

Alliances solidaires : coopérer et mutualiser dans l'économie sociale

SYNTHESE DES TABLES RONDES ET DES ATELIERS PORTANT SUR LES PRATIQUES DE MUTUALISATION DANS L'ECONOMIE SOCIALE

Note de synthèse issue de la journée du 8 octobre 2025 au Bota75, Bruxelles, coorganisée par la Alliance Otonom (CSD) et Fabruka.



INTRODUCTION

La journée « Alliances solidaires dans l'économie sociale », coorganisée par l'Alliance Otonom (projet de mutualisation porté par la CSD Bruxelles) et Fabruka, avait pour objectif de placer la mutualisation au cœur des stratégies de coopération dans l'économie sociale. Elle s'est articulée autour de deux panels d'experts, d'acteurs de l'économie sociale et de plusieurs ateliers thématiques.

Cette rencontre a rassemblé plus de cinquante professionnels issus du secteur non marchand et de l'économie sociale pour une journée d'inspiration et de réflexion collective sur les enjeux de la mutualisation et de la coopération.

Cette note de synthèse présente les principaux enseignements et bonnes pratiques issus des témoignages des panélistes et des échanges menés dans les ateliers.

ALLIANCE OTONOM

Stéphane Heymans, Directeur du Groupe CSD - Soins chez soi & Aegidium

Le groupement associatif CSD-Soins chez soi – Aegidium repose sur un principe clé: préserver l'identité et la culture propres à chaque association tout en partageant une gouvernance commune. Cette approche concilie autonomie et coopération.

Face à des besoins sociaux et de santé croissants, à la complexité des situations et à des ressources publiques limitées, la mutualisation apparaît comme une réponse pertinente – sans être la solution unique – pour renforcer notre capacité d'action.

Depuis un an et demi, grâce à un financement issu des accords du non-marchand, nous avons lancé l'Alliance Otonom, une alliance libre et intersectorielle réunissant des acteurs du vieillissement, de l'insertion socioprofessionnelle et de la santé, afin de développer des mécanismes concrets d'entraide et de collaboration.

Principales avancées

- **La « Fabrication du Nous »: Gouvernance, valeurs communes**, principes partagés, consultables sur allianceotonom.be.
- **Communautés de pratiques** : projets en cours sur la finance et les RH pour favoriser les échanges et la confiance.
- **Bibliothèque partagée** : mise en commun d'outils (procédures, profils de poste, règlements).
- **Partage de ressources** : salles, formations, prêt de trésorerie ponctuel, etc, dans une logique pragmatique.

Perspectives

- Mutualiser le plaidoyer pour renforcer la voix du secteur.
- Explorer des synergies autour des bénéficiaires et des supports (production collective, formation).
- Maintenir l'autonomie des membres tout en créant des espaces de coopération structurés.

FABRUKA

Michel Van den Borne, Coordinateur de Fabruka, la nouvelle Fabrique à initiatives sociale et bruxelloise

Comment faire évoluer Bruxelles vers une société plus juste et solidaire ? C'est le cœur de la mission de Fabruka.

En collaboration avec des organisations de terrain et des groupes de citoyens, nous identifions et analysons les besoins sociaux et fondamentaux non satisfaits des Bruxelloises et Bruxellois.

Ensemble nous cherchons des réponses concrètes, et co-construisons des projets multi-acteurs engageants et engagés. Nous développons, de manière participative, des initiatives innovantes que ce soit des produits, services ou processus.

Notre accompagnement vise à transformer une idée en projet structuré et durable, lui permettant de s'intégrer ou de créer une entreprise de l'économie sociale (coopérative ou asbl) dotée d'une solide assise financière et d'une gouvernance stable.

Fabruka est un projet porté par six organisations actives sur le territoire bruxellois et spécialisées dans le développement d'innovations sociales : SAW-B, Coopcité, EVA bxl, Crédal, Financité et le Crébis. Nos complémentarités en termes d'expériences et de pratiques nous permettent d'accompagner des initiatives collectives en collaboration avec des acteurs de terrain et pour des publics fragilisés.

C'est un projet financé par le FEDER et innoviris, jusque fin 2029.

LES TABLES RONDES

1. Comment passer à l'action ? (page 5)

Avec Marie Poulaert, Chargée de mission pour le **Collectif 5C**, Marie Rygaert, Juriste à la **Fédération des Maisons Médicales**, Pascaline d'Otreppe, Médecin généraliste à la **Maison médicale ASaSo** et Benoît Drèze, Fondateur de **Step Group**.

- A. Step Group : concilier autonomie, diversité et cohésion (page 5)
- B. Mutualisation au sein des maisons médicales : pratiques et bénéfices (page 6)
- C. Mutualisation et partage de connaissances : l'expérience du Collectif 5C (page 7)

2. Mutualiser, ça change quoi concrètement ? (page 9)

Avec Loïc Rumeau, Directeur général du **Groupe SOS Seniors**, François Malaise, Président du **Groupe Terre** et Florence Lanzi, Chercheuse au **Centre d'Economie Sociale ULiège**.

- A. Mutualiser, une pratique qui révèle le potentiel de l'économie sociale. L'opinion de Florence Lanzi (page 9)
- B. Comment rejoindre un groupe sans perdre son âme ? Les cas du Groupe SOS et de Groupe Terre (page 10)
- C. L'impact des mété-organisations. Un exemple de typologie (page 12)

LES ATELIERS PRATIQUES

1. Fabriquer sa « boussole décisionnelle » : Pourquoi se lancer et comment éviter les risques ? (page 14)

2. Partager des ressources financières, humaines et logistiques : Quels obstacles et solutions possibles ? (page 16)

3. Piloter sa mutualisation: Quels outils et espaces de gouvernance ? (page 18)

Cet atelier a abordé les questions suivantes :

- Organiser et répartir le pouvoir de décision entre les partenaires (qui décide de quoi et comment)
- Formaliser et faire le suivi du projet
- Créer et maintenir la confiance entre les partenaires

4. Soigner la coopération en interne : Comment embarquer ses équipes dans une dynamique de mutualisation ? (page 20)

Cet atelier a abordé les questions suivantes :

- Créer et maintenir l'adhésion des équipes dans le temps
- Garantir le bien-être des équipes de terrain

SYNTHÈSE DES PRATIQUES DE MUTUALISATION DES INTERVENANTS (page 22)

Table ronde #1 - Comment passer à l'action ?

Avec Marie Poulaert, Chargée de mission pour le **Collectif 5C**, Marie Rygaert, Juriste à la **Fédération des Maisons Médicales**, Pascaline d'Otreppe, Médecin généraliste à la **Maison médicale ASaSo** et Benoît Drèze, Fondateur de **Step Group**.

A. Step Group : concilier autonomie, diversité et cohésion

Step Group, basé à Liège, regroupe **10 ASBL et 7 coopératives**, soit **500 travailleurs et 800 stagiaires par an**, dans des secteurs variés : insertion socioprofessionnelle, entrepreneuriat, accompagnement social et, bientôt, une crèche pour les bénéficiaires en formation. Cette diversité impose une gouvernance solide.

Une gouvernance collégiale et consensuelle

« *Toutes les décisions stratégiques sont prises au consensus. Jamais un vote contre en 42 ans.* »

Le comité de direction, composé de huit personnes, se réunit chaque mois. Les décisions importantes (investissements, orientations stratégiques) ne sont validées que si **l'adhésion est totale**. Une charte simple fixe les fondamentaux, et la rémunération des directions est harmonisée pour garantir l'équité.

Autonomie et protection contre les risques

« Nous avons voulu éviter l'effet domino en cas de faillite : chaque structure reste autonome. »

Chaque entité conserve son statut juridique, ce qui protège le groupe en cas de difficultés financières. Cette organisation a été pensée avec l'aide d'un consultant externe pour sécuriser les règles et éviter les dérives.

Des principes financiers clairs et durables

« *Un budget doit être établi avant l'exercice et prévoir un bénéfice de 3 %.* »

Cette règle, inscrite dans la charte, assure la pérennité du groupe. **Depuis 1983**, Step Group est passé d'une caisse à outils à vélo à **15 millions d'euros de patrimoine immobilier**, sans emprunt bancaire depuis 35 ans.

Une gouvernance structurée pour prévenir les dérives

« *Chaque conseil d'administration suit une composition standard pour garantir l'indépendance.* »

Chaque CA compte cinq membres : une présidence unique, une direction externe, deux administrateurs indépendants et un membre du personnel du groupe (hors structure concernée). Ce modèle prévient les risques liés à une trop forte interconnexion.

B. Mutualisation au sein des maisons médicales : pratiques et bénéfices

La Fédération des maisons médicales (FMM), forte de plus de 40 ans d'expérience, a développé une culture de mutualisation qui facilite la création et le fonctionnement des maisons médicales. Dès la conception d'un projet, les équipes peuvent s'appuyer sur des outils éprouvés : modèles d'ASBL, recommandations pour le travail en équipe, guides pour l'autogestion.

Cette mise en commun permet d'éviter les erreurs, de gagner du temps et de bénéficier de l'expertise accumulée. Les recommandations et outils partagés couvrent des aspects essentiels tels que la gouvernance, les RH ou la gestion quotidienne.

Des initiatives locales qui deviennent collectives

« Une idée née dans une équipe peut devenir un projet fédéral. »

La FMM valorise les innovations issues du terrain : un projet initié par un kinésithérapeute peut être diffusé à l'échelle régionale, voire nationale. Ce mécanisme favorise l'émergence de solutions adaptées et leur déploiement à grande échelle.

Partage en open source et solidarité financière

« Nous avons choisi de mettre nos outils en libre accès : statuts, budgets, profils de fonction. »

Certaines maisons médicales publient leurs documents de gouvernance en open source, renforçant la logique de coopération.

Sur le plan financier, la fédération a structuré un **fonds de soutien** : prêts à taux zéro, garanties, bourses de consultation et dons en cas d'urgence. Ce dispositif remplace les démarches informelles et réduit la gêne liée aux demandes d'aide.

Des outils pour faciliter la coopération

« L'extranet est devenu notre plateforme centrale pour partager les ressources. »

La Fédération des maisons médicales a développé un **extranet** qui centralise les documents, outils et formations. Accessible aux maisons médicales et à la fédération, il simplifie la recherche d'informations et favorise la mise en commun des pratiques.

Créer des espaces d'échange entre pairs

« Les groupes sectoriels permettent aux professionnels de se retrouver et de partager leurs réalités. »

Organisés par territoire, ces groupes réunissent régulièrement les professionnels d'une même discipline (infirmiers, médecins, etc.). Ils offrent un cadre pour **échanger sur les difficultés, mutualiser des solutions** et parfois **porter un plaidoyer commun**.

Un défi permanent : faire circuler l'information

« *Le challenge, c'est de bien faire connaître ce qui se vit dans les maisons médicales... et à la fédé.* »

Avec **140 membres**, la circulation fluide des informations reste un enjeu majeur. La fédération s'efforce de **collectiviser chaque fois que possible** et de renforcer la cohésion entre ses membres.

Mutualiser pour créer plus de valeur

« *Plutôt que des aides individuelles insignifiantes, nous avons choisi de mutualiser pour créer un vrai dispositif.* »

Un exemple concret : un financement initialement destiné à des aides individuelles a été regroupé pour créer l'ABETASI, une agence dédiée au bien-être au travail en Wallonie, aujourd'hui en expansion vers d'autres secteurs.

En résumé : la mutualisation au sein de la FMM repose sur différents piliers :

- Confiance et valeurs partagées
- Capitalisation des expériences locales
- Solidarité financière et mise en commun des ressources
- Outils numériques, des espaces d'échange, et des dispositifs mutualisés pour renforcer la coopération et répondre collectivement aux défis du secteur.

C. Mutualisation et partage de connaissances : l'expérience du Collectif 5C

Créé en 2017, le Collectif 5C rassemble une quarantaine d'acteurs économiques actifs dans les circuits courts en Wallonie. Sa première initiative de mutualisation fut la conception d'une plateforme de vente en ligne, développée collectivement pour répondre à un enjeu opérationnel et économique majeur. Ce projet a été un succès, car il partait d'un besoin partagé et d'une création « à partir de zéro ».

Quand la mutualisation échoue : leçons d'un projet logistique

« La confiance et les valeurs communes sont essentielles... et souvent sous-estimées. »

Un second projet, centré sur la logistique, n'a pas atteint ses objectifs. Pourquoi ?

- **Manque d'interconnaissance** entre membres, générant une faible confiance.
- **Valeurs insuffisamment discutées** : « On croit avoir les mêmes, mais ce n'est pas toujours le cas. »
- **Échelle trop large** (régionale) et absence de débat sur les enjeux économiques.
- **Habitudes difficiles à changer** : les acteurs avaient déjà leurs propres tournées.

Malgré ces limites, le projet a permis des collaborations locales et des apprentissages utiles.

Rebondir : outils, échanges et valeurs partagées

« *Nous avons travaillé sur l'interconnaissance et défini quatre valeurs communes.* »

Depuis, le collectif a développé :

- **Une banque d'outils pratiques** (fiches, guides pour créer un magasin ou un modèle coopératif).
- **Des moments d'échange** pour renforcer la confiance.
- **Un socle de valeurs** suffisamment large pour fédérer les membres.

Aujourd'hui, le Collectif 5C souhaite relancer un projet de mutualisation **opérationnelle**, ciblé sur des besoins précis et réalistes.

Enjeux clés pour réussir une mutualisation

« Discuter des valeurs et des objectifs dès le départ : c'est fondamental. »

- **Alignement sur les valeurs et l'éthique.**
- **Clarification des objectifs économiques** : répondre à un besoin concret des acteurs.
- **Pragmatisme géographique** : éviter les projets trop vastes.
- **Prise en compte des habitudes opérationnelles.**

Table ronde #2 - Mutualiser, ça change quoi concrètement ?

Avec Loïc Rumeau, Directeur général du **Groupe SOS Seniors**,
François Malaise, Président du **Groupe Terre** et Florence Lanzi,
Chercheuse au **Centre d'Economie Sociale ULiège**.

A. Mutualiser, une pratique qui révèle le potentiel de l'économie sociale : l'opinion de Florence Lanzi (Chercheuse, Centre d'Économie Sociale (ULiège))

« *La mutualisation dans l'économie sociale est probablement la stratégie de développement de ce secteur.* »

Dans son intervention Florence Lanzi souligne que la mutualisation constitue une alternative aux logiques classiques d'intégration verticale ou horizontale propres à l'économie capitaliste. Ces stratégies visent des économies d'échelle mais servent avant tout les intérêts des actionnaires. L'économie sociale, elle, cherche à concilier efficacité et finalité sociale.

La mutualisation est une stratégie clé de développement de l'économie sociale car elle permet aux structures de partager des ressources, des coûts et des compétences pour accroître leur résilience et leur impact social. Cette approche renforce la coopération et améliore les services à destination des bénéficiaires, en transformant la concurrence en complémentarité.

La mutualisation révèle les forces de l'économie sociale tout en évitant les écueils des stratégies d'intégration verticale et horizontale pratiquées par les entreprises capitalistes. La force de l'économie sociale est de rassembler des structures autonomes, dont la gouvernance démocratique permet de respecter l'ensemble des parties prenantes, de penser des services adaptés aux besoins locaux et de créer des économies d'échelle tout en évitant la standardisation typique des grandes structures uniques créées à la suite d'une fusion (ex : rémunérer correctement les producteurs ou les employés).

« *Au lieu d'aller vers la fusion-acquisition, nous créons des mutualisations entre organisations autonomes, avec une gouvernance démocratique.* »

La mutualisation permet de préserver l'autonomie des structures tout en partageant des ressources et des compétences. Elle évite les écueils des modèles marchands (pression sur les producteurs, standardisation excessive) et favorise des pratiques respectueuses des parties prenantes.

« *Avoir plusieurs structures, c'est aussi créer de la résilience : on répond aux besoins locaux et on évite la surstandardisation.* »

Mais la mutualisation n'est pas la réponse à tous les problèmes et il est important de savoir pourquoi on s'engage dans une telle démarche et d'anticiper au mieux les obstacles.

Florence insiste sur la capacité de la mutualisation à conjuguer **économies d'échelle** et **adaptation locale**, garantissant robustesse et diversité. Elle rappelle que cette approche exige des modèles de gouvernance adaptés et démocratiques.

« *On ne peut pas copier les fusions-acquisitions du privé : il faut inventer nos propres systèmes de mutualisation qui fonctionnent.* »

B. Comment rejoindre un groupe sans perdre son âme ? Les cas du Groupe SOS et de Groupe Terre

Filialisation et gouvernance au sein du Groupe SOS

Cette question illustre le défi majeur des processus de mutualisation à grande échelle. Pour le Groupe SOS, la réponse repose sur un équilibre entre **solidité financière**, **mutualisation des fonctions support** et **respect des spécificités métiers**.

Une idée fondatrice : travailler ensemble pour l'intérêt général

« Au départ du groupe, il y a eu une idée qui a fédéré les associations : une envie de travailler ensemble autour des métiers exigeants d'accueil des personnes dont personne ne voulait s'occuper. »

Le Groupe SOS s'est construit sur des missions sociales fortes, en garantissant une gestion rigoureuse des fonds publics.

« Au-delà des bonnes intentions, il faut être extrêmement professionnel et rigoureux, parce que ce n'est pas notre argent. »

Mutualiser pour professionnaliser

Pour répondre aux exigences de contrôle et de transparence, le groupe a créé un **GIE (Groupement d'Intérêt Économique)**, permettant de mutualiser comptabilité, paie, juridique, puis informatique.

« On a créé un GIE qui nous permettait de mutualiser les fonctions support et d'expertise. »

Avec la croissance (8 000 salariés pour SOS Seniors), certaines fonctions ont été internalisées pour garantir la qualité et la sécurité des processus.

« On est obligé d'avoir des fonctions internalisées parce qu'on ne peut pas se permettre d'avoir un contrôle uniquement extérieur. »

Préserver l'autonomie métier

« On ne va pas dire à une ferme en permaculture comment faire son métier. Par contre, on accompagne la gestion pour que les décisions soient bien prises. »

Les associations conservent leur identité et leur savoir-faire, tandis que le groupe apporte des outils et une solidité financière.

« Ce qui intéresse les organisations qui nous rejoignent, c'est la garantie d'être soutenues dans leurs démarches de gestion professionnelle. »

Un équilibre à construire chaque jour

La gouvernance reste centralisée pour la gestion, mais la démocratie interne est limitée.

« Dans la gouvernance, c'est peut-être une faiblesse du groupe : la démocratie n'y est pas, je le concède pleinement. »

Aujourd'hui, de nombreuses associations rejoignent le groupe pour survivre dans un contexte économique difficile.

« SOS mérite son nom : on accueille de plus en plus d'associations qui n'arrivent plus à se soutenir financièrement. »

Cet équilibre entre **solidité, autonomie et cohésion** se construit dans la durée.

« On le réfléchit et on le remet en cause chaque jour pour trouver les bons niveaux de gestion. Et c'est loin d'être évident. »

Gouvernance et dynamique collective au sein du Groupe Terre

« 75 ans d'histoire, des chapitres différents, mais un même fil rouge : justice sociale et création d'emplois. »

Le Groupe Terre est né d'un collectif militant après-guerre et s'est progressivement structuré autour d'une association faîtière qui génère des activités avant de les loger dans des coopératives ou ASBL. Cette organisation permet de diversifier les secteurs (textile, construction, ONG) tout en conservant une cohérence stratégique.

Les entités fédérées participant au financement de l'association faîtière, des tensions peuvent découler d'une volonté des membres d'autonomisation financière pour rester compétitifs sur leur marché en réinvestissant dans leur projet et non au bénéfice du groupe. Cette tension est exacerbée par un principe de solidarité : les membres qui peuvent payer assurent pour ceux qui ont moins les moyens.

Une autre tension découle également des attentes différentes des membres à l'égard des fonctions support mutualisées. Le rôle de la faîtière et des services transversaux est d'ailleurs actuellement questionné.

Un modèle démocratique inclusif

« Une personne, une voix : quel que soit le rôle, chacun a le même poids dans les décisions. »

- L'Assemblée générale du groupe, ouverte à tout travailleur ayant un an d'ancienneté, se réunit 3 à 4 fois par an.
- Elle définit les grandes orientations stratégiques et valide les comptes.
- Les décisions prises sont déclinées dans chaque structure via son conseil d'administration.

Fluidité des décisions et ancrage local

« Les décisions stratégiques descendent jusqu'au terrain, où elles sont adaptées et mises en œuvre. »

- Exemple : un investissement décidé en AG est traduit en plan d'action par le CA de la société concernée.
- Chaque entité organise des « grandes réunions » annuelles pour faire le bilan, planifier et ajuster les modalités d'application.

Finalité sociale et citoyenne

« Faire de nos travailleuses et travailleurs des citoyens de leur entreprise et du groupe. »

Le modèle vise à conjuguer performance économique et participation démocratique, en impliquant les salariés dans la vie collective et les choix stratégiques.

C. L'impact des méta-organisations. Exemple de typologie.

« Une méta-organisation, c'est une organisation composée d'autres organisations. »

Ces structures, parfois appelées **fédérations, collectifs** ou **structures faîtières**, jouent un rôle clé dans l'économie sociale. Elles permettent de **mutualiser des ressources** et d'augmenter la capacité d'action des initiatives porteuses de transition.

Les méta-organisations permettent d'augmenter la force de frappe et de structurer la coopération des initiatives porteuses d'un potentiel de transition. Mais il est essentiel d'identifier le type de mutualisation qui sert au mieux la finalité.. Il existe **des modèles très variés**, qui influencent la gouvernance et les types d'activités mutualisées.

Typologie observée

- **Groupes intersectoriels** (ex. Groupe Terre, CortiGroup) :

Les groupes intersectoriels se créent car une activité commune est possible. Elles ont donc fait le choix de mutualiser des services qui leur apparaissaient comme une suite logique de réponses aux besoins de leurs bénéficiaires et des leurs. Par exemple, Cortigroupe s'est créé car les bénéficiaires des entreprises d'insertion n'avaient pas de logement et elles ont donc décidé de créer une activité de logement pour les personnes en insertion.

« Les entités se créent en réponse à des besoins successifs des bénéficiaires. »

Exemple : ajout d'une activité logement pour des publics en insertion.

- **Collectifs à besoins communs** (ex. Collectif 5C) :

« On se rassemble parce qu'on partage un même besoin opérationnel. »

Ici, la mutualisation repose sur des valeurs communes, mais peut générer des tensions liées aux histoires et pratiques propres à chaque membre.

D'autres entreprises se rassemblent car elles ont le même besoin (souvent lié à la digitalisation, telle que l'acquisition d'un logiciel onéreux). Par exemple, le Collectif 5C fédère des initiatives en circuit court. Le besoin de s'accorder sur des valeurs communes sera plus grand dans ce cas-là et plus difficile à atteindre car les entreprises membres ont déjà leur propre système de valeurs existant.

- **Structures faîtières orientées intérêt général** (ex. ConcertES, Ceinture alimentaire liégeoise) :

« *Leur objectif dépasse l'intérêt des membres pour viser l'intérêt général.* »
Ces organisations peuvent parfois se positionner en désaccord avec leurs membres pour défendre une vision plus large.

Certaines structures faîtières cherchent l'intérêt mutuel de leurs membres ou l'intérêt général d'une vision ou d'un futur. Par exemple, la Ceinture alimentaire liégeoise défend l'intérêt général en œuvrant pour l'accessibilité de l'alimentation durable de qualité et non celui de ses membres (les consommateurs, les producteurs, la grande distribution, ...). Ce type de méta-organisation peut donc parfois être en désaccord avec leurs membres.

Enjeux clés

- **Clarifier l'intérêt poursuivi** : intérêt mutuel des membres ou intérêt général ?
- **Adapter la gouvernance** :

« *Chaque type de méta-organisation appelle des formes de mutualisation et des règles différentes.* »

- **Préserver la diversité** tout en créant des économies d'échelle.

ATELIER PRATIQUE 1

FABRIQUER SA « BOUSSOLE DÉCISIONNELLE » : POURQUOI SE LANCER ET COMMENT ÉVITER LES RISQUES ?

BENEFICES et OPPORTUNITES / STRATEGIE

- Plus de robustesse
- Plus de crédibilité (pour des financements par exemple)
- Plus de confiance en l'interne de l'extérieur
- Lisibilité, visibilité et positionnement renforcés vis-à-vis des parties prenantes
- *Nouveautés et ouverture d'esprit*
 - Ouverture et diversification des pratiques
 - Augmentation de la créativité (plus de têtes qui réfléchissent)
 - Découverte de nouvelles pratiques, organisations, management, stratégie

BENEFICES et OPPORTUNITES / STRATEGIE et OPERATIONNEL

- Apport d'une réponse plus globale à un besoin social
- Développer une nouvelle offre pour de nouveaux bénéficiaires / usagers
- Gain de temps (après quelques temps)
- Mécanique de financement d'autres acteurs

BENEFICES et OPPORTUNITES / OPERATIONNEL

- Echange d'outils et de templates
- Cela permet plus de visibilité pour plus d'accès aux publics cibles
- *Meilleure offre de service*
 - Augmentation du service et/ou du produit
 - Mieux répondre aux besoins des bénéficiaires / usagers en proposant une offre plus complète
- Economies d'argent (sous conditions)
- Centralisation des fonctions support (assurances, achats, etc.)
- *Meilleure gestion des équipes*
 - Augmenter la motivation
 - Renforcer le bien-être des équipes
 - Travailler sur les émotions et la vision du bien commun

RISQUES et COMPLEXITE / STRATEGIE

- Augmente les généralités et diminue les spécificités
- Risque de réappropriation par un discours politique qui voudrait réduire les financements associatifs
- Fragilité
- Risque financier (si une asbl se retire du projet ou ferme)

RISQUES et COMPLEXITE / STRATEGIE et OPERATIONNEL

- Augmentation de la complexité (au démarrage)
- Augmentation du temps passé à la mutualisation (y compris sur l'alignement des valeurs)
- Enjeu de rendre une stratégie opérationnelle → tensions entre « Top Down » et « participatif »

RISQUES et COMPLEXITE / OPERATIONNEL

- Le profil des travailleurs peut changer si la mutualisation est trop « technique » (et se focalise sur des procédures à respecter)
- La mutualisation peut devenir un processus procédurier
- Résistance au changement

ATELIER PRATIQUE 2

PARTAGE DES RESSOURCES : QUELS ENJEUX ET SOLUTIONS POSSIBLES ?

Cet atelier a abordé les questions suivantes :

- Partager sa trésorerie, ses subsides et autres sources de financement
- Partager du personnel
- Partager des ressources logistiques (locaux, logiciels comptables, informatiques, ...)

Les freins rencontrés en lien avec le sujet :

- Surcharge des associations qui n'ont pas le temps de penser le processus de mutualisation.
- Asymétrie de pouvoir entre les petites et grandes associations.
- Peur de la perte de contrôle (sur les justifications de subsides, des bénévoles, ...)
- Difficultés d'entraîner les OA et les organes de contrôle dans les processus de mutualisation.
- Difficulté d'investir des sommes importantes en amont alors qu'il faut attendre un certain degré de mutualisation pour pouvoir en retirer des gains

Partage des ressources logistiques

Partage des ressources humaines

- Résistance des équipes à travailler pour une autre organisation partenaire.
- Risque de devoir licencier du personnel lorsque deux structures décident de mutualiser leurs forces sans créer de nouvelle structure pour engager des fonctions support.
- La législation et la diversité des commissions paritaires risquent de faire perdre des subsides aux associations en cas de mutualisation.

Partage des ressources financières

- La législation et les règlements des subsides !
- Valorisation des dispositifs de mutualisation par les pouvoirs publics pour rationaliser les subsides
- A l'inverse, multiplication des structures qui entraîne un manque de lisibilité dénoncé par les pouvoirs publics

Ce qui peut être mis en place

Pour le partage des ressources logistiques

- Commencer par lister les craintes de chaque partenaire.
- Penser aux usages qui vont être mutualisés plutôt qu'aux outils (ex : identifier les usages comptables à mutualiser plutôt qu'au logiciel)
- Pour les lieux mutualisés : concevoir les espaces ensemble pour créer un imaginaire commun
- Accepter les « bugs » dans le système de réservation au démarrage du projet car ils permettent d'ajuster ensuite celui-ci et font partie du processus.

- Penser une gouvernance qui limite les asymétries de pouvoir dans l'usage des ressources entre petits et grands partenaires.

Pour le partage des ressources humaines

- Clarifier en amont les conditions de travail de chaque structure partenaire.
- Partir des fiches de postes existants pour que les nouvelles fonctions mutualisées créées permettent à chacun de réaliser pleinement la mission pour laquelle il a été engagé, sans avoir à jouer un rôle de « couteau suisse ».
- Identifier en amont ce qui sera mis en péril si les subsides s'arrêtent et faire payer aux membres une cotisation pour mutualiser les risques.
- Créer des communautés de pratiques autour d'enjeux métier entre organisations (en privilégiant une approche intersectorielle).

Pour le partage des ressources financières

- Le cascading grants consiste pour une grosse structure à répondre à un appel à projet conséquent et ensuite répartir les subsides entre ses associations partenaires. C'est une pratique courante des institutions européennes et de mécénat car cela réduit le nombre de dossiers de demandes reçus et les tâches de vérifications pour le pouvoir subsidiant. Smartbe a adopté cette stratégie pour répondre à un appel à projet de la Fondation Roi Baudouin.
- L'association de frais permet d'éviter la TVA quand on se refacture des services, en fonctionnant par paliers.

De manière générale, la mutualisation ne doit pas être une réponse à la crise mais bien une stratégie de développement des organisations !

Liste des ressources et inspirations

- Consulter Cyclo ou la CSD pour recevoir des conseils sur la mise en place d'un partage de véhicules
- DBH actif dans le Tournaisi pilote plusieurs groupements d'employeurs et a instauré une cotisation pour assumer les risques pris dans les groupements. Ce groupement de groupements d'employeurs fait donc de la métamutualisation pour réaliser des économies d'échelle.
- Se faire accompagner par une structure telle que Fabruka, Coopcity, SAW-B qui proposer un accompagnement gratuit.
- La coopérative Comptable Humaine Administrative et Financière (info@chaf.be)

ATELIER PRATIQUE 3

PILOTER SA MUTUALISATION : QUELS OUTILS ET ESPACES DE GOUVERNANCE ?

Cet atelier a abordé les questions suivantes :

- Organiser et répartir le pouvoir de décision entre les partenaires (qui décide de quoi et comment)
- Formaliser et faire le suivi du projet
- Créer et maintenir la confiance entre les partenaires

Les freins rencontrés en lien avec le sujet :

Frein 1 : la gouvernance apparaît rarement comme une priorité lorsqu'on amorce un processus de mutualisation (par manque de temps, de financement, voire d'intérêt).

Frein 2 : manque de connaissances sur les modèles de gouvernance possibles pour piloter un projet de mutualisation, en particulier sur les modes de décision.

Frein 3 : manque de connaissance sur les outils de mobilisation pour inciter les équipes à participer dans la gouvernance. On peut assister à un essoufflement de la gouvernance car l'implication dans la gouvernance demande de temps et de l'énergie et/ou parfois le rôle attribué n'est pas palpitant (ex : simplement voter des budgets). C'est aussi difficile de motiver les équipes à libérer du temps pour s'emparer des nouveaux mandats créés.

Frein 4 : difficulté à déléguer le pouvoir pour certaines organisations, et à accepter la perte d'autonomie.

Frein 5 : le nombre de partenaires impliqués dans le projet : plus le nombre d'acteurs qui mutualisent est grand, plus il est difficile de s'aligner sur des valeurs communes et de travailler la confiance.

Ce qui peut être mis en place au sein des organisations / du projet de mutualisation :

- **Avant de se lancer :** définir quel est l'objectif commun pour ensuite définir le cadre de gouvernance adapté. Il faut clarifier ce que l'on veut mutualiser (outils, financement, personnels, ...) et à quel degré.
- **Soigner l'interconnaissance pour créer de la confiance :** prendre le temps d'établir un portrait de l'autre organisation, mais aussi de la sienne (séparément ou faire l'exercice ensemble en temps réel). S'accorder des valeurs communes ne suffit pas, il faut aller dans le détail des pratiques de chacun pour valider si les partenaires sont alignés.
- **Co-créer une charte pour travailler la vision commune :** (1) commencer par partager ses attentes et ses peurs (2) partir des valeurs de chaque partenaire pour identifier ensuite les valeurs communes (3) faire du respect de la charte une condition sine qua non pour rejoindre le projet (4) faire évoluer le document selon les besoins.

- **Penser un processus d'inclusions** des nouveaux membres, **et d'exclusion** (avant que le besoin se pose sur le terrain !)
- **Définir des périmètres d'autorité clairs**, c'â€“d identifier précisément ce qui doit être codécidé et ce qui peut être décidé en autonomie par les organisations membres.
- **Créer des rôles et des mandats** (qui décide de quoi et avec quelle autonomie). Il est indispensable de prévoir une personne chargée de défendre l'intérêt collectif et qui pourra libérer du temps pour ce faire (aussi possible d'en faire un rôle tournant au sein des partenaires). Idéalement, ce rôle est financé.
- **Créer des espaces collectifs pour faire le suivi du projet** (réurrence, participants à inviter, ...)

Liste des ressources et inspirations

- Pour travailler la confiance et apprendre à se connaître : site NoFuture et son test « Quel lichen êtes-vous ? » ;
- Outil notregouvernance.be republié en novembre prochain par la Fondation Roi Baudouin.

ATELIER PRATIQUE 4

SOIGNER LA COOPERATION EN INTERNE : COMMENT EMBARQUER SES EQUIPES DANS UNE DYNAMIQUE DE MUTUALISATION ?

Cet atelier a abordé les questions suivantes :

- Créer et maintenir l'adhésion des équipes dans le temps
- Garantir le bien-être des équipes de terrain

Les freins rencontrés en lien avec le sujet :

Frein 1 : absence d'organes décisionnels en matière de gestion du personnel :

- Au niveau du partenariat, si celui-ci fonctionne de manière autogérée
- Au niveau des organisations elles-mêmes, si la gouvernance est assurée par les collaborateurs

Cela pose particulièrement problème dans le cadre des recrutements pour des métiers en pénurie, où il n'est pas toujours possible de choisir des employés dont l'idéologie correspond parfaitement à celle de l'organisation et du partenariat plus large.

Frein 2 : valeurs partagées entre les partenaires mais sujettes à discussion et interprétations différentes au sein des équipes. Ce désalignement trouve souvent son origine dans une peur de l'équipe de perdre son identité et son autonomie.

Frein 3 : communication difficile autour des actions de mutualisation car le processus est long et les éléments concrets sont rares au début. Ce n'est pas facile d'identifier quand communiquer sur quels éléments, avec qui, et par quel canal.

Frein 4 : asymétrie de pouvoir entre les anciens et nouveaux partenaires, ainsi qu'un sentiment de menace vécu par les « early adopters » face à l'arrivée de nouveaux membres.

Remarques :

- Une mutualisation n'a pas toujours un effet à court terme sur les équipes (cet effet est parfois même indirect). L'adhésion du personnel représente alors moins un enjeu.
- Toutes les équipes ne sont pas prêtes à collaborer. Certaines sont encore dans une logique « classique ». La collaboration demande une certaine maturité organisationnelle. Il faut donc construire cette maturité et encourager l'ouverture.

Ce qui peut être mis en place au sein des organisations / du projet de mutualisation :

- **Définir des règles contraignantes, à la fois au niveau du partenariat et des organisations :**
 - Travailler avec une charte ou même un règlement général, qui tient compte des valeurs du secteur, pour les organisations membres du partenariat. Ce document peut servir de base pour exclure un membre ne respectant pas les règles.
 - Un bon règlement de travail est essentiel pour pouvoir licencier les employés qui ne répondent pas aux attentes.

- **Créer de nouveaux outils et espaces de gouvernance pour gérer les enjeux RH :**
 - Dans un partenariat autogéré, des comités pourraient être créés pour prendre certaines décisions.
 - Au sein d'une organisation, on peut envisager un rôle de direction tournant, assuré à tour de rôle par plusieurs collaborateurs.
- **Communiquer sur les changements concrets**
 - Expliquer le « win-win » pour chaque organisation est crucial car cela permet de construire une vision partagée où les bénéfices de la collaboration sont clairs (ex. la mutualisation est une manière d'aider les travailleurs à réaliser leurs missions, les missions support sont mieux remplis en devenant communes et soutiennent ainsi davantage les travailleurs de terrain)
 - Communiquer en priorité sur des réalisations concrètes pour que les équipes comprennent les avantages du projet.
 - Utiliser plusieurs canaux, pas uniquement celui de la direction (ex. : newsletter). Le meilleur système de communication reste le petit panneau à l'intérieur des toilettes – ils sont toujours lus !
 - Utiliser aussi des témoignages de collaborateurs
 - Visiter en équipe d'autres projets pour s'inspirer ensemble
 - Organiser des actions communes concrètes (ex. un apéritif informel biannuel sur le nouveau lieu de travail pour rassembler les équipes, des communautés de pratiques autour d'enjeux métiers communs (entre directeurs financiers,),).

SYNTHÈSE DES PRATIQUES DE MUTUALISATION DES INTERVENANTS

CSD & Alliance Otonom

- Mutualisation intersectorielle (santé, vieillissement, ISP...)
- Création de communautés de pratique (RH, finance...)
- Bibliothèque commune de documents (règlements, profils de poste...)
- Partage de véhicules, salles, formations.

Fabruka

- Coopération entre 6 structures pour accompagner l'innovation sociale.
- Accompagnement long terme (jusqu'à 2 ans) de projets multi-acteurs.
- Inclusion des bénéficiaires dans la conception et la gouvernance.

Fédération des Maisons Médicales

- Mutualisation d'outils, de savoirs, de pratiques.
- Création d'un fonds de soutien (prêts, garanties, dons).
- Plateforme extranet pour partager les ressources.
- Groupes sectoriels par territoire et profession.

Step Group

- 17 structures autonomes, gouvernance collégiale.
- Mutualisation des achats, logiciels, communication.
- Prêts inter-structures avec taux préférentiel.
- Charte de gouvernance, budget avec bénéfice minimum de 3%.

Collectif 5C

- Mutualisation d'outils de vente en ligne.
- Échecs et réussites analysés (importance des valeurs, de la confiance, de l'échelle géographique).
- Création d'une banque d'outils pratiques.

Groupe SOS

- Mutualisation des **fonctions support** : comptabilité, paie, juridique, informatique.
- **Filialisation associative** = structures qui rejoignent le groupe conservent leur **forme juridique** et leur **objet social**.
- **Accompagnement à la gestion** = Le groupe apporte des outils et une supervision pour garantir une gestion rigoureuse
- Une **association faîtière** (Union du Groupe SOS) créée pour représenter juridiquement le groupe.

- Pas de remontée de dividendes : les ressources sont réinvesties dans les missions sociales.
- Mutualisation des logiciels, mais avec attention aux besoins spécifiques des structures.

REFERENCES THEORIQUES

- Le Crébis et l'ULB : ["Les pratiques de mutualisation dans le non-marchand bruxellois"](#)

Cette étude menée en 2023 explore les défis et les opportunités de la mutualisation pour les organisations non-marchandes à Bruxelles.

- Centr'aide (centre d'accompagnement basé à Montréal)
 - ["Mutualisation des ressources, études de cas"](#)
 - ["Le petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation"](#)