatif SIREAS a le projet de créer une nouvelle structure juridique qui mettra à l'emploi les anciens stagiaires formés et certifiés dans les métiers de la construction (électricité, menuiserie, et installation chauffage-sanitaire) afin de proposer des services de réparations et à termes d'installation aux particuliers, associations et entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale.

Après la phase de projet-pilote, ce groupe associatif a le projet d'investir dans l'achat de biens immobiliers, afin de les transformer et ensuite de les revendre. Cette approche permet de réaliser des travaux générant un futur chiffre d'affaires, en parallèle du chiffre d'affaires réalisé par les réparations.

Réflexions :

Cette piste est très spécifique et concerne des associations expertes dans la rénovation, et offrant des services commerciaux/productifs dans le secteur de la construction, et dont la situation (financière) est stable et suffisamment solide, en complément d'activités d'insertion socio-professionnelles par exemple.

Indépendamment des activités potentielles de rénovation, on constate que, de 2014 à 2024, les organisations à but non lucratif ont augmenté de 52 % leurs immobilisations corporelles (Terrains et constructions, installations, machines et outillage,mobilier et matériel roulant, immobilisations détenues en location-financement et droits similaires, autres immobilisations corporelles, immobilisations corporelles en cours et acomptes versés), ce qui indique une claire tendance à investir dans ces biens plutôt que de les prendre en location.

Une telle stratégie patrimoniale peut générer également de la valeur, en particulier dans un contexte de hausse des prix de l'immobilier. (Financité, 5ème Rapport[94] sur la finance solidaire en Belgique, mai 2026).

[94] https://www.financite.be/sites/default/files/references/images/5e%20Rapport%20sur%20la%20finance%20solidaire.pdf

N°20 . Société immobilière associative

Description : **L'association qui dispose d'un bâtiment qu'elle utilise opérationnellement ou qu'elle loue à une entité juridique distincte qui détient le bâtiment.**

L'association opérationnelle lui verse un loyer, transformant un coût immobilier en charge d'exploitation. Le patrimoine immobilier est ainsi protégé des risques opérationnels de l'ASBL principale.

Il peut bien sûr s'agir de plusieurs structures qui acquièrent et partagent un bâtiment, ce qui leur permet de mutualiser des services.

Illustrations :

L'Entreprise de Travail Adapté L'Ouvroir[95] (Bruxelles) dispose d'un patrimoine immobilier qu'elle met à disposition d'une autre association partenaire **Anthonin Arthau**[96] active dans le logement pour des personnes précarisées.

Le partenariat permet de soutenir des projets complémentaires aux activités de l'ETA, moyennant un loyer très modéré, tout en restant propriétaire des bâtiments. Cependant l'ensemble de ses activités, y compris la location, sont organisées au sein d'une seule et même entité juridique, contrairement aux pratiques de diverses associations, notamment pour justifier des dépenses éligibles auprès de leurs organismes de subventionnement.

Bota75[97] appartenant à **Médecins du Monde**[98], **Vluchtelinwerk Vlaanderen**[99], **Financité**[100] et **SAW-B**[101]. permet de mutualiser de nombreux services (accueil, gestion, salles, catering, …).

Réflexions :

C'est une pratique courante, notamment dans les secteurs des soins de santé et de l'enseignement, où les "ASBL patrimoniales" sont explicitement mentionnées dans la législation fiscale.

Il peut être intéressant d'explorer ce mécanisme lorsque des pouvoirs subsidiants ne valorisent pas les remboursements d'emprunts hypothécaires dans les frais admissibles.

---

[95] L'Ouvroir - Accueil
[96] Housing First - Offre — Habitations Protégées
[97] https://botanique75.be/
[98] https://medecinsdumonde.be/
[99] https://vluchtelingenwerk.be/
[100] https://financite.be/
[101] https://saw-b.be/

N°21 . ESD - Intégration verticale avec une entreprise marchande

Description : L'association intègre (économiquement et logistiquement et/ou juridiquement) une étape de la chaîne de valeur d'une entreprise commerciale, devenant un partenaire structurel.

Illustrations :

EnVie Atelier[102] et le distributeur Colruyt ont développé une relation commerciale et partenariale. L'entreprise sociale belge transforme des surplus de légumes frais belges en soupes, tout en employant et formant des personnes éloignées du marché du travail.

Colruyt Group intervient principalement comme partenaire de distribution / débouché commercial. Les soupes EnVie sont notamment vendues dans les magasins Colruyt, sous la marque Boni Selection enVie. Une documentation de Colruyt décrit explicitement ces soupes comme un exemple combinant lutte contre le gaspillage alimentaire et réinsertion professionnelle.

Historiquement, Colruyt a fourni à EnVie un réseau important de points de vente, ce qui a permis à EnVie de développer son activité. Une étude sur le modèle EnVie indique que le partenariat avec Colruyt contribuait aussi à réduire les coûts logistiques et donnait accès à environ 160 points de vente à l'époque.

Le modèle repose sur plusieurs partenaires : REO Veiling fournit les surplus de légumes des producteurs belges, Randstad intervient dans la formation et l'accompagnement des travailleurs, tandis que Colruyt assure la distribution.

Réflexions :

Cette approche concerne principalement des associations productives stables ou en développement disposant des ressources humaines et financières pour développer de tels partenariats.

Cette piste peut prendre plusieurs formes, y compris la fusion voire le rachat de l'entreprise commerciale en amont/aval de sa chaîne de valeur.

[102] Microsoft Word - Annex 2

N°22 . ESD - Partenariat avec une entreprise pour innover ou relocaliser des activités productives

Description : Une association et une entreprise décide de créer un partenariat pour innover et/ou relocaliser des activités productives:
(22A) **Partenariat pour l'innovation**: L'association co-développe avec une "entreprise marchande" (une start-up par exemple) un nouveau produit en apportant son expertise terrain (logistique, manutention, processus productifs, etc.), tandis que l'entreprise contribue en apportant la technologie, le marché potentiel et le financement.
(22B) **Partenariat pour la relocalisation**: Une approche complémentaire concernant la relocalisation d'activités productives: L'association reprend en interne des activités de production précédemment externalisées ou importées, créant de nouveaux emplois locaux et relocalisant la valeur ajoutée.

Description :
(22A) **Partenariat pour l'innovation:** L'association co-développe avec une "entreprise marchande" (une start-up par exemple) un nouveau produit en apportant son expertise terrain (logistique, manutention, processus productifs, etc.), tandis que l'entreprise contribue en apportant la technologie, le marché potentiel et le financement.
(22B) **Partenariat pour la relocalisation:** Une approche complémentaire concernant la relocalisation d'activités productives: L'association reprend en interne des activités de production précédemment externalisées/importées, créant des emplois locaux et relocalisant la valeur ajoutée.

Illustrations :
(22A) l'Entreprise de Travail Adapté **Atelier Jean Del'Cour**[103] & la start-up **OWA6**[104] (Liège) se sont associées pour développer et fabriquer la première bornes de recharge 100% belge et circulaire.
(22B) **TRAVIE**[105] (Belgique) : **BIKE43** a développe une partie de sa production à Bruxelles. Les cadres sont fabriqués en Europe, et les vélos sont assemblés chez TRAVIE. BIKE43 indique que cette proximité permet notamment de mieux maîtriser la qualité.
(22B) **L'ouvroir**[106] a développé un partenariat avec Decathlon[107] pour reconditionner et revaloriser les produits dépareillés (retour e-commerce).
(22B) **GreenFox**, une entreprise commerciale à finalité sociale[108] prioritaire a créé un atelier de décorticage manuel de crevettes, pêchées en mer du nord, à La Haye afin de rapatrier[109] aux Pays-Bas une activité qui avait largement été délocalisée au Maroc. Le projet vise un emploi inclusif , une production locale et de qualité (fraicheur, réduction des conservateurs)

Réflexions : L'alliance entre l'entreprise sociale et l'entreprise conventionnelle (ou start-up) constitue un enjeu pour favoriser le maintien d'innovation (22A) et d'activités économiques localement, ou pour relocaliser (2B) la valeur ajoutée d'activités délocalisées, et favoriser une plus grande circularité des ressources.

---

[103] Jean Del'Cour - La performance à vocation sociale
[104] Créateur de solutions de recharge optimisées | OWA6
[105] Le projet TRAVIE - TRAVIE - Travail adapté à Bruxelles
[106] L'Ouvroir - Accueil
[107] Circulariser - Évoluer vers une économie circulaire
[108] Dia 1
[109] Garnalen pellen: niet meer in Marokko, maar in Den Haag

N°23 . Développer des offres de services inclusifs en partenariat avec une entreprise marchande

Description : L'association co-construit avec une entreprise commerciale un modèle qui intègre des publics éloignés de l'emploi dans sa chaîne de valeur, tout en générant un bénéfice pour l'entreprise. L'association intervient avec son expertise pour guider le développement de services et produits adaptés aux besoins et réalités d'un public précarisé.

Illustrations :
L'Association "Sociale Saamo West-Vlaanderen"[110], Bosch & CPAS[111] West-Vlaanderen (Belgique) se sont associés pour organiser le projet Papillon[112] a été lancé en Belgique pour aider les familles à faibles revenus à réduire leurs coûts avec des appareils électroménagers économes en énergie. Ce partenariat est triplement gagnant: les ménages précarisés disposent d'équipements performants, le CPAS réduit ses dépenses en coûts énergétiques et Bosch développe un nouveau segment. En pratique, il s'agit également d'un modèle circulaire vertueux basé sur l'économie de la fonctionnalité[113] et l'économie de la réutilisation[114] des appareils électroménagers en fonction des besoins spécifiques de chacun des ménages.

L'Association Action Tank Entreprise & Pauvreté[115] est une **structure d'intermédiation et d'expérimentation** qui réunit des entreprises privées, des associations, des acteurs publics et des chercheurs et établissements académiques. Son objectif est de concevoir et expérimenter des solutions visant à réduire la pauvreté et l'exclusion. Certains projets utilisent le modèle du **« *social business* »**, c'est-à-dire une activité économiquement viable qui poursuit également un objectif d'impact social.

Le Groupe Renault et le think-and-do tank **Action Tank Entreprise et Pauvreté** ont développé une gamme de solutions axées sur la **mobilité inclusive** pour les personnes précarisées, réunies sous le programme **CareMakers**: "Garages solidaires" ('entretien et de réparation à prix coûtant), et "Club mobilité" (Offres d'achat et d'accès aux véhicules neufs ou récents, via micro-crédit accompagné, packages d'assurance adaptés à tarif préférentiel négociés avec des partenaires sociaux.

Réflexions : Cette nouvelle approche des entreprises conventionnelles pour maintenir leurs parts de marché est une dynamique à double tranchant: elle permet aux personnes précaires d'accéder à des services et produits, cependant il ne faut pas que ces services créent un effet rebond en termes de dépendance amplifiant la précarité. Il est fondamental d'établir une charte de partenariat équilibrée pour l'ensemble des parties prenantes, et surtout d'établir une relation de confiance progressive car ce modèle économique peut créer un choc culturel au sein des associations et des entreprises conventionnelles.

---

[110] WijzijnSAAMO_web.pdf
[111] Centre Public d'Aides Sociales (Belgique)
[112] Projet Papillon | Bosch
[113] L'**économie de la fonctionnalité** est un modèle économique qui consiste à **vendre l'usage ou la performance d'un bien plutôt que le bien lui-même**.
[114] Reuse Economy : 10 leviers pour passer à l'échelle
[115] Action Tank

N°24 . Offre assurantielle pour des services essentiels

Description : L'association propose un accès à des biens ou services essentiels (alimentation, santé, mobilité, logement, etc.) via un mécanisme d'abonnement ou de cotisation, selon les principes solidaires d'une mutuelle.

Les membres paient une cotisation régulière (en argent ou en temps) et accèdent en échange à des services à des prix inaccessibles pour les individus dans un système conventionnel.Le risque et les coûts sont mutualisés entre tous les membres, ce qui rend le modèle viable et accessible à tous.

Illustrations :

BEES coop[116] (Bruxelles) est une coopérative qui propose des produits de qualité à des prix accessibles (notamment grâce au travail bénévole de ses coopérateurs-trices pour couvrir les opérations de distribution), soutenant ainsi la sécurité alimentaire. En 2023, près de 70 bénéficiaires du CPAS[117] de Schaerbeek ont reçu cette allocation, ce qui a permis d'accroître l'accessibilité à une alimentation de qualité. Le projet a été évalué[118] comme ayant des conclusions encourageantes, soulignant l'importance d'une sécurité sociale de l'alimentation pour répondre aux enjeux d'accessibilité à une nourriture de qualité.

Depuis 2021, plusieurs associations, citoyens, ONG belges se sont réunis au sein d'un collectif, le Collectif de réflexion et d'action sur une sécurité sociale de l'alimentation (**CreaSSA**[119]). Depuis lors, différentes initiatives de caisses alimentaires communes se sont mises en place, où où chacun cotise selon ses moyens pour accéder à une alimentation de qualité, telle que **Laclasse**[120].

Ces initiatives montrent comment la sécurité alimentaire peut être promue à travers des solutions coopératives et des soutiens financiers.

Réflexions : L'élaboration de ce mécanisme nécessite un montage entre plusieurs parties-prenantes, et donc une réelle étude de faisabilité approfondie au travers d'un projet-pilote, avec les conseils des organisations qui ont déjà implémenté ce mécanisme.

---

[116] Accueil - BEES coop

[117] Un CPAS (Centre Public d'Action Sociale) est un service public local qui fournit une aide sociale aux personnes afin de garantir une vie conforme à la dignité humaine.

[118] Evaluation du projet pilote BEES coop – Collectif de réflexion et d'action sur une Sécurité Sociale de l'Alimentation (CréaSSA)

[119] CréaSSA – Collectif de réflexion et d'action sur une Sécurité Sociale de l'Alimentation (CréaSSA)

[120] https://laclass.be/

II – Coopérer et Mutualiser

N°25 . Prêts d'actifs (CAPEX) croisés entre organisations sociales

Description : Deux associations se prêtent mutuellement leurs équipements et/ou infrastructures lors de périodes de non-utilisation complémentaires, créant un système de partage croisé sans transaction financière.

Illustrations :

Dans le cadre de l'alliance **OTONOM**[121], plusieurs associations dont **GAMMES**[122]**, CSD**[123] **et SIREAS**[124] (Bruxelles) ont décidé de se prêter des salles de réunions équipées d'écrans interactifs et une cuisine en raison de besoins croisés différés dans le temps.

Réflexions : Ce modèle est accessible à l'ensemble des associations, quelque soit leurs tailles et situations financières. La confiance est le pilier principal de cette piste, comme c'est le cas pour tous les modèles économiques basés sur la coopération et la mutualisation. Il est donc vital de prendre le temps de créer une relation de confiance entre les partenaires, notamment au travers de quelques tests de partage d'équipements avec "peu d'enjeux", avant de procéder à des montages plus impactants pour la viabilité des associations impliquées.

En pratique, comme les besoins croisés des équipements ne se déroulent pas forcément simultanément, il peut être utile de constituer un registre partagé, voire même une comptabilité spécifique si les prêts sont réguliers et concernent une diversité de fonctions dans les associations se prêtant respectivement ces équipements.

Il peut être utile de créer une communauté suffisamment grande afin de couvrir les demandes et les offres en équipements et infrastructures avec une "masse critique suffisante".

Pousser à l'extrême cette dynamique peut s'apparenter au modèle circulaire de l'économie de la fonctionnalité.

Une variante consiste en l'acquisition indivise d'un bien entre plusieurs organisations qui s'en partagent la jouissance, comme l'exemple du Bota 75[125] cité au modèle numéro 20), sans la diviser en unités distinctes.

---

[121] Alliance Otonom

[122] Aide à domicile à Bruxelles 24h/24 | Gammes ASBL

[123] Page d'accueil - CSD BRUXELLES - CENTRALE DE SERVICES & DE SOINS À DOMICILE

[124] Bienvenue - Groupe Sireas

[125] https://botanique75.be/

N°26 . Échange de prestations économiquement équivalentes entre associations (modèle SEL)

Description : **L'association échange des services et/ou des compétences avec d'autres associations, entreprises ou individus, sur base du modèle des "SEL" c'est à dire un Système d'Échanges Locaux organisé en réseau** où les membres échangent des services, des savoirs et des biens sans frais. Chaque membre propose et demande des services selon ses compétences et besoins, mesurés par le temps (ex. : 1 heure de service = 1 heure d'échange)[126]

Description :

L'association échange des services et/ou des compétences avec d'autres associations, entreprises ou individus, sur base du modèle des "SEL[127]".

Illustration :

L'Alliance OTONOM[128] organise le partage de ressources matérielles et immatérielles entre ses membres, notamment dans les 3 domaines suivants: **Formations** partagées (Sessions de formation mutualisées favorisant le développement professionnel, l'échange de compétences et la montée en expertise collective), **Savoirs partagés** (Animation de Communautés de pratiques (CoP) et d'un espace numérique commun (SharePoint) pour échanger documents et expériences, **Services partagés** (Mise en commun de services opérationnels ou stratégiques, via un véhicule juridique dédié (association de frais)).

Merciki[129] (Échange de services et matériel par monnaie complémentaire): Bien que destiné aussi aux particuliers, ce réseau d'entraide belge permet d'échanger des compétences et du matériel sur la base d'une monnaie fictive ("les Mercis"). Les associations y ont recours pour s'échanger gratuitement du soutien logistique, du prêt d'équipements ou du coup de main ponctuel.

Réflexions : Ce modèle est applicable à l'ensemble des associations, quelle que soit leur taille. La réciprocité peut aider le développement de ce type de modèle.

[126] https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d'%C3%A9change_local

[127] Un Système d'Échanges Locaux (SEL) est un réseau où les membres échangent des services, des savoirs et des biens sans frais. Chaque membre propose et demande des services selon ses compétences et besoins, mesurés par le temps (ex. : 1 heure de service = 1 heure d'échange).

[128] Alliance Otonom

[129] L'entraide entre voisins | Merciki

N°27 . Engagements et/ou prêts de RH partagés entre associations

Description : Des associations partagent des ressources humaines entre elles, réduisant les coûts salariaux individuels tout en donnant accès à des compétences rares.

Illustrations :

L'association **BRU-SHARE**[130] (Bruxelles) est un dispositif d'emploi partagé créé en 2024 pour soutenir les associations à but non lucratif (ASBL) à Bruxelles. Il permet aux travailleurs partagés de contribuer à la gestion administrative et à la prise en charge des tâches support pour les ASBL, en offrant un soutien ciblé sans coûts supplémentaires pour les employeurs. Bru-Share facilite la mutualisation des compétences, permettant aux associations de se concentrer sur leur mission principale tout en bénéficiant d'un soutien administratif.

L'Alliance OTONOM[131] organise le partage de ressources externes (expert-e-s indépendant-e-s dans plusieurs domaines (fund raising, droit social, marketing, digitalisation, etc.) mis à disposition de ses membres) et des expert-e-s internes aux structures (ex: un coordinateur des processus, un responsable data, RGPD & privacy) pour partager les connaissances et pratiques afin d'augmenter l'excellence des associations dans plusieurs domaines.

Réflexions:

Cette approche est accessible à toutes les associations. Elle nécessite de bien identifier les responsabilités, modalités pratiques, le cadre légal et contractuel (notamment informer ses instances sociales internes) et les modes de fonctionnement de ces expert-e-s et également de préparer leurs intégrations dans les associations partagées pour réussir cette opportunité humaine en termes d'acquisition d'expertises indispensables pour faire grandir le secteur associatif avec les collègues les plus avancé-e-e-s et expert-e-s ou des profils particulièrement rares dans des domaines stratégiques ou dans des activités opérationnelles.

Le risque est d'éviter la mise à disposition via un mécanisme soit de groupement d'employeur - soit par la création d'une association de frais - soit d'accord de collaboartion.

[130] Dispositif d'emploi partagé pour le secteur à profit social bruxellois - Bru-Share

[131] Alliance Otonom

N°28 . Mutualisation des coûts opérationnels (OPEX[132]) entre associations

Description : Plusieurs associations regroupent leurs dépenses de fonctionnement récurrentes pour négocier de meilleures conditions tarifaires et réduire leurs coûts opérationnels.

Illustrations :

L'ASBL GAM's[133] accueille dans ses locaux plusieurs organisations-soeurs, avec lesquelles elles partagent les frais (électricité, internet, etc.) de façon parfaitement harmonieuse.

Réflexions :

Cette forme de mutualisation est accessible à l'ensemble des associations, quelque soit leurs tailles et états de développement.

Il est d'ailleurs probable que cette approche se renforce, y compris dans la mutualisation des coûts opérationnels généralistes (comptabilité, etc.) entre associations, et que cette approche puisse se renforcer soit entre associations actives au sein d'un même secteur afin de proposer un "seul lieu de services sociaux" à des bénéficiaires identiques aux différentes associations.

Un regroupement des associations en un lieu commun (ou proche) permet d'implémenter plus facilement cette piste de mutualisation.

[132] OPEX (Operational Expenditure) désigne les dépenses opérationnelles ou d'exploitation, correspondant aux coûts courants nécessaires au fonctionnement quotidien d'une entreprise ou d'un système.

[133] Abolition des MGF - GAMS

N°29 . Co-développement de services sociaux avec d'autres associations

Description : Plusieurs associations décident de développer un service social (intégré) qu'elles ne peuvent facilement créer seules et qui leur permet d'augmenter leur impact social auprès de bénéficiaires communs ou complémentaires.

Illustrations :

RibauCARE[134] (Bruxelles) est un centre social-santé intégré de quatre associations pour offre un lieu unique pour accompagner un public précarisé : **CanalSanté**[135] (une maison médicale), **Leman**[136] (un planning familial), un service de médiation de dettes (Leman), **Solidarité Savoir**[137] (centre d'action sociale globale) et l'ASBL **LAMA**[138] (service d'accompagnement thérapeutique de toxicomanes). Ce projet a été accompagné et facilité avec l'aide de **Solidarimmo**[139]

Le Service Social des Étrangers (SSE)[140] et le **Service International de Recherche, d'Éducation et d'Actions Sociales (SIREAS)**[141] (Belgique) décident de mutualiser plusieurs membres de leurs équipes pour offrir un accompagnement social et juridique aux personnes précarisées dans la Province de Liège, tout en optimisant l'encadrement géré par une des deux associations afin d'éviter une redondance inutile localement: Les 3 personnes en premières lignes de l'ASBL **SIREAS** sont coordonnées exclusivement par la coordinatrice de l'ASBL **SSE**.

Réflexions :

Cette piste est accessible à toutes les associations stables ou en développement en capacité de structurer un partenariat symbiotique pour un public similaire. L'optimum, comme le démontre **Ribaucare** est de pouvoir consolider la mutualisation en un seul lieu commun afin d'offrir un service intégré en "un seul lieu de contact" aux bénéficiaires. Elle nécessite une confiance indéfectible entre les associations qui décident cette forme de mutualisation, ainsi qu'une clarté dans les modes de gouvernance.

Ce modèle est un équilibre entre respect des identités et partage et prend du temps pour prendre forme.

---

134 Ribaucare Espace Social-Santé

135 Canalsanté – Kanaalgezondheid Canalsanté – Kanaalgezondheid

136 Leman - Centre de planning familial

137 Solidarité Savoir asbl – – Centre d'Action Sociale Globale – La solidarité et le savoir pour tous

138 Projet Lama — Prise en charge des addictions à Bruxelles

139 Solidarimmo - La gestion locative immobilière solidaire et éco-responsable

140 sse

141 Bienvenue - Groupe Sireas

N°30 . Développement de services de supports mutualisés

Description : Un groupement d'associations crée ou mandate un prestataire commun pour développer une ou des fonction(s) support(s), que toutes utilisent à moindre coût.

Plusieurs associations co-investissent dans le développement d'un outil ou d'une plateforme commune, partageant les coûts de développement et bénéficiant toutes du résultat.

Illustrations :

La **Fédération des Services Sociaux**[142] (Bruxelles) a co-développée de la plateforme digitale OPALE pour la gestion partagée des données de bénéficiaires des services sociaux membres de la FDSS adaptée aux besoins communs de bénéficiaires similaires.

Rayon 9[143] est une entreprise sociale qui a décidé avec ses pairs, les autres membres de la Fédération Européenne **Coopcycle**[144] (détenue par ses membres), de développer d'une application d'une application coopérative complète et professionnelle pour livrer tout type de colis (locale, durable, mutualisée).

Plusieurs membres de l'**Alliance OTONOM**[145] développent leur propre application de gestion des bons de commandes et des prestations des bénévoles afin d'avoir une plateforme correspondant à leurs réalités, tout en réduisant leurs dépenses et dépendances à des prestataires informatiques indépendants.

La SC Bota75[146] qui gère le bâtiment indivis dont il a été question plus haut au profit des quatres organisations propriétaires.

Réflexions : Cette piste d'optimisation des coûts est d'autant plus pertinente si elle permet de répondre à des besoins communs spécialisés des associations qui participent au développement de ces services supports. Elle permet également aux organisations de se concentrer sur leur métier de base plutôt que de se disperser et consacrer une partie de leurs moyens pour des activités de support pour lesquelles elles ne disposent pas forcément d'une parfaite expertise.

Cependant, il faut trouver le juste équilibre en termes de ressources investies, l'importance de ce développement pour renforcer la mission des associations impliquées et les coûts d'opportunité potentielle en faisant appel à un prestataire externe, y compris dans le cadre d'une négociation réalisée via une centrale d'achats.

---

[142] FdSS Fédération des Services Sociaux
[143] Rayon9 – Cyclo-logistique à Liège
[144] Logiciel - CoopCycle
[145] Alliance Otonom
[146] CVBA Bota75

N°31 . Acquisition d'une entreprise privée de services supports partagés

Description : Une association ou un groupement d'associations font l'acquisition d'une entreprise privée offrant des services-clefs (supports) afin de maîtriser ceux-ci et optimiser les coûts, voire de transformer et utiliser ces structures pour amplifier leurs impacts sociaux.

Illustrations :

La Varappe[147] (France), acteur national de l'inclusion (structure juridique **hybride**, combinant statut associatif historique et sociétés commerciales à impact) né dans les Bouches-du-Rhône il y a plus de 30 ans, réalise une levée de fonds record en Provence-Alpes-Côte d'Azur pour soutenir son plan de développement 2027, incluant notamment le rachat de l'entreprise Antilope en 2022 en collaboration avec une agence digitale locale pour proposer une offre 360° de communication.

Le Groupe SOS, plus grande entreprise sociale d'Europe (statut associatif tête de groupe), s'est construit principalement par le rachat ou l'absorption d'associations et d'entreprises de services aux collectivités et entreprises privées, en santé financière fragile ou sans successeur, telles que:

- **Polyclinique du Parc à Bar-le-Duc** (Société commerciale gérant une clinique privée de chirurgie et de médecine (lucrative), L'objectif du rachat[148] : Convertir l'établissement privé à lucratif en un centre de santé à but non lucratif intégré au territoire, évitant ainsi la fermeture des soins de proximité et la logique de rentabilité actionnariale.

- **Diverses PME classiques** actives dans le secteur de la blanchisserie industrielle, du nettoyage et de la gestion des espaces verts avec comme objectif de transformer ces entreprises marchandes en Entreprises d'Insertion (EI) ou Entreprises Adaptées (EA). L'activité commerciale (prestations de service auprès de clients privés ou publics) est conservée, mais le personnel de production est constitué majoritairement de personnes en réinsertion ou en situation de handicap.

Réflexions : Ce modèle relève d'une stratégie et de moyens ambitieux clairement établis par un groupement associatif disposant de capacités humaines et financières massives. Il faut également se questionner à propos du modèle de gouvernance appliqué, afin d'éviter que l'écosystème associatif ne bascule dans une dynamique capitaliste dénuée des valeurs et de missions sociales.

[147] La Varappe réalise une levée de fonds de 20M€ d'euros pour faire passer l'inclusion de la marge à la norme

[148] GroupeSOS_Rapport_integre_2022.pdf

N°32 . Externalisation et/ou mutualisation de fonctions “supports”

Description : L'association décide d’externaliser ou de mutualiser les opérations et fonctions “supports” auprès d’une autre organisation (association ou entreprise conventionnelle).

Illustrations :

Les **Groupements d'Employeurs Sportifs ou Culturels**[149] (ex. *GE Sport Bretagne* ou *CRGE*). Plusieurs associations sportives d'un même territoire se regroupent pour embaucher un comptable ou un responsable RH à temps plein, partagé ensuite entre 3 ou 4 associations à temps partiel.

Socialware.org[150] **(Belgique)** : Une plateforme qui permet la mutualisation de l'accès aux outils numériques et logiciels de gestion à des tarifs préférentiels ou sous forme de dons pour les associations belges, couplée à un réseau d'experts informatiques partagés.

La Boutique de Gestion[151] (Belgique) propose des services de Gestion salariale, Conseil et Formations à destination des acteurs de l’économie sociale. Elle rassemble une équipe aux compétences pointues dans les matières de gestion : droit du travail, droit des ASBL, gestion financière, budgétaire et administrative, GRH et gestion sociale.

Réflexions : Cette solution est accessible à toutes les associations stables et/ou en développement, voire aux associations en crise (si le coût d’opportunité est financièrement favorable), c’est la solution opposée du mécanisme numéro 30, lorsqu’une association décide pour des raisons stratégiques (recentrage des activités sur son cœur de métier) et/ou financières d’externaliser les opérations et fonctions transversales.

[149] Le GEIQ Sport & Loisirs Bretagne

[150] Qui sommes-nous - SOCIALware

[151] Bienvenue aux acteurs de plus-value sociale ! - La Boutique de Gestion ASBL

N°33 . Création d'un holding associatif

Description : Plusieurs associations créent une structure faîtière commune qui détient des participations et mutualise les fonctions stratégiques, tout en préservant l'autonomie opérationnelle de chaque entité.

Illustrations :

STEP Group[152] (Belgique - 400 salarié-e-s, 700 stagiaires formé-e-s/an, en dehors des usagers des services, budget annuel de 10 à 15 millions d'euros.) développe un modèle d'intégration par filières en s'appuyant sur un réseau intégré d'ASBL (avec une identité visuelle commune) et de coopératives organisées autour de 4 pôles métiers (formation, insertion, entrepreneuriat, action sociale). Sa gestion repose sur des structures de soutien (comme Step & Coop) qui centralisent les fonctions administratives, financières et juridiques des entités du groupe pour maximiser leur impact social.

Groupe SOS[153] (France - 22.000 salarié-e-s, 2 millions de personnes accompagnées par an, budget annuel de 1,4 à 2 milliards d'euros, est gouvernée par une Union d'associations regroupant plusieurs associations-fondatrices par métiers (Santé, Seniors, Jeunesse, etc.) et un Conseil d'Administration d'Union, composé de délégués désignés par les conseils d'administration bénévoles de chaque filiale, pour définir les grandes orientations et valide les budgets. L'exécution est pilotée par un Directoire (co-présidence et vice-présidences exécutives) appuyé par un Comité Exécutif (Comex) regroupant les directions générales et métiers.

Les deux groupes (STEP Group et Groupe SOS) utilisent un principe de consolidation financière et de mutualisation des fonctions support (RH, juridique, gestion) pour assurer la pérennité économique de structures à but non lucratif.

Réflexions : Il s'agit probablement du modèle nécessitant à la fois le plus de temps de réflexion, de discussion et surtout de confiance pour envisager une telle révolution entre associations. Le travail de projection peut être facilité par la méthode du "*back-casting*[154]" afin d'explorer sans tabou avec les organes de gouvernance des différentes associations candidates le futur désirable, ainsi que les opportunités et menaces d'un futur commun.

[152] Step Group

[153] Entreprendre au profit de tous - Groupe SOS

[154] Découvrir la méthode utilisée pour le premier forum fédérale de la Transition Juste en Belgique (pages 5 à 7) Contribution de la société civile organisée | Just Transition

N°34 . Fusion entre organisations-soeurs

Description : Plusieurs organisations décident de fusionner afin de consolider ses ressources, voire optimiser et/ou dans certains cas éliminer des redondances et renforcer son positionnement.

Illustrations :

Louvain Coopération[155] a absorbé deux autres associations belges (GEOMOUN et Rotary Clubs for Development). L'objectif annoncé était explicitement de renforcer l'impact, optimiser les ressources et développer de nouveaux projets. Et les ASBL **L'Ancre** et **Notre Abri**[156] ont réalisé une fusion par absorption. Les deux associations travaillent auprès d'**enfants et de jeunes en situation de vulnérabilité**. La fusion vise notamment à renforcer la continuité de l'accompagnement et à offrir aux autorités mandantes une capacité d'orientation plus large. Un autre exemple: le Groupe SOS[157] intègre des associations dans plusieurs domaines sociaux.

Réflexions : A l'inverse de la création d'un holding associatif, l'absorption est une opération qui remplace plusieurs entités distinctes par l'émergence d'une seule entité et unique identité. Ce processus est probablement le plus délicat à envisager dans des situations qui ne permettent pas d'autres alternatives, ou il peut aussi s'agir d'un choix volontaire lorsque les identités et métiers sont identiques afin de renforcer les impacts des associations impliquées.

Attention bien évidemment à l'ensemble des obligations légales, fiscales et sociales, ainsi qu'aux impacts concernant les subventions.

[155] Historique | Louvain cooperation ONG Belge
[156] Fusion de L'Ancre et Notre Abri - Notre Abri
[157] Qui sommes-nous ? - Groupe SOS

N°35 . NEW Rejoindre une communauté de partage d'énergie

Description : Des associations regroupent leurs consommations énergétiques (avec d'autres agents économiques ou non) pour négocier collectivement des tarifs préférentiels ou installent ensemble des équipements de production d'énergie renouvelable.

Illustrations :

Brupower[158] est une coopérative d'énergie bruxelloise qui vous permet de participer à la transition énergétique en consommant de l'énergie renouvelable produite localement, en investissant dans de nouveaux projets, ou les deux.

Le Groupe Associatif SIREAS a rejoint la communauté d'énergie RaYSun[159] qui connecte entreprises, collectivités, associations et copropriétés au sein de communautés d'énergie locales en Belgique. Un accompagnement de bout en bout, avec une mise en place en 3 étapes simples

Réflexions : Une communauté d'énergie (ou de partage d'énergie) permet à plusieurs acteurs situés à proximité (associations, citoyens, PME, collectivités) de consommer, produire et s'échanger localement de l'électricité verte. Cela représente plusieurs avantages : Réduction et stabilisation des coûts énergétiques (notamment des économies sur les taxes et coûts de réseau), Impact social, environnemental et citoyen, notamment en luttant contre la précarité énergétique (Une association peut agir comme « consommateur pivot » ou re-distribuer son énergie excédentaire à des ménages modestes du quartier ou à d'autres associations partenaires). Et ceci sans aucune contrainte financière ou technique.

Un autre alternative énergétique complémentaire, pour les associations utilisant des ressources énergétiques fossiles, consiste à remplacer une chaudière au mazout par une chaudière biomasse alimentée en plaquette de bois grâce à la coopérative **COOPEOS**[160]. Cette dynamique permet à la fois de réduire son empreinte climatique et ses dépenses.

[158] Home | brupower

[159] RaYSun — Gestionnaire de communautés d'énergie en Belgique

[160] Coopeos - Biomasse locale pour une chaleur durable

III – Optimiser ses actifs et ses coûts

N°36 . ESD - Investissements mutualisés d'actifs (CAPEX)

Description : Plusieurs associations décident d'investir en commun dans un / plusieurs actif(s) (CAPEX[161]) qu'elles vont partager, avec des fonctionnalités similaires ou complémentaires afin d'optimiser leurs investissements, et prendre en compte leurs expériences pour réaliser le développement, gérer et entretenir le plus pertinent possible.

Illustrations :

Micro Factory[162] (Belgique) "une micro-usine urbaine ouverte et collaborative: espace de fabrication partagé avec machines et outils en commun[163] au cœur de la capitale européenne. Plus de 150 artisan-e-s/makers, dont 50 professionnel-le-s vivant essentiellement de leurs activités via Micro Factory, mutualisent des équipements de production pour créer ensemble des produits ou services, partageant les coûts fixes et les revenus générés.

En pratique, les deux structures légales (ASBL et coopérative) permettent de mutualiser la gestion, le financement, et l'utilisation des équipements partagés, ainsi que la gestion de demandes de productions.

Cette mutualisation permet à la fois de réduire drastiquement les coûts (fonciers, équipements, autres frais) pour chacun-e des membres, et également d'augmenter l'agilité pour les demandes de production dépassant la capacité individuelle de chacun-e, tout en améliorant considérablement la qualité de vie des artisan-e-s, grâce notamment à la réduction du seuil de rentabilité par rapport à leurs situations individuelles avant de rejoindre Microfactory.

Réflexions : Ce modèle économique, encouragé et théorisé par les travaux de la P2P Foundation[164], répond aux multiples défis sociétaux du 21ème siècle tant au niveau de la pression foncière en milieu urbain, de l'optimisation des ressources matérielles nécessaires (en équipements et en intrants), et de la relocalisation des capacités de production en milieu urbain, du développement de la robustesse productive tout en réduisant la pression financière des artisan-e-s, ainsi que le développement de nouvelles formes de gouvernance plus démocratique.
Cette même dynamique est parfaitement applicable au secteur associatif, y compris actif en action sociale car les enjeux macro, méso et micro sont comparables

[161] CAPEX (Capital Expenditure) désigne les dépenses d'investissement engagées par une entreprise pour acquérir, améliorer ou maintenir des actifs durables, comme des machines, bâtiments ou logiciels, et qui sont capitalisées au bilan puis amorties sur plusieurs années.
[162] Home | Micro Factory
[163] be sustainable
[164] Michel Bauwens | P2P Foundation

N°37 . Mécénat en ressources matérielles (CAPEX) d'entreprises, de fondations,voire de particuliers.

Description : Des entreprises, fondations voire des particuliers offrent à l'association des équipements, du matériel ou des infrastructures à titre gracieux, voire à des conditions extrêmement avantageuses pour effectuer ses missions sociales.

Illustrations :

Le Planning Familial[165] (France) a été contraint, en raison de la baisse des financements publics de faire appel à des dons matériels (et financiers et de compétences) encadrés par qui fixe quelques principes : *« On fait attention à ce que financent les organisations, à comment les gens y sont traités, si elles comptent des auteurs de violences… »*. Ce qui permet aux antennes locales de choisir leurs propres partenaires.

SIREAS (Bruxelles) : équipements informatiques et mobilier de bureau offerts par des entreprises, ainsi qu'une imprimante laser pour l'atelier de formation du bois permettant d'accéder aux technologies les plus avancées.

DoucheFlux dont le bâtiment[166] est mis à disposition grâce au copropriétaire, le dessinateur Philippe Gelück.

Cinemaximiliaan[167] est une plateforme par et pour les nouveaux arrivants en Belgique. Elle propose des projections quotidiennes de films dans un camp improvisé du parc. La maison du projet à Molenbeek perme de réaliser des productions artistiques(y compris des courts métrages y sont développées). Ce projet est rendu possible grâce au bail offert à des conditions avantageuses par **CEPERIVE**[168] qui soutient des projets sociétaux en mettant de l'immobilier à disposition.

GOODtoGIVE[169] est une plateforme qui relie les entreprises souhaitant donner des équipements ou produits et des associations intéressées par des produits/équipements.

Réflexions : Les exemples de **DoucheFlux** et de **CEPERIVE** démontrent qu'il est possible de réduire les frais d'infrastructures en faisant appel à des mécènes qui peuvent à la fois offrir une solution pour pérenniser les activités d'une association, tout en investissant dans un bien immobilier.
Comme pour la majorité des mécanismes alternatifs, il est indispensable de vérifier les modalités juridiques et fiscales avant de se lancer dans cette piste. En Belgique, les modalités fiscales sont encadrées par le SPF Finance[170]

[165] Confronté à un soutien public incertain, le Planning familial de Gironde se tourne vers les financements privés | Alternatives économiques
[166] Laurent d'Ursel (Doucheflux): 'Dakloosheid is een misdaad tegen de menselijkheid' | BRUZZ
[167] Cinemaximiliaan – Ceperive
[168] Ceperive
[169] Qui sommes-nous? - Goods To Give
[170] Quels dons ? | SPF Finances

N°38 . Centrale d'achat associative

Description : Des associations se regroupent pour acheter collectivement leurs fournitures et services via une centrale d'achat commune, bénéficiant de volumes importants pour négocier des prix inférieurs, notamment pour des services de commodités indispensables au fonctionnement des associations.

Illustrations :

L'Agence du Non-Marchand[171] (Belgique) a développé la plateforme de pré-négociations et d'achats groupés SourceHub[172], dédiée exclusivement au secteur associatif, avec des réductions pour des produits et services pouvant atteindre jusqu'à -75%.

CODEF[173] (Belgique) a également négocié des tarifs avantageux auprès d'un secrétariat social pour les +560 associations membres de sa fédération.

Réflexions : Cette approche permet d'inverser les rapports de négociation avec les entreprises conventionnelles fournissant des services notamment aux associations afin de transférer une partie de leurs marges en ristournes au secteur associatif.

Attention à veiller à ce que les réductions et les achats réalisés correspondent aux valeurs de votre association, afin d'éviter de renforcer des inégalités ou des externalités sociales et/ou environnementales contre lesquelles votre association lutte. Des critères sociétaux seront probablement mis en place par certaines plateformes d'achats groupés pour faciliter des choix pertinents en termes d'impacts sociétaux.

[171] L'Agence pour le Non-Marchand – Des services dédiés aux ASBL

[172] Tous vos produits disponibles

[173] Devenir membre - CODEF

N°39 . Location rémunérée d'actifs auprès d'une autre organisation

Description : L'association remplace l'achat et la propriété d'équipements et/ou d'infrastructures par la location et l'usage de ceux-ci auprès d'une autre association ou d'une entreprise.

Illustrations :

Le Groupe SIREAS[174] (Belgique) a remplacé une camionnette vétuste par la location d'une camionnette frigorifique afin d'effectuer des prestations sporadiques de catering dans le cadre de ses activités de formations dans le secteur HORECA, afin de réduire ses dépenses, son empreinte matérielle, et son empreinte CO2.

Réflexions :

Il s'agit du pendant de la piste N°7, en prenant le point de vue d'une association qui empruntait un actif à une autre association.

Cette approche permet de transformer des CAPEX en OPEX plus prévisibles et permettant également d'alléger l'actif du bilan comptable de l'organisation. Cette approche est particulièrement pertinente pour une association en difficulté qui souhaite se recentrer sur son cœur de métier, et éviter de gérer des actifs dont elle ne doit pas forcément être propriétaire pour effectuer ses missions.

[174] Bienvenue - Groupe Sireas

N°40 . Échange d'actifs de valeurs équivalentes (troc).

Description : Des associations procèdent à des échanges définitifs ou temporaires d'équipements de valeur comparable, sans flux financier (éventuellement via un échange croisé de factures pour un montant équivalent).

Illustrations :

La Caverne 35[175] **(France)** est une mutualisation locale d'associations culturelles ou sportives sous forme de banques de matériel mutualisé (scènes mobiles, gobelets réutilisables, tentes, matériel d'enregistrement). Une association apporte par exemple son groupe électrogène en échange de l'utilisation de la sonorisation d'une autre.

La Remise[176] **(Montréal) :** une coopérative/outil communautaire réunit de nombreuses associations et organismes à but non lucratif (OBNL) adhérentes pour partager ou troquer des équipements de bricolage, de jardinage, de cuisine événementielle et de spectacle sans avoir à les acheter.

Échanges d'équipements de valeur comparable entre membres ex. échange d'un véhicule

Réflexions : Sur le plan légal et fiscal, il faut vérifier les modalités impératives à respecter, et notamment différencier les modalités de dons croisés (sans contre-parties) et les modalités légales et fiscales concernant le troc (échanges avec contreparties) Voici quelques éléments à titre informatif:

Le troc entre entreprises est légalement possible en Belgique, y compris lorsqu'il s'agit d'échanger des biens contre des services ou des services contre des services. Mais juridiquement et fiscalement, un troc n'échappe pas aux règles normales d'une transaction commerciale. La Cour de cassation a d'ailleurs explicitement reconnu les conventions d'échange, y compris lorsque la contrepartie est payée en nature, dans le cadre de la réglementation TVA[177]

Si une ASBL est assujettie à la TVA, un échange peut constituer une opération de livraison de biens, la TVA étant en principe déterminée sur la contrepartie reçue. Le SPF Finances précise[178] que la base de la TVA comprend ce qui est reçu ou doit être reçu comme contre-prestation du client ou d'un tiers.

En France[179], l'opération doit être correctement documentée et sa fiscalité dépend de la situation des associations et du bien concerné. Une association française n'est pas automatiquement soumise aux impôts commerciaux simplement parce qu'elle réalise une opération ponctuelle, mais certaines activités commerciales peuvent entraîner TVA, ou autres impositions.

---

[175] La Caverne

[176] La Remise Montréal | La Remise, votre coopérative de solidarité à but non lucratif

[177] ECLI:BE:CASS:2016:ARR.20160902.2

[178] Base d'imposition | SPF Finances

[179] Fiscalité applicable aux associations | Associations.gouv.fr

N°41. NEW - Mécénat de (frais de) fonctionnement (ou mécénat en OPEX)

Description : Une entreprise peut **prendre directement en charge certaines dépenses de fonctionnement d'une ASBL** : par exemple une facture de loyer, d'électricité, de logiciel, de comptabilité, une prestation juridique, du matériel ou certaines dépenses de personnel.

Illustration :

SNCF (Espaces et tiers-lieux solidaires[180]) (France) : La SNCF prête ou loue à titre symbolique des bâtiments ferroviaires non utilisés ou des espaces en gare à des associations (ex. *Emmaüs*, *Restos du Cœur*, ateliers d'insertion ou épiceries solidaires). Inauguré en 2022 dans l'ancien technicentre industriel d'Oullins, **le centre d'hébergement d'urgence de La Mulatière**[181], qui accueille des familles de réfugiés jusqu'en 2028, s'inscrit dans la lignée des projets de SNCF Immobilier.

Solvay[182] (Matériel de laboratoire et équipements scientifiques) (Belgique) : Le groupe chimique met à disposition du matériel scientifique scientifique et éducatif de seconde main pour des ASBL promouvant la science auprès des jeunes défavorisés ou des ONG de recherche.

Réflexions :

Cette piste est accessible à l'ensemble des associations, quelque soit leurs tailles et situations, et représente une réelle opportunité afin d'accéder à des ressources matérielles permettant de mettre en œuvre la mission d'une association, sans devoir investir du temps dans des activités de fund raising. En France, le mécénat en nature[183] est explicitement reconnu comme une catégorie de mécénat comme par exemple: la création gratuite d'un site internet, la mise à disposition d'un véhicule, la mise à disposition d'un local, la fourniture de matériel, et la mise à disposition gratuite d'un salarié pour assurer la comptabilité d'une association.

Attention en Belgique pour l'entreprise, ce n'est pas nécessairement assimilable à un « don fiscal attestable ». Le paiement direct constitue économiquement une prise en charge d'une dépense de l'Association, mais il ne faut pas délivrer une attestation fiscale de don comme si l'entreprise avait effectué un don en espèces à l'ASBL. Le SPF Finances précise que les dons ouvrant droit au régime d'autorisation doivent être faits en argent. **Il est donc absolument indispensable de vérifier les modalités réglementaires et fiscales à respecter.**

[180] L'urbanisme transitoire au service de la ville de demain | Groupe SNCF
[181] Des réfugiés dans l'ancien technicentre d'Oullins | Groupe SNCF
[182] STEM | Solvay
[183] Le mécénat des entreprises | Ministère de la Culture

N°42 . Mécénat de compétences

Description : Des entreprises ou des professionnels mettent bénévolement leurs compétences spécialisées à disposition de l'association pour des missions définies.

L'association accède gratuitement à des expertises (juridique, IT, communication, RH, stratégie) inaccessibles financièrement.

Illustrations :

L'association Escalpade[184] créée en 1997, par des parents d'enfants atteints de dé ciences physiques, pour répondre à un manque d'infrastructure scolaire d'enseignement spécialisé de type 4, a été accompagnée par l'Association **ToolBox**[185] (Belgique) dont la mission est d'améliorer la gestion des organisations à vocation sociale en Belgique grâce à l'expertise de bénévoles professionnel-le-s. Ce qui a permis un accompagnement dédié en termes de conseils pour son image et sa communication ainsi que dans l'apprentissage des outils numériques et la mise en place de campagnes digitales pour développer une stratégie autonome de fund raising.

Grooteiland[186] a recruté son directeur financier grâce au programme Experience@Work[187], lancé par KBC en collaboration avec d'autres grands employeurs belges (tels qu'AXA et Proximus), fonctionne comme un « Multi-Company Mobility Center » favorisant la mobilité inter-entreprises et le mécénat/partage de compétences pour encourager un allongement de carrière motivant et porteur de sens.

La Fondation des Petits Riens[188] a créé un *Advisory Board* en sélectionnant des expert-e-s bénévoles complémentaires dans le réseau des membres du comité de direction et des membres du comité du Conseil d'Administration des Petits Riens afin de constituer un comité d'avis stratégique pour questionner et "challenger" sa stratégie, et ouvrir de nouvelles perspectives en termes d'opportunités économiques et/ou de partenariats.

Réflexions : Ce procédé est accessible à l'ensemble des associations, soit via une organisation telle que Toolbox, moyennant une cotisation annuelle, soit via son propre réseau de contacts.

Avant d'entamer l'une ou l'autre piste de mécénat de compétences, il faut déterminer les enjeux et questions pour lesquels des expert-e-s externes seront utiles car cela demandera également du temps en termes de communication, préparation, d'organisation et d'animation.

[184] Escalpade asbl - ToolBox
[185] ToolBox asbl - vzw
[186] Groot Eiland
[187] L'initiative - Experience@Work
[188] Fondation Les Petits Riens | Annuaire Guide Social

N°43. NEW - Immunisation d'une partie des coûts immobiliers via un Community Land Trust (A) ou une occupation légale temporaire d'un espace inoccupé (B)

Description : 43A Le Community Land Trust (CLT) est un modèle dans lequel une structure collective détient durablement le foncier, tandis que les occupants peuvent devenir propriétaires de leur bien immobilier.

L'État peut jouer un rôle essentiel en « immunisant » le foncier, notamment en mettant des terrains publics à disposition du CLT ou en apportant des garanties et financements permettant de les soustraire durablement à la spéculation.Le terrain reste ainsi la propriété du CLT et ne peut être revendu librement à des fins spéculatives, tandis que le logement peut être occupé ou vendu par les ménages.Lors d'une revente la plus-value potentielle est strictement limitée et réglementée afin de maintenir le logement abordable pour les occupants suivants.

La gouvernance participative du CLT associe habitants, pouvoirs publics et acteurs locaux afin de garantir durablement l'accessibilité du logement et la protection du foncier, et réduit par conséquent les pressions spéculatives.

43B. Une alternative consiste à occuper légalement et temporairement avec d'autres associations un espace inoccupé.

Illustrations :

43A. Community Land Trust Bxl (CLTB)[189]. Plusieurs projets intègrent des espaces associatifs ou communautaires, notamment à Verheyden – Le Nid, le projet comprend un espace associatif avec salle polyvalente. à CALICO, un espace de quartier est occupé par l'association Rézone, un espace de quartier est occupé par l'association Rézone[190].

43.B. Communa occupe légalement et temporairement des bâtiments vides pour y insérer en priorité de l'hébergement pour personnes précarisées, mais aussi des espaces de vie, de jeu, de travail & de création dans une dynamique constructive avec le quartier.

Réflexions :

:

43.A. L'immunisation du foncier pour favoriser le développement d'associations est une piste à encourager, et les associations intéressées doivent contacter les CLT à proximité de leurs publics afin de discuter de collaborations pour des projets immobiliers existants ou futurs.

43.B. L'approche respectueuse, légale et collaborative d'une occupation temporaire est essentielle à la viabilité d'une occupation permettant le déploiement temporaire d'une association.

[189] Transvaal - Community Land Trust Bruxelles

[190] https://platformbxl.brussels/fr/repertoire/rezone-reseau-sante-mentale-bruxelles-sud

N°44. NEW - Affectation au secteur associatif de biens confisqués aux criminels

Description : L'association bénéficie de la mise à disposition par l'État ou les collectivités de biens immobiliers confisqués à des criminels ou vacants.

Ce mécanisme légal permet d'occuper gratuitement des locaux (bail ou convention précaire), réduisant drastiquement les charges immobilières tout en réaffectant des biens mal-acquis à l'intérêt général.

Illustrations :

France — dispositif AGRASC[191] (Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués) : permet à des associations reconnues d'utilité publique de bénéficier de la mise à disposition de biens immobiliers confisqués à des criminels, pour y installer des activités sociales ou culturelles.

L'Italie a développé depuis les années 1990 un système spécifique de réutilisation sociale des biens confisqués à la mafia et à la criminalité organisée. Après confiscation définitive, les biens peuvent être attribués gratuitement à des associations, fondations, coopératives sociales ou autres organismes du tiers secteur. L'Agence nationale italienne (ANBSC[192]) organise notamment des appels permettant l'attribution directe et gratuite de biens confisqués à des organismes du troisième secteur.

Réflexions :

Ce système n'existe pas encore en Belgique. Cette mesure doit faire partie des revendications du secteur associatif auprès des Parlements afin de favoriser son émergence, et également de soutenir l'organisation Basta![193], pionnière dans ce domaine.

Bien évidemment, cette évolution ne peut en aucun cas remplacer les subventions structurelles et facultatives de l'Etat.

[191] L'affectation sociale des biens confisqués : trois ans d'une expérimentation réussie à Marseille | AGRASC

[192] Nuovo avviso dell'Anbsc per l'assegnazione diretta di beni confiscati a enti o associazioni del Terzo Settore | Ministero dell'Interno

[193] BASTA! – Belgian Antimafia: Steps Towards Awareness!

IV – Financer ses activités

N°45. Obligations citoyennes

Description : Une obligation peut-être émise par des entreprises ou des États mais également par des organisations. La personne qui achète une obligation prête de l'argent à l'émetteur de cette obligation. Les Obligations citoyennes sont émises exclusivement, pour soutenir des projets à forte plus-value sociale ou environnementale, par des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), des coopératives agréées, ou des Associations.
Le rendement tempéré et désintéressé : Le taux d'intérêt proposé est souvent modéré (ou aligné sur la finance solidaire) afin de ne pas faire peser une charge financière trop lourde sur la structure sociale créancière. Ces obligations visent une réelle proximité citoyenne en mobilisant la communauté et les usagers autour d'un projet de territoire ou de transition.
Il existe également un mécanisme proche : le « **Titre associatif**[194] » qui est un instrument financier obligataire spécifique au droit français (réformé par la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire de 2014), correspondant une obligation à long terme assimilée à des quasi-fonds propres (dette mezzanine/subordonnée).

Illustrations :

Coopeos[195] **& Maisons Médicales**[196] (Belgique) émettent des obligations citoyennes avec l'aide d'organismes spécialisés tels que Financité.
Les Grignoux[197] qui, en 2015, ont collecté largement plus que 500 000 euros pour la relance du cinéma Caméo à Namur. Le trésorier des Grignoux[198] confiait que la solution la plus avantageuse sur le plan financier aurait été d'emprunter à un organisme bancaire. Cela a permis d'associer un millier de citoyens pour ouvrir "leur" cinéma.

Réflexions : L'intérêt principal de cette piste concerne des évolutions majeures d'une association nécessitant une capacité d'investissement supérieure aux fonds propres, et à sa capacité d'emprunt conventionnelle. Il est impératif de veiller à ce que les retours sur investissement permettent d'honorer les obligations de remboursement. Cette approche permet de financer son association à des taux inférieurs à ceux du système bancaire conventionnel. Il est parfois possible de favoriser le "roulement" (partiel) de la dette. Mais le financement par émission d'obligations présente d'autres avantages également, notamment de resserrer les liens avec la communauté de membres et de sympathisants de l'organisation.

Les obligations citoyennes sont souvent émises directement par l'association elle-même auprès de sa communauté (membres, sympathisants, usagers) ou via des réseaux d'économie sociale comme **Financité**[199]. Cette piste a déjà permis la création de 706 millions € de financements labellisés, pour 113 entreprises du label "finance solidaire[200]".Ce mécanisme permet aussi d'apporter de l'oxygène temporairement, pour le fond de roulement, à des associations dont les subventions facultatives (voir structurelles) sont menacées,voire lorsque les institutions tardent à verser les subsides, notamment en l'absence prolongée[201] de gouvernement.

---

194 Titres associatifs : quelles conditions et quelles étapes ? | Avise
195 Coopeos - Biomasse locale pour une chaleur durable
196 Accueil - Fédération des maisons médicales
197 Les Grignoux - Cinémas Le Parc - Churchill - Sauvenière - Caméo Home - Home
198 https://www.rtbf.be/article/plus-de-500-000-euros-collectes-les-obligations-des-grignoux-cartonnent-9121715
199 Accueil - Label Finance solidaire
200 Label Finance solidaire | Financité
201 https://www.monasbl.be/nouvelles/vie-associative/bruxelles-sans-gouvernement-depuis-plus-de-600-jours-monasblbe-donne-la

N°46. Crowdlending ou le financement participatif sous forme de prêts

Description : Ce mécanisme financier fonctionne via des plateformes spécialisées proposant du crowd-lending durable, ce mécanisme finance tout type de PME, start-up ou projet immobilier commercial ou de projets associatifs ou coopératifs.

A ne pas confondre avec le crowdfunding, qui se base sur des dons ou des récompenses, le crowd-lending implique un retour financier pour les investisseurs.

Illustrations:

La FermeNosPilifs[202] était accompagnée par Financité[203], pour l'émission d'une campagne de prêts obligataires grand public pour un montant total de 200.000 à 300.000 €, découpée en obligations accessibles dès 100 € par titre. Le capital récolté auprès des citoyens visait à moderniser et développer le site de la ferme et ses ateliers.

Financité est l'organisation garante du label éthique, tout en accompagnement à la communication financière ainsi qu'au respect de la transparence vis-à-vis des prêteurs citoyens ainsi que la garantie d'utilisation du financement pour une activité à forte utilité sociale, non spéculative et transparente. De plus, Financité offre une visibilité au projet auprès de son réseau d'investisseurs solidaires pour soutenir leurs appels à cession de parts.

Réflexions : Cette approche permet à la fois de tester l'intérêt d'investisseurs proches (ou éloignés) de nouveaux services et en même temps d'obtenir du financement pour ceux-ci.

Cela demande une réelle préparation et donc des ressources adaptées à ces enjeux. Ce type de financement est complémentaire aux autres formules de financement d'un projet associatif/coopératif.

Ce mécanisme de financement nécessite le passage par une plateforme agréée par la FSMA (Autorité des services et marchés financiers en Belgique). La plateforme prélève des frais de montage et de gestion de campagne auprès du porteur de projet et/ou de l'investisseur.

[202] https://www.fermenospilifs.be/
[203] https://www.financite.be/labelfinancesolidaire

N°47. Prêts entre associations

Description : Des associations “proches” se consentent mutuellement des prêts à des conditions préférentielles, évitant le recours au financement bancaire.

Illustrations :

Le Mouvement Ouvrier Chrétien (MOC)[204] (Belgique) a accepté de prêter des fonds à des organisations-sœurs.

Au sein d’OTONOM, un des membres (CSD) a prêté pendant plusieurs mois plusieurs dizaines de milliers d’euros à un autre membre (GAM’s) afin d’éviter le recours à un emprunt bancaire, contre un taux d’intérêt avantageux.

Fondée en décembre 2018 par 31 entreprises de l’économie sociale, la **SC F’in common**[205] accorde quant à elle des prêts aux associations et coopératives pour financer durablement une économie pour l’humain et la planète.

Un autre exemple - **en dehors de prêts entre pairs** - concerne les fonds à impacts tels que Impact House[206] (fondé par Piet Colruyt) ou **Trividend** (fonds d’investissement à impact public-privé reconnu par le gouvernement flamand) qui accompagne et finance explicitement des **Associations** et autres acteurs de l'économie sociale qui développent notamment des projets d’innovations sociales. Les financements peuvent prendre la forme de prêts subordonnés, prêts convertibles ou participations.

Réflexions : Ce mécanisme financier est accessible à l’ensemble des associations, quelle que soit leur taille. Il faut cependant rester prudent pour les associations en difficulté, afin de ne pas créer de tensions supplémentaires avec des partenaires proches.

La solidarité entre associations doit être encouragée, de plus elle peut être très utile lorsque les taux des prêts bancaires sont élevés ainsi que pour les associations exclues[207] injustement du système de prêts bancaires.

Ceci doit faire l’objet d’une convention, idéalement établie par un juriste, voire un notaire, afin de veiller à ce que les modalités pratiques soient clarifiées et connues de l’ensemble des organes de gouvernance des deux associations concernées.

---

[204] S'allier pour la démocratie. Agir pour l'égalité. | MOC

[205] https://www.fincommon.coop/

[206] A propos - Impact House

[207] De plus en plus d'ASBL sont exclues des banques : "ING nous plonge dans l'insécurité" - La Libre

N°48. Réévaluation de CAPEX afin d'augmenter sa capacité d'emprunt

Description : L'association fait réévaluer officiellement ses actifs immobiliers à leur valeur de marché actuelle, augmentant ses fonds propres comptables et sa capacité d'emprunt, tout en évaluant les risques pour ses activités et sa pérennité.

Illustrations :

Une Entreprise de Travail Adapté Bruxelloise[208] décide de réévaluer la valeur de son bâtiment abritant ses ateliers afin d'augmenter ses capacités d'emprunts, notamment sa garantie bancaire), et à faciliter la négociation pour le taux d'emprunt avec le secteur bancaire classique dans le cadre du développement de ses activités économiques et sociales.

Réflexions : D'une part, Il est recommandé d'analyser les impacts comptables, économiques, financières, voire fiscales avant d'envisager la réévaluation d'un actif (immobilier), et d'autre part il est fondamental de discuter avec l'ensemble de ses organes de gestion, voire ses principales parties prenantes concernant la finalité de cette opération.

D'autant plus si il s'agit de recourir à un emprunt (bancaire). En effet, il serait dangereux de considérer une augmentation importante et soudaine de sa capacité d'emprunt, sans évaluer et valider ses capacités de remboursement du service de la dette. L'établissement d'un *business model* et d'un business plan[209] sera vital.

[208] Ensemble pour l'emploi des personnes en situation de handicap - Febrap

[209] https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-business-plan-quelle-difference

N°49. NEW Social impact bond sur base des fonds associatifs (A)/ fonds privés (B)

Description : Le *Social Impact Bond* (contrat à impact Social) est un instrument financier dans lequel des investisseurs financent un programme social et le remboursement dépend de l'obtention de résultats sociaux prédéfinis. Concrètement, des investisseurs (associatifs (A) ou privés (B) ou associatifs) avancent les fonds nécessaires à un projet social. Si le projet atteint ses objectifs d'impact, l'État rembourse avec un retour sur investissement. voire schéma illustrant ce mécanisme en annexe.

Illustrations :
(49A) **Mozaïk RH**[210] a développé ses activités grâce à **un Contrat à Impact Social "Diversité et Emploi"**, un programme spécifique de sourcing et de coaching de candidats issus des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) financé à l'amorce par des investisseurs impact (dont l'**Association France Active** et la Banque des Territoires) et remboursé par l'État/les collectivités en fonction des taux de placement réels en entreprise.

L'Association FranceActive[211] (France) fédère le réseau national, définit la stratégie globale, gère les partenariats nationaux et coordonne le réseau d'associations locales; Cette association dispose de trois outils financiers complémentaires dont une **Société par Actions Simplifiée (SAS)**, la société d'investissement du réseau, qui collecte de l'épargne solidaire et investit directement sous forme de fonds propres, quasi-fonds propres ou prêts participatifs, une société anonyme financière dédiée à l'octroi de garanties bancaires pour couvrir une partie du risque auprès des banques et une structure associative intermédiaire dédiée à la gestion de certains fonds régionaux ou nationaux de prêts.

(49B) **Duo4aJob**[212] (Belgique) a pour mission de mettre en relation un·e jeune chercheur·se d'emploi avec un·e mentor bénévole de plus de 50 ans qui lui correspond et qui va booster ses chances sur le marché du travail. Le Social Impact Bond était déterminant pour le lancement de ce programme ambitieux, car l'institution Actiris ne pouvait pas prendre le risque du lancement de cette association, sauf si il était financé par un fonds privé structuré et organisé par **KOIS**[213] contre une rémunération du risque lorsque l'objectif d'insertion fût atteint et permet à l'État de réduire ses dépenses nettes.

Réflexions : L'exemple du SIB de **Duo4ajob** est particulièrement inspirant, car il démontre à la fois l'impact social de cette association avant-gardiste et le "retour-sur-investissement" pour l'Etat en raison d'une équation contributive. En effet, l'investissement dans ce SIB coûte moins cher que le coût de traitement des externalités sociales directes (allocations de remplacement), sans compter l'ensemble des autres externalités sociales indirectes (bien-être, risques de précarité accru, et aux risques et frais en soins de santé[214], etc.).

Ce mécanisme est complexe à mettre en place (très utilisé dans l'humanitaire), et constitue aussi une forme de déresponsabilisation de l'État dans des projets d'innovation sociale.

---

[210] Accueil - Mozaik RH
[211] France Active, le mouvement des entrepreneurs engagés
[212] DUO for a JOB
[213] KOIS | FAIR - Finance à impact social
[214] Le travail est-il bon pour la santé ?

N°50. Fonds combinant des domaines attractifs et peu attractifs

Description : Un fonds mixant des causes "populaires" et des causes "moins populaires", permettant d'attirer plus facilement le financement des citoyen-ne-s afin de contribuer simplement à l'amélioration de la société, par des dons ponctuels ou réguliers.

Ce mécanisme repose sur le principe de la mutualisation financière et du financement en portefeuille.

L'objectif est de mieux répartir les dons entre les différentes problématiques sociales. Ce mécanisme permettrait de soutenir aussi des causes essentielles mais moins attractives pour les donateurs.

Illustration :

La Fondation de France[215] applique précisément ce principe grâce à son statut de fondation abritante (ou sous égide) et ses programmes d'action thématiques, permettant d'orienter la générosité privée pour des prêts (et pour des dons) vers un spectre d'actions combinant causes populaires et causes marginalisées.

En pratique: un investisseur ou un grand donateur injecte son argent dans un fonds philanthropique parapluie. Ce fonds est géré par un comité consultatif.

Le mécanisme de compensation : La fondation impose une répartition du portefeuille. L'investisseur finance un « panier d'associations » : par exemple, pour 100 € investis, 60 € vont à l'enfance et 40 € vont à la réinsertion des détenus ou à l'addictologie.

Réflexions : Ce mécanisme permet de garantir un financement du secteur associatif moins dépendant de la popularité médiatique (ou politique) de chacune des causes. Et permet également d'augmenter la robustesse du financement pour des enjeux sociétaux moins soutenus par des subsides institutionnels soumis aux pressions politiques.

[215] La Fondation de toutes les causes - Fondation de France

Perspectives

Quels modèles et mécanismes allez-vous tester demain avec vos équipes ? C'est la question principale à se poser après avoir lu cette publication.

Nous sommes nombreux à vouloir nous concentrer exclusivement sur le cœur de nos missions. C'est naturel, mais nous n'avons pas le choix. Nous devons aussi continuer à augmenter la diversité des sources de financement de nos associations afin de développer les "marges" qui nous permettent d'assurer nos missions sociétales.

Interpellons aussi les (futur-e-s) mandataires politiques afin qu'elles-ils repensent aussi le lien entre l'Etat et les associations. Il existe aussi d'autres mécanismes et réflexes hybrides entre l'Etat et les associations afin de soutenir nos missions au service de la collectivité. Voici une série de mesures pour aller plus loin à ce sujet:

- **L'évaluation systématique préalable des impacts systémiques chiffrés en termes d'augmentation d'externalités sociales et/ou environnementales de coupes budgétaires**, selon le système "d'Analyse d'Impact des Réglementations[216]" prévu officiellement au niveau fédéral mais peu appliqué de façon systématique, ainsi que les augmentations de coûts (in)directs pour la collectivité. A ce sujet, il sera aussi utile de développer un outil de visualisation des impacts croisés des associations multi-subventionnées afin d'éviter que des coupes linéaires simplistes, même minimes, ne détruisent des secteurs associatifs essentiels.

- Le développement de **politiques ambitieuses de soutien à l'innovation sociale[217]** telles que le mécanisme « *Proof Your Social Innovation*[218] » développé par Innoviris. Car aucune innovation disruptive majeure, y compris au niveau industriel, à travers le monde n'a été le fruit exclusivement d'investissements privés en R&D, mais bien d'un investissement public massif et déterminant.

- Considérer dans les textes de lois les plus fondamentaux, **les subventions du secteur associatif actif notamment dans les services sociaux comme des investissements productifs** générant des contributions positives et réduisant les externalités et leurs coûts pour l'État.

- La mise en place de **bons de redevabilités croisées** entre les différents niveaux de pouvoirs afin que les mesures politiques prises à un niveau de pouvoir renforce les mesures de ses collègues, et surtout ne les affaiblissent ou ne les contredisent pas.

[216] Dans le cadre de l'administration fédérale (notamment en Belgique), ce mécanisme global et obligatoire d'évaluation préalable est connu sous le nom d'Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR) ou Test d'Impact Ex-Ante (parfois associé au Test Développement Durable).

[217] Innovation Sociale | BRUXEO

[218] Prove your social innovation | Innoviris

- **Favoriser la complémentarité entre les subventions publiques et les modèles et mécanismes de financement alternatifs**, ainsi que l'élaboration des mesures pour **mettre en place de nouveaux systèmes innovants**, et déjà implémentés dans d'autres pays européens, tels que l'affectation au secteur associatif de biens confisqués.

- **Flécher des sources de financement** comme par exemple le système de solde de la Taxe d'apprentissage (France) dont un pourcentage peut être directement affecté par les entreprises à des associations éligibles (formation, insertion, orientation). Ou encore l'imputation fléchée de pénalités liées aux faits entraînant des externalités sociales et environnementales vers les associations actives dans la gestion et le traitement de ces mêmes externalités. A l'instar du projet de financement (partiel) du "pack nouveau départ" pour les femmes ayant subi des violences de genre, grâce aux amendes payées par les auteurs de ces faits de violence.

- Et dans un futur plus lointain, **réformer le systèmes comptable en intégrant la méthodologie CARE**[219], pour contraindre les entreprises à provisionner les risques et réparations des externalités sociales et environnementales qu'elles génèrent.

- **Relier les enjeux sociétaux et associatifs avec les monnaies** (trans-)locales contributives.

En attendant le retour de l'État social & stratège, développons ensemble les voies de robustesse du secteur associatif en expérimentant de nouvelles pistes !

Bonnes réflexions et expérimentations.

[219] Méthode CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) | CERCES

Illustrations complémentaires

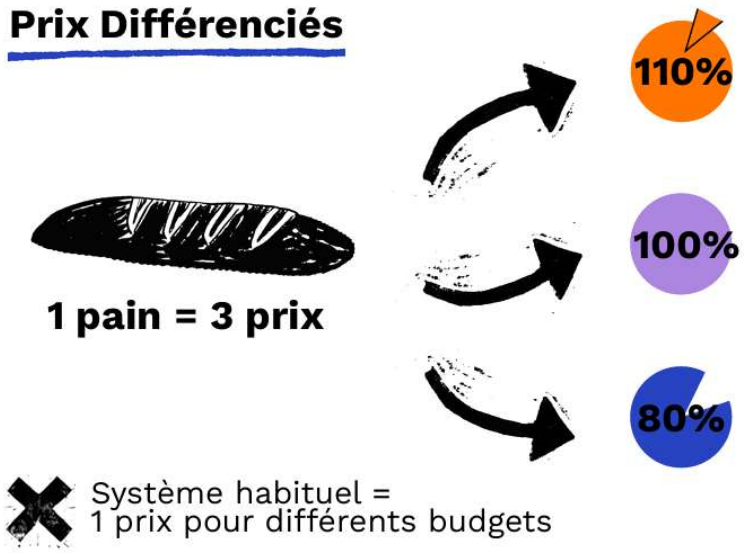
N°1. Arrondi solidaire / Micro-don embarqué

Première campagne de dons par sms structurée et organisée en Belgique, quelques jours après le tremblement de terre en Haïti (janvier 2010).



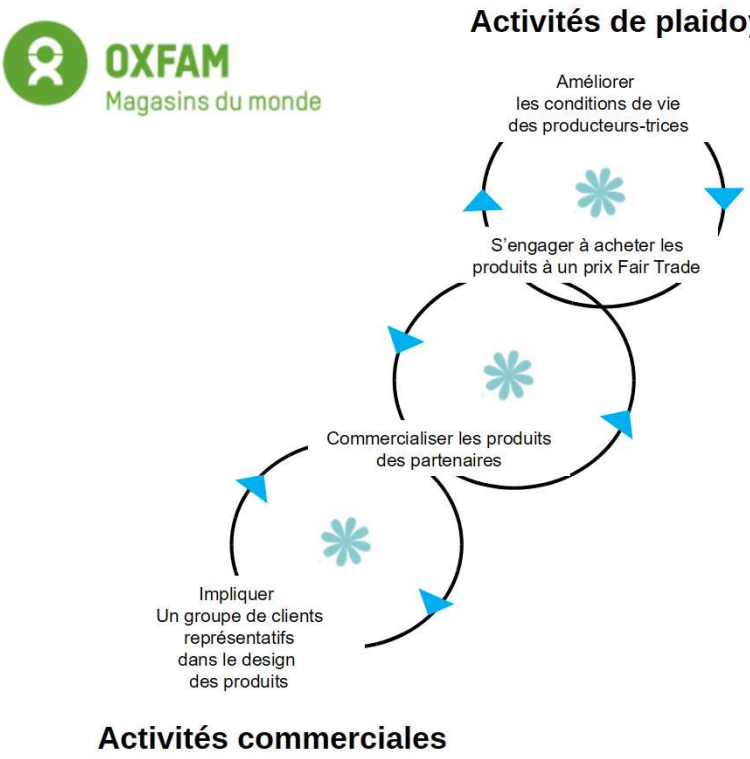
source: archive personnelle, Emmanuel Mossay

N° 3. Prix différenciés

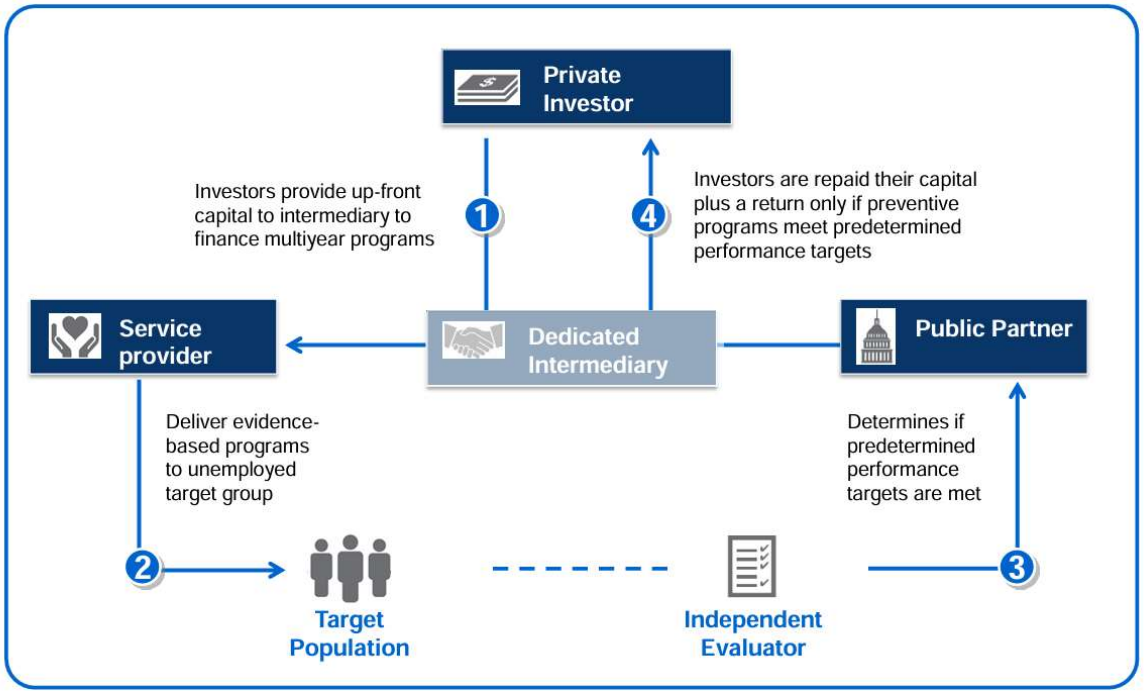


Source: GoodFood - Bruxelles Environnement Brochure-PrixDifférenciés-LePainLevé-2023.pdf

N°14. Développement de nouvelles activités Économiques Sociales & Démocratique



N°49. Social impact bond sur base des fonds associatifs (A)/ fonds privés (B)



source: dermine_final.pdf

Face aux incertitudes financières et au R/Sabotage des financements publics prenons le temps de PENSER nos modèles économiques pour continuer à PANSER le monde ?

L'État social est mis sous tension et les subventions associatives s'amenuisent. Pourtant, les besoins sociétaux n'ont jamais été aussi pressants. Sans céder au déni ni renoncer à la responsabilité fondamentale des pouvoirs publics, le secteur associatif doit d'urgence renforcer sa souveraineté, sa robustesse et sa liberté d'innover.

Ce manuscrit est un guide pragmatique conçu par et pour les acteurs du terrain. Il synthétise 50 pistes concrètes, 41 mécanismes existants et 9 modèles "en devenir" à explorer au travers de 85 exemples inspirants, pour compléter les financements publics et pérenniser l'impact de nos missions d'intérêt général au travers de 4 piliers:

- **Générer de nouveaux revenus :** Dons, offres sociales progressives, prix différenciés, diversification interne et partenariats marchands éthiques, etc.
- **Coopérer & mutualiser :** Partage de ressources humaines, centrales d'achat, gouvernance en holding associatif et réseaux d'entraide, etc.
- **Optimiser ses actifs & ses coûts :** Mécénat de compétences, réutilisation de biens confisqués, communautés d'énergie et économie de la fonctionnalité, etc.
- **Financer ses activités :** Obligations citoyennes, prêts inter-associatifs, Social Impact Bonds et financements participatifs, etc.

Il ne s'agit ni de recettes miracles, ni de transposer aveuglément des logiques lucratives. Ce manuscrit offre une cartographie opérationnelle et pragmatique pour :

1. **Lever les tabous économiques en équipe ;**
2. **Dépasser la dépendance unique aux subsides sans perdre son âme ;**
3. **Expérimenter et adapter des modèles viables à vos réalités de terrain**

En bonus, accéder à plusieurs outils en ligne pour auto-diagnostiquer les pistes les plus pertinentes pour votre association et animer des ateliers.

Emmanuel MOSSAY est Directeur Général du Groupe Associatif SIREAS, Administrateur de la Fédération des Services Sociaux, et Professeur-invité. Praticien engagé et chercheur de terrain, il expérimente 25 des 50 modèles et mécanismes.

Cette publication peut être utilisée, modifiée, entièrement ou partiellement librement par l'ensemble des Associations sans but lucratif.