# S'ouvrir à de nouveaux financements… sans se renier!

**Olivier de Halleux**
Novembre 2025

## Pourquoi lire ce texte ?

Votre structure s'interroge sur les ressources financières qu'elle pourrait développer ? Le contexte politique actuel vous pousse à vous intéresser à des moyens de financements auxquels vous n'avez pas pensés auparavant ? Cette analyse devrait vous parler.

La philanthropie, les marchés publics, les appels à projets (et tout le travail d'administratif et de gestion qui va avec) sont des moyens parmi d'autres. Ils émanent de choix de société et en l'occurrence de décisions politiques dans l'organisation des services publics. Le soutien du privé-marchand, notamment via le mécénat, est de plus en plus mobilisé. Mais comment s'ouvrir à de nouveaux moyens financiers tout en garantissant l'autonomie associative ? A quoi faut-il porter attention ?

Si ces questions vous interpellent, lisez cette analyse !

Vendre ses valeurs ou bâtir ensemble, comment peut-on équilibrer le partenariat financier et l'identité associative ? C'est au travers de cette question que l'association Le Gardian-V3[1] a souhaité souffler ses 35 bougies lors d'un événement organisé le 20 novembre 2025 pour célébrer l'occasion. Plus qu'un anniversaire, il s'agissait pour Le Gardian d'attirer l'attention du milieu associatif sur la tendance à tisser des partenariats avec le secteur privé-marchand. La question est cruciale dans un contexte politique qui ne favorise pas le milieu associatif et qui engage des restrictions budgétaires importantes. Ceci obligeant les associations à s'adapter et à trouver de nouvelles pistes pour se financer. Dans ce cadre, SAW-B est intervenue sur les politiques visant la conciliation du soutien du secteur privé envers le milieu associatif avec l'indépendance de ce dernier. Fort des échanges stimulants de la matinée organisée par le Gardian-V3, une analyse a été rédigée afin d'alimenter les différentes questions politiques sous-jacentes et les pistes d'action.

## Un Etat qui pousse les associations à se tourner vers des entités marchandes

L'économie est politique. L'économie, c'est l'organisation de la redistribution des ressources. Cette organisation est constituée des relations entre les personnes, les individus. Sa régulation est centrale dans nos sociétés modernes. Elle est intimement liée à des enjeux de pouvoir qui sont inhérents aux relations sociales. Si on ne régule pas l'économie, il y a inévitablement des inégalités. Ce sont des décisions politiques qui permettent sa régulation. L'économie est donc bien une question politique qui est précisément aujourd'hui ancrée dans le système politique du capitalisme.

Or, depuis une cinquantaine d'année, nos sociétés et nos dirigeants semblent oublier ce fait. C'est l'économie, néolibérale en l'occurrence, qui dicte les choix politiques. Précisément, le mantra de la croissance guide les

décisions politiques et sert de référentiel de régulation de nos sociétés. Ceci veut dire que l'Etat n'est pas totalement inactif ou en retrait, au contraire, il agit dans le domaine économique mais principalement selon les règles du marché.

Dans la grande majorité des sociétés occidentales et à des degrés d'intégration divers, cette nouvelle posture de l'Etat a souvent été qualifiée de désengagement de ce dernier. Il s'agit en réalité plutôt d'une reconfiguration de la relation entre l'Etat et les citoyens. De l'Etat-Providence, nous sommes passés à l'Etat Social-Actif depuis les années 80. En d'autres termes, l'Etat a petit-à-petit délégué au marché des responsabilités qui lui incombaient autrefois. L'exemple le plus remarquable est celui de l'Angleterre de Margaret Thatcher qui a privatisé les chemins de fer, les prisons etc. Plus profondément, le projet de société de Margaret Thatcher est que l'Etat ne peut pas/plus être le garant de chaque citoyen. L'Etat ne peut pas gérer les problèmes des gens. Margaret Thatcher a dit « la société n'existe pas »[2]. Elle précisait qu'il y a des gens, des hommes et des femmes qui s'occupent avant tout d'eux mais il n'y a pas de société. Et donc, c'est à chacun de prendre ses responsabilités pour trouver du travail ou créer son travail. Ce n'est pas à l'Etat d'y remédier mais bien aux personnes en créant leur propre entreprise. Bref, pour le dire autrement, ce sont le marché et ses lois qui permettent aux personnes de répondre à leurs obligations personnelles. La posture thatchérienne est évidemment un tournant culturel et profondément politique.

Aujourd'hui, en Belgique, on entend les mêmes propos tenus par Georges-Louis Bouchez, le Président du MR, lorsqu'il parle des chômeurs ou encore des personnes qui souhaitent avoir plusieurs d'enfants. Je le cite, « L'Etat n'a pas à assumer systématiquement les choix personnels »[3]. Cette politique d'un Etat visant la responsabilité individuelle participe évidemment à la privatisation de services censés être collectifs et communs, puisqu'il n'y aurait pas de société mais simplement des individus.

En parallèle de ceci, il y a l'application d'une politique budgétaire avec ses éléments de langage directement issus du milieu managérial de l'entreprise. Les politiques néolibéraux n'ont de cesse de vouloir diminuer les dépenses et les coûts. De nos jours en Belgique, on arrive à un tournant avec une tendance à l'austérité (diminuer les aides publiques et pas uniquement envers les associations) couplée à une diminution des impôts (ex. : Baisse des droits d'enregistrement, projet de baisse des droits de succession). Le Président du MR (encore lui) parle de « rage taxatoire », en citant la Belgique comme un exemple d'Etat trop soumis à l'impôt, tout en soulignant que « la Belgique n'a pas un problème de recettes, mais bien un problème de dépenses. […] »[4].

## Quelles répercussions de cette vision politique d'un Etat qui promeut la privatisation ?

Cette vision politique est au minimum la première phase d'un délitement du tissu social et de notre sécurité sociale. Elle envisage clairement une reconfiguration de l'Etat qui, pour le coup, a presque des allures d'un désengagement assumé de celui-ci. C'est-à-dire que la tendance politique continue à viser une diminution de services et d'aides publiques tout en favorisant l'entrepreneuriat, censé reprendre les services délégués par l'Etat, par une diminution des taxes. L'Etat favorise la financiarisation de certains domaines normalement mutualisés comme les pensions. Par l'incitation fiscale, il vise leur capitalisation sous forme de fonds de

pensions. Dans cette perspective, le maintien de la sécurité sociale ne tient plus qu'à un « amoncellement d'individus » sans lien et sans engagement commun. Chacun est « entrepreneur de soi-même » et la société s'en remet au marché pour subvenir à ses besoins, marché qui fonctionne sous le principe de la recherche de profit.

Cette vision de l'Etat, qu'il est possible de gérer comme une entreprise (ce que plusieurs de nos représentants politiques actuels n'hésitent pas à dire et afficher) permet d'agiter en arrière-plan l'épouvantail de la faillite. La possible faillite de l'Etat fait en effet peur. Or, un Etat ne peut pas faire faillite. Ce sont les Agences de notation qui nous font croire qu'un Etat peut mettre la clé sous le paillasson comme le peut une entreprise. Et ce sont ces mêmes agences qui imposent des politiques très restrictives en matière budgétaire mettant de côté toute vision politique à servir. A noter, qu'elles ne remettent jamais en cause les nombreuses aides publiques aux entreprises conventionnelles[5]. Attention que ceci ne doit aucunement dédouaner d'une vision politique du budget d'un Etat. Le budget et les finances sont des moyens pour servir un projet politique et non l'inverse. Il y a donc une grosse différence avec la gestion budgétaire digne d'un chef d'entreprise qui est principalement guidé par ses résultats financiers, du moins dans la vision mercantile largement répandue de l'entreprise. L'atteinte de ces résultats est liée à des décisions, et donc à des risques, que doit prendre le chef d'entreprise tout évitant la faillite. Car oui, si l'Etat ne peut pas faire faillite, l'entreprise le peut en effet.

Pour une partie des personnes qui défendent cette vision de l'Etat, il y aussi un argument qui protège le modèle de l'entreprise dans sa forme la plus moderne[6] où c'est la figure du patron qui prend les décisions pour croître et réaliser des bénéfices destinés à une minorité. Selon cette vision, l'entreprise est en réalité un lieu non-démocratique. Les Géants de le Tech portent cette idée de l'entreprise qui doit être appliquée à l'Etat et à son fonctionnement. En disant qu'un Etat n'est pas une entreprise, il convient alors aussi de dire que l'entreprise ne doit pas nécessairement suivre les règles du marché et surtout sa financiarisation. Réaffirmer l'Etat pour ce qu'il est et ce qu'il doit être passe inévitablement par une transformation profonde de l'économie et de ses institutions, en particulier l'entreprise. Ceci invite à nouveau à considérer l'économie comme étant politique. L'économie ne peut se substituer à cette dernière comme nous l'a rappelé Karl Polanyi[7].

Aujourd'hui, la vision managériale de l'Etat a des retombées inquiétantes pour l'ensemble de la population à travers le monde comme nous pouvons le constater aux Etats-Unis.

En Belgique, c'est le cas notamment pour la société civile et le secteur associatif de plus en plus dans l'obligation de se tourner vers des entités privées marchandes pour se financer alors que les associations portent et soutiennent des missions d'intérêt public qui sont normalement dévolues à l'Etat. Ceci amène d'innombrables questions économiques pour les associations mais plus encore politiques et éthiques. Comment en effet concilier le soutien du secteur privé-marchand avec une politique garantissant l'autonomie des associations ?  Pour éclairer cette question, je vais privilégier les apports et les réalités du terrain pour relever les questions politiques sous-jacentes ainsi que des pistes d'action.

## Mécénat et philanthropie

Le mécénat et la philanthropie constituent des leviers de financement de plus en plus importants pour le milieu associatif. Chez SAW-B, nous recevons régulièrement des questions à ce propos notamment pour savoir si nous disposons d'une charte ou d'une procédure spécifique nous permettant d'évaluer et de choisir de potentiels donateurs dans le cas où ceux-ci souhaitent faire un don. Cette charte ou procédure est d'autant plus importante si le donateur est une personne ou une institution qui approche la structure. Y trouverait-elle un intérêt qui nous échappe ? Evidemment, le choix n'est jamais évident, d'autant plus dans le contexte incertain actuel, et une telle procédure est nécessaire afin d'éclairer et d'opérer au mieux le choix final d'accepter ou non.

De plus en plus d'associations sont aussi directement approchées par des fonds philanthropiques d'acteurs privés comme des banques ou des entreprises. Si elles acceptent les dons, certaines sont obligées de mentionner le donateur dans leurs communications ou d'autres ont le luxe de ne pas devoir en faire la promotion. Certaines des associations et entreprises nous font part d'autres réalités plus spécifiques notamment dans la numérisation de leur structure. Actuellement, dans l'effervescence de l'IA, la fondation Google (Google.org) approche des structures d'accompagnement social pour intégrer l'IA dans les processus de suivi des personnes mais aussi dans de multiples autres domaines. Microsoft engage la même stratégie philanthropique principalement axée sur de gros apports financiers.

En Belgique, 82% du mécénat[8] est d'ailleurs financier. Une majorité des mécènes est constitué de petites et moyennes entreprises. Mais ce sont les grandes entreprises et grosses fortunes qui donnent le plus en échange d'un avantage fiscal intéressant et aussi parce qu'elles ont compris la symbolique du mécénat, comme image de marque dans leur démarche RSE si elles ont mis en place une telle politique en interne. En Belgique, ce sont 69,2% des entreprises ayant une politique RSE qui pratiquent le mécénat, indique la même étude de Prométhéa. Notons aussi le mécénat de compétences qui se développe et permet de mettre à disposition du bénéficiaire des compétences spécifiques ou un savoir-faire.

**En Belgique,**
**82% du mécénat est financier**
**(Prométhéa asbl, 2019)**

Il faut toutefois noter un paradoxe dans l'accroissement de la philanthropie. La tendance à la baisse des subsides, comme baisse des coûts pour l'Etat, accompagné par une augmentation des dons, et donc d'une moindre entrée de recette par l'impôt puisque l'Etat donne un avantage fiscal, s'accentue. Le baromètre de la philanthropie en Belgique de 2023[9] souligne l'importance des dons pour les associations et notamment via les legs qui ont fortement augmenté. La baisse des subsides couplée à l'augmentation de la philanthropie démontre la volonté politique de s'appuyer sur un financement individualisé et porté par le privé. Il y plusieurs conséquences à cela.

La philanthropie est un moyen de financement qui s'appuie sur la solidarité individualisée et qui permet des liens entre notamment le marchand et le non-marchand mais il s'appuie sur la capacité financière individuelle et non collective. Si le phénomène tend à s'accentuer dans un Etat qui privilégie le jeu du marché, c'est un risque pour notre sécurité sociale. Si la philanthropie peut combler des manques, son application est davantage possible par les plus grosses fortunes. Ceci crée une inégalité au sein de la société où les plus riches

sont en droit de décider ce qu'il est juste ou non de financer. C'est-à-dire que l'Etat délègue indirectement son pouvoir de décision sur ce qu'il est préférable de financer dans l'intérêt général. Ce sont aux entreprises lucratives, aux personnes les plus riches que revient cette décision puisqu'on leur confie le financement de missions d'intérêt général. On s'en remet à la figure de l'entrepreneur qui serait intrinsèquement innovant et visionnaire et le plus à même de construire l'avenir. Contrairement à nos gouvernements, ces personnes ne sont évidemment pas élues démocratiquement. Par ailleurs, ces mêmes fortunes bénéficient d'une déduction fiscale non négligeable dans la gestion de leur patrimoine. On se dirige vers une philantropisation de l'économie et de la société très inspirée des modèles anglo-saxons au travers des incitants fiscaux, et donc financiers, plutôt que sociaux.

Depuis une bonne dizaine d'années, on voit aussi apparaître d'autres formes de philanthropie à l'instar des fonds « venture » bancaires. Les Social Impact Bond, ou contrats ou obligations à impact, en font partie et constituent un montage entre l'Etat, le Privé et des investisseurs et le Bénéficiaire comme une association. Dans ce modèle, ce sont des investisseurs souvent associés à une institution financière qui financent un projet social. Selon l'atteinte des objectifs par l'association, les investisseurs peuvent espérer un rendement parfois très intéressant promis par l'Etat.

L'intérêt général se voit menacé dans cette lecture financière du milieu associatif. Ces formes de philanthropie visent avant tout l'intérêt personnel sous couvert « de la main tendue ». Elles ne s'attaquent pas aux problèmes plus profonds, et pire, participent à la financiarisation de la société. Le social et le monde associatif n'y échappent pas, ceci démontrant à nouveau qu'il n'y a pas un désengagement de l'Etat en la matière mais bien une reconfiguration des relations avec les associations. L'heure n'est pas à la mutualisation de l'effort mais bien à son individualisation.

*Si la philanthropie peut combler des manques, son application est davantage possible par les plus grosses fortunes. Ceci crée une inégalité au sein de la société où les plus riches sont en droit de décider ce qu'il est juste ou non de financer. C'est-à-dire que l'Etat délègue indirectement son pouvoir de décision sur ce qu'il est préférable de financer dans l'intérêt général.*

## Comment agir face à cette philanthropisation de la société ?

Premièrement, il s'agit d'avoir conscience du jeu dans lequel on s'embarque dès lors qu'on est approché par un donateur ou qu'on souhaite solliciter un don ou un fonds philanthropique. Ceci amène beaucoup de questions comme par exemple, comment juger de l'opportunité d'un don d'une fondation philanthropique bancaire alors que nous sommes contre la financiarisation du monde ? C'est donc plutôt la finalité de la philanthropie qui est visé et non la philanthropie elle-même. Qui sert-elle dans le fond ? Participe-t-elle au projet de société que nous portons ?

Proche du mécénat de compétences, la mutualisation entre associations est aussi un levier intéressant. Il y a une différence notable dans le fait qu'on sort du « principe de la main tendue ». On est davantage dans une

relation de don-contre don, d'échange de pratiques, de solidarité dans des domaines de l'administration, de la logistique mais aussi des finances. A ce jour, la mutualisation reste peu appliquée ou peu visibilisée sur le terrain mais nous pouvons citer plusieurs cas dans les modèles de circuit-court de l'alimentation. La coopérative du Collectif 5C fait partie des exemples qui rassemble plusieurs associations et coopératives. La coopérative vise notamment à mutualiser des outils de transformation et de production (légumerie etc.).

## Conseil de lecture

Pour les plus grosses fortunes et grandes entreprises lucratives, la philanthropie fait partie de tout un arsenal de déduction fiscale. Il est important de souligner une nouvelle fois que ce n'est pas la philanthropie qui est un problème mais plutôt son instrumentalisation au service du délitement de l'Etat, et en parallèle, son adoption à des fins politiques et d'exonérations fiscales. Pour éclairer comment les entreprises à but lucratif reçoivent et profitent du soutien public, nous vous conseillons la lecture de cette note d'Econosphères, « Un pognon de dingue. Le soutien public aux entreprises privées lucratives en Belgique » écrite par Bruno Bauraind, Clarisse Van Tichelen et Franco Sebastian.

Pour lire la note en accès libre, vous pouvez suivre ce lien « Un pognon de dingue »* - Éconosphères

## Proposition concrète – Une charte ou une procédure interne pour définir ses soutiens avec des entreprises du privé-marchand

Trouver de nouvelles sources de financement est un point d'attention récurrent au sein des associations d'autant plus dans le contexte politique actuel. Les dons font partie des sources possibles. Mais approcher ou être approché par un donateur ou un mécène apporte son lot de questions. *Comment concilier la nécessité de rentabilité, souvent cruciale pour la survie institutionnelle, avec la préoccupation sociale, voire militante, qui définit la mission et le sens des actions et activités de notre association ? Faut-il privilégier la survie financière d'un projet ou sa finalité sociale ? Comment juger de l'opportunité d'un don, par exemple d'une fondation philanthropique bancaire, alors que nous sommes contre la financiarisation du monde ? Devons-nous refuser certains dons au nom de notre intégrité ?*

D'autres questions sont certainement à exposer et elles diffèrent selon les réalités associatives. Au minimum, elles sont à discuter collectivement afin de poser un choix et de définir une politique interne sur la manière dont les donateurs sont approchés ou accueillis. Ces questions peuvent être intégrées dans un

document interne, proche d'une charte ou d'une procédure, servant de support d'aide à la décision lorsqu'un mécène est approché.

Ce texte permet de garantir le respect des valeurs de l'association, de définir les limites et garde-fous et également d'aider à la décision finale.

## Le principe du marché public ou l'intégration dans le marché

Signe du lien plus accru avec le secteur privé-marchand, les associations belges sont, depuis 2019, considérées comme des entreprises « commerciales » au sens du Code des sociétés et des associations. Dans ce cadre, elles sont amenées à devoir répondre à des marchés publics ou à des appels à projets qui remplacent des anciens subsides, parfois même structurels, dont elles bénéficiaient. Le risque est que l'activité sociale soit de plus en plus contractualisée et soumise aux aléas du marché, c'est-à-dire à la loi du plus offrant sur le critère unique du prix selon l'objectif assigné dans le marché public. Le même principe se répète dans les appels à projet où l'Etat prévoit une enveloppe budgétaire avec des critères auxquels les associations vont répondre en démontrant comment elles comptent atteindre leurs objectifs en liens avec ces critères. Dans les deux cas, les associations sont mises en concurrence avec les autres acteurs économiques mais aussi entre elles.

Et c'est bien ce qui a été observé par le SPF Economie entre 2015 et 2019. « La part des micros et petites entreprises dans le nombre d'offres envoyées a diminué entre 2015 et 2019, alors que le nombre total annuel de marchés publics et d'offres envoyées a augmenté significativement durant la même période. On observe que le nombre moyen d'offres envoyées a diminué pour les micros entreprises, est resté stable pour les petites entreprises et a augmenté significativement pour les moyennes et grandes entreprises. »[10]

Il n'existe pas d'observations pour les années postérieures à 2019 mais fort est à parier que le constat a dû se répéter ou s'accentuer. Retenons de ce constat que le nombre de marchés publics à augmenter dans une politique de diminution de subventions. Marchés qui ont surtout profité aux plus grosses entreprises. Le Gouvernement Fédéral de l'exercice 2021 et 2024 en a tiré les conclusions et a rédigé une charte[11] permettant de rendre plus accessibles les marchés publics aux PME notamment par l'intégration de clauses éthiques, sociales et environnementales, et ce, plus dans une volonté de création et de sauvegarde de l'emploi que de transformation du modèle économique. Il est difficile de savoir aujourd'hui quelles sont les répercussions de cette charte sur l'attribution des marchés.

Notons toutefois qu'il y a au sein de la Région Bruxelles-Capital sur cette dernière année une baisse de 60% du nombre de clauses sociales insérées dans les marchés publics. La situation politique bruxelloise n'aide bien sûr pas à pérenniser l'intégration de ces clauses, il n'y a de fait plus de facilitation aux marchés publics effectuée sur le terrain. Mais ceci démontre qu'une simple charte se restreint souvent qu'à de bonnes intentions. En Wallonie, le contexte est plus favorable mais reste fragile du fait d'une remise en question récurrente des clauses sociales sous couvert du principe de la libre concurrence. Argument difficile à

comprendre dans le chef des décideurs qui veulent par ailleurs viser « le plein emploi » notamment parce qu'il est illégal d'inscrire une clause géographique.

Le secteur associatif est évidemment très durement touché par cette logique d'instrumentalisation des associations comme outils des politiques publiques visant la délégation des services publics et le plein emploi. Le risque est de voir un tri s'opérer entre les associations plus militantes et les associations plus opérationnelles. Les secondes ayant probablement plus d'opportunités de mettre sur pied des activités commerciales, contrairement aux premières qui vont se tourner vers la philanthropie, pour notamment répondre à des marchés publics.

Prenons un exemple plus positif du côté de la France et plus spécifiquement de la Région de la Nouvelle Aquitaine (Bordeaux) et de son soutien à l'économie sociale et solidaire. Dans le rapport publié en 2025 par la Chambre régionale des comptes de la Nouvelle-Aquitaine, il est indiqué que le volume financier des marchés publics attribué à l'économie sociale et solidaire est passé de 2,5 millions d'euros en 2018 à 8,5 millions d'euros en 2023. Cette augmentation est due notamment à l'imposition d'une clause d'insertion dans 70% des marchés dits « clausables »[12]. Il est toujours difficile de comparer deux situations, mais la différence avec la politique bruxelloise est notable. Toutefois, le rapport souligne aussi les efforts qu'il faut continuer de poursuivre pour soutenir les associations en coordonnant mieux les politiques publiques selon les attentes du terrain.

### Quels risques et opportunités ?

L'intégration des associations dans le marché par les marchés publics comportent des risques et des opportunités. Le risque principal est de pousser les associations à se comporter comme des acteurs économiques « conventionnels » en situation de concurrence pour décrocher les marchés publics et des appels à projet. Il y a une dérive d'instrumentalisation très claire dans cette logique de diminution de subventions directes et structurelles. L'opportunité principale réside dans la possibilité de revendiquer l'indépendance et l'autonomie des associations afin de souligner leurs bénéfices sociaux pour la société notamment en continuant d'intégrer des clauses sociales valorisant leur travail. Ce travail sur les clauses sociales demande toutefois une volonté politique plus ambitieuse qui peine à se mettre en place en Belgique du fait d'un cadre européen qui privilégie la libre concurrence[13]. Cela dit, le cadre européen n'est pas incontournable comme le démontre le cas français.

## La bureaucratisation des associations

Une autre répercussion d'un Etat qui s'applique à mener des politiques néolibérales, est la bureaucratisation du milieu associatif. Les démarches autrefois dévolues aux administrations publiques reviennent aux associations qui voient leur mission sociale principale parfois passer au second rang, le travail administratif prenant toute la place. On les motive à se professionnaliser selon l'unique prisme gestionnaire, ce qui n'a

aucun sens puisqu'elles disposent déjà de capacités professionnelles de gestion, ce qui empêche précisément l'action professionnelle du milieu associatif qui privilégie la finalité sociale.

Dans le cadre de notre recherche participative sur la gestion menée en 2022 et 2023[14], les structures participantes à celle-ci avaient souligné cette dérive de la bureaucratisation qui impose un modèle de gestion largement inspiré du secteur marchand. De fait, le manque de financements structurels et à long terme pousse les associations à multiplier les demandes de financement le plus souvent sous forme d'appels à projet. Cette multiplication occasionne une recrudescence du travail de gestion. Le fait d'avoir divers financeurs oblige par ailleurs à s'adapter à des critères et cahiers des charges parfois très différents. Ces différences donnent lieu également à une augmentation du temps de travail attribué à l'administration. Temps de travail qui n'est d'ailleurs que très peu souvent compris dans l'enveloppe financière de ces appels à projets. Par conséquent, les personnes en charge de l'administratif et des finances au sein des associations travaillent sous pression et parfois davantage pour atteindre les résultats des bailleurs de fonds que les objectifs sociaux que les associations se donnent. Ce sont des conditions de travail particulièrement éreintantes qu'aucune entreprise conventionnelle n'accepterait. Le constat est intriguant, une gestion émanant du privé appelle à l'efficacité de l'action sociale plus qu'à son sens.

A nouveau, le désengagement de l'Etat des politiques publiques, ou plutôt une reconfiguration de ses prérogatives visant l'implication des associations, a mené à cette situation qui pousse le milieu associatif à se tourner vers les soutiens privés et aussi à devoir se constituer des fonds propres de réserve si elles ont la capacité de le faire. Cette recherche de fonds en continu demande également un travail de veille et par conséquent de gestion. Elle est nécessaire pour la survie des associations qui doivent parfois faire face aux aléas des décisions politiques qui peuvent remettre en question en cours de projet le financement de celui-ci ou encore retarder le versement d'une ou des tranches de la subvention. Par conséquent, les associations sont souvent confrontées « au fait accompli » et sont plutôt dans la réaction à ces circonstances et contraintes externes qui les empêchent d'anticiper. Elles portent un risque énorme qui découle directement d'une gestion administrative, moins soutenue par l'Etat qui contrôle plus qu'il n'accompagne, qu'elles doivent largement porter avec les moyens du bord.

De ce fait, beaucoup d'associations s'interrogent sur l'élargissement de leur modèle économique en privilégiant les activités commerciales, et ce, dans un souci d'ouverture à de nouvelles ressources financières et de préservation de leur autonomie et de moindre dépendance aux subsides de plus en plus incertains. Cependant, cette perspective de gain d'indépendance est contrebalancée par le fait qu'il y a un risque d'être dépendant des fluctuations du marché. Il ne faut donc pas non plus tomber dans l'autre travers qui pourrait de surcroit être utilisé comme un argument supplémentaire pour diminuer les soutiens de l'Etat. Il convient de trouver un équilibre afin de concilier les différentes sources de financement tout en garantissant au mieux l'indépendance et l'autonomie associative ainsi qu'un rôle de partenariat et de confiance avec l'Etat plus que de contrôle.

## L'imposition du tout au numérique

Les politiques néolibérales qui participent à la bureaucratisation des associations usent de tous les outils technologiques disponibles pour la rendre efficiente. Avec la forte médiatisation de l'intelligence artificielle, la numérisation apparaît comme un enjeu central pour la professionnalisation des associations dans le sillage de la délégation des services publics à celles-ci et à leur contrôle.

Sous couvert de « simplification administrative », projet porté par les gouvernements successifs depuis 1998, la numérisation entend répondre aux difficultés de gestion rencontrées par le terrain. Problème, l'investissement dans une stratégie numérique est coûteux. Il existe d'ailleurs des accompagnements spécifiques, menés en Wallonie notamment par l'Agence du Numérique, pour permettre aux associations de se numériser.

Par ailleurs, et en parallèle, les politiques de numérisation ont été particulièrement motivées depuis la pandémie de Covid-19. Le confinement a souligné les exclusions numériques, et donc l'accès aux droits, déjà pourtant bien présentes. L'inclusion numérique est devenue alors une politique centrale avec le déblocage de fonds publics au niveau des Régions et ce jusqu'à l'Europe. De nombreuses fondations d'utilité publique ont également ouverts des fonds dans le domaine.

Dans le cadre de cette analyse qui tente d'éclairer le soutien du privé-marchand envers les associations dans une politique de délégation des services publics, le numérique est à observer selon deux prismes. Le premier, déjà évoqué, est celui du mécénat par les fondations d'utilité publique ou privées comme celles des géants de la tech dont les représentants les plus connus sont Google et Microsoft pour qui la numérisation de la société dans son ensemble est évidement une priorité absolue. Ces entreprises ont tout à gagner à financer des associations en difficulté tant sur le plan symbolique qu'économique. Sachant l'impact de ces entreprises sur la démocratie par l'usage des données privées à des fins mercantiles, ou encore sur l'environnement par des investissements gigantesques dans des serveurs très demandeurs en eau et en électricité, les associations approchées par ces géants sont en droit de se poser des questions éthiques quant à leur autonomie et à leur indépendance. Le deuxième prisme d'observation est celui du technosolutionnisme. Présentée comme « neutre », la numérisation est perçue comme une voie à privilégier dans les grands défis à relever pour la société. Pourtant, la numérisation de la société, et en particulier des associations, entraîne des répercussions sur les bénéficiaires qui n'ont pas tous accès à ces outils qui sont de plus en plus les seuls vecteurs d'accès aux droits fondamentaux et aux besoins de base.

Le sujet n'est pas neutre mais profondément politique. En effet, les politiques d'inclusion et de démocratisation numériques entrent en total cohérence avec le projet néolibéral de l'Etat de responsabilisation de l'individu et de « rationalisation » des dépenses publiques. Les associations soumises à l'usage des numériques participent donc à une politique que certaines critiquent par ailleurs. Et pourtant, pour leur survie, elles sont obligées de suivre le train « technosolutionniste ». Soit parce que leur gestion leur demande de développer une stratégie numérique du fait du nombre de données à traiter notamment pour répondre aux innombrables appels à projets, souvent à remplir en ligne. Soit parce qu'elles créent des projets en lien avec la question des numériques qui est fortement financée. Sans garde-fous et régulation plus accrue, la dépendance des associations, et de la société dans son ensemble envers les Géants du numérique risque de s'accroitre

permettant aux politiques néolibérales, de responsabilité individuelle au détriment de l'intérêt général, de restrictions budgétaires sous couvert de faillite, de s'asseoir encore plus.

Ce n'est donc pas l'outil numérique en lui-même qu'il faut condamner mais bien son usage et son manque de régulation.

## Conclusion, quelles pistes pour équilibrer le partenariat privé-marchand et l'intégrité associative ?

La relation de l'Etat avec les associations et les citoyens a muté ces 50 dernières années. Celui-ci s'est moins porté garant de l'intérêt public et général en déléguant une série de ses compétences au privé et aux associations. Les associations ont dû de plus en plus jouer avec les codes du marché et initier des partenariats avec les acteurs du privé-marchand.

Cette intégration dans le marché imposant ces collaborations pose énormément de questions comme nous l'avons vu au travers de cette analyse. Nous avons déjà esquissé quelques pistes d'équilibre à trouver pour éviter une totale marchandisation du milieu associatif et du social. Parmi celles-ci, nous avons cité la philanthropie en exposant la problématique de son intention lorsqu'une association est approchée par un donateur ou sollicite un don. La philanthropie n'est pas un problème en tant que tel mais il convient de rester attentif ce à quoi elle participe, c'est-à-dire potentiellement à nourrir un système inégalitaire « des riches qui donnent aux pauvres ». Une autre piste intéressant dans le sillage de celle-ci est celle de la mutualisation entre association qui engage une vision politique pouvant répondre aux besoins des associations notamment en matière de gestion administrative, de logistique etc.

Cette mutualisation peut aussi se réaliser dans le domaine des marchés publics. Nous avions évoqué plus haut la nécessité de continuer à défendre l'intégration de clauses sociales dans les marchés publics pour permettre aux entreprises d'économie sociale d'y répondre plus facilement. On peut aussi citer la mutualisation en la matière en créant des regroupements d'acteurs pouvant répondre à des marchés publics de plus grande importance sans pour autant omettre les clauses sociales.

Enfin, la bureaucratisation des associations associée à leur numérisation demande un engagement politique plus profond. Il suppose qu'un plaidoyer puisse se créer entre les associations qui ont tendance à défendre leurs intérêts dans un contexte politique où elles sont justement obligées à se concentrer sur elle-même si elles veulent survivre. Comment engager un dialogue commun pour continuer cette remise en question d'un Etat néolibéral ? Le rassemblement des besoins et des luttes est nécessaire si on veut voir advenir un Etat qui puisse enfin réguler le marché afin que celui-ci puisse répondre à l'intérêt général et non à celui de particuliers.

## Bibliographie

[1]Pour en savoir plus sur Le Gardian-V3 Le Gardian-V3 – Être différent…c'est notre force

[2]Le Monde Diplomatique (2017). « La société n'existe pas ». Le Monde Diplomatique [en ligne], « La société n'existe pas » (Le Monde diplomatique, juin 2017)

[3]RTBF (2025). Interview de Georges-Louis Bouchez du 10 mars 2025. RTBF [en ligne], Réforme des allocations familiales: "Avoir plus de 4 enfants, c'est un choix personnel" #rtbf #short

[4]Sudinfo (2025). « Dans le pays le plus imposé au monde, on parvient encore à inventer de nouveaux impôts » : opposé au projet de contribution des millionnaires, Georges-Louis Bouchez propose d'économiser 5 milliards d'euros auprès des malades de longue durée. Sud Info [en ligne], « Dans le pays le plus imposé au monde, on parvient encore à inventer de nouveaux impôts » : opposé au projet de contribution des millionnaires, Georges-Louis Bouchez propose d'économiser 5 milliards d'euros auprès des malades de longue durée

[5]Bruno Bauraind, B., Sebastian, F., Van Tichelen, C. (2025). « Un pognon de dingue ». Econosphères [en ligne], « Un pognon de dingue »* - Éconosphères

[6]de Halleux, O. (2025). L'entreprise comme finalité ou comme moyen ? SAW-B [en ligne], L'entreprise comme finalité ou comme moyen? - SAW-B Fédération d'économie sociale

[7]Polanyi, K. (1944). La grande transformation. Gallimard, 476p.

[8]Prométhéa asbl (2019). Etude sur le mécénat/sponsoring d'entreprise. Prométhéa asbl [en ligne], Les chiffres du mécénat - Prométhéa

[9]Fédération Belge des Fondations Philanthropiques asbl (2023). Baromètre de la philanthropie en Belgique. Fédération Belge des Fondations Philanthropiques asbl [en ligne], Baromètre de la philanthropie en Belgique 2023 - La Fédération

[10]SPF Economie (2024). Le plan d'action commun « Stimuler l'accès des PME aux marchés publics ». SPF Economie [en ligne], Le plan d'action commun « Stimuler l'accès des PME aux marchés publics » | SPF Economie

[11]SPF Economie (2024). Charte d'accès des PME aux marchés publics. SPF Economie [en ligne], Charte Accès des PME aux marchés publics | SPF Economie

[12]La Cour des Comptes (2025). Rapport d'évaluation des politiques publiques : La politique de soutien de Bordeaux métropole à l'économie sociale et solidaire. La Cour des Comptes [en ligne], Rapport d'évaluation des politiques publiques : La politique de soutien de Bordeaux métropole à l'économie sociale et solidaire | Cour des comptes

[13]Genot, F. (2022) 100% des marchés publics responsable, un mirage ? SAW-B [en ligne], 100% des marchés publics responsables, un mirage? - analyse

[14]Brolis, O. de Foy, M. de Halleux, O. De Leener, P. Desrumaux, P. de Tonnac, J. Dutrieux, A. Grisar, C. Keris, B. Mordant, S. Mortier, Q. (2023). La gestion en économie sociale est-elle singulière ? SAW-B [en ligne], RECHERCHE PARTICIPATIVE - La gestion en économie sociale, est-elle singulière? - SAW-B Fédération d'économie sociale

Avec le soutien de

***Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? Partagez-les !***

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

*À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.*

**Rédaction :** Olivier de Halleux
**Relecture :** Jean-François Herz
**Illustration :** Unsplash – Gene Gallin