

# Les pratiques de mutualisation dans le non-marchand bruxellois



Synthèse de la recherche

2024

# Introduction

Dans le paysage bruxellois, les organisations non-marchandes (ASBL, AISBL, fondations, mutuelles) sont confrontées à de nombreux défis qui peuvent se résumer en deux mots : inflation et déflation. Inflation des coûts, des exigences réglementaires, des charges administratives, du besoin de coordination transversale, des problématiques rencontrées sur le terrain et de leur complexité. Déflation des moyens structurels, de personnel qualifié et stable. Si la réalité est plus nuancée, ces deux mots traduisent pourtant assez bien les écarts qui peuvent exister entre l'objet social d'une organisation et les moyens dont elle dispose pour le réaliser. Cela peut pousser certaines d'entre elles à vouloir grandir pour réaliser des économies d'échelle ou augmenter leur impact social. À l'opposé, d'autres vont s'attacher à des solutions de coopération et de mise en commun, comme la mutualisation. Elles se disent en effet attirées par la mise en commun de moyens qui permettrait des synergies et une répartition des coûts entre elles [1]. Pourtant, les mutualisations peinent à se développer. Alors, se rassembler et mutualiser des moyens entre organisations, serait-ce une panacée ou un miroir aux alouettes ? Il n'y a pas de réponse simple et unique. Chaque structure a ses propres caractéristiques et contexte qui justifieront de solutions différentes par rapport aux défis qu'elle rencontre.

Au cours de l'année 2023, le Crebis et l'ULB ont mené une recherche sur la mutualisation associative en réponse à une demande formulée par les pouvoirs publics bruxellois. Son objectif était de préparer et d'accompagner la création d'un fonds de soutien à destination d'initiatives de mise en commun [2]. Elle interroge ainsi la pertinence de ce mode de collaboration pour les organisations du non-marchand. Autrement dit, la mutualisation est-elle adaptée aux besoins des organisations non-marchandes, de leurs travailleurs et de leurs publics ? Si c'est le cas, qu'est-ce qui favoriserait sa mise en place ? Et quels sont les risques éventuels ?

Cette synthèse reprend les différents éléments de la recherche. À partir de l'analyse du contexte du non-marchand bruxellois, nous relevons le besoin qu'ont certaines organisations à mutualiser une partie de leurs ressources. Nous proposons ensuite une définition de la mutualisation associative et présentons la multiplicité des raisons invoquées par les organisations pour entamer cette démarche. Si la mutualisation peut améliorer le fonctionnement des structures et le service rendu aux publics, elle comporte néanmoins des risques. Enfin, nous précisons que mettre en place une initiative de mutualisation, suppose de disposer de suffisamment temps, de moyens financiers et humains ainsi qu'un accompagnement adapté.

## **Le Crebis, une alliance entre la recherche et l'intervention sociale**

À Bruxelles, plus d'une personne sur trois vit dans la pauvreté. Depuis 30 ans, ce taux ne fait qu'augmenter. Les inégalités se multiplient, se diversifient et leur compréhension devient de plus en plus complexe. Sur le terrain, des centaines de services luttent quotidiennement contre celles-ci. La recherche en sciences sociales, de son côté, tente d'en éclairer les mécanismes.

Le Crebis (centre de recherche de Bruxelles sur les inégalités sociales) est une association de fait composée de travailleurs issus de deux ASBL : le Forum Bruxelles contre les inégalités et le Conseil bruxellois de coordination socio politique (CBCS). Il a pour ambition de créer les conditions de rencontre entre les mondes de la recherche et de l'intervention sociale. Dans ce cadre, il mène des recherches collaboratives, qui impliquent des travailleurs et des usagers de ce secteur dans une logique de co-construction et de non-hiérarchisation des savoirs.

### **Pour plus d'informations :**

- <https://cbcs.be/centre-de-recherche-de-bruxelles-sur-les-inegalites-sociales-crebis/>
- <https://www.le-forum.org/crebis>

---

[1] Bruxeo (2021), Enquête sur la mutualisation.

[2] Cette mesure est inscrite dans l'accord du non-marchand bruxellois 2021-2024;

# Le non-marchand face à une double complexification

L'intérêt pour la mutualisation naît dans un contexte de double complexification pour les organisations non-marchandes. D'un côté, on observe une complexification des problématiques sociales de la population bruxelloise ; de l'autre on atteste une complexification des modalités de gestion pour ces organisations.

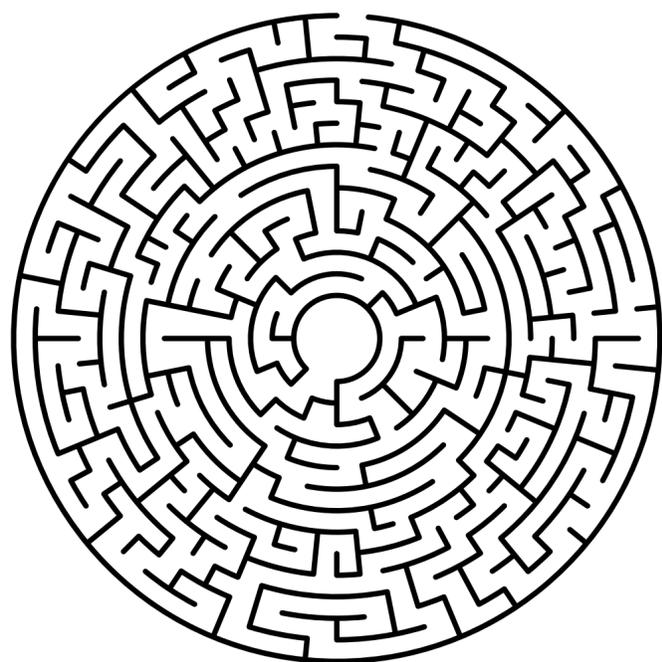
La Région bruxelloise est marquée par un niveau élevé d'inégalités sociales et de pauvreté [3]. Une partie de sa population se retrouve dans des situations de forte vulnérabilité, comprises comme une exposition accrue à des risques économiques, sociaux et de santé. Ces situations de vulnérabilité se concrétisent par une exclusion du marché du travail et des revenus de remplacement (assurance chômage, assurance maladie) ou dans le cumul de problématiques sociales et de santé spécifiques. Les crises récentes, liées à la pandémie de covid-19, à la hausse des prix de l'énergie et aux déficits de l'accueil migratoire, ont contribué à aggraver des situations de vulnérabilité déjà existantes.

De ces constats émergent les besoins pour le non-marchand de faire évoluer son offre et ses modalités d'intervention. Celui-ci, en particulier dans les secteurs du social et de la santé, se structure de deux manières : d'un côté il est composé de grandes entités (hôpitaux, mutuelles) qui se sont en partie développées en concordance avec les systèmes d'assurance sociale (chômage, pension, maladie-invalidité) ; de l'autre il rassemble des petites associations qui agissent sur des situations de vulnérabilité spécifiques. Si les premières ont une grande capacité d'action, elles manquent d'agilité d'adaptation aux situations de vulnérabilités complexes. Quant aux secondes, elles font preuve d'une grande réactivité et adaptabilité, mais peuvent manquer d'impact et causer une forte segmentation des services offerts en fonction des problématiques traitées.

Par ailleurs, de nombreuses organisations non-marchandes rencontrent des difficultés pour assurer la gestion administrative et technique de leurs activités. En raison du manque de reconnaissance de ces fonctions par les pouvoirs publics, une partie d'entre elles ne disposent pas de personnel dédié à leur prise en charge. Même parmi celles qui arrivent à dégager un peu de moyens pour financer ces manques. Ce problème concerne surtout les petites organisations, les plus grandes ayant davantage de moyens.

Certaines organisations non-marchandes font donc appel à des services externes pour assurer ces fonctions. Mais ces services sont parfois peu ou mal adaptés aux spécificités du non-marchand. D'autres organisations assurent elles-mêmes ces activités. Mais ne disposant pas de salariés formés à leur réalisation, elles y passent beaucoup de temps, ceci au détriment de leurs missions premières.

Face à la complexification des problématiques sociales et des demandes en matière de gestion, deux pistes s'offrent alors à ces organisations non-marchandes : renforcer la polyvalence de leurs travailleurs ou développer des équipes davantage pluridisciplinaires [4]. Or, le manque de moyens financiers et la saturation des services limitent leur capacité à poursuivre l'une de ces deux voies. Dans ce contexte, la mutualisation leur offre une alternative intéressante.



---

[3] Observatoire de la santé et du social de Bruxelles-Capitale (2023), Rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté et des inégalités sociales et de santé.

[4] ULB Husci (2019), Rapport final, Projet regroupement, ULB Husci, 73 p.

# La mutualisation, qu'est-ce que c'est ?

Parler de la mutualisation pousse à s'interroger sur sa définition et ses contours. Étonnamment peut-être, la littérature scientifique (sociologie, économie, sciences de gestion) offre peu de ressources en la matière. Elle considère que le concept est d'une telle évidence qu'il ne nécessite pas de définition.

Or, nos discussions avec les professionnels de terrain impliqués dans des initiatives de mutualisation démontrent à suffisance que les frontières entre la mutualisation et d'autres formes de collaboration sont floues. Ce constat nous a poussés à formuler une définition de la mutualisation dans le cadre du non-marchand :

La mutualisation associative correspond à des moyens (matériels, immatériels et humains) qui sont mis en commun entre plusieurs organisations non-marchandes (ASBL, AISBL, fondation, mutuelle), et éventuellement avec d'autres types d'organisations (société commerciale, administration publique) de manière pérenne et dont le contrôle est assuré collectivement.

Si les trois premiers éléments de cette définition (associatif, moyens mis en commun, plusieurs organisations du non-marchand) semblent aller de soi, ils ont toutefois des conséquences importantes. Le fait que la mutualisation s'opère entre différentes associations exclut par exemple la fusion du champ de la mutualisation étant donné que cette dernière conduit à se regrouper en une seule entité. Nous avons estimé qu'il était important d'ajouter les dimensions de pérennité et de contrôle collectif. Ces éléments permettent en effet de distinguer la mutualisation d'une simple activité temporaire, mise en réseau ou partenariat.

Les raisons principales rencontrées pour mutualiser sont de deux ordres.

**Logique de service** : la mutualisation vise à améliorer la qualité, la quantité ou l'accès des services rendus aux publics. Cela peut se faire sous une multiplicité de formes : une intégration de différents services en un même lieu, une collaboration entre équipes comme les équipes mobiles [5], la mise en place de nouveaux dispositifs bas-seuil...

**Logique de professionnalisation** : la mutualisation vise à structurer les fonctions internes et à s'assurer de la bonne exécution des obligations légales et administratives qui incombent aux associations. Elle consiste également à confier des tâches à des travailleurs spécialisés. Elle implique par exemple de recourir à des fonctions mutualisées pour le support informatique, comptable ou juridique ou encore de renforcer l'échange de pratique et les collaborations entre travailleurs de première ligne.

Constater que ces deux logiques sont prépondérantes est révélateur de l'essence même du non-marchand : mettre en avant une utilité sociale au profit de son public.

Ainsi, la **logique gestionnaire** de gain d'efficacité et d'économies d'échelle est moins invoquée comme force motrice derrière un projet de mutualisation non-marchande. Le fait que qu'elle se rencontre moins souvent résulte certainement du caractère non-marchand des organisations étudiées, qui ne revendiquent pas des économies pour le principe d'économies, mais qui s'attachent plus à la qualité et l'accessibilité du service rendu. L'autre facteur jouant ici peut aussi être la petite taille d'une part importante des organisations non-marchandes qui resterait inférieure à la taille critique pour réaliser des économies d'échelle significatives.

Les deux dernières logiques identifiées sont également moins présentes, en raison de conditions difficiles pour garantir leur mise en œuvre.

**Logique solidariste** : la mutualisation vise à établir une entraide entre des organisations qui disposent de réserves financières et d'autres qui en ont besoin. Il peut s'agir de prêts de trésorerie, de mise en garantie ou même de dons (financiers ou en nature). Cette logique se heurte à deux difficultés : la nécessité d'avoir un matelas financier suffisant pour le mettre à disposition d'autres organisations et la communauté de vues et de valeurs comme socle à la relation entre les associations bénéficiaires et récipiendaires.

---

[5] Les équipes mobiles se déplacent au domicile des personnes bénéficiaires ou auprès de services qui ont besoin d'être soutenus dans l'accompagnement de certaines situations. Une équipe mobile est dite mutualisée quand elle est partagée entre plusieurs organisations.

**Logique autonomiste** : la mutualisation vise à renforcer la capacité des organisations d'agir seules et à devenir un interlocuteur incontournable pour les pouvoirs publics. Elles mutualisent leurs revendications, voire dégagent des marges financières pour gagner en indépendance. Toutefois, cette logique est compliquée à mettre en œuvre en raison de la grande diversité associative en matière de missions et de publics et de rentrées financières limitées. Par ailleurs, on peut supposer que c'est un domaine où les organisations considèrent que les fédérations d'employeurs sont mieux placées pour jouer ce rôle.

Par la description des logiques ci-dessus, nous démontrons que les ressources partagées entre partenaires d'une mutualisation sont de différents types :

- humaines (fonctions métier ou support) ;
- cognitives (informations, bases de données...);
- financières (trésorerie, mise en garantie...);
- matérielles (locaux, équipements...).

Enfin, précisons ici que la mutualisation ne requiert pas la mise en place d'une **forme juridique** particulière. Des conventions, des accords (écrits ou non) peuvent suffire. Dans le cas où une forme juridique est utilisée, celle-ci peut correspondre à une organisation faitière qui chapeaute la mutualisation, une centrale d'achat ou encore un groupement d'employeurs.

### Le groupement d'employeurs (GE)

Des cadres légaux permettent la mise en place de mutualisations entre organisations, notamment concernant le partage d'emplois. C'est le cas du modèle de groupement d'employeurs (GE). Le travailleur est salarié du GE, mais son activité est divisée entre les employeurs membres du groupement qui ont besoin de ses services. Le GE permet donc une délégation de personnel plus durable et stable que le modèle d'intérimaire, que ce soit pour les travailleurs ou les employeurs concernés.

Ce modèle existe en Belgique depuis sa réglementation par la loi du 12 août 2000 portant sur des dispositions sociales, budgétaires et diverses (art. 186-193). Des lois ultérieures viennent en préciser le fonctionnement [6]. Un GE prend la forme d'une ASBL qui doit obtenir une autorisation du ministre de l'Emploi afin de déroger à l'interdiction de mise à disposition des travailleurs. Cette dérogation ne s'applique qu'aux employeurs membres du groupement. Le GE peut occuper jusqu'à 50 travailleurs dont les contrats de travail doivent être de minimum 19 h/semaine. Quant aux employeurs membres, ils sont solidairement responsables des dettes fiscales et sociales du GE.



[6] Loi du 25 avril 2014 portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses (art. 65-72) ; loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable (art. 50-55).

# Effets de la mutualisation

En fonction des logiques poursuivies, la mutualisation produit différents effets sur les organisations non-marchandes, leurs travailleurs et leurs publics. Les organisations qui mutualisent selon une logique de professionnalisation peuvent s'en servir pour améliorer la prise en charge de leurs fonctions technico-administratives ainsi que pour favoriser les échanges de pratiques entre travailleurs de première ligne. Celles suivant une logique de service parviennent à en renforcer l'accessibilité pour les publics les plus vulnérables. Par ailleurs, la mutualisation permet dans certains cas de réaliser des économies d'échelle. De manière générale, nous constatons que la mutualisation n'entraîne pas nécessairement de standardisation organisationnelle et décisionnelle.

## *Pas de standardisation des organisations*

La mutualisation implique parfois d'associer des structures qui possèdent des modes de gouvernance très différents, allant de l'autogestion à des fonctionnements plus hiérarchiques. Pour autant, la mutualisation n'implique pas nécessairement leur standardisation. Cela suppose néanmoins de mettre en place une série de mesures afin d'éviter que l'initiative passe d'une mutualisation, où chaque partie prenante dispose d'un contrôle égal sur les moyens partagés, à une logique de subordination, dans laquelle certaines structures se conforment au mode de fonctionnement d'une autre.

La volonté de maintenir les cultures associatives de chacun peut justement inciter les parties prenantes à créer une structure tierce qui porte l'initiative de mutualisation sans que celle-ci dispose d'un pouvoir de contrôle sur elles. Ceci leur permet de garder leur propre fonctionnement en interne tout en adoptant un mode de fonctionnement partagé pour la gestion des moyens mis en commun. Dans ce cas, les organisations sont incitées à mettre en place des mesures de contrôle collectif. L'une d'entre elles consiste à créer un comité de pilotage dans lequel chaque partenaire dispose d'un égal pouvoir de décision, indépendamment du niveau de leur apport financier ou humain à l'ensemble.

En même temps, les mutualisations permettent la constitution d'identités communes. Plus les organisations partagent leurs instances de décision et leurs modes d'organisation du travail et plus les membres des organes de décision et les équipes de travail, ont tendance à se considérer comme un seul et même collectif. Ainsi on constate dans les mutualisations un double mouvement : le maintien d'une autonomie organisationnelle, mais aussi un rapprochement des identités entre structures.

## *Économiser des moyens financiers*

Certains types de mutualisation permettent de réaliser des gains financiers. C'est le cas notamment des achats groupés d'énergie qui rendent des économies possibles pour certaines organisations. Mais ceci concerne uniquement celles qui ont un contrôle sur leur consommation d'énergie. Pour une partie d'entre elles, les coûts d'énergie sont inclus dans leur loyer ou pris en charge par une organisation tierce. Rejoindre des centrales d'achat ou former des groupements d'achats – pour contracter une assurance ou faire appel à un service externe pour la prévention et la protection au travail, par exemple – permet aussi aux organisations non-marchandes d'économiser des moyens.

Parmi celles concernant les postes de dépenses les plus importants, la mutualisation des locaux ne semble pas générer d'avantages financiers évidents. Le loyer par m<sup>2</sup> a tendance à baisser significativement quand la surface louée augmente, ce qui laisse penser que la mutualisation devrait pouvoir entraîner des économies. Pourtant, la diversité des situations d'hébergement des organisations non-marchandes ne rend pas cette relation systématique. Certaines disposent d'accords avec d'autres organisations pour être hébergées à des prix inférieurs aux prix du marché. Ensuite, les organisations qui souhaitent partager des locaux doivent en trouver qui conviennent à la réalisation de l'ensemble de leurs activités. Ceci peut avoir pour conséquence de gonfler le coût du loyer

Les mutualisations impliquent davantage des coûts supplémentaires que des économies. Elles demandent souvent un investissement de départ conséquent, en particulier lorsqu'elles conduisent à la création d'une structure supplémentaire. Elles nécessitent donc pour la plupart de bénéficier d'un soutien financier externe ou de l'implication d'une organisation qui dispose de surplus financiers et qui est capable de les réinvestir dans l'ensemble. Plus généralement, les projets de mutualisation incitent à la redistribution de ressources entre organisations, permettant ainsi à celles qui ont plus de moyens de soutenir celles qui en disposent de moins.

#### *Professionaliser les fonctions et les activités*

La mutualisation peut favoriser la professionnalisation des fonctions support (de type technico-administratif) et des fonctions métiers (qui répondent directement à l'objet social de l'organisation).

Les mutualisations de locaux et de travailleurs de fonctions métiers favorisent grandement les échanges de pratiques. Certains travailleurs craignent qu'elles puissent remettre en question leurs méthodes de travail, adaptées aux spécificités de leur public. Or, on constate davantage une hybridation des pratiques sans toutefois engendrer leur homogénéisation. Cela signifie que chaque organisation est capable de maintenir ses spécificités tout en adaptant sa pratique à de nouveaux publics ou à de nouveaux contextes d'intervention.

La mutualisation des fonctions support facilite quant à elle l'intégration de compétences techniques et administratives au sein du non-marchand. Se mettre ensemble permet en effet aux organisations d'embaucher du personnel spécialisé qu'elles n'auraient pas pu avoir seules en raison de contraintes financières ou dû à leur manque d'attractivité. Allouer ces fonctions à du personnel spécifique permet aussi de dégager du temps pour se concentrer sur le cœur de métier de l'organisation.

En contrepartie, la mutualisation des fonctions support peut créer une distance entre les organisations de terrain et les décisions stratégiques les concernant. Elle offre en effet un cadre intermédiaire entre externalisation et intégration de ces fonctions au sein de sa structure. Par exemple, si la comptabilité n'est certes pas le cœur de métier, comment avoir un œil attentif sur l'évolution de la santé financière quand cette fonction sort du quotidien des organisations ?

#### *Améliorer le service rendu aux publics*

Les mutualisations des locaux et des fonctions métiers favorisent l'accessibilité des publics à certains services et contribuent à assurer la continuité des accompagnements. Deux modèles principaux existent : le regroupement de services au sein d'un même lieu et la création d'équipes mobiles qui assurent le lien entre professionnels issus de différentes structures.

Ces mutualisations permettent notamment d'associer des services bas-seuil à d'autres types de services. Les services bas-seuil ont pour objectif d'être accessibles à des personnes qui ne répondent pas à certains critères nécessaires pour être accompagnées par d'autres types de services. D'autres services encore, sans nécessairement se considérer bas-seuil, sont davantage accessibles dans le sens où ils présentent moins de barrières à l'entrée. Ces barrières peuvent dépendre entre autres de la perception qu'en ont les publics. On pense par exemple aux services d'aide administrative qui ne demandent pas aux personnes de devoir se livrer sur leur situation personnelle.

Les mutualisations, en assurant une meilleure coordination entre services, permettent de faciliter le passage des personnes entre ces « portes d'entrée » et une aide plus spécialisée et adaptée à leurs besoins.

# Risques de la mutualisation

La mutualisation comporte aussi un certain nombre de risques. Mentionnons tout d'abord qu'elle n'est pas la seule solution qui se présente aux organisations non-marchandes pour faire face aux besoins qu'elles rencontrent. Parfois, d'autres formes de collaboration (mise en réseau, délégation, voire la fusion) sont plus appropriées. De plus, la multiplicité des formes de mutualisation est une richesse qu'il faut veiller à conserver. Il s'agit de ne pas privilégier ou imposer un modèle de mutualisation particulier. Une standardisation des projets de mutualisation annihilerait les spécificités du non-marchand : son indépendance, son fonctionnement démocratique et la pluralité de ses interventions.

Les organisations non-marchandes que nous avons rencontrées pointent un risque quant aux ressources propres à injecter dans les projets de mutualisation. L'échec d'une mutualisation pourrait ainsi avoir un impact conséquent sur la viabilité ou même la survie des organisations impliquées. Ces ressources sont certes financières, mais également visibles en matière d'expertise, compétences, connaissances techniques, de ressources humaines ou de temps disponible parmi les collaborateurs. Ainsi, le temps de coordination nécessaire pour la coordination d'initiatives de mutualisation gagnerait à être reconnu et financé.

Si, dans le processus de mutualisation, les organisations membres prennent des décisions de manière collective, leur implication (financière ou en temps) peut varier. La présence d'organisations de tailles différentes peut créer des déséquilibres. Or, ceci peut générer des tensions. Les organisations qui contribuent le plus doivent alors être convaincues que la mutualisation leur apporte plus qu'elle ne leur coûte ; que ce soit par l'amélioration de la qualité de leurs services, par l'acquisition de nouvelles compétences ou par une meilleure division des tâches. Les organisations qui peuvent moins contribuer doivent de leur côté pouvoir maintenir un contrôle sur la mutualisation dans laquelle elles sont impliquées. Dans le cas contraire, elles pourraient avoir le sentiment d'être dans un rapport de subordination et seraient alors plus sujettes à quitter le projet.

La mutualisation suppose d'échanger des informations qui doivent l'être au bénéfice du public et en respect de la confidentialité et de l'anonymat lorsque nécessaire. Certains services cherchent en effet à limiter les données disponibles sur leurs publics. Ce sont notamment des services bas-seuil qui travaillent avec des publics très précaires, en particulier des personnes sans-abri ou des personnes sans-papiers. Au-delà de la question du secret professionnel, on peut se demander comment ces services pourraient collaborer voire entreprendre des processus de mutualisation avec d'autres organisations qui produisent et partagent des données sur leurs publics.

Un autre risque peut survenir quand des organisations ou des travailleurs sont rassemblés dans un même lieu ; celui de forcer les personnes à fréquenter des services pour lesquels ils ne sont pas demandeurs. Ils peuvent en effet être réorientés sans leur consentement explicite. Certaines personnes peuvent également vouloir maintenir une séparation entre plusieurs services qu'ils fréquentent afin de se protéger et être en contrôle des informations qu'ils divulguent à l'un et à l'autre.



# Conditions de mise en œuvre de la mutualisation

Quels que soient les effets recherchés dans une mutualisation, notons que certaines conditions favorisent sa réalisation. Il s'agit tout d'abord de ne pas sous-estimer le temps nécessaire, tant dans les phases de préparation que de réalisation de la mutualisation. Ce temps est indispensable pour définir le projet commun, apprendre à se connaître entre partenaires et construire la confiance, communiquer en interne et en externe, coordonner les moyens ou travailleurs partagés ou encore évaluer l'initiative tout au long du processus.

Au-delà du temps, il importe d'également prévoir les moyens financiers adéquats. Si à terme une mutualisation peut conduire à des économies, il faut tout d'abord libérer des moyens financiers, que ce soit pour accompagner la mutualisation, pour solliciter des avis juridiques, pour constituer une ASBL, etc. Une planification rigoureuse est nécessaire et appliquer une approche projet à la mutualisation peut être un atout.

L'adéquation entre partenaires forme ensuite un point d'attention particulier. Les organisations impliquées doivent faire en sorte de partager des valeurs de base et d'avoir une communauté de vues sur les raisons de la mutualisation. Un document reprenant les objectifs de la mutualisation contribue à la compréhension interne et externe du projet. Dans le partenariat, les déséquilibres peuvent concerner des questions de taille – où un petit pourrait se sentir écrasé et un grand sentir que tout repose sur lui – mais aussi d'enjeux financiers, de labellisation ou d'accréditation.

Enfin, la gouvernance de la mutualisation doit être définie au plus tôt. Son rôle est de délimiter clairement les compétences et rôles des organes de concertation ou de décision. De là procède une communication transparente. Il se relève utile d'avoir un regard extérieur qui suit le projet et pourrait à ce titre participer à l'organe de décision. Tout projet est amené à évoluer. Ce qui a été arrêté en début de projet doit être évalué régulièrement et les structures doivent s'adapter aux évolutions.

Un autre risque peut survenir quand des organisations ou des travailleurs sont rassemblés dans un même lieu ; celui de forcer les personnes à fréquenter des services pour lesquels ils ne sont pas demandeurs. Ils peuvent en effet être réorientés sans leur consentement explicite. Certaines personnes peuvent également vouloir maintenir une séparation entre plusieurs services qu'ils fréquentent afin de se protéger et être en contrôle des informations qu'ils divulguent à l'un et à l'autre.

Ces conditions de mise en œuvre nous permettent de mettre en avant six principes de mutualisation :

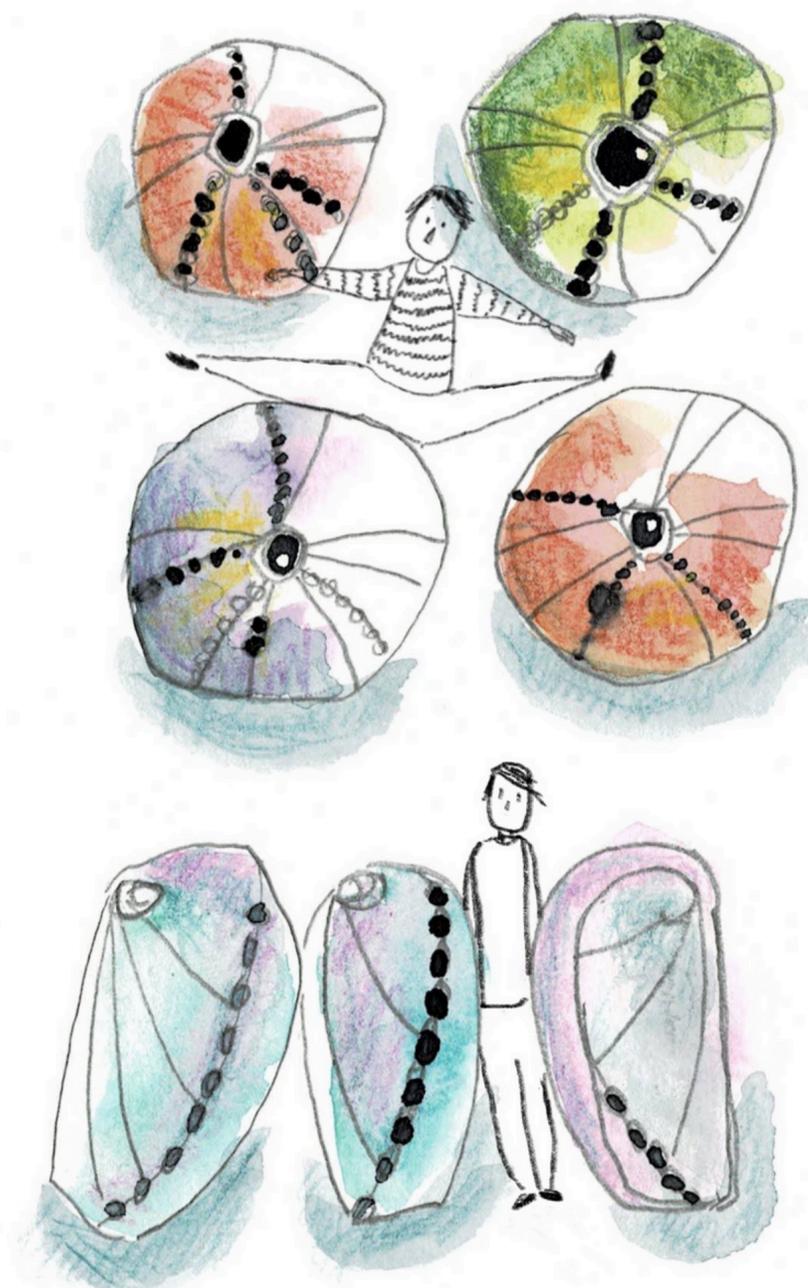
- **transparence** en interne sur le processus, les étapes et la réalisation ;
- **communauté** en valorisant la diversité et la complémentarité des partenaires et des ressources mises en commun ;
- **ouverture** pour prendre en compte les changements et les particularités des partenaires ;
- **élargissement des connaissances** en les partageant ;
- **robustesse** c'est-à-dire avoir un engagement de chaque partenaire à mobiliser les ressources nécessaires et s'assurer que les usagers bénéficient des avantages de la mutualisation ;
- **adaptabilité** pour que la mutualisation s'inscrive dans une démarche évolutive.

À ces principes de vision s'ajoutent des principes de gouvernance quant aux modes de fonctionnement à privilégier. Il s'agit principalement de s'assurer de l'engagement des partenaires dans le processus, de l'inclusion et de la participation dans ce processus, de la formalisation des ressources disponibles, et enfin la consultation et la communication envers des parties prenantes aux abords du projet, notamment des publics concernés.

## Recommandations

Pour aider à la mise en place de la mutualisation, nous avons formulé quelques recommandations à l'attention des initiateurs de projets de mutualisation et des pouvoirs publics. Ces recommandations visent, entre autres à :

- créer un centre de ressources qui offrirait un soutien juridique, administratif et de gestion de projet aux organisations non-marchandes qui souhaitent mutualiser, ainsi que des formations et des outils ;
- soutenir les organisations non-marchandes par des incitants financiers et réglementaires ainsi que par des actions de sensibilisation à la mutualisation. Il s'agit de lever les freins à la mutualisation et de faciliter l'accès aux ressources nécessaires ;
- réaliser un vade-mecum qui présenterait les différentes formes de mutualisation possibles, avec des informations concrètes pour les mettre en œuvre.



# Conclusion

La mutualisation offre une diversité de solutions aux organisations non-marchandes pour répondre aux enjeux de gestion et de prise en charge des publics. Elle suppose néanmoins d'y consacrer du temps et des moyens pour aboutir à des résultats positifs pour les organisations, les travailleurs et les publics. Temps et moyens, deux ressources dont le non-marchand bruxellois manque souvent.

Un des premiers enseignements est qu'il n'y a pas une mutualisation, mais bien des mutualisations, dont les formes, les objectifs et les logiques varient et qui produisent dès lors des effets différents. On constate l'existence de deux tendances principales : d'un côté une visée à l'amélioration des services, notamment à travers la mutualisation de fonctions métier et le regroupement de structures au sein de mêmes locaux ; de l'autre une recherche de professionnalisation et d'économies d'échelle à travers la mutualisation de fonctions support (ex. : centrales d'achats, achats groupés, secrétariats sociaux mutualisés).

D'autres tendances existent et malgré leur plus faible attrait, elles ne sont pas à négliger. On peut citer, par exemple, la volonté de certaines organisations d'être solidaires en mutualisant leurs trésoreries. La multiplicité des formes de mutualisation est en tout cas un atout pour répondre aux besoins variés des acteurs du non-marchand.

En raison des moyens que la mise en place de la mutualisation demande et de la pluralité des formes qu'elle peut prendre, un accompagnement dédié est souhaitable. Ceci pourrait être assuré par la création d'un centre de ressources sur la mutualisation et par la rédaction d'un guide à la mutualisation destiné aux organisations non-marchandes. Cela permettrait de lever des freins et de saisir des opportunités jusqu'à présent sous-exploitées

La mutualisation n'est ni une panacée ni un miroir aux alouettes, c'est un mouvement qui génère des tensions qu'il faut pouvoir gérer et équilibrer tout au long du processus. Elle a toutefois le mérite d'inscrire les organisations non-marchandes dans un processus de collaboration qui permet une complémentarité entre structures, tout en conservant un certain degré d'autonomie organisationnelle et leur assurant la réalisation de leurs missions.



# Bibliographie sélective

Artois, P. (2018) « La pluralité des professionnalisations au sein de l'intervention sociale », *Empan*, n° 109 (1), p. 27-35.

Banoun, A., & Rochette, C. (2017) « Le gestionnaire public au cœur de logiques contradictoires: Le cas des centres de services partagés », *Revue Française de Gestion*, n° 43 (266), p. 11-30.

Boussart, K. et Rosenzweig, M. (2024) « La mutualisation, une réponse à la question de taille ? », *Bruxelles Informations Sociales*, n° 181, en ligne : [https://cbcs.be/wp-content/uploads/2024/01/Pages-de-Bis\\_181-mutualisation.pdf](https://cbcs.be/wp-content/uploads/2024/01/Pages-de-Bis_181-mutualisation.pdf).

Deniau, M. (2014) *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, 101 p.

Eurofound. (2016) *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*, Publications Office of the European Union.

Henry, P. (2021) *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France*, Opale, 27 p.

Loubat, J.-R. (2016) « Plates-formes de services. Un nouveau modèle d'organisation pour l'action médico-sociale », *Gestions hospitalières*, n° 557.

Marival, C. (2011) « Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance: une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles », *RECMA*, n° 322, p. 62-79.

Moriau, J. (2022) « Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015) », dans *Cent ans d'associatif en Belgique... Et demain?*, Agence Alter Editions, p. 159-169.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Marival, C. (2017) « Risques et potentialités des restructurations interassociatives », *RECMA*, n° 2 (344), p. 41-57.

Sourisseau, R. (2010) *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles: Enjeux Et expériences*, Opale - Cnar Culture.

Torres, K., & Trindade-Chadeau, A. (2018) *Partager l'emploi associatif: Les groupements d'employeurs non marchands*, Cahiers de l'action, INJEP, n° 50, 93 p.

ULB HUSCI. (2019) *Rapport final, Projet regroupement*, Bruxelles, ULB Husci, 73 p.

Wagener, M., & Laloy, D. (2017) *Le secteur de l'aide sociale et des soins de santé ambulatoire*, Bruxelles, CERSO, 36 p.





### Colophon

**Auteurs :** Karine Boussart et Matthias Rosenzweig

**Avec le soutien de :** Magali Verdonck, Pierre Artois et Alexandre Dehon

**Comité scientifique :** Marjorie Lelubre, Alain Willaert, Pierre Artois, Magali Verdonck, Karine Boussart et Matthias Rosenzweig

**Illustrations :** Stéphanie Devlesaver

**Éditeur responsable :** Conseil bruxellois de coordination sociopolitique ASBL, Rue Mercelis 27 à 1050 Bruxelles

**Date de publication :** 23 avril 2024

**Pour citer ce document :** BOUSSART, K. et ROSENZWEIG, M. (2024), *Les pratiques de mutualisation dans le non-marchand bruxellois. Synthèse de la recherche*, Bruxelles, CBCS/CREBIS.