



Haute Ecole de la Province de Liège

Département Sciences sociales et communication
Avenue Montesquieu, 6
4101 Jemeppe
04/279 54 96



Rue d'Harcamp, 60c
4020 LIÈGE
Tél. : 04/ 344 59 79
Fax : 04/ 344 62 20

Préserver son autonomie de gestion : étude des stratégies des ASBL subventionnées du réseau de l'économie sociale

DE BREUCK Fanny

Siège social HEPL :
Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe - Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :
Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège - Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2024 - 2025

ABSTRACT

Dans un contexte où de nombreuses ASBL actives dans le réseau de l'économie sociale dépendent fortement de financements publics pour remplir leur mission sociale, une question centrale se pose : comment préserver son autonomie de gestion dans un cadre à priori contraignant ? Si l'autonomie de gestion figure parmi les piliers fondateurs de l'économie sociale, sa mise en œuvre concrète s'avère souvent délicate pour les structures subsidiées, tiraillées entre exigences institutionnelles, incertitudes budgétaires et fidélité à leurs valeurs.

Cet article s'appuie sur une série d'entretiens qualitatifs menés auprès d'acteurs de terrain. L'objectif de ce travail est d'identifier les stratégies concrètes qu'ils mobilisent pour conserver leur capacité à décider, s'organiser et agir librement, malgré les contraintes liées à leur mode de financement. Les témoignages recueillis montrent que l'autonomie de gestion ne peut pas se mesurer à ses sources de financement uniquement. Elle repose également sur une posture stratégique, critique et collective face aux mécanismes de financement. Loin d'être acquise, cette posture se construit au quotidien par un travail continu de positionnement, de dialogue et d'ajustement.

À partir de ces constats, cet article propose plusieurs pistes d'actions concrètes pour renforcer l'autonomie de gestion des ASBL subsidiées du réseau de l'économie sociale, notamment par le développement de l'éducation permanente, l'implication dans des fédérations et l'encouragement à la recherche en action sociale.

Un grand merci à l'ensemble des acteurs de terrain qui ont accepté de partager de leur temps et de leur expérience : *Communa*, *les Grignoux*, le *Comptoir des Ressources Créatives* de Liège, *Quatre Quarts*, la *SAW-B*, et bien sûr *Déclic en PerspectivES*. Votre enthousiasme et votre disponibilité tout au long de l'écriture ont largement contribué à nourrir ce travail. Merci également aux lecteurs qui ont relu ce texte avec attention et m'ont aidé à en améliorer la qualité.

Note : Par souci de lisibilité et en raison d'une maîtrise limitée de l'écriture inclusive, le masculin est utilisé comme forme neutre tout au long de ce travail. Il est toutefois souhaité que chaque personne puisse s'y reconnaître, indépendamment de son genre.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1. Présentation du lieu de stage.....	1
1.2. Présentation de l'économie sociale.....	2
1.3. L'autonomie de gestion.....	4
1.4. Problématisation.....	6
2. Méthodologie.....	8
2.1. Question exploratoire	8
2.2. Question de recherche.....	9
2.3. Echantillon et outil de classification.....	10
2.4. Entretiens qualitatifs.....	13
3. Résultats.....	15
3.1. Résultats relatifs à la question exploratoire.....	15
3.2. Résultats relatifs à la question de recherche.....	
3.2.1. Axe 1 : L'impact de la diversification et l'hybridation des sources de financement.....	16
3.2.2. Axe 2 : Les effets des appels à projets sur l'autonomie de gestion des structures.....	16
• Différencier appels à projets et subsides structurels.....	16
• Repenser les cadres.....	18
3.2.3. Axe 3 : la communication envers les pouvoirs publics.....	19
• La négociation du cahier des charges.....	19
• La liberté associative.....	20
• Faire groupe.....	20
4. Discussion.....	22
4.1. Déconstruire notre vision de l'économie avec K. Polyani.....	22
4.2. Autonomie de gestion : stratégie des acteurs.....	24
4.2.1. Axe 1 : L'impact de la diversification et l'hybridation des sources de financement.....	24
4.2.2. Axe 2 : Les effets des appels à projets sur l'autonomie de gestion des structures.....	25
• Différencier appels à projets et subsides structurels.....	25
• Repenser les cadres.....	27
4.2.3. Axe 3 : Le rôle des relations entre les projets et leurs pouvoirs subsidants	28
• La négociation du cahier des charges.....	29
• Liberté associative	30
• Faire groupe	31

4.3. Propositions concrètes pour renforcer l'autonomie de gestion des ASBL subventionnées du réseau de l'économie sociale.....	34
• Développer l'esprit critique des acteurs associatifs via l'éducation permanente.....	34
• S'intégrer à des fédérations pour renforcer le dialogue avec les politiques publiques.....	34
• Participer à la recherche en action sociale.....	35
5. Conclusion.....	36
6. Bibliographie.....	38

1. Introduction

Dans un contexte où de nombreuses ASBL du réseau de l'économie sociale dépendent partiellement, voire entièrement, de financements publics, une question fondamentale se pose : jusqu'où ces structures peuvent-elles réellement préserver leur autonomie de gestion ? Explorer cette problématique, c'est interroger les tensions discrètes mais profondes qui peuvent naître entre la mission sociale d'un projet et les logiques de ses financeurs. C'est aussi reconnaître que, derrière ces tensions, se jouent des rapports de pouvoir, des arbitrages, mais aussi des stratégies d'adaptation et de résistance. Cet article propose d'éclairer ces dynamiques en donnant la parole à celles et ceux qui, au quotidien, tentent de préserver leur liberté. Mieux cerner ces marges de manœuvre, c'est contribuer à doter les structures associatives d'outils concrets pour renforcer leur autonomie de gestion.

L'analyse débutera par une présentation du lieu de stage – l'ASBL *Déclic en PerspectivES* – afin de situer le contexte de l'étude. Elle se poursuivra par une clarification du concept d'économie sociale, indispensable à la compréhension des enjeux soulevés. L'un de ses piliers fondamentaux, l'autonomie de gestion, fera ensuite l'objet d'un approfondissement avant d'ouvrir sur une problématisation centrale : celle de la capacité réelle des associations subsidiées à conserver leur autonomie tout en étant subventionnées.

1.1. Présentation du lieu de stage

La réflexion qui oriente ce mémoire naît lors d'échanges informels ayant lieu dans l'ASBL *Déclic en PerspectivES*. *Déclic en PerspectivES* organise différentes activités réparties sur l'année. Leur objectif est de faciliter des espaces collectifs de rencontres et d'échanges pour que les participants [nommés Décliqués.es], se sentent entourés et soutenus. Ces activités visent à encourager la création des projets collectifs, engagés et inscrits dans les principes de l'économie sociale en vue d'un changement de société (*Déclic en PerspectivES*, 2024, p1).

Les valeurs du projet sont très marquées et incarnées dans la vie de l'ASBL. Tout leur projet s'appuie sur un modèle de société ancré dans l'économie sociale (*Déclic en PerspectivES*, 2024, p. 1), et donc opposé au système économique capitaliste qui est le système économique basé sur la propriété privée des moyens de production et structuré vers l'objectif d'une accumulation

illimitée du capital (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 36). Ce positionnement anime l'équipe de *Déclic*, qui sensibilise et mobilise leur public vers l'émergence de projets collectifs proposant des alternatives au système économique actuel. Ces valeurs sont également vécues en interne. A cette fin, depuis sa création en 2016, l'ASBL adopte une gouvernance partagée, mode d'organisation qui vise à inclure l'ensemble de l'équipe dans les processus décisionnels stratégiques, rompant ainsi avec le modèle hiérarchique et pyramidal classique. Selon Van Ditzhuyzen (2019), la gouvernance partagée permet de redéfinir les rapports de pouvoir au sein des structures en favorisant la participation active et la coresponsabilité.

Leur bureau se situe dans un nid d'économie sociale bruxelloise, au sein des locaux mis à disposition par la Smart Saint-Gilles. Cet emplacement leur donne accès à un réseau riche, composé de nombreux acteurs engagés de l'économie sociale bruxellois comme *CoopCity*¹, la *SAW-B*², ou encore *CoopItEasy*³.

L'incarnation des valeurs de l'économie sociale au sein de *Déclic en PerspectivES*, leur sensibilisation à l'économie sociale comme moteur du projet, leur place privilégiée dans le réseau de l'économie sociale bruxellois et leur affiliation à la *SAW-B* [fédération des projets d'économie sociale en Wallonie] font de cette ASBL un acteur dynamique du réseau de l'économie sociale belge.

1.2. Présentation de l'économie sociale

L'économie sociale, raccourcie « ES », est donc centrale dans le projet de *Déclic* qui a comme objectif d'incarner ses valeurs tant en interne, dans son fonctionnement, qu'en externe dans les activités qu'elle adresse à son public. Le terme d'économie sociale a longtemps été utilisé de façon large et vague, évoquant deux concepts chacun riches en représentations : la dimension économique et la dimension sociale pouvant dès lors tout et rien dire (Defourny & Develtere, 1999, p3). Parlons-nous d'une entreprise économique qui y implémente une dimension sociale ? Ou plutôt d'un projet social qui cherche à devenir économiquement plus indépendant ? Ses origines remontent à l'apparition des premières mutualités ou encore des guildes au Moyen

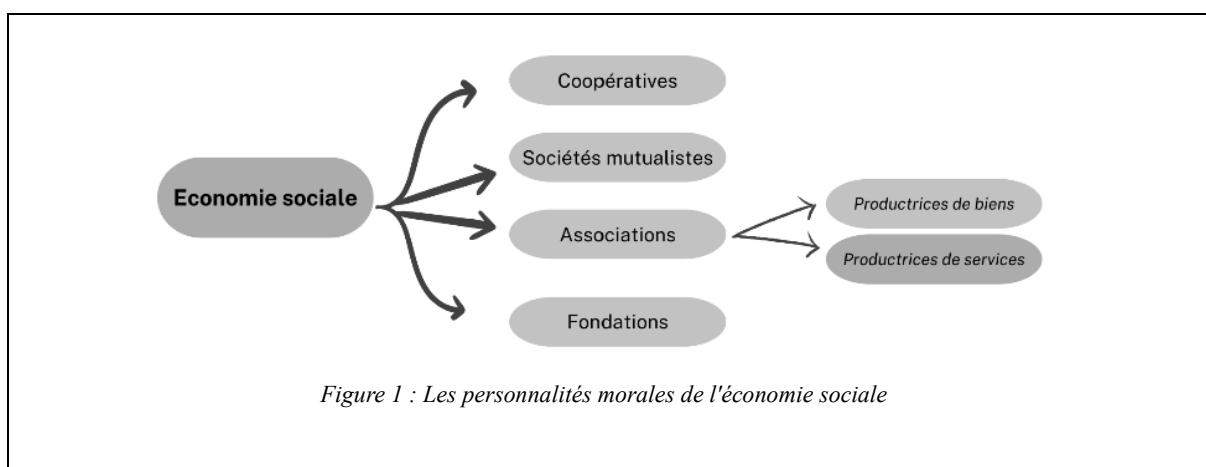
¹Le projet *Coopcity* accompagne les porteurs de projets en économie sociale à mettre sur pied leurs idées à travers différents programmes d'accompagnement.

² La *SAW-B* est une fédération d'associations et d'entreprises en économie sociale, ainsi qu'une agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et un organisme d'éducation permanente qui a pour objectif de soutenir les pratiques économiques incarnées par l'économie sociale.

³Le projet *CoopItEasy* propose des outils de gestion informatisés aux acteurs de l'économie sociale qui soient adaptés à leur activité.

Age. (Defourny, 1999, p4). La Belgique, et la Wallonie plus précisément, créera son premier organe politique belge dédié à l'économie sociale en 1988 : le CWES [*Conseil Wallon de l'Economie Sociale*] (Defourny, 1992, p. 2). D'autres organes politiques suivront par la suite, depuis le régional vers le fédéral jusqu'aux instances européennes.

L'économie sociale regroupe une grande diversité de personnalités morales (Everaere, 2011, p16). Le décret relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008 nous donne une définition claire dans son article 1^{er} et nous permet de faire une distinction entre les types de personnalités morales que l'on peut retrouver dans l'économie sociale. En voici une représentation schématique :



Dans le cadre de ce mémoire, notre attention se porte sur les organisations associatives de production de services qui ont le statut d'ASBL. Toutes les ASBL ne sont toutefois pas nécessairement engagées dans la production de services. Depuis l'introduction du nouveau code des sociétés (CSA) en 2019, les projets économiques à vocation sociale sont désormais reconnus comme des ASBL et non plus comme des SFS (sociétés à finalité sociale) (Crémers, 2022, p. 13). La SFS permettait à des projets d'effectuer des opérations commerciales à condition qu'elles s'inscrivent dans un but ou dans un caractère social de la société. Les entreprises en économie sociale sont régulièrement dans ce cas de figure. Elles se nomment maintenant ASBL (Crémers, 2022, p. 13). Désormais, avec le Code des Sociétés, les ASBL ont la possibilité de mener des opérations lucratives, dont résultat doit être réinvesti dans le projet. (Andrianne, 2017, p. 10).

Appelée aussi « Tiers Secteur », l'économie sociale ne relève ni du secteur privé lucratif, ni du

secteur public. Elle s'en distingue par une dynamique propre qui lui permet d'être différenciée même si les frontières peuvent être étanches (De Bolster, 2018, p. 1). Il s'agit d'être conscient que l'économie sociale se développe sur la critique du modèle économique capitaliste et de ses excès (Gaiger, 2017, p.71). Elle est une idéologie fédératrice qui souhaite voir la transformation du système économique dominant. Et par cette transformation de l'économie capitaliste, elle cherche à entraîner une transformation des rapports sociaux que le système capitaliste engendre (Hély, 2013, p5). Elle cherche à tendre vers des rapports où la coopération prendrait le dessus sur la concurrence ; où la recherche de l'intérêt général serait davantage un objectif que la maximisation des intérêts individuels. Les initiatives d'économie sociale ont la particularité, pour beaucoup, de répondre à des manquements apportés par les crises des sociétés. Ces innovations créatrices émergent en fonction des aspirations d'amélioration du système (Lévesque & Petitclerc, 2008, p16).

La définition de l'économie sociale, formulée par le CWES dès 1990 et reprise dans le décret wallon de 2008, est la suivante :

L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

- 1) finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit,**
- 2) autonomie de gestion,**
- 3) processus de décision démocratique,**
- 4) primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.**

Ces quatre piliers permettent de déterminer si un projet est une structure d'économie sociale. Le pilier qui attirera notre attention tout au long de ce travail est celui de l'autonomie de gestion.

1.3. L'autonomie de gestion

L'autonomie de gestion est l'un des piliers de l'économie sociale qui distingue une initiative d'économie sociale d'un service porté directement par les pouvoirs publics. Être autonome dans

sa gestion, c'est avoir la main sur l'ensemble des normes, règles, instruments et procédures qui permettent de mettre en œuvre des décisions stratégiques d'un projet (de Halleux, 2024, p. 1).

- **Comment identifier, sur le terrain, un projet autonome de gestion ?**

On peut commencer par questionner le contexte de création d'un projet. Lorsqu'un bien ou service est guidé ou mis en place en émanant d'élections démocratiques, il est censé poursuivre l'intérêt général (Defourny, 1992, p. 7). Cela laisse peu de marge de manœuvre aux structures chargées de les mettre en œuvre. Cependant, cette unique grille de lecture doit être nuancée. Comme le souligne Defourny (1992), il arrive que les pouvoirs publics choisissent de créer ou de soutenir des structures qui, bien qu'émanant d'élections démocratiques, disposent d'une autonomie juridique et financière (p. 7). Dans ce cadre, ces structures peuvent conserver une certaine liberté de gestion, tout en agissant en cohérence avec des objectifs d'intérêt publics (p. 7). Par exemple, des projets peuvent naître à l'initiative de CPAS, et au fil du temps développer une indépendance vis-à-vis de celui-ci, notamment par le remplacement progressif des représentants du CPAS dans les organes de gouvernance (conseil d'administration, assemblée générale). À l'inverse, des projets comme l'ASBL *Déclic en Perspectives* sont nés d'initiatives citoyennes, indépendamment d'une demande d'intérêt général. Cette origine leur permet de revendiquer une légitimité en matière d'autonomie de gestion.

Mais cette autonomie ne dépend pas uniquement du contexte de création. Elle se reflète aussi dans la manière dont les décisions sont prises au quotidien (De Bolster, 2018, p. 4). Selon *ConcertES*⁴ (2025), les structures d'économie sociale doivent garder la main sur leurs choix stratégiques, même lorsqu'elles reçoivent des fonds publics ou privés : les organes de décision des entreprises d'économie sociale (l'assemblée générale, le conseil d'administration) restent indépendants de leurs éventuels financeurs. Il ne s'agit donc pas d'être totalement isolé dans l'écosystème, mais bien de rester maître de ses décisions (De Bolster, 2018, p. 4). C'est ici que la distinction entre indépendance et autonomie prend tout son sens. Être autonome, ce n'est pas nécessairement fonctionner sans aides extérieures, mais c'est pouvoir décider librement de ses orientations, sans pression directe de ses financeurs. Ce critère touche avant tout à la gouvernance interne des structures. On se rend ici compte que l'autonomie de gestion, entendue

⁴ ConcertES est l'acteur qui représente l'ensemble des fédérations d'économie sociale situées en Wallonie et à Bruxelles. Il siège dans différentes commissions dont le conseil wallon de l'ES, et le *Social Economy Europe*.

comme la capacité à prendre ses décisions (Winance, 2007, p. 84), n'est pas limitée par les subsides publics. Les subsides peuvent éventuellement restreindre le champ d'action des possibles mais sans que cela ne remette en question l'autonomie de gestion d'un projet.

Enfin, l'autonomie de gestion n'est pas quelque chose de figé. Une structure peut s'autonomiser au fil du temps, même si elle a été créée dans un cadre public. À l'inverse, une organisation née de manière indépendante peut, au fil de son développement, perdre une partie de son autonomie. C'est pourquoi l'analyse doit toujours prendre en compte le contexte de création d'une structure, mais aussi l'évolution concrète de ses pratiques de gestion.

1.4.Problématisation

Nous trouvons, au sein des répertoires d'économie sociale belges, différentes associations sans but lucratif à finalité sociale. De nombreuses initiatives d'économie sociale prennent la forme d'ASBL pour réaliser des projets liés à l'amélioration de la qualité de vie, du travail, de l'environnement ou encore de la culture. Certaines de ces initiatives répondent à de véritables besoins sociaux. Elles trouvent ainsi rapidement un soutien auprès de l'État, qui les reconnaît et les finance (de Foy & Mortier, 2022, p1). Ce soutien s'inscrit dans une logique de redistribution, où les pouvoirs publics jouent un rôle central en tant que financeurs, mais aussi en tant que partenaires et garants de la mission sociale de ces structures. Si les organisations d'économie sociale mobilisent parfois des ressources issues du marché, elles peuvent s'appuyer également sur des ressources publiques, perçues comme une forme de reconnaissance de leur utilité sociétale. (Sauvage et al., 2021, p. 2). Par ailleurs, il convient de reconnaître que certaines entreprises d'économie sociale doivent nécessairement être financées par les pouvoirs publics, compte tenu des services qu'elles rendent à la collectivité et de leur finalité sociale (De Bolster, 2018, p. 5).

Dans ces répertoires figure notamment *Déclic en PerspectivES*, ASBL reconnue et subsidiée, entre autres, comme Organisation de Jeunesse. On y retrouve également l'ASBL *Comptoir des Ressources Créatives*, *les Grignoux*, ou encore l'ASBL *Communa*. Malgré leurs divergences apparentes, ces projets partagent plusieurs caractéristiques. Ils ont une mission à finalité sociale, réunissent les quatre piliers de l'économie sociale, et bénéficient d'un soutien financier de l'Etat.

Cependant, comme le souligne la définition du CWES, un projet d'économie sociale se caractérise notamment par son autonomie de gestion. On peut toutefois s'interroger sur la réalité de cette autonomie lorsqu'un projet dépend largement de financements publics ou privés peu diversifiés. Cela est particulièrement vrai dans le cas des subventions publiques, qui, étant liées à des législations spécifiques, peuvent entraîner des formes d'instrumentalisation susceptibles de dénaturer la mission et les objectifs de l'organisation (De Bolster, 2018, p. 5).

Cette question constitue d'ailleurs un point de tension non résolu au sein de l'équipe de *Déclic*. Elle crée un sentiment d'inconfort aux membres de l'équipe à faire partie du réseau de l'économie sociale.

« Et ça, ça nous a déjà questionné de savoir si on faisait vraiment partie de l'économie sociale puisque on vend moins de choses ? » (entretien avec un membre de *Déclic en PerspectivES*, 2025).

Les ASBL à finalité sociale font souvent face à un dilemme. Elles doivent s'appuyer sur des soutiens extérieurs pour pleinement se développer, tout en maintenant leur autonomie, y compris vis-à-vis de l'Etat (Lévesque & Mendell, 1999, p115). Ces aides, sous forme de subsides, représentent une force importante. Elles permettent aux projets de remplir leur mission d'utilité sociale. Cependant, elles s'accompagnent de plusieurs risques : celui d'être instrumentalisé, de perdre leur sens, d'entraîner une réduction de leur capacité d'adaptation ou de revendication. (de Foy & Mortier, 2022, p. 4). Autrement dit, de diminuer leur autonomie de gestion. Pour contrer ces différents risques, de nombreuses ASBL productrices de service d'économie sociales adoptent des stratégies pour préserver au maximum leur autonomie de gestion.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la recherche qui a guidé ce travail. Ce sentiment d'inconfort ressenti par *Déclic en PerspectivES* soulève différentes questions. Jusqu'où peut-on encore qualifier une ASBL subsidiée d'autonome dans sa gestion ? Où résident exactement les marges d'autonomie de gestion des projets subsidiés par des acteurs externes à leur projet ?

Pour éclaircir ces questions, nous nous appuierons sur le cas de l'ASBL *Déclic en PerspectivES*. Parallèlement, des entretiens seront menés avec d'autres projets combinant le statut d'ASBL subsidiée et celui d'acteur de l'économie sociale. L'objectif est de recueillir des informations qualitatives sur leur perception, leur vécu et les stratégies qu'elles mettent en place pour sécuriser leur autonomie de gestion.

2. Méthodologie

2.1. Question exploratoire

Le point de départ de ce mémoire trouve son origine dans un constat formulé chez *Déclic en PerspectivES* : un sentiment d'inconfort à appartenir au réseau de l'économie sociale. Des échanges informels au sein de l'équipe ont mis en lumière ce point de tension récurrent, régulièrement discuté, mais jamais pleinement résolu.

En toile de fond, une question revient de manière récurrente : celle de l'autonomie de gestion. Les membres de l'équipe s'interrogent sur ce pilier fondamental de l'économie sociale, soulignant leur dépendance aux subsides publics, au point de remettre en question leur autonomie réelle — et, par extension, leur légitimité à appartenir à ce réseau.

C'est à partir de leur questionnement que naît la question exploratoire :

En quoi la dépendance de *Déclic en PerspectivES* aux financements publics questionne-t-elle leur autonomie de gestion, et comment cela influe-t-il sur leur sentiment d'inconfort à faire partie du réseau l'économie sociale ?

Cependant, dès les premiers entretiens, il est apparu que le cas de *Déclic en PerspectivES* semblait relativement isolé par rapport aux autres structures rencontrées. Bien que la question exploratoire reste pertinente et sera traitée plus loin dans le travail, elle ne suffisait pas à rendre compte de la diversité et de la richesse des témoignages recueillis. C'est pourquoi une nouvelle orientation s'est progressivement imposée, recentrant l'analyse sur les stratégies mises en œuvre par les structures pour préserver leur autonomie de gestion, au-delà du seul sentiment d'inconfort initial.

2.2. Question de recherche

Au fur et à mesure de l'avancement des rencontres de terrain, la question de recherche s'est précisée pour s'articuler ainsi :

Quelles stratégies les ASBL subventionnées de l'économie sociale mobilisent-elles pour préserver leur autonomie de gestion ?

Plusieurs axes d'analyse sont explorés durant les entretiens :

- Axe 1 : L'impact de la diversification et l'hybridation des sources de financement.
Ce premier axe explorera dans quelle mesure la pluralité des sources de financements influence concrètement l'autonomie de gestion des structures dans leur pratique de terrain.
- Axe 2 : Les effets des appels à projets sur l'autonomie de gestion des structures.
Ce second axe vise à comprendre comment les ASBL négocient les contraintes liées aux appels à projets, et à observer dans quelle mesure ces appels à projets peuvent altérer leur autonomie de gestion.
- Axe 3 : Le rôle des relations entre les projets et leurs pouvoirs subsidants.
Ce troisième axe s'intéressera aux dynamiques relationnelles qui existent entre les projets et leur pouvoir subsidant, ainsi qu'à leur impact sur l'autonomie de gestion des projets.

Ces axes se fondent sur les observations effectuées sur le lieu de stage et les discussions engagées avec les acteurs du terrain. Le secteur de l'économie sociale constitue le point de départ de cette réflexion, puisqu'il a fourni le contexte initial du stage et que l'autonomie de gestion est un de ses quatre piliers fondateurs.

Toutefois, les enseignements de cette recherche dépassent les frontières de l'économie sociale. Les constats et analyses formulés concernent également un ensemble plus large d'ASBL subventionnées, fortement dépendantes des subsides publics en Belgique. Si certaines stratégies

apparaissent comme spécifiques aux structures de l'économie sociale, les dynamiques identifiées pourront raisonner de manière plus large parmi les acteurs du tissu associatif belge.

2.3. Echantillon et outil de classification

Différents types de projets ont été sélectionnés à l'aide de l'outil de classification proposé par Benoît Levesque en 2003 (p. 107). Ce cadre permet de représenter visuellement, sur un graphe, les associations productrices de services selon deux axes.

Le premier axe interroge leur mode principal de développement : s'agit-il d'une approche à dominante marchande ou non

marchande ? En cohérence avec les termes utilisés ici, on distingue l'économie sociale à dominante de prestation de services (développement social prioritaire) et celle à dominante de prestation de biens (développement économique prioritaire) (Levesque & Mendell, 2005, p. 4). Dans le cadre de ce mémoire, seuls des projets à dominante de prestations de services ont été retenus. Le second axe questionne la mission sociale de l'institution : répond-elle à un besoin urgent et non comblé, ou cherche-t-elle à promouvoir un nouveau modèle de société ? (Levesque & Mendell, 2005, p. 4). Cette typologie permet ainsi de positionner les projets selon leurs objectifs et leurs finalités sociales.

L'échantillon a été construit sur la base de cet outil, réapproprié pour s'adapter au champ d'étude de cet article. Cinq associations du réseau de l'économie sociale ont été rencontrées. Deux d'entre elles répondent à des urgences sociales, tandis que les trois autres répondent à des

Tableau 1: Quatre grandes catégories d'organisations et d'entreprises d'économie sociale

Rapport au marché	Besoins et aspirations	Économie sociale (réponse à des urgences sociales)	Économie sociale (réponse à des aspirations)
Économie sociale à dominante non marchande (développement social)		Exemples : • Refuges pour sans-abri • Cuisines collectives • Réintégration de décrocheurs	Exemples : • Garderies populaires • Centres de périnatalité • Écomusées
Économie sociale à dominante marchande (développement économique)		Exemples : • Entreprises d'insertion • Centre de travail adapté • Resto populaires • Fonds communautaires • Fonds de développement	Exemples : • Entreprises sociales • Coopératives de travail • Coopératives d'aliments naturels • Agriculture biologique • Ressourceries (recyclage)

Source : Levesque, 2003

aspirations sociales. Tous les projets étudiés présentent une dominante non marchande, avec des degrés variables de recours aux subsides pour assurer leur fonctionnement.

Cette sélection permet d'explorer différentes réalités, tout en gardant un socle commun : toutes ces associations sont subsidiées et actives dans l'économie sociale. Leur diversité permet de mettre en lumière une variété de stratégies face à des enjeux similaires.

Les acteurs de terrain qui ont été rencontrés sont :

- **Grignoux ASBL** : *Les Grignoux* sont une entreprise culturelle d'économie sociale tendant à l'autogestion, visant à diffuser et promouvoir une réplique à la culture dominante. La raison d'être des *Grignoux* est de contribuer à une société plus juste, démocratique et solidaire, en utilisant le cinéma (la diffusion et la distribution) comme levier principal. L'objet social des *Grignoux* se traduit au quotidien par l'exploitation de salles de cinéma dont la programmation défend essentiellement des productions cinématographiques, une volonté de diversité, l'exploitation de lieux Horeca qui favorisent le lien social et offre en permanence un espace de réflexion, d'échanges et d'engagement citoyen, la distribution de films dont la politique d'acquisition et le travail autour de la sortie des films se situent hors des sentiers battus, tant par leurs formats que leurs thématiques. Elle soutient également la mission d'éducation permanente et d'éducation aux médias *des Grignoux*.
- **Communa ASBL** : *Communa* œuvre pour une ville plus abordable, démocratique, résiliente et créative. Sa mission principale est l'occupation temporaire à finalité sociale (OTFS). L'association assure la gestion de bâtiments inoccupés, en accord avec leurs propriétaires, afin d'y développer des espaces d'hébergement, d'activités ou les deux, jusqu'à leur reprise en vue d'une transformation. Pendant cette période d'occupation, les occupants et les habitants du quartier expérimentent de nouveaux usages qu'ils cherchent à faire perdurer dans le projet à long terme. Parallèlement à ses activités d'OTFS, l'équipe de *Communa* propose également des services d'accompagnement : études techniques et bâtimentaires, analyses territoriales et stratégiques, soutien à la gouvernance, structuration et montage de projets pour des structures extérieures.

- **Déclic en Perspectives ASBL :** *Déclic en Perspectives* est une ASBL qui permet à chacun de participer à la construction d'une économie plus juste, solidaire et humaine, en stimulant la création de projets entrepreneuriaux en économie sociale.



Pour ce faire, l'association sensibilise ses participants aux principes de l'économie sociale et aux enjeux sociétaux contemporains, organise des rencontres d'initiatives inspirantes, et les accompagne dans l'émergence d'une idée de projet porteur de sens, en s'appuyant sur l'intelligence collective. En tant que propulseur de projets, *Déclic en Perspectives* aide les futurs entrepreneurs à définir les contours d'un projet viable en économie sociale, afin de leur permettre, à terme, d'intégrer une structure d'accompagnement adaptée.

- **Comptoir des Ressources Créatives ASBL :** le réseau des ASBL du *Comptoir des Ressources Créatives* (CRC) propose des services matériels et immatériels à destination des créateurs. S'appuyant sur l'expérience de terrain, les *CRC* mettent en commun ressources et énergies pour construire des solutions collectives, mutualistes ou coopératives, tout en respectant la singularité de chaque porteur de projet. Ils mettent à disposition des outils qui facilitent les processus de création et de diffusion à toutes les étapes d'un parcours professionnel. Le réseau favorise également le partage des savoirs et la mise en relation des créateurs, toutes disciplines confondues, entre eux et avec leurs partenaires, contribuant ainsi au dynamisme économique et culturel de leur région. Le comptoir rencontré dans le cadre de cet article est celui de Liège.



- **Quatre Quarts Coopérative :** *Quatre Quarts* est un Tiers-Lieu qui offre aux citoyens, aux associations, aux entrepreneurs, aux télétravailleurs et, plus largement, à l'ensemble des acteurs locaux un espace de services, de rencontres, un environnement de travail adapté, ainsi qu'un lieu de culture, de formation et d'échanges. À travers ses activités et événements, *Quatre Quarts* vise à répondre aux besoins locaux en facilitant la création de liens entre habitants et réseaux d'acteurs, dans l'objectif de rendre le territoire plus solidaire, plus inclusif, et de favoriser l'émergence de nouvelles idées et de nouveaux projets.



Voici une représentation visuelle de l’échantillon des projets rencontrés, classés selon l’outil inspiré par B. Levesque :

	Réponses à des urgences sociales	Réponses à des aspirations sociales
80% à 100% subsidiés	 : 87,5% subsidiée	 : 90% subsidiée  : 80% subsidiée
Projets à moins de 80% subsidiés	 : 63 % subsidiée	 : 40% subsidiée

Tableau 2 : Représentation visuelle de l’échantillon inspiré selon l’outil de B. Levesque

Les taux de subsides sont issus des rapports annuels, documents internes des associations et échanges menés sur le terrain. Ils ont été collectés entre 2022 et 2024. Les pourcentages présentés dans le tableau ont été validés par les acteurs pour la publication du travail.

2.4. Entretiens qualitatifs

Pour répondre à la question exploratoire, plusieurs entretiens qualitatifs ont été menés auprès d’acteurs de terrain présentant des caractéristiques communes avec *Déclic en PerspectivES*. Bien que leur nombre reste limité — ce qui ne permet pas de généraliser les résultats —, ces entretiens visent à offrir une prise de recul et une réflexion élargie sur les situations vécues par les acteurs interrogés. L’objectif est de produire une analyse au plus proche du terrain, en lien direct avec les réalités concrètes des acteurs rencontrés.

Les entretiens ont été conduits selon une méthode semi-directive, s’inscrivant dans une démarche inductive. Cette dernière repose sur une logique exploratoire, où le chercheur ne formule pas d’hypothèses a priori, mais construit progressivement son objet de recherche à partir des données issues du terrain (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Le format semi-directif

repose sur une grille souple de questions, laissant place à la parole libre et aux témoignages singuliers des participants (Pin, 2023).

Cette méthode permet de recueillir des données qualitatives riches, ancrées dans le vécu des répondants, et favorise l'émergence de thématiques transversales non anticipées par le chercheur. L'analyse qui en découle cherche à identifier les postures, logiques d'action et stratégies mobilisées par les responsables de projets dans le secteur associatif de l'économie sociale.

Les données issues de ces entretiens seront croisées, d'une part, avec les apports d'un expert du secteur — Quentin Mortier, co-directeur de la *SAW-B* —, et d'autre part, avec des enseignements issus de la littérature scientifique sur les thématiques explorées. Ce croisement entre données de terrain et théoriques vise à produire une analyse située, reliant les pratiques concrètes des acteurs à des enjeux structurels plus larges.

3. Résultats

Les résultats présentent les données recueillies en deux temps : premièrement, concernant la question exploratoire et deuxièmement, selon la question de recherche. Bien qu'un recentrage ait été opéré au fil du terrain, il a semblé pertinent de conserver les données relatives à la question exploratoire, celles-ci apportant un éclairage utile et enrichissant à l'analyse globale. Les résultats sont présentés ici de manière synthétique afin de laisser à la discussion le soin de les approfondir, de les mettre en tension, et d'en dégager les enjeux sous-jacents.

3.1. Résultats relatifs à la question exploratoire

Globalement, les personnes rencontrées ont exprimé une certaine incompréhension face à l'idée qu'il y aurait une contradiction entre le fait d'être subsidié et celui d'être un acteur de l'économie sociale. Par exemple, le projet du *Comptoir des Ressources Créatives* affirme se sentir autonome dans sa gestion, malgré une part importante de financement par des subsides.

« Évidemment, on a un cadre, et on a des engagements envers les pouvoirs publics, mais on a vraiment une très grande liberté dans ce qu'on met concrètement en place, même dans ce qu'on dit, et on n'a jamais senti de pression. On sent très libre d'exprimer un discours critique. » (entretien avec un membre du *Comptoir des Ressources Créatives* de Liège, 2025).

Toutefois, une idée revient de manière récurrente dans les propos recueillis : une moindre dépendance aux subsides favoriserait une plus grande autonomie. Pour certains acteurs, les obligations liées aux financements publics sont perçues comme des contraintes susceptibles de restreindre leur marge de manœuvre.

« Dans l'idéal, on aimerait ne pas dépendre des subsides, parce que cela implique du reporting, du contrôle. On perd sa liberté, c'est une impression. » (entretien avec un membre de *Quatre Quarts*, 2025).

Dans ce contexte, le témoignage de l'ASBL *Déclat en PerspectivES* se distingue par l'intensité du malaise ressenti, lié à ce que l'équipe perçoit comme un manquement aux quatre piliers de

l'économie sociale. Ce sentiment d'illégitimité provoque chez eux un questionnement profond, absent chez les autres acteurs rencontrés.

3.2. Résultats relatifs à la question de recherche

3.2.1. Axe 1 : L'impact de la diversification et l'hybridation des sources de financement

Parmi les leviers utilisés pour préserver une autonomie de gestion, la diversification et l'hybridation des ressources apparaissent comme des stratégies majeures. Diversifier signifie faire appel à plusieurs sources de financement. Hybrider, c'est combiner des logiques économiques différentes : revenus marchands, bénévolat, subventions ou dons (De Bolster, 2018, p. 14). Conserver des subsides tout en développant d'autres sources de revenus permet d'équilibrer la structure, d'assurer sa pérennité, et de préserver une certaine indépendance vis-à-vis des influences politiques (Sauvage et al., 2021, §7).

Dans cette logique de sécurisation, le *Comptoir des Ressources Créatives* développe des comptoirs sur le territoire belge, qui sont des ASBLs distinctes partageant la même mission sociale. Cette dispersion géographique est essentielle pour leur modèle : elle leur permet de garder de l'indépendance et d'avoir un ancrage local. Une réflexion est menée sur la possibilité de mutualiser certains emplois transversaux entre les différentes structures, tout en veillant à ce que chaque comptoir conserve le plus d'autonomie possible :

« On réfléchit parfois à mutualiser certains emplois, des postes de communication, des postes administratifs, ou même, on fait des petits pôles entre plusieurs structures, pour se soutenir, développer plus de compétences. Mais on essaie aussi de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier, de ne pas avoir une grande superstructure, qui ferait des tas de choses. Car si elle est mal gérée, tout s'écroule comme un château de cartes. Ce sont des choses qu'on a déjà vécues dans le secteur culturel, des structures qui s'étendent très, très fort, et puis, à un moment, il y a un problème sur un aspect du projet et tout s'effondre. » (entretien avec un membre du *Comptoir des Ressources Créatives* de Liège, 2025).

3.2.2. Axe 2 : Les effets des appels à projets sur l'autonomie de gestion des structures

- Différencier appels à projets et subsides structurels

Plusieurs structures, comme *les Grignoux*, ont exprimé une préférence claire pour les subsides structurels, jugés plus souples :

« On répond nous aussi à des appels à projets et là on est bien d'accord que on n'a pas la liberté que j'ai évoquée avec nos reconnaissances Cinéma, Art & Essais et l'Education permanente. Là, on est souvent contraint par l'objectif qu'on doit mettre en place, on a les différents critères pour y arriver et au final, on ressemble plus à des prestataires de services. Et ça, on le fait parce qu'on a besoin parfois de ces plus petits financements et que les objectifs collent à nos missions. Occasionnellement ça va mais si ce système se généralisait, ça restreindrait la liberté de l'action associative. » (entretien avec un membre des *Grignoux*, 2025).

De son côté, *Communa* illustre de manière concrète les effets ambivalents de ces appels à projets. En mars 2022, suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la Région Bruxelloise commande à plusieurs acteurs, dont *Communa*, la mission de créer des places d'hébergement pour ce public. C'est la première fois qu'une telle enveloppe est proposée à *Communa*, ce qui représente une véritable opportunité pour l'ASBL de se développer et de s'impliquer davantage dans la question du droit à l'habitat. Cette aide financière leur permet la prise en charge de nouveaux lieux d'occupation temporaire dans lesquels accueillir des personnes en quête de logement, et permet à l'ASBL de financer les heures réellement prestées par ses salariés.

Si la mission confiée par la Région entre bien dans le champ d'action de *Communa*, une difficulté se fait ressentir : l'organisation est désormais identifiée à travers cette mission spécifique, plutôt que pour sa finalité sociale plus large, à savoir l'occupation temporaire à finalité sociale (OTFS).

« Ça nous est un peu tombé dessus d'être sollicités par des plus gros acteurs que nous, avec d'un coup une grosse enveloppe qu'on ne nous avait jamais proposée plus tôt. On a déjà travaillé avec d'autres publics qui avaient fui des guerres, mais c'est juste que d'un coup d'un seul on est identifiés comme étant *Communa* : l'acteur en soutien aux Ukrainiens. » (entretien avec un membre de *Communa*, 2025).

Pour une structure dynamique comme *Communa*, concentrer autant d'énergie sur une seule mission, cadrée par des critères très précis, peut parfois aller à l'encontre de ses principes. Le manque de dialogue avec les pouvoirs subsidiaires renforce ce sentiment d'instrumentalisation.

« Donc c'est un peu une instrumentalisation des deux côtés. Parce que nous on exécute une mission d'intérêt public qui répond à un besoin urgent d'accueillir des personnes sans logement. On décide de saisir cette opportunité pour cette raison-là d'abord, puis évidemment parce qu'elle nous permet de stabiliser et sécuriser notre activité. Et de l'autre côté, on est aussi instrumentalisés, parce qu'on accepte de ne loger que des personnes réfugiées venant d'Ukraine avec des papiers européens. Alors qu'on n'a pas envie de faire de l'accueil au passeport. » (entretien avec un membre de *Communa*, 2025).

De manière générale, les entretiens montrent une tendance nette parmi les acteurs : limiter autant que possible le recours aux appels à projets, jugés plus rigides à cause de leurs cahiers des charges, et privilégier les subsides structurels quand ils sont disponibles.

À l'inverse, l'ASBL *Déclic* favorise les appels à projets plutôt que les subsides structurels.

- Repenser les cadres

Pour pouvoir bénéficier d'appels à projets et de subsides structurels, certaines structures utilisent plusieurs personnalités morales. C'est le cas de la coopérative *Quatre Quarts*, qui a choisi de créer une ASBL en soutien de sa coopérative. L'objectif est de pouvoir solliciter des subsides en lien avec leurs activités sociales, culturelles et citoyennes, développées par la coopérative.

« On se rendait compte que l'on faisait beaucoup de travail citoyen, collectif, social et culturel à côté, qui n'était pas du tout rémunéré. Il devenait donc compliqué de gérer cette dimension en même temps que le reste. La création d'une structure dédiée à cette partie non commerciale nous a paru être une bonne solution, afin de ne pas alourdir le secteur Horeca, déjà fragile et qui doit s'autofinancer. On a créé cette structure en pensant pouvoir chercher des subsides. Puis, l'appel à projet pour tiers lieu est arrivé, ce qui a été une vraie opportunité et une grande bouffée d'air. » (entretien avec un membre de *Quatre Quarts*, 2025).

3.2.3. Axe 3 : Le rôle des relations entre les projets et leurs pouvoirs subsidiaires

Les acteurs rencontrés dans le cadre des entretiens expriment clairement leurs attentes quant à la nature de leur relation avec les pouvoirs publics. Ils reconnaissent la nécessité de rendre des comptes en échange des subsides reçus, mais insistent sur l'importance de ne pas être placés dans une relation de subordination vis-à-vis des financeurs.

« On répond à des missions de services publics et on a des subsides pour ça, mais ça ne doit pas nous inscrire dans une relation de subordination par rapport au pouvoir subsidiant. Nous devons rendre des comptes, c'est compréhensible, mais nous connaissons le terrain, nous sommes proches des bénéficiaires et donc nous devons pouvoir bénéficier de notre liberté d'action et de parole dans notre travail. » (entretien avec un membre des *Grignoux*, 2025).

- La négociation du cahier des charges

Plusieurs constats anonymes font état de la lourdeur administrative associée aux cahiers des charges imposés aux projets, souvent vécue comme chronophage et déconnectée des réalités du terrain :

« Pour chaque action, il y a un formulaire de six pages à faire, Si je conseille à quelqu'un de faire appel à quelqu'un d'externe, je suis obligée de mettre trois propositions. Ça a un côté parfois, un peu artificiel, et ça prend du temps. Et on sait qu'il y aura 1%, 10% des fiches qui vont être lues. Il y a tout à côté très, très administratif, ça me semble être une perte de temps et on va plus dans le quantitatif, que dans le qualitatif . » (entretien anonyme, 2025).

« On devait faire des évaluations de chaque événement, peser les poubelles, faire des tas d'actions. En fait, on a abandonné parce qu'on avait une personne à temps plein qui faisait ça. On se dit, c'est dommage. Au lieu de réfléchir pour être encore plus optimales dans notre façon d'organiser des événements, on la passait à remplir des papiers, des dossiers. » (entretien anonyme, 2025).

Une piste évoquée lors d'un entretien consiste à engager un dialogue avec les financeurs publics afin de proposer des ajustements aux cahiers des charges imposés. Cette démarche vise à mieux aligner les exigences administratives avec la réalité du terrain. Dans certains cas, cette approche peut porter ses fruits, notamment lorsque les interlocuteurs publics se montrent ouverts à la discussion, comme cela a été le cas pour le *Comptoir des Ressources Créatives* :

« De base, il y avait des canevas de base en partie inadaptés, et on a pu dire : la manière dont vous proposez d'évaluer nos services d'accompagnement ne correspond pas à nos réalités, et nous on voudrait bien adapter le référentiel. Ça, c'est en cours. C'est en train de se faire. On a pu, quelque part, coconstruire le référentiel avec les personnes qui font le reporting. » (entretien avec un membre du *Comptoir des Ressources Créatives* de Liège, 2025).

- La liberté associative

La liberté associative est régulièrement abordée lors des échanges avec les acteurs de terrain. Elle est une valeur fondamentale pour les structures engagées dans l'économie sociale. Elle englobe non seulement l'autonomie de gestion, mais aussi la liberté d'expression et la capacité d'agir selon ses convictions (Legrand, 2016), comme le souligne *les Grignoux* :

Pour nous, autonomie de gestion, liberté d'associative et liberté d'expression sont intimement liées bien que recouvrant des aspects différents. Notre liberté associative est en lien avec notre liberté d'expression. Nous devons pouvoir nous exprimer librement sur des sujets ou des enjeux de société en lien avec les valeurs et le projet de société que nous défendons. C'est de mettre à l'affiche un film avec un point de vue critique sur les politiques migratoires en place ou défendre des causes en lien avec les droits que nous défendons. On doit avoir la capacité d'innover, de s'opposer et d'avoir un discours militant. (entretien avec un membre des *Grignoux*, 2025).

C'est dans cette perspective que la structure *Communa* a fait le choix de s'engager dans une démarche de plaidoyer. Leur rapport d'activité 2023 (pp. 38-39) présente plusieurs propositions concrètes adressées aux décideurs politiques, visant à renforcer et protéger cette liberté associative essentielle.

- Faire groupe

Une autre stratégie identifiée, notamment via la rencontre avec la *SAW-B*, consiste à se regrouper pour renforcer le rapport de force face aux pouvoirs publics. Ce regroupement peut prendre différentes formes : coalitions, plateformes de plaidoyer ou alliances fédératives, visant à porter une voix collective dans les décisions politiques, notamment à travers la Charte Associative qui sera évoquée plus longuement dans la partie résultats.

« La Charte associative, elle souligne qu'il est logique qu'on vous finance. Il est aussi logique que la liberté associative vous permette de critiquer la politique même. » (entretien avec un membre de la *SAW-B*, 2025).

4. Discussion

La discussion suit le même fil conducteur que précédemment. Elle commence par l'analyse de la question exploratoire, qui conduit à la formulation d'une question de recherche. Celle-ci est structurée autour des axes définis dans la méthodologie et débouche sur des propositions concrètes visant à renforcer l'autonomie de gestion des structures.

4.1. Déconstruire notre vision de l'économie avec K. Polanyi

Comme vu dans les résultats, la majorité des structures rencontrées ne considèrent pas qu'il y ait de contradiction entre le fait d'être subsidié par des acteurs publics et celui de faire partie du réseau de l'économie sociale. Au contraire, plusieurs affirment se sentir autonomes dans leur gestion, malgré une forte part de financement public, comme l'a illustré le *Comptoir des Ressources Créatives* de Liège.

Toutefois, une idée revient souvent : bénéficier de moins de subsides serait synonyme de plus grande autonomie. Cela montre que, même dans un secteur qui s'inscrit dans une autre vision de l'économie, l'association entre autonomie et indépendance financière reste très présente.

Ce paradoxe interroge, d'autant plus que l'autonomie de gestion est un pilier fondateur de l'économie sociale. En pratique, les acteurs peuvent ressentir une tension entre leur mission sociale et les contraintes administratives liées aux subventions, comme le témoigne l'équipe de *Quatre Quarts* :

« Dans l'idéal, on aimerait ne pas dépendre des subsides, parce que cela implique du reporting, du contrôle. On perd sa liberté, c'est une impression. » (entretien avec un membre de *Quatre Quarts*, 2025).

Pour dépasser cette tension, les travaux de Karl Polanyi peuvent nous aider à élargir notre regard. Économiste, philosophe et historien, Polanyi propose une approche anthropologique de l'économie, rompant avec l'idée que le marché serait la forme naturelle et universelle d'organisation des sociétés. (Zimmer, 2016, p. 1). Il invite à sortir d'une vision binaire qui oppose systématiquement le marchand et le non-marchand, pour envisager la pluralité des

formes économiques qui ont structuré les sociétés humaines (Garbaraczyk & Collard, 2016, p. 4). Selon Polanyi, la science économique moderne véhicule donc une image erronée en prétendant que toutes les économies auraient toujours été marchandes. Or, si notre société actuelle repose largement sur l'échange marchand, il n'en a pas toujours été ainsi⁵ (Zimmer, 2016, p.1).

Derrière le mot « économie », la pensée néolibérale a imposé l'image d'un individu rationnel cherchant avant tout à maximiser ses gains et à minimiser ses pertes.⁶ (Mele & Gonzalez-Canton, 2014, p. 9) Or, cette lecture réductrice laisse de côté d'autres dimensions fondamentales de la vie économique, notamment la réciprocité et la redistribution (Zimmer, 2016, p. 1). L'économie est intrinsèquement sociale, tout comme le social est, par essence, économique — dès lors que l'on s'éloigne de l'approche néolibérale (Lévesque & Mendell, 1999, p. 107). Dans cette perspective, il devient nécessaire de réinterroger le terme même d'« économie », largement façonné par les logiques dominantes des dernières décennies.

C'est pourquoi il importe de déconstruire la représentation selon laquelle l'autonomie ne serait possible que dans l'indépendance financière. L'autonomie de gestion peut être maintenue, même dans une forte dépendance aux subventions, à condition que les structures entretiennent un rapport actif, critique et stratégique avec les dispositifs de financement. Ce n'est pas tant le financement qui limite l'autonomie de gestion des structures, mais la manière dont on se représente l'économie, la gestion et la liberté elle-même.

Si *Déclic en Perspectives* exprime un inconfort bien réel, celui-ci ne semble pas uniquement lié à son degré de dépendance financière. D'une part, comme cela vient d'être expliqué, l'autonomie de gestion ne s'oppose pas nécessairement à un financement public. Elle peut dépendre d'un travail de changement de représentation interne à l'équipe : comment elle conçoit l'économie peut expliquer une partie de l'inconfort ressenti. D'autre part, l'inconfort de *Déclic* peut être renforcé par l'essence même de sa mission sociale qui a pour objectif de sensibiliser son public à l'économie sociale. Cela peut générer une forme d'injonction à l'exemplarité. En

⁵Une lecture pour approfondir librement le sujet : Servigne, P. et Chapelle, G. (2017). *L'entraide : L'autre loi de la jungle*. La thèse principale développée par les auteurs est que l'entraide, ou la coopération, seraient la modalité de progrès privilégiée des espèces vivantes, bien plus présentes que la compétition, contrairement à des nombreuses idées reçues selon la norme actuelle.

⁶Pour approfondir le sujet, le livre de Raworth, K. (2021). *La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes* (Poche) explore le développement de la doctrine néolibérale et son impact sur l'humain et ses relations.

cas de décalage entre les idéaux portés et les réalités institutionnelles, cette posture peut amplifier leur sentiment d'inconfort.

C'est à partir de cette prise de conscience que peut s'ouvrir une réflexion approfondie sur la question centrale de ce mémoire : quels leviers les structures de l'économie sociale peuvent-elles mobiliser pour préserver leur autonomie de gestion ?

4.2. Autonomie de gestion : les stratégies des acteurs

En rencontrant les acteurs et actrices du secteur associatif, l'objectif était de comprendre comment ceux-ci naviguent entre contraintes structurelles et espaces de liberté. Il est rapidement apparu que leur autonomie de gestion — c'est-à-dire la capacité à faire des choix indépendants concernant le pilotage stratégique de leur projet — dépend d'une série de leviers internes, mais aussi de pressions extérieures (politiques, financières, administratives...). Cette partie discute des différentes stratégies mobilisées par les ASBL pour préserver, voire renforcer, leur autonomie de gestion.

4.2.1. Axe 1 : L'impact de la diversification et l'hybridation des sources de financement

Les subsides publics restent, pour beaucoup d'associations, une source de financement indispensable (De Bolster, 2018, p. 5). Cependant, la dépendance exclusive à ce type de financement peut fragiliser les structures, surtout en contexte d'instabilité politique (Sauvage et al., 2021, §21). Diversifier les sources de financement (publics, privés, revenus marchands, mécénat, dons, etc.) et hybrider les logiques économiques devient ainsi une stratégie non seulement de survie, mais aussi de consolidation (Sauvage et al., 2021, §7).

Ce choix stratégique vise à ne pas dépendre d'un seul financeur, à équilibrer les budgets, et à renforcer la pérennité des structures. Il permet aussi de mieux encaisser les périodes d'incertitude liées aux renouvellements de subsides ou aux retards de paiement, qui peuvent gravement perturber le fonctionnement des structures. Un responsable des *Grignoux* témoigne ainsi des effets concrets de cette instabilité politique sur le quotidien des associations, :

« Là par exemple, à Bruxelles avec l'absence de gouvernement bruxellois, on a une subvention pour laquelle on n'a toujours pas de certitude qu'on va l'avoir, puisqu'il n'y a

plus d'arrêté de gouvernement. Ça veut dire qu'on maintient des projets sans certitude de soutien financier et bien évidemment sans avance de trésorerie. Nos finances nous permettent d'avancer de la sorte mais pour d'autres bénéficiaires qui ont cette subvention aussi, c'est plus compliqué. Ils sont pour certains aux abois parce qu'eux, ils n'ont pas les avances qui sont payées normalement et en sont parfois à ne plus pouvoir payer les salaires des chargés de projet. C'est extrêmement préjudiciable pour la structure et ses salariés mais aussi et surtout pour les bénéficiaires de ces programmes. » (2025).

Dans ce contexte, le *Comptoir des Ressources Créatives* (CRC) offre un exemple intéressant de mise en œuvre concrète de cette stratégie de diversification et d'hybridation. En développant plusieurs comptoirs sur le territoire belge, sous forme d'ASBL locales autonomes mais partageant une mission sociale commune, le CRC combine ancrage local, mutualisation partielle, et autonomie de gestion. Cette configuration géographique et organisationnelle permet de répartir les risques tout en évitant la centralisation excessive.

La prudence affichée par le CRC rejoint l'idée que, si la diversification et l'hybridation des ressources peut accroître l'autonomie, elles comportent aussi des limites. Multiplier les financeurs, c'est aussi multiplier les exigences et les critères d'éligibilité, parfois contradictoires, ce qui alourdit considérablement la charge administrative (de Halleux, 2024, p. 3). Cette complexité nécessite des compétences spécifiques, souvent réservées aux structures bien dotées humainement et financièrement (de Halleux, 2024, p. 3). Les plus petites associations, déjà fragiles, peinent à répondre à cette exigence de professionnalisation, ce qui peut créer des inégalités structurelles dans l'accès au financement (de Halleux, 2024, p. 3).

Ainsi, si la diversification et l'hybridation apparaissent comme des réponses pertinentes à l'instabilité des ressources, leur mise en œuvre dépend fortement de la capacité organisationnelle de chaque structure. Le cas du CRC illustre une manière souple et territorialisée d'aborder cette stratégie, en misant sur une autonomie partagée plutôt qu'une centralisation rigide.

4.2.2. Axe 2 : Les effets des appels à projets sur l'autonomie de gestion des structures

5. Différencier appels à projets et subsides structurels

Les appels à projets, de plus en plus fréquents dans le secteur associatif (Sauvage et al., 2021, §8), suscitent des réactions contrastées chez les acteurs de terrain. Pour beaucoup, ils sont

perçus comme un financement contraignant, qui limite la liberté d'action et alourdit la gestion administrative (de Halleux, 2023, p. 4). Les résultats montrent que de nombreuses structures préfèrent les subsides structurels, jugés plus souples, stables et cohérents avec les missions générales de l'association. Ces derniers offrent une autonomie accrue dans la gestion des projets, contrairement aux appels à projets, qui imposent souvent des objectifs spécifiques et des cahiers des charges stricts.

Cette évolution du financement public, passant d'un soutien au fonctionnement global à un soutien de projets ponctuels, peut amener certaines structures à se sentir instrumentalisées. (De Bolster, 2018, p. 14). L'entretien avec *les Grignoux* illustre cette tension : dans le cadre d'un appel à projet, ils estiment fonctionner davantage comme des prestataires de services que comme des acteurs associatifs autonomes. Cette logique de projet tend à réduire la mission sociale à une commande publique, posant la question des frontières entre finalité sociale et logique de prestation (Garbarczyk & Collard, 2016, p. 5).

Les résultats recueillis auprès de *Communa* renforcent cette observation. L'appel à projet de la Région bruxelloise pour accueillir les réfugiés ukrainiens constitue à la fois une opportunité et un risque. Il permet la poursuite de leur mission sociale et le financement d'emplois, mais enferme aussi l'organisation dans une identité liée à une mission précise, au détriment de sa vocation plus large d'occupation temporaire à finalité sociale (OTFS).

Toutefois, l'analyse doit être nuancée. Certaines structures comme *Déclic en PerspectivES* revendiquent une stratégie inverse, en valorisant les appels à projets comme espaces de liberté et d'expérimentation, en particulier lorsque les cadres structurels existants sont trop rigides. Si les appels à projets peuvent parfois restreindre l'autonomie, ils peuvent aussi, selon le contexte, offrir des marges de manœuvre aux projets. Pour des projets hybrides ou innovants, qui peinent à entrer dans les catégories administratives classiques, ces dispositifs offrent une souplesse précieuse.

Ces différences stratégiques révèlent une tension centrale entre stabilité et liberté : faut-il accepter un cadre stable mais normatif, ou privilégier la souplesse des projets, au prix d'une insécurité financière plus grande ?

6. Repenser les cadres

Les résultats montrent également que certaines structures adoptent des montages organisationnels pour concilier différents types de financement. C'est le cas de *Quatre-Quart*, qui a créé une ASBL en parallèle de sa coopérative pour pouvoir répondre à des appels à projets et solliciter des subsides liés à ses activités sociales et citoyennes. Ce montage permet d'éviter que l'ensemble de la structure ne repose sur le secteur marchand, tout en accédant à des financements publics justifiés aux vues des activités sociales, culturelles et citoyennes qui y sont organisées.

Même lorsqu'un projet bénéficie clairement à la collectivité, l'accès à des financements reste conditionné à l'adéquation avec des critères précis. Les structures doivent donc parfois se reformater administrativement pour pouvoir répondre à ces exigences.

Enfin, l'entretien avec *Quatre Quarts* a mis en lumière une autre conséquence des logiques de financement actuelles : la mise en concurrence des structures (Sauvage et al., 2021, §28), y compris lorsqu'elles poursuivent des objectifs similaires, apparaît contre-productive. L'entretien a permis de prendre conscience d'une dynamique où l'énergie collective est dispersée dans des démarches concurrentielles visant à capter des ressources rares, au détriment de la construction de stratégies communes. La mutualisation, comme alternative, est ainsi perçue non seulement comme une solution pragmatique, mais aussi comme une stratégie d'émancipation face aux logiques descendantes.

« On en discutait pas mal avec d'autres lieux. En fait tu es en concurrence avec des gens qui font la même chose que toi et ça n'a pas beaucoup de sens. Tu fais un appel à projet, tout le monde mets beaucoup d'énergie et puis y en a que quelques-uns qui sont choisis alors qu'on fait tous la même chose... » (*Quatre-Quart*, 2025, page 3)

Dans cette optique, l'invitation est lancée de repenser les dispositifs de financement, en imaginant des modèles plus solidaires et collectifs, permettant à chaque structure de rester alignée avec ses missions tout en construisant des alliances durables au service de l'intérêt général (de Halleux, 2024, p. 4).

4.2.3. Axe 3 : Le rôle des relations entre les projets et leurs pouvoirs subsidants.

Depuis novembre 2008, l'économie sociale est officiellement reconnue et encadrée par la législation wallonne. Elle bénéficie désormais d'un ministre de tutelle aux niveaux fédéral et régional. Ce cadre permet, entre autres, l'octroi de subsides pour soutenir certaines initiatives. Toutefois, la relation entre les pouvoirs publics et les acteurs de l'économie sociale reste encore en construction.

Certains projets ne peuvent exister sans un soutien massif des pouvoirs publics, car ils remplissent des missions d'utilité publique (Lévesque & Mendell, 1999, p115). Dans ce cadre, ils peuvent légitimement revendiquer des subsides. Néanmoins, comme l'a souligné *les Grignoux*, bénéficier d'un financement ne devrait pas impliquer une relation de subordination. Cette tension, mise en évidence dans nos résultats, illustre la nécessité pour les acteurs de concilier obligation de rendre des comptes et préservation de leur autonomie (de Halleux, 2024, p. 3).

La relation entre les acteurs de l'économie sociale et les pouvoirs publics est donc à la fois déterminante et mouvante. Certains financeurs, comme le souligne un membre de la *SAW-B* lors de l'interview dans le cadre de cet article (2025), adoptent une posture plus compréhensive et engagée, reconnaissant la spécificité des projets qu'ils soutiennent. Mais cette ouverture au dialogue n'efface pas le rapport de force latent entre les deux parties (Hély & Moulévrier, 2013, p. 55). Les associations doivent composer avec les exigences extérieures, avec parfois peu de dialogue possible, les obligeant parfois à agir en décalage avec leurs valeurs fondamentales au prix d'une pérennité financière (de Halleux, 2024, p. 2).

Il est important de rappeler que, pour beaucoup d'associations, les subventions publiques sont un levier essentiel pour mettre en œuvre leur mission sociale. Le véritable enjeu n'est donc pas de supprimer cette dépendance, mais bien de repenser les conditions d'octroi de ces financements afin de préserver la marge de manœuvre des structures. Cela nécessite un dialogue plus équilibré entre les pouvoirs publics et les associations, fondé sur la confiance, la reconnaissance mutuelle, et une co-construction des cadres d'action (Mortier & Gérard, 2015, p. 2). Il s'agit notamment de valoriser l'expertise de terrain portée par les acteurs associatifs.

Nous allons explorer dans cette partie différentes manières de rentrer en lien avec les pouvoirs publics qui sont ressortis durant les entretiens.

7. La négociation du cahier des charges

Le reporting est un mécanisme de contrôle qui oblige les organisations bénéficiaires de subsides à justifier de l'utilisation des fonds reçus. Ce processus est essentiel pour garantir une gestion transparente de l'argent public, en s'assurant qu'il soit employé conformément à sa destination et non à des fins personnelles. Si cette procédure permet de maintenir un lien entre les pouvoirs publics et les associations de terrain, elle comporte également certains risques importants (Jany-Catrice & Clotuche, 2017, p. 6).

L'un des principaux enjeux du reporting réside dans la forme imposée à cette justification. Lorsque les résultats à atteindre sont définis de manière unilatérale par l'autorité de tutelle ou le donateur, sans concertation préalable avec les acteurs du terrain, cela peut conduire à une instrumentalisation des associations, comme le souligne Philippe Frémeaux dans son ouvrage *La nouvelle alternative ?* (De Bolster, 2018, p. 14). Dans ce contexte, la liberté d'action des associations se trouve limitée, ce qui compromet leur capacité à répondre de manière flexible et créative aux besoins qu'elles rencontrent.

L'imposition de cahiers des charges stricts par les pouvoirs publics peut être perçu comme un signe de méfiance envers les initiatives associatives. Sous la pression des indicateurs de résultats, certains projets ajustent leurs actions pour satisfaire aux exigences de financement, quitte à s'éloigner de leur mission initiale (De Bolster, 2018, p. 5). Au-delà du contenu, le temps consacré au reporting peut s'avérer démesuré (Sauvage & al., 2021, § 29). Dans plusieurs cas, les porteurs de projets doivent affecter une part importante de leurs ressources non à la mission sociale pour laquelle le subside a été accordé, mais à la justification administrative de son utilisation. Pour sécuriser leur fonctionnement, certaines structures acceptent ces lourdeurs bureaucratiques, malgré leur caractère chronophage, peu adapté au terrain, et parfois déconnecté du sens même de l'action menée (de Halleux, 2024, p. 3). Les témoignages recueillis, développés dans la partie résultat, illustrent bien ces difficultés.

Face à ces dérives du reporting, De Bolster (2018) propose une stratégie alternative émergente : l'évaluation d'impact social (p. 14). Cette démarche vise plusieurs objectifs, notamment justifier l'usage des ressources publiques tout en fournissant un outil d'autoévaluation utile au projet lui-même. Elle permet aux acteurs de terrain de démontrer la pertinence et l'efficacité de leurs actions selon leurs propres critères, qu'ils estiment justes. (De Bolster, 2018, p. 14). Beaucoup d'associations de l'économie sociale s'engagent ainsi dans la définition de leurs missions spécifiques, la création de leurs propres indicateurs de résultats ou d'impact, ainsi que

la réalisation d'études d'évaluation. (De Bolster, 2018, p. 14). Il s'agit là d'une véritable affirmation identitaire face au risque d'instrumentalisation : en évaluant elles-mêmes leur action, ces structures gardent la main sur le sens et les finalités de leur travail (De Bolster, 2018, p. 14).

Cependant, l'évaluation d'impact social, malgré ses avantages, ne se déploie pas sans difficultés. Sa mise en place nécessite des ressources importantes, notamment en temps et en compétences, ainsi qu'une structuration interne rigoureuse (Avisé & Essec, 2021, p. 8). Par ailleurs, la mesure de l'impact social pose des défis méthodologiques complexes : l'identification d'indicateurs pertinents, la prise en compte de la diversité des publics, et la difficulté à quantifier certains effets qualitatifs ou à long terme (Jany-Catrice & Clotuche, 2017, p. 7). Ces enjeux rendent la démarche parfois laborieuse et fragile. En outre, pour que l'évaluation d'impact reste un véritable levier d'autonomie, il est crucial que les acteurs développent un regard critique sur ses usages, afin d'éviter qu'elle ne devienne à son tour un outil de contrôle imposé, détourné de ses finalités initiales (Jany-Catrice & Clotuche, 2017, p. 6). Introduire et normaliser cette pratique dans les relations avec les pouvoirs publics peut donc représenter un levier d'autonomie de gestion, à condition d'en maîtriser les conditions d'application et de préserver son esprit d'émancipation.

Au-delà des méthodes d'évaluation, la question de la négociation du cahier des charges constitue un point central de la relation entre les projets et leurs financeurs. Actuellement, ces cahiers restent majoritairement imposés, mais l'ouverture d'un dialogue constructif entre financeurs publics et associations peut émerger. Dans certains cas, ce dialogue porte ses fruits lorsque les interlocuteurs publics se montrent ouverts à l'échange, permettant d'ajuster les exigences administratives aux réalités du terrain, comme l'a témoigné le *Comptoir des Ressources Créatives* de Liège.

8. Liberté associative

Un thème récurrent dans les entretiens est la question délicate de la liberté associative, en particulier lorsqu'il s'agit pour les projets de revendiquer un positionnement militant, parfois en opposition directe avec les politiques publiques dont ils dépendent financièrement. Cette posture est loin d'être évidente à assumer, et soulève de nombreuses interrogations parmi les acteurs rencontrés (de Foy, 2025, p. 3).

À partir du moment où exprimer un désaccord public risque de compromettre ses subsides — et donc la survie même du projet —, la liberté de parole devient une prise de risque. Et pourtant, c'est précisément dans cette capacité à s'exprimer librement, à maintenir un discours critique, que réside une dimension essentielle de l'autonomie de gestion (Mortier & Gérard, 2015, p. 4). Comme le souligne *Les Grignoux*, autonomie de gestion, liberté associative et liberté d'expression sont intimement liées bien que recouvrant des aspects différents.

Un exemple récent illustre bien cette tension entre engagement critique et dépendance financière : la participation de l'ASBL *Esperanzah!* à la manifestation nationale du 13 février 2025, organisée en défense des services publics. Sa présence a suscité des réactions de la part de représentants politiques, notamment le président du MR qui, sur ses réseaux sociaux, a publiquement remis en question la légitimité d'associations financées par des fonds publics à manifester (Belga, 2025) :

« Mesdames et messieurs, regardez à quoi partent vos impôts... Il paraît que cela justifie un ministère de la culture. La culture ne devrait pas être politisée. Elle doit être indépendante dans tous les cas. Et ces gens parlent de culture mais sont simplement des gauchistes, déblatérant une bouillie pseudo intellectuelle, financés par des impôts prélevés grâce aux bénéfices du capitalisme. » (Bouchez, 2025)

Pourtant, les missions confiées aux associations, notamment dans le décret d'éducation permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles, incluent explicitement le développement de l'esprit critique. Interdire ou décourager les prises de parole publiques revient à nier cette fonction essentielle. L'autonomie associative ne peut donc se réduire à une gestion technique ou administrative ; elle s'affirme aussi, et peut-être surtout, dans la capacité à tenir un discours critique, à revendiquer une vision politique du projet de société, et à défendre des valeurs, même au prix de l'inconfort institutionnel (Mortier, 2024).

Au-delà des tensions ponctuelles, c'est le regard que le politique porte sur les associations qui est en jeu. Lorsqu'un président de parti reproche à des associations de défendre des positions inclusives, égalitaires ou critiques — alors même que ces valeurs sont inscrites dans des textes fondamentaux tels que le décret culture ou les principes de l'économie sociale — cela interroge profondément la place réellement accordée à ces acteurs dans l'espace public.

Dans ce contexte, revendiquer une autonomie de gestion ne peut se limiter à préserver l'indépendance de son propre projet. Pour beaucoup d'acteurs, c'est une démarche consciente

et solidaire visant à élargir les marges de liberté de l'ensemble du secteur de l'économie sociale. (de Foy, 2025, p.3). Prendre conscience des rapports de force à l'œuvre, des risques de récupération ou de marginalisation, constitue déjà un premier acte de résistance. Mais agir pour renforcer cette liberté — par le plaidoyer, la mutualisation, la solidarité entre structures, ou encore la production de discours critiques — participe à un mouvement plus large : défendre l'existence d'un espace associatif autonome, pluraliste et capable de faire entendre sa voix dans le débat démocratique (de Foy, 2025, p. 2).

9. Faire groupe

Dans un paysage institutionnel complexe et morcelé comme celui de la Belgique, s'allier à des fédérations sectorielles constitue une stratégie importante pour renforcer le poids politique des structures associatives. Ces fédérations jouent un rôle d'intermédiaire entre les projets de terrain et les politiques publiques. Elles permettent de mutualiser les efforts de plaidoyer tout en assurant une certaine visibilité à l'économie sociale dans l'espace public.

Mais cette mise en commun n'est pas évidente. Le secteur est traversé par une multitude de catégorisations : parmi celles-ci, une fédération spécialisée dans l'accompagnement des coopératives (*Febecoop*), une autre qui regroupe les projets d'économie sociale d'insertion (*FeBISP*), une fédération plus transversale qui regroupe les projets wallons (*SAW-B*). Néanmoins, une coordination a été mise en place avec une mission confiée à l'acteur *ConcertES* de représenter l'ensemble des entreprises d'économie sociale située en Région wallonne et à Bruxelles. Cette diversité reflète une réalité de terrain riche, mais parfois difficile à articuler dans une vision commune.

Les tentatives de rassemblement, comme la création d'un site mutualisé de l'économie sociale, visent justement à dépasser ces cloisonnements en réunissant ces voix autour d'enjeux partagés. Il ne s'agit pas d'uniformiser les discours, mais de reconnaître les complémentarités et de formuler, ensemble, des revendications lisibles à destination du monde politique. Par cette démarche, les acteurs ne défendent pas seulement leur autonomie individuelle, mais celle de l'ensemble de l'écosystème, en construisant collectivement les conditions politiques et culturelles de sa reconnaissance.

Ce constat rejoint et éclaire la place centrale que prend la Charte associative dans cette dynamique collective. Comme évoqué dans la partie résultats, la Charte propose d'instaurer une

forme d'égalité entre deux groupes historiquement hiérarchisés : les pouvoirs publics et les acteurs de terrain. (Willaert, 2013, p. 2). Elle souligne que les politiques sociales ne doivent pas se réduire à des logiques budgétaires, mais intégrer l'expérience et les savoirs des personnes en première ligne. (Willaert, 2013, p. 2). Cela implique de créer des espaces de concertation et de bâtir un véritable rapport de force démocratique, fondé sur l'écoute mutuelle et la reconnaissance de l'expertise associative (Parlement de la Communauté Française, 2009, p. 13).

Conscients de la nécessité de clarifier les relations entre associations et pouvoirs publics, des acteurs associatifs et des responsables politiques se sont mobilisés dans les années 2000 pour construire un cadre commun. Ce processus, amorcé en 2005, a mené à l'élaboration d'un protocole d'accord, connu sous le nom de Charte associative, finalisé en 2009 (Parlement de la Communauté Française, 2009, p. 4). Ce texte visait à formaliser des engagements réciproques, notamment la reconnaissance du rôle sociétal des associations, leur autonomie d'action et la qualité de leur partenariat avec l'État.

Malheureusement, malgré les ambitions initiales, la Charte n'a jamais été traduite dans un accord de coopération ni dans des textes législatifs ou réglementaires contraignants. Elle n'a donc jamais été adoptée officiellement ni mise en œuvre.

La Charte associative, même inaboutie, rappelle qu'un partenariat respectueux entre l'État et les associations ne peut reposer que sur la reconnaissance, l'écoute et la confiance. Et qu'il est logique — et même démocratiquement sain — qu'une association financée par les pouvoirs publics puisse critiquer leurs décisions. Car c'est aussi dans cette tension, dans cette parole libre, que la démocratie s'ancre et se renouvelle.

4.3. Propositions concrètes pour renforcer l'autonomie de gestion des ASBL subventionnées du réseau de l'économie sociale

Ces pistes d'actions concrètes émergent directement des entretiens menés avec les acteurs de terrain et de la discussion qui en a découlé. Elles veulent être envisagées comme des orientations générales, applicables à tout projet qui souhaiterait s'y engager volontairement.

- **Développer l'esprit critique des acteurs associatifs via l'éducation permanente**

Les échanges avec les acteurs rencontrés soulignent l'importance de l'éducation permanente pour mieux comprendre les enjeux structurels qui influencent leurs pratiques, et pour les aider à déconstruire certaines représentations, notamment en lien avec l'économie comme il a été démontré durant la discussion. En développant leur esprit critique, les membres des ASBL acquièrent une capacité accrue à prendre du recul, à questionner les cadres imposés et à faire des choix plus éclairés. Leur pratique de terrain peut en être positivement impactée. Cette autonomie réflexive constitue un levier essentiel pour préserver leur autonomie de gestion, en évitant une dépendance aveugle aux injonctions extérieures (De Bolster, 2018, p. 16). Pour approfondir leurs réflexions, les structures peuvent se tourner vers des organismes d'éducation permanente, tels que la SAW-B, qui développe un axe spécifique en la matière et publie régulièrement des analyses accessibles sur son site.

- **S'intégrer à des fédérations pour renforcer le dialogue avec les politiques publiques**

Les échanges, notamment avec la SAW-B, soulignent qu'une implication active dans les espaces de concertation avec les pouvoirs publics permet aux ASBL d'avoir un impact réel sur les décisions qui encadrent leur secteur. En participant à l'élaboration des cadres réglementaires et en relayant les besoins du terrain par l'intermédiaire de fédérations, les associations renforcent leur capacité à négocier certains éléments cruciaux, tels que la négociation autour de leurs cahiers des charges, ou encore la préservation de leur liberté d'expression. Ce dialogue structuré permet d'éviter que les normes ne soient imposées de manière unilatérale et descendante, sans prise en compte des réalités de terrain – un enjeu central pour maintenir une autonomie de gestion. Dans le champ de l'économie sociale, plusieurs fédérations peuvent être mobilisées en fonction des spécificités de chaque projet. Parmi celles-ci, on retrouve *Febecoop*, spécialisée

dans l'accompagnement des coopératives, *FeBISP*, qui rassemble les initiatives d'économie sociale d'insertion, ainsi que la *SAW-B*, une fédération transversale active en Wallonie. S'intégrer à ces espaces collectifs permet non seulement de mutualiser les ressources et les expertises, mais aussi de construire une voix commune face aux enjeux politiques, économiques et sociaux qui concernent l'ensemble du secteur.

- **Participer à la recherche en action sociale**

Une autre piste d'action possible est d'encourager et de participer aux travaux de recherche en action sociale. Contrairement à la recherche en sciences sociales, qui vise à produire des connaissances générales sur la société, la recherche en action sociale soutient des projets concrets et accompagne les acteurs de terrain dans leurs pratiques (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Elle se situe à l'intersection entre la pratique professionnelle et la réflexion critique, avec pour objectif d'améliorer les actions menées sur le terrain. Cette approche repose sur une démarche combinant engagement dans l'action et prise de recul, afin d'éclairer les pratiques et de proposer des pistes d'évolution. Ces travaux de recherche permettraient de mieux identifier les dénominateurs communs des problématiques rencontrées par les associations, tout en tenant compte de la diversité de leurs réalités concrètes.

Il est néanmoins important de garder un regard lucide sur ces pistes d'actions. Mettre en œuvre ces leviers demande du temps, de l'énergie et des ressources. Or, dans la réalité du terrain, les associations doivent souvent faire des choix, gérer des urgences et prioriser des actions concrètes au détriment d'un travail plus structurel ou réflexif. Ces pistes ne sont donc pas des solutions toutes faites, mais bien des ouvertures possibles, à ajuster au rythme et aux capacités de chaque structure.

5. Conclusion

Ce travail s'est attaché, en premier lieu, à comprendre en quoi la dépendance des ASBL de l'économie sociale aux financements publics affecte leur autonomie de gestion, en prenant pour point de départ le cas de *Déclic en PerspectivES*. L'enquête a montré que si cette ASBL manifeste un sentiment d'inconfort face à cette dépendance, ce malaise ne peut pas être expliqué uniquement par le poids des subsides. En effet, l'autonomie de gestion ne se réduit pas à une simple question financière : elle dépend aussi de la manière dont sont prises les décisions stratégiques d'un projet. Leur sentiment d'inconfort peut dépendre aussi de leur positionnement au sein du réseau de l'économie sociale. Chez *Déclic en PerspectivES*, la mission sociale intègre la sensibilisation aux principes fondateurs de l'économie sociale, ce qui peut créer un souhait d'exemplarité et amplifier leur sentiment d'inconfort, notamment lorsque les réalités institutionnelles entrent en tension avec les idéaux portés. Par contraste, d'autres projets, tels que *Quatre Quarts* ou *Communa*, malgré une forte dépendance aux subsides, ne partagent pas ce sentiment d'inconfort. Cette diversité montre que la représentation des acteurs à la dépendance aux subventions est loin d'être uniforme et invite à déconstruire les idées reçues qui associent mécaniquement autonomie de gestion et indépendance financière.

Ensuite, l'analyse a permis d'identifier trois grandes stratégies mobilisées par les ASBL pour préserver leur autonomie de gestion face aux contraintes liées aux financements publics. Le premier axe concerne la diversification et l'hybridation des sources de financement. En multipliant les financeurs, certaines structures sécurisent leurs activités et élargissent leur marge de manœuvre, en répartissant les risques et en limitant leur exposition à l'instabilité des politiques publiques (Sauvage et al., 2021, §7). Cependant, cette stratégie a ses limites : elle peut alourdir les charges administratives, complexifier la gestion et fragmenter les priorités, rendant parfois difficile la maîtrise réelle de la trajectoire du projet (de Halleux, 2024, p. 3). Seules les associations disposant de ressources humaines et organisationnelles solides parviennent à en tirer pleinement parti. Le second axe porte sur les appels à projets, qui se présentent comme une opportunité d'innovation et d'expérimentation, mais aussi comme une source de contraintes lourdes et de tensions entre la mission sociale des associations et leur rôle de prestataires de services dans des cadres rigides (Garbarczyk & Collard, 2016, p. 5). Pour percevoir des subsides tout en gardant un maximum d'autonomie de gestion, les associations

développent des stratégies variées : refuser certains appels jugés trop contraignants, préférer les subsides structurels, ou créer des entités spécifiques pour répondre aux exigences administratives. Enfin, le troisième axe met en lumière l'importance des relations entre les projets et leurs pouvoirs subsidiaires. Le dialogue, même s'il s'exerce dans un cadre parfois contraint, constitue un levier fondamental pour négocier les cahiers des charges, défendre les spécificités des projets, et maintenir une liberté d'expression et une autonomie politique (Mortier & Gérard, 2015, p. 4). À l'échelle collective, la mobilisation interassociative à travers des fédérations ou des collectifs constitue également un moyen de renforcer la capacité d'influence des acteurs sur leurs modalités de financement.

Ces résultats invitent à dépasser une vision trop linéaire qui associerait mécaniquement autonomie de gestion et indépendance financière. L'autonomie de gestion résulte davantage de stratégies actives et réflexives, ainsi que de la capacité des ASBL à entretenir un rapport critique aux dispositifs de financement. Pour enrichir cette compréhension, une perspective complémentaire intégrant l'analyse des logiques et contraintes des pouvoirs publics serait précieuse. Ce regard croisé offrirait un éclairage plus complet sur les marges de manœuvre réelles et les modalités de négociation possibles. Il contribuerait ainsi à outiller les associations pour préserver leur autonomie politique et gestionnaire au sein d'un contexte institutionnel parfois contraignant.

6. Bibliographie

- Andrianne, P.** (2017). Les asbl bientôt intégrées au Code des sociétés : Quelques enjeux. *La Revue Nouvelle*, 6(6), 9–13. <https://doi.org/10.3917/rn.176.0009>
- Avisé, Mouvement Impact France, & ESSEC Business School.** (2021). Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2.
- Belga.** (2025, 18 février). Le festival Esperanzah ! répond aux nouvelles attaques de Bouchez : « Qu'il ne veuille ou non, la culture est politique ! ». *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/656266/article/2025-02-18/le-festival-esperanzah-repond-aux-nouvelles-attaques-de-bouchez-quil-le-veuille>
- Benoît Levesque, & Mendell, M.** (2005). L'économie sociale : Diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques*. <http://interventionseconomiques.revues.org/852>
- Boltanski, L., & Chiapello, E.** (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. *Gallimard*.
- Bouchez, G.-L.** (2025, 15 février). Publication à 14h38. *X*.
- Communa.** (2024). Rapport d'activité 2023.
- Comptoir des Ressources Créatives.** (2022). Revue de presse : Comptoir des Ressources Créatives 2012-2024. <https://www.comptoirdesressourcescreatives.be/>
- Comptoir des Ressources Créatives.** (2025, 17 mars). Entretien semi-directif.
- ConcertES.** (s. d.). Mandats. Consulté le 8 mai 2025, sur <https://concertes.be/mandats/>
- CoopCity.** (s. d.). Premier centre bruxellois dédié à l'entrepreneuriat social, coopératif et collaboratif. *CoopCity*. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://coopcity.be/>
- CoopItEasy.** (s. d.). Nos outils de gestion informatisés. *Coop IT Easy*. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://coopiteasy.be/>
- Crémers, M.** (2022). Passage de la société à finalité sociale à la société agréée en tant qu'entreprise sociale : Quelles conséquences fiscales ? *ULiège*. <http://hdl.handle.net/2268.2/16421>
- De Bolster, H.** (2018). Identités et dynamiques plurielles de l'économie sociale. *SAW-B*. https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1812_identites_et_dynamiques_de_l_es.pdf
- de Foy, M.** (2025). L'économie sociale doit-elle se mobiliser ? Et comment ? *SAW-B*. https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2025/03/A2501_Leconomie_sociale_doit-elle_se_mobiliser.pdf
- de Foy, M., & Mortier, Q.** (2022). Deux siècles d'économie sociale en Belgique : Quels enseignements ? *SAW-B*. <https://saw-b.be/publication/deux-siecles-deconomie-sociale-en-belgique-quels-enseignements/>

- de Halleux, O.** (2024). C'est quoi la gestion en économie sociale ? *SAW-B*. https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2024/05/A2405_GestionES.pdf
- Déclic en PerspectivES.** (s. d.). À la rencontre d'idées pour entreprendre le changement. *Déclic en Perspectives*. Consulté le 23 mars 2025, sur <https://declic-en-perspectives.be/>
- Déclic en PerspectivES.** (2024). Rapport d'activité.
- Déclic en PerspectivES.** (2025, 2 mai). Entretien semi-directif.
- Defourny, J.** (1992). Le secteur de l'économie sociale en Belgique. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90526/1/Le%20secteur%20de%20l%27%C3%A9conomie%20sociale%20en%20Belgique.pdf>
- Defourny, J.** (2005). L'actualité de l'économie sociale : Des repères historiques, conceptuels et prospectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 32, Article 32. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.839>
- Defourny, J., & Develtere, P.** (1999). Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud (pp. 22–50). *Editions De Boeck*.
- Ditzhuyzen, L. V.** (2019). La gouvernance partagée, une autre aventure. *Alternatives Non-Violentes*, 191(2), 2–6. <https://doi.org/10.3917/anv.191.0002>
- EconomieSociale.be.** (2018, 20 septembre). À propos. *Economie Sociale*. <https://economiesociale.be/a-propos>
- Everaere, C.** (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, 217(8), 15–33.
- Garbaraczyk, & Collard.** (2016). L'économie, ce n'est pas que le marché ! *SAW-B*.
- Gaiger, L. I.** (2017). Économie solidaire et capitalisme dans la perspective des transitions historiques. In C. Verschuur, I. Guérin, & I. Hillenkamp (Dir.), *Genre et économie solidaire, des croisements nécessaires* (pp. 71–94). L'Harmattan. <https://books.openedition.org/iheid/6960?lang=fr>
- Grelley, P.** (2019). Karl Polanyi : Une vision humaniste de l'économie. *Informations sociales*, 199(1), 37. <https://doi.org/10.3917/inso.199.0037>
- Hély, M., & Moulévrier, P.** (2013). L'économie sociale et solidaire : De l'utopie aux pratiques. *Hal*. <https://hal.science/hal-02173044>
- Jany-Catrice, F., & Clotuche, J.** (2017). Évaluation de l'impact social : Derrière les techniques, des enjeux sociopolitiques. *SAW-B*.
- Raworth, K.** (2021). La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes. *Poche*.
- Lallement, M., & Laville, J.-L.** (2000). Qu'est-ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale. *Sociologie du travail*, 42(4), 523–529. <https://journals.openedition.org/sdt/37065>
- Laville, J.-L.** (2015). Associations et action publique : Solidarité et société. *Desclée De Brouwer*.
- Legrand, M.** (2016). Charte associative, un projet mort-né ? *Alter Echos*, 420.

- Les Grignoux.** (s. d.). Qui sommes-nous ? Consulté le 8 mai 2025, sur <https://www.grignoux.be/fr/lasbl-les-grignoux>
- Les Grignoux.** (2025, 17 mars). Entretien semi-directif.
- Lévesque, B.** (2003). Mondialisation, démocratie plurielle, économie sociale et solidaire. *Économie et Solidarités*, 103–121.
- Lévesque, B., & Mendell, M.** (2005). L'économie sociale : Diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 32, Article 32. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.852>
- Melé, D., & Cantón, C. G.** (2014). The Homo Economicus Model. In *Human Foundations of Management*. https://doi.org/10.1057/9781137462619_2
- Mortier, Q.** (2024). Contre l'extrémisme : Les corps intermédiaires ! *SAW-B*. <https://saw-b.be/2024/05/15/edito-contre-lextremisme-les-corps-intermediaires/>
- Mortier, Q., & Gérard, B.** (2015). Les associations comme résistance et riposte au néolibéralisme : Interview de Jean-Louis Laville. *SAW-B*. <https://saw-b.be/publication/les-associations-comme-resistance-et-riposte-au-neoliberalisme-interview-de-jean-louis-laville/>
- Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D.-G.** (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 66, Article 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>
- Servigne, P., & Chapelle, G.** (2017). L'entraide : L'autre loi de la jungle. *Les Liens qui Libèrent*.
- Parlement de la Communauté Française.** (2009). Proposition de résolution relative à la Charte associative (714 (2008-2009) n°1).
- Parlement Wallon.** (2008, 20 novembre). Décret relatif à l'économie sociale. <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2008/11/20/2008204798/2009/01/01?doc=12837>
- Pin, C.** (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP* Fiche méthodologique nr°3. *HAL*.
- Polanyi, K.** (1944). La Grande Transformation. *Gallimard*.
- Quatre-Quart.** (s. d.). Tiers-lieu écoresponsable. *Quatre Quarts*. Consulté le 8 mai 2025, sur <https://quatrequarts.coop/>
- Quatre Quarts.** (2025, 9 avril). Entretien semi-directif.
- SAW-B.** (s. d.). SAW-B en bref. *SAW-B Fédération d'économie sociale*. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://saw-b.be/saw-b/>
- SAW-B.** (2025, 18 mars). Entretien semi-directif.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R.** (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. *Dunod*.
- Van Ditzhuyzen, L.** (2019). La gouvernance partagée, une autre aventure. *Alternatives non-violentes*, 191. https://www.alternatives-non-violentes.org/Revue/Numeros/191_art_de_partager_le_pouvoir/La_gouvernance_partagee_u_ne_autre_aventure

- Vanwelde, M.** (2019). Réhabilitons l'association ! Une discussion avec Jean-Louis Laville. *SAW-B*.
- Winance, M.** (2007). Dépendance versus autonomie... De la signification et de l'imprégnation de ces notions dans les pratiques médicosociales. *Sciences sociales et santé*, 25(4), 83–91.
<https://doi.org/10.1684/sss.2007.0404>
- Willaert, A.** (2013). Charte associative : La dernière ligne droite ? *CBCS asbl*.
<https://cbcs.be/Charte-associative-la-derniere/>
- Zimmer, M.** (2016, 10 mai). L'étude des dynamiques de l'économie solidaire à travers les travaux de K. Polanyi. *EMES*.