

# ESCAP, 3 ans de synergies et d'innovation

RAPPORT D'ACTIVITÉS

**Éditeur responsable** ESCAP · Rue Louvrex, 14 – 4000 Liège · <https://escap.be>

**Graphisme** [www.fishtype.biz](http://www.fishtype.biz)



Les travaux d'ESCAP ont été rendus possibles grâce au soutien financier de la Région wallonne.

# ESCAP, 3 ans de synergies et d'innovation

RAPPORT D'ACTIVITÉS



# Table des matières

---

<b>Édito</b>	7
<b>Escap</b>	9
1. ESCAP, un projet collectif	9
2. ESCAP, les instances de gouvernance	11
3. ESCAP, en quelques chiffres	12
<b>Les projets aboutis</b>	14
1. Communication sectorielle de l'économie sociale : état des lieux et voies d'amélioration	14
2. Diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur.euse.s de projet	16
3. Participation et concertation sociale : principales divergences et pistes de conciliation	18
4. Gestion de la durabilité autour des objectifs de développement durable	20
5. Collaboration entre financeurs issus de l'économie sociale dans le financement des projets d'économie sociale	22
6. Renforcement de la pertinence des enseignements en économie sociale	24
7. Le cadre juridique du volontariat dans les coopératives d'économie sociale	26
8. L'adhésion du personnel à la mission de son entreprise d'économie sociale	28
<b>Les projets en cours</b>	30
1. Genre, diversité et inclusion en économie sociale	30
2. L'ADN des entreprises d'économie sociale	33
3. La mobilité inclusive	35
4. Les structures faitières d'économie sociale	37
5. Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée	38
<b>Remerciements</b>	41



# Édito

## Cap vers une économie souhaitable

Nous vivons une époque charnière. La crise est globale et c'est une transition globale qui est nécessaire. Les fondamentaux doivent être revus. Un tel contexte offre un momentum sans précédent pour l'économie sociale. Au-delà d'un rôle de réparation (limiter les dégâts de l'exclusion, protéger les plus faibles, recréer des conditions d'échange économique plus justes), l'économie sociale assume aujourd'hui un rôle d'anticipation, en réponse à des besoins sociétaux, en analysant avec lucidité les causes des problèmes et en innovant sur les réponses à apporter dans de très nombreux domaines d'activité (logement, finance, agro-alimentation, mobilité, énergie, culture, insertion professionnelle, service aux personnes, media, etc.).

L'économie sociale est en effet force de propositions. Elle rappelle qu'il est possible de baliser l'activité économique et de la soumettre à un projet de société. Elle fait le pari que les individus sont plus que des acteurs économiques anonymes, qu'ils ont aussi un cerveau citoyen et un ancrage territorial et qu'ils sont prêts à soutenir ce qui est compatible avec l'intérêt général et le respect de notre environnement naturel. Elle démontre que des entreprises peuvent être des lieux de démocratie et de véritables communautés d'intérêts, qu'on peut y poser des choix de gestion forts, qui traduisent des préoccupations prioritaires pour le respect de la terre, le bien être des travailleurs, des fournisseurs, des clients/usagers ou encore pour une résilience de nos territoires et la gestion en commun de nos ressources.

Mais créer, développer et gérer ces entreprises constitutives d'une économie « souhaitable » ne va pas de soi. Parce qu'elles se construisent en « alternatives » à des modèles moins complexes et mieux connus, elles font face à des obstacles culturels ou réglementaires. Par conséquent, elles ne sont ni toujours bien comprises, ni parfaitement outillées, ni suffisamment soutenues. Elles manquent aussi parfois de temps et de recul pour tirer les leçons de leurs propres expérimentations et diffuser davantage leurs apprentissages.

En Wallonie, comme ailleurs dans le monde, le déploiement de ces entreprises est facilité par leur lien à un écosystème soutenant. Les fédérations et organes de concertation des entreprises d'économie sociale, les financeurs solidaires, les structures d'accompagnement (comme les agences-conseils), le nouvel incubateur IES! et l'administration publique (qui met en œuvre la stratégie wallonne AlternativES Wallonia) sont des piliers constitutifs de cet écosystème.

Depuis 3 ans, le programme ESCAP permet désormais une connexion forte entre ces acteurs et le monde de la recherche scientifique. L'enjeu est de taille. Au départ de besoins exprimés par les acteurs de l'économie sociale, il s'agit de produire rapidement des connaissances permettant d'outiller, de capitaliser et de diffuser les alternatives expérimentées au sein de l'économie sociale. Il s'agit également d'être un lieu de connivence collective pour les acteurs de terrain et la recherche, où des questions pertinentes au déploiement de l'ES peuvent, au sein d'un groupe de travail, devenir une thématique de recherche co-construite et co-alimentée facilitant l'émergence de connaissances et d'outils d'intérêt commun. C'est là un énorme chantier collectif auquel ont contribué des dizaines de personnes, experts de terrain et chercheurs universitaires.

Ils ont ainsi participé à la production de connaissances nouvelles, utiles au déploiement de l'économie sociale sur notre territoire. Ils ont aussi et peut-être surtout jeté les bases d'un nouveau type de collaboration, innovante et diablement efficace, qu'il faudra poursuivre et amplifier si nous voulons, ensemble, mettre le cap vers une économie souhaitable.

Longue vie à ESCAP.

**Bénédicte Sohet** (ConcertES),  
**Flora Kocovski** (W.ALTER),  
**Sybille Mertens** (Centre d'Economie Sociale HEC ULiège)





# ESCAP

## 1. ESCAP, un projet collectif

---

Parce que l'économie sociale apporte des réponses aux défis sociétaux actuels, ESCAP rassemble des expert·e·s académiques et de terrain qui ont un enjeu commun : soutenir le développement de l'économie sociale (ES) et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent nettement l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes.

La richesse d'ESCAP repose sur l'articulation spécifique de la recherche et du terrain. Inspiré du TIESS au Québec, ESCAP vise à favoriser et à organiser la co-construction de connaissances et d'outils et leur transfert au sein de l'écosystème wallon de l'économie sociale. Cette dynamique de transfert d'expertise fait d'ESCAP un lieu privilégié pour faire émerger des

réflexions et projets collectifs en faveur du développement de l'économie sociale. Ainsi, par son action de mise en réseau et son soutien opérationnel, ESCAP permet l'alliance de la recherche et du terrain comme rampe de lancement de projets structurants pour l'économie sociale wallonne.

Grâce au financement de la Région wallonne, ESCAP coordonne chaque année des groupes de travail qui rassemblent et produisent des connaissances sur des thématiques variées et évolutives : gouvernance démocratique, finance éthique, reporting extra-financier, enseignement de l'économie sociale, business modèles durables, genre et diversité, cadre juridique des coopératives, ... Nous vous invitons à les découvrir dans les pages suivantes.



### LES OBJECTIFS D'ESCAP

- **Faciliter les échanges et le transfert de connaissances entre les entreprises d'économie sociale et la communauté scientifique ;**
- **Co-construire et diffuser des connaissances et outils pratiques pour favoriser le développement des entreprises d'économie sociale ;**
- **Faire vivre une vision commune d'une économie souhaitable.**



## 2. ESCAP, les instances de gouvernance

---

**Le projet ESCAP est composé de 4 instances clés qui assurent son bon déroulement : les groupes de travail, le comité de pilotage (détaillé à la section 5), l'équipe de coordination et le comité d'accompagnement (gardien de l'atteinte des objectifs au regard du financement du projet).**

### Les groupes de travail

ESCAP coordonne 4 ou 5 groupes de travail (GT) chaque année. Chacun de ces GT rassemble des acteurs de terrain de l'économie sociale (entreprises d'économie sociale, fédérations d'économie sociale, Agences Conseil en Économie Sociale, enseignant.e.s,...) et des chercheurs autour d'un enjeu ou d'une problématique rencontrée au sein de l'écosystème de l'ES Wallon. Ces GT ont un objectif de co-construction et de transfert de connaissances et/ou d'outils en faveur du développement de l'ES. Au terme d'un an (éventuellement renouvelable), chaque GT produit ainsi un ou plusieurs livrable(s) : état des lieux (étude de terrain ou revue de la littérature), étude de cas, analyse, outil de gestion et guide pratique, outil de communication, événements (séminaires, ateliers pratiques, forum,...) ou plaidoyer.

*Retrouvez toutes informations sur ces GT dans les sections 2 et 3 du rapport.*

### Le comité de pilotage

Composé lui aussi d'experts académiques et de terrain de l'économie sociale, le comité de pilotage a pour missions de superviser ESCAP, de choisir les thématiques de travail en sélectionnant les candidatures de GT, de soutenir ces groupes de travail et d'être ambassadeur·rice du projet ESCAP dans leurs réseaux. Constitué de membres permanents (ConcertES, UNIPSO, ChairES et coordination) et temporaires (sur candidature), il est renouvelé tous les 2 ans.

### L'équipe de coordination

Logée au Centre d'économie sociale à HEC-Liège, la coordination d'ESCAP est en charge du pilotage stratégique et de l'opérationnalisation quotidienne du projet, en partenariat avec W.ALTER et les 4 Chaires en économie sociale.

### *4 chairES universitaires en économie sociale rejoignent la coordination du projet ESCAP*

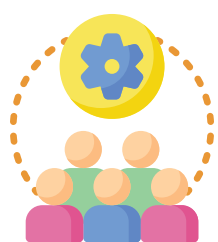
Depuis octobre 2022, la coordination des groupes de travail est prise en charge en partenariat étroit avec les 4 chaires universitaires en économie sociale de l'UCLouvain, de l'ULB, de l'ULiège et de l'UMons, chaque titulaire de ChairES coordonnant chaque année un GT d'ESCAP.

### Le comité d'accompagnement

Un comité d'accompagnement supervise le bon déroulement des actions entreprises par ESCAP dans le cadre de sa mission. Il est composé d'un représentant de la Ministre ayant l'économie sociale dans ses compétences, de représentants de la Direction de l'Économie sociale du SPW Économie, Emploi et Recherche, de représentants de Wallonie Entreprendre, de représentant du comité de pilotage d'ESCAP et d'une représentante de ConcertES.

### 3. ESCAP, en quelques chiffres

---



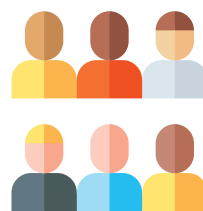
**13**

Groupes de travail



**82**

Réunions de GT



**109**

Personnes membres d'un ou plusieurs GT



**47**

Membres du comité de pilotage (2020 – 2024)



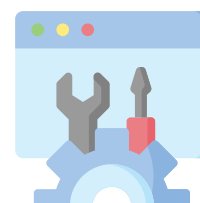
**+100**

Étudiant·e·s impliqué·e·s (jobs, stages, mémoires, travaux de groupes)



**24**

Candidatures pour former un nouveau GT au sein d'ESCAP



**28**

Livrables (événements, études de cas, analyses, outils,...)

De septembre 2020 à septembre 2023, les groupes de travail coordonnés par ESCAP ont abouti à **28** livrables :



**5**

États des lieux



**2**

Études de cas



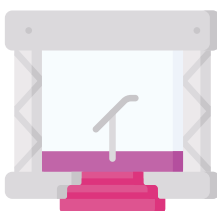
**13**

Outils de gestion  
et guides  
pratiques



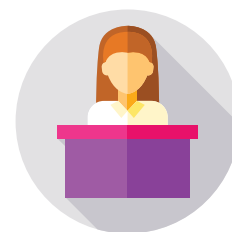
**3**

Analyses



**4**

Événements



**1**

Plaidoyer

# Les projets aboutis

## 1. Communication sectorielle de l'économie sociale : état des lieux et voies d'amélioration

### Vers une légitimation de l'économie sociale par l'amélioration de la communication sectorielle

Les acteurs de l'économie sociale sont en quête de légitimité afin de pouvoir se développer, accéder à des ressources et plus largement bénéficier de soutien et de reconnaissance de la part de différents acteurs de la société – pouvoirs publics, médias, consommateur-ice-s, partenaires, etc. Obtenir ce soutien et cette reconnaissance constitue un défi pour tout champ organisationnel, mais plus encore pour un champ tel que celui de l'économie sociale. Cela s'explique pour trois raisons principales. Premièrement, l'économie sociale est un mouvement transversal qui ne se définit pas par des produits ou des services donnés mais par des modes d'organisation et des valeurs, plus difficiles à observer et à appréhender par les acteurs extérieurs qu'un produit ou un service. Deuxièmement, l'économie sociale est un concept hybride, cherchant à concilier des sphères sociétales (l'économique et le social) qui sont généralement vues comme distinctes, voire antagonistes, par les autres acteurs de la société et par l'opinion publique en général. Troisièmement, l'économie sociale porte un projet d'alternative, ce qui pose également un défi en termes de légitimité.

#### Objectif

L'objectif poursuivi par ce groupe de travail était d'améliorer la légitimité du mouvement de l'économie sociale en travaillant la communication sectorielle.

#### Pour ce faire, le travail s'est organisé en 3 phases :

**La première phase** a consisté en un état des lieux de la communication sectorielle. Des entretiens avec des acteurs clés de l'économie sociale en Wallonie ont ainsi permis d'identifier l'historique, les enjeux actuels, les blocages et les perspectives d'une communication sectorielle de l'économie sociale.

**La seconde phase** d'inspiration a permis de réaliser des entretiens auprès de 6 fédérations hors économie sociale en Belgique, ainsi qu'avec ESS France et le Chantier de l'Économie Sociale au Québec, afin de comprendre comment ces acteurs communiquent et quels sont leurs facteurs de succès et leurs défis.

**La troisième phase** a consisté en l'analyse des entretiens et la mise en lien avec la littérature sur la légitimité de l'économie sociale.



## État des lieux et voies d'amélioration

Ce travail a tout d'abord permis de poser un cadre théorique utile à la réflexion : pourquoi la légitimation de l'économie sociale est un défi ? Quels types de légitimité construire ? Comment la communication contribue à cette légitimité ? Un état des lieux de la communication sectorielle de l'économie sociale wallonne a également été dressé, d'une part, en recensant certaines campagnes et outils mis en place au fil des 30 dernières années, d'autre part en rendant compte des blocages identifiés par les acteurs interrogés. Enfin, ce travail a permis d'identifier diverses recommandations auprès des acteurs concernés afin de soutenir une stratégie collective de légitimation du mouvement de l'économie sociale.

### GT1 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2020 » SEPTEMBRE 2021

**Participant-e-s :** Adrian Jehin (ConcertES), Benjamin Huybrechts (ULiège), Jérôme Drugeon (W.ALTER), Lola Arpigny (ESCAP)

**Livrable :** « Communication sectorielle de l'économie sociale : état des lieux et voies d'amélioration »

## 2. Diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur·euse·s de projet

### Capitaliser, modéliser et diffuser pour inspirer et stimuler l'émergence de projets d'économie sociale

Pour accélérer significativement le déploiement de l'économie sociale par la création et le développement des initiatives qui s'en revendiquent, il importe aujourd'hui de renforcer la connaissance de ces modèles d'entreprise auprès de différents publics : les futur·e·s entrepreneur·e·s sociaux·ales qui ont besoin de sources d'inspiration et d'une base à partir de laquelle entreprendre à leur tour; les étudiant·e·s qui se forment à cette économie et ont besoin de mieux comprendre l'articulation des choix de gestion qui y sont posés ; les dirigeant·e·s d'entreprises conventionnelles à la recherche de pistes d'amélioration de leurs propres modèles; les décideur·euse·s publics et les citoyen·ne·s qui ont besoin de saisir la plus-value des entreprises qui sollicitent leurs soutiens.

La modélisation d'entreprises sociales (entendue comme la représentation synthétique et simplifiée de l'information) permet une rapide compréhension de ce qui se joue dans ces alternatives. Elle répond à trois grands objectifs : inspirer d'autres projets, expliquer les plus-values de l'économie sociale et capitaliser la connaissance. Pourtant, encore trop peu d'efforts académiques sont dédiés à cette modélisation des entreprises sociales actuellement. Et si les acteurs du financement et de l'accompagnement possèdent et développent cette connaissance, ils n'organisent ni la systématisation, ni la capitalisation de l'information pour eux-mêmes ou pour autrui. Ainsi, il n'existe pas aujourd'hui, en Région Wallonne, de système d'information satisfaisant sur les choix de gestion posés par les entreprises d'économie sociale.

#### Objectif

En mobilisant des travaux de recherche et l'expertise des acteurs du financement et de l'accompagnement de l'économie sociale, le GT2 d'ESCAP a cherché à combler ce manque et à être force de proposition. Les outils qu'il a développés contribuent à favoriser la réplique d'initiatives d'économie sociale pertinentes, à réduire le temps d'écologie de nouveaux projets, à développer les matériaux pédagogiques disponibles et à donner de la visibilité à l'économie sociale.

#### Développement d'un outil de modélisation: le Social Enterprise Model Canvas

La première année d'activité du GT (2020-2021) a mené au développement d'un outil de modélisation d'entreprises d'économie sociale: le Social Enterprise Model Canvas. Cet outil centralise les questions qu'un·e entrepreneur·e social·e est amené à se poser lors de la création et du développement de son projet et guide ainsi le·la porteur·euse de projet dans sa réflexion quant au modèle économique de son entreprise et les différents champs à explorer.

Adapté du Business Model Canvas d'Osterwalder par le Centre d'économie sociale de l'ULiège, le Social Enterprise Model Canvas permet de synthétiser de façon cohérente et complète les informations relatives au fonctionnement de l'entreprise. Il aide à renforcer la cohérence de business model, à identifier les risques et opportunités, mais aussi à faire le lien entre les dif-



férentes catégories de ressources, les flux, leurs impacts, etc., en adéquation avec la mission et les objectifs de l'entreprise sociale.

Grâce à cet outil, cette première année de travail a également mené à la modélisation d'une entreprise (le café citoyen Altérez-vous) et à la collecte de données vers la modélisation d'autres entreprises.

### Modélisation d'entreprises d'économie sociale inspirantes

La seconde année de travail (2021-2022) a permis de modéliser d'autres entreprises et de développer une stratégie de diffusion de ces modélisations. En posant le constat qu'il n'existe pas encore de système d'information satisfaisant sur les choix de gestion posés par les entreprises d'économie sociale, le GT2 propose de systématiser la modélisation de ces entreprises en Région Wallonne en utilisant cet outil commun, le Social Enterprise Model Canvas, afin de faciliter l'inspiration de nouveaux projets, l'explication pédagogique des

plus-values des modèles d'économie sociale et la capitalisation de l'expertise développée progressivement sur ces modèles. Un premier recensement d'informations existantes, structurées en utilisant le SEMC, a déjà été établi pour une cinquantaine d'entreprises d'économie sociale.

### Mutualisation et capitalisation autour des modèles d'économie sociale

Un atelier pilote entre acteurs de l'accompagnement de l'économie sociale a également été organisé, avec deux objectifs : d'une part, favoriser la diffusion et le changement d'échelle des modèles d'économie sociale par la mise en commun des expériences d'accompagnement des agences conseil ; d'autre part, structurer, tester et améliorer un format de rencontres, d'échanges et d'archivage entre agences conseil. L'expérience fructueuse donne lieu à l'organisation régulière d'intervisions entre acteurs de l'accompagnement des Agences Conseil d'ES, en collaboration avec ESCAP, pour une mutualisation et une capitalisation des divers modèles d'ES.

## GT2 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2020 » SEPTEMBRE 2022

**Participant·e·s :** David Gabriel (HELMo), Denis Stokkink (Pour La Solidarité), Flora Kocovski (W.ALTER), Florence Lanzi (ULiège), Jean-François Herz (SAW-B), Lola Arpigny (ESCAP), Patricia Cardon (Crédal), Sybille Mertens (ULiège)

**Coordination :** Lola Arpigny, ESCAP

### Les livrables :

- ➊ Un guide pratique à destination de porteur.se.s de projets qui veulent comprendre un modèle pour éventuellement s'en inspirer lors de la création et du développement de leur entreprise : *«Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale : outil de collecte de données»*
- ➋ Une étude de terrain de la coopérative Altérez-vous présentant son business model et les étapes clés de son parcours : *«Altérez-vous : Modèle économique et développement»*
- ➌ Un outil de gestion recensant l'information existante sur une cinquantaine d'entreprises d'ES phares
- ➍ Un plaidoyer pour la systématisation de la modélisation des entreprises sociales en Région wallonne, formulant 7 propositions d'action concrète : *«Modéliser les entreprises d'économie sociale. Inspirer, expliquer, capitaliser»*

# 3. Participation et concertation sociale : principales divergences et pistes de conciliation

## Dépasser les divergences entre entreprises sociales et organisations syndicales pour favoriser la complémentarité des approches et des actions

Les entreprises sociales participatives (ESP) et les organisations syndicales (OS) trouvent leurs racines dans les mobilisations ouvrières de la fin du 18<sup>e</sup> et du début du 19<sup>e</sup> siècle. Toutes deux émergent alors comme des tentatives d'amélioration des conditions de vie et de travail des ouvrier·ère·s et de protection de leurs droits et de leurs intérêts via l'établissement de pratiques économiques basées sur l'égalité, la démocratie, la solidarité et l'entraide. Mais bien qu'elles poursuivent des objectifs similaires, des divergences les séparent tant en termes de mode de fonctionnement que de vision des rôles des différents acteurs. Malgré quelques initiatives visant à favoriser la compréhension et la collaboration entre ESP et OS au cours des dernières années, des divergences subsistent entre les deux acteurs quant à la manière d'implémenter la participation en entreprise.

### Objectif

Le GT3 a été constitué au sein d'ESCAP dans le but d'initier une réflexion collective sur la conciliation entre participation des travailleur·euse·s à la prise de décision et concertation sociale. L'objectif de ce GT était d'ouvrir un dialogue constructif entre acteurs de l'économie sociale et organisations syndicales en ce qui concerne la cohabitation des deux modèles.

### Approfondissement des concepts et analyse des divergences

Dans un premier temps, les concepts de concertation et de participation ont tout d'abord été approfondis. Les principales divergences et/ou tensions à l'œuvre ont également été analysées, notamment par l'étude de six entreprises d'économie sociale mettant en œuvre des pratiques de participation des travailleur·euse·s et vivant le dialogue social.

D'une part, ce travail a donné lieu à trois états des lieux : le premier définit la concertation sociale spécifique au secteur de l'économie sociale en Belgique ; le second étudie les concepts de participation et d'ESP et propose un outil pratique permettant d'aborder la participation des travailleur·euse·s dans ces entreprises ; le troisième explore les principales tensions et les stratégies de conciliation entre la concertation sociale et la participation des travailleur·euse·s à la prise de décision.

D'autre part, quatre guides pratiques à destination des ESP et des OS ont également été produits afin de synthétiser :

- ➔ les arguments expliquant la mise en place d'un modèle de participation en entreprise et les cinq modèles de participation des travailleur·euse·s ;
- ➔ les principales dimensions pratiques qui caractérisent la forme que la participation peut prendre au sein d'une entreprise ;



- les trois niveaux du dialogue social en Belgique (intersectoriel, sectoriel et en entreprise) ;
- les principales tensions et stratégies de conciliation entre deux modèles : la concertation sociale et la participation des travailleur·euse·s aux décisions.

### Vers un dialogue constructif entre ESP et OS

Dans un second temps, le GT a investigué les positionnements en présence dans le monde syndical wallon à l'égard des ESP, notamment à travers des entretiens avec des permanent·e·s ou délégué·e·s syndicaux·ales et une revue de la littérature approfondie. Deux livrables concrets ont alors permis d'avancer vers un dialogue constructif entre OS et ESP quant à la cohabitation de leurs modèles respectifs.

D'une part, une synthèse des travaux décrits ci-dessus vise à permettre une appropriation facilitée des constats posés par les entreprises d'économie sociale et les syndicats. Cette analyse se concentre particulièrement sur la proposition de pistes concrètes de conciliation entre participation et concertation sociale. D'autre part, la co-organisation avec SMart de la deuxième édition du Forum Coopératives et Syndicats «Quelles approches communes» a permis de transmettre les travaux et apprentissages du GT3 à un public de terrain, de concrétiser les échanges structurant du précédent Forum (2021) et d'avancer collectivement vers une feuille de route commune.

## GT3 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2020 » SEPTEMBRE 2022

**Participant·e·s :** Anne Guisset (KULeuven), Anne-Laure Matagne (UNIPSO), Aurélie Soetens (ULiège), Charlotte Moreau (ULiège), Eric Bernard (Proxemia), Frédéric Clerbaux (UNIPSO), Geneviève Laforêt (CSC), Lola Arpigny (ESCAP), Olivier Jegou (UCLouvain), Orville Pletschette (Smart), Thierry Jacques (CSC), Xavier Roberti (Groupe Terre)

**Coordination :** Lola Arpigny, ESCAP

### Les livrables :

#### ➤ 3 états des lieux :

- ▷ «*Cadre légal de la concertation sociale en Belgique*»
- ▷ «*La participation des travailleur·euse·s et les entreprises sociales participatives : en théorie et en pratique*»
- ▷ «*Entreprises sociales participatives et organisations syndicales : principales tensions et stratégies de conciliation*»

#### ➤ 4 guides pratiques :

- ▷ «*Favoriser la participation des travailleur·euse·s aux décisions : Fondements et applications*»
- ▷ «*Mise en œuvre de la participation des travailleur·euse·s aux décisions*»
- ▷ «*Le dialogue social*»
- ▷ «*Participation et concertation sociale : principales tensions et pistes de conciliation*»

#### ➤ 1 synthèse proposant des pistes d'action concrètes: «**Entreprises sociales participatives et organisations syndicales : vers plus de complémentarité**»

#### ➤ 1 événement co-organisé avec Smart : 2<sup>e</sup> édition du Forum **Coopératives et Syndicats «Quelles approches communes ?»**

## 4. Gestion de la durabilité autour des objectifs de développement durable

### Évaluer pour identifier, améliorer et visibiliser la contribution des entreprises d'économie sociale aux Objectifs de Développement Durable

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) établis en 2015 sont partout et s'imposent comme cadre de référence pour évaluer et communiquer au sujet des actions et pratiques des entreprises. Ils peuvent permettre aux entreprises d'économie sociale de démontrer leur avantage comparatif en termes de performances extra financières et de gagner ainsi en légitimité auprès de divers acteurs. De leur côté, les entreprises classiques privées, spécifiquement celles d'une taille importante, mettent en œuvre des moyens conséquents pour démontrer leur contribution aux ODD, rendant ainsi les frontières avec les entreprises sociales plus floues. Alors que les ODD pourraient permettre aux entreprises sociales de défendre leur identité propre et leurs modèles, les outils existants ne permettent pas de rendre compte de leurs spécificités dans leur contribution aux ODD.

#### Objectif

Compte tenu de ce constat, le GT4 a pour objectif de rendre compte et de légitimer la contribution des entreprises sociales aux Objectifs de Développement Durable en développant un outil digital d'évaluation et de reporting des contributions des entreprises aux ODD.

#### Cet outil a pour buts :

- ➔ d'aider les entreprises à comprendre si et comment elles contribuent déjà aux ODD ;
- ➔ de faciliter le monitoring et l'amélioration de leurs contributions aux ODD sur base d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs ;
- ➔ de permettre le reporting extra-financier via la réalisation semi-automatisée de rapports de durabilité.

#### Élaboration et développement d'une méthodologie

La première étape a consisté à élaborer et développer une méthode de décomposition du lien entre les ODD (contexte macro) et le contexte des entreprises. Un catalogue de 511 leviers d'action, traduits à l'échelle d'une entreprise d'économie sociale pour améliorer sa contribution aux ODD, a ainsi été constitué. Le développement théorique d'une méthodologie d'utilisation de l'outil digital a ensuite abouti à l'obtention du financement d'un projet de thèse de doctorat au Centre d'économie sociale d'HEC Liège. Dans une seconde étape, la méthodologie d'utilisation pratique de l'outil a été pré-testée auprès d'entreprises sociales. Grâce au financement de la Région Wallonne, l'outil sera prochainement digitalisé, testé à plus grande échelle et adapté en fonction des retours du terrain.



## GT4 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2020 » SEPTEMBRE 2023

**Participant·e·s :** Catherine Bolly (ConcertES), Charlotte Moreau (ULiège), Claire Chevrier (UNIPSO), David Bastin (W.ALTER), Jean-Marc Caudron (RESSOURCES), Julie Failon (ESCAP), Lola Arpigny (ESCAP), Perrine Ferauge (UMons), Simon Meert (ULiège), Tanguy Ewbank (RESSOURCES)

**Coordination :** Simon Meert (ULiège) et Charlotte Moreau, titulaire de la ChairES de l'ULiège

### Les livrables :

#### 🕒 Outils déjà disponibles :

- ▷ Note méthodologique qui introduit de manière synthétique le contexte de développement de l'outil : «*Gestion de la durabilité : Développement d'un outil basé sur les ODD et à destination des entreprises d'économie sociale*»
- ▷ Note de contextualisation qui identifie les enjeux liés à l'évaluation de la contribution des entreprises d'économie sociale aux ODD

#### 🕒 Outils à venir :

- ▷ Outil digital d'évaluation et de reporting des contributions des entreprises aux ODD
- ▷ Synthèse de l'expérimentation

# 5. Collaboration entre financeurs issus de l'économie sociale dans le financement des projets d'économie sociale

## Renforcer le positionnement et la visibilité de l'offre des financeurs solidaires

Pour répondre à leurs besoins de financement, les entreprises sociales s'adressent à des banques classiques, mobilisent du financement direct par les citoyens (parts ou émissions d'obligations) ou s'orientent vers des organismes de financement privés ou publics qui leur apportent des fonds sous forme de prêts ou de prises de participation. Parmi ces organismes, les financeurs solidaires affichent une proximité avec les modèles d'économie sociale parce qu'ils sont eux-mêmes des entreprises sociales (coopératives, asbl, fondations) et/ou parce qu'ils financent principalement les entreprises sociales.

Plusieurs constats sont aujourd'hui interpellants. Cette offre de financement par les financeurs solidaires est peu connue, peu regroupée, peu lisible : pas de SPOC, pas d'information centralisée, pas connue par les CA (qui privilégient le recours aux banques compte tenu de relations de proximité personnelle). Cette offre est également méconnue : parfois perçue comme plus chère, moins flexible et moins sur-mesure, moins diversifiée. Les entreprises d'économie sociale recourent de facto peu à cette offre. Or, ces sources de financement peuvent s'avérer essentielles pour le financement de certains projets. Si l'offre de financement est sur-abondante pour les projets faciles (peu risqués et rentables), il y a en revanche un vrai gap à combler pour des projets difficiles (innovants, risqués, grands et/ou peu rentables par nature).

### Objectif

Sur base de ces éléments, le GT5 d'ESCAP s'est fixé pour objectif d'améliorer le financement des entreprises sociales en renforçant le positionnement et la visibilité de la proposition de valeur des financeurs solidaires.

### Analyse de l'offre des financeurs solidaires et de la perception de cette offre

Deux actions courtes de recherche ont été menées au cours de la première année (2021-2022). D'une part, une étude de l'offre de financeurs issus de l'économie sociale et/ou finançant (ou visant à financer) principalement des entreprises sociales a permis de dresser un panorama de l'offre existante en Wallonie et à Bruxelles. D'autre part, la perception de cette offre par les entreprises a été analysée dans une étude quantitative menée par Financité et une étude qualitative réalisée auprès d'un échantillon restreint d'entreprises d'économie sociale. Elles ont notamment révélé que si les entreprises d'ES sont en contact avec les financeurs solidaires, ces derniers financent aujourd'hui l'ES à hauteur de seulement 1%.

Sur base des constats établis par ces études, un séminaire rassemblant ces financeurs solidaires en Wallonie et à Bruxelles a permis de discuter des recommandations et d'identifier des pistes de collaborations.



### Élaboration d'une argumentation commune

Le GT5 a poursuivi son travail en 2022-2023 avec comme objectifs le positionnement et la construction d'une stratégie commune aux financeurs solidaires sur base des études réalisées et d'une analyse de l'offre des financeurs classiques ainsi qu'un travail d'argumentaire sur la plus-value d'un financement par un financeur

solidaire. Afin de mieux informer les entreprises d'économie sociale et les porteurs de projets d'économie sociale, trois outils d'information ont été réalisés. Ils présentent le panorama des principaux financeurs ouverts aux entreprises d'économie sociale et les spécificités de chacun, ainsi que les principes, valeurs et atouts des quatre financeurs solidaires en Belgique francophone.

### GT5 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2021 » SEPTEMBRE 2023

**Participant-e-s :** Aurélie Soetens (Interface Entreprises), Céline Marquet (IES !), Charline Provost (Financité), Charlotte Moreau (ULiège), Coline Serres (ULB), Flora Kocovski (W.ALTER), Isabelle Philippe (Crédal), Julie Failon (ESCAP), Lola Arpigny (ESCAP), Marek Hudon (ULB), Mathieu de Poorter (UNIPSO), Sevan Holemans (Solifin), Sybille Mertens (ULiège), Thérèse-Marie Bouchat (Collectif 5C).

**Coordination :** Coline Serres, titulaire de la ChairES de l'ULB

#### Les livrables :

- ➊ Un séminaire rassemblant les financeurs solidaires
- ➋ Un *Panorama des principaux financeurs* ouverts aux entreprises d'économie sociale
- ➌ Des *fiches techniques* présentant les 15 principaux financeurs ouverts aux entreprises d'économie sociale
- ➍ Une proposition de valeurs commune aux quatre financeurs solidaires en Belgique francophone : « *A projet solidaire, financement solidaire !* »

## 6. Renforcement de la pertinence des enseignements en économie sociale

### Un besoin urgent de sensibilisation et de formation à l'économie sociale dans les programmes de bachelier

En 2020, les entreprises d'économie sociale représentaient 247.000 emplois en Wallonie et à Bruxelles, soit 1 emploi sur 8. Puisque ces entreprises, leurs particularités organisationnelles et les valeurs sur lesquelles elles reposent constituent une réponse face aux nombreux enjeux sociaux et environnementaux auxquels notre société est confrontée, il apparaît essentiel de pouvoir former les étudiant·es à ces modèles d'entreprises et, plus largement, au secteur de l'économie sociale.

Ces dernières années, différentes initiatives ont émergé en ce sens. Plusieurs établissements d'enseignement supérieur (université et hautes écoles) ont créé des cours et des programmes autour de questions liées (de près ou de loin) à l'économie sociale. Les acteurs du secteur ont développé des outils de sensibilisation, notamment à destination des jeunes. Néanmoins, toutes ces initiatives sont peu structurées et les enseignant·e·s et formateur·rice·s intéressé·e·s n'ont pas toujours une vision d'ensemble de ce qui existe déjà et de ce qui manque. Par conséquent, le risque de saupoudrer les énergies et de réinventer la roue est grand.

#### Objectif

Un groupe de travail ESCAP, le GT6, a dès lors été constitué pour travailler au renforcement de la pertinence des enseignements en économie sociale par l'expertise croisée de la recherche et du terrain.

#### Analyse de l'offre, plaidoyer et mobilisation des ressources

Un travail de recensement de l'enseignement en économie sociale dans les universités et hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles a été réalisé. L'analyse de cette offre d'enseignement a mis en évidence l'absence de cours en lien avec l'économie sociale dans les premières années de bac des cursus d'enseignement supérieur, et dès lors la nécessité de renforcer cette offre de cours. Un plaidoyer a été mené par les membres du GT6 auprès des universités et hautes écoles en FWB afin d'argumenter la nécessité de renforcer l'offre de cours en lien avec l'économie sociale en bachelier et de proposer des pistes d'amélioration.

L'analyse de cette offre d'enseignement a également permis d'identifier des opportunités de collaboration entre établissements et enseignants pour renforcer les cours en économie sociale et mobiliser des savoirs et des ressources. Un séminaire à destination des enseignants de l'économie sociale dans le supérieur a ainsi été organisé pour permettre aux enseignant·e·s de se rencontrer et d'élargir leur réseau académique «économie sociale», souvent dispersé, et pour faciliter le renforcement collectif entre enseignant·e·s par l'échange de pratiques pédagogiques et de ressources.





## GT6 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2021 » SEPTEMBRE 2022

**Participant·e·s :** Adrian Jehin (ConcertES), Antoine Buchet (HEPH Condorcet), David Gabriel (HELMo), Elodie Dessy (ULiège), Jacques Debry (Febecoop), Lola Arpigny (ESCAP), Marie Sprimont (InitiativES), Mélodie Siemons (UNIPSO), Nabil Sheikh Hassan (UCLouvain), Romain David (ULiège), Zélie Legros (UNIPSO)

**Coordination :** Lola Arpigny, ESCAP

### Les livrables :

- ➊ Un recensement de l'enseignement en économie sociale dans les universités et hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles
- ➋ Un séminaire à destination des enseignants de l'économie sociale : « *Booster l'impact de mon cours d'économie sociale* »
- ➌ Une carte blanche à destination des équipes rectorales, des doyen·ne·s des facultés de gestion et des directeur·rice·s de hautes écoles en FWB : « *L'économie sociale : un besoin urgent de sensibilisation et de formation dans les programmes de bachelier* »

# 7. Le cadre juridique du volontariat dans les coopératives d'économie sociale

## L'épineuse question du volontariat dans les coopératives d'économie sociale

Depuis une dizaine d'années environ, les sociétés coopératives ont été le véhicule privilégié d'entrepreneurs sociaux désireux d'expérimenter de nouvelles formes de réponse de nature entrepreneuriale aux défis sociétaux contemporains. En raison de leur caractère parfois très innovant, ces approches débordent parfois les cadres légaux et évoluent dans une certaine insécurité juridique.

C'est le cas du recours au volontariat par de nombreuses coopératives récentes d'économie sociale, que les coopérateurs désirent soutenir par une participation effective aux activités. Cette pratique à vocation coopérative et sociale ne rentre pas dans le cadre légal, en particulier la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires qui ne vise que les «organismes sans but lucratif». Or, au regard du droit des groupements, les coopératives ne sont pas de tels organismes sans but lucratif. La viabilité de ces nouveaux modèles coopératifs est donc menacée à défaut d'un cadre légal adapté.

### Objectif

Dès lors, ce groupe de travail ESCAP s'est fixé trois objectifs : premièrement, clarifier les conditions juridiques dans lesquelles des personnes peuvent soutenir de manière non-professionnelle l'activité des coopératives d'économie sociale ; deuxièmement informer adéquatement tant les coopératives que les «volontaires» et leur faire des recommandations ; et troisièmement identifier les obstacles légaux à ce type d'innovation coopérative, en vue de soutenir la com-

munication avec les administrations concernées quant aux aménagements réglementaires nécessaires à leur plein déploiement.

### Expériences du terrain et analyses des experts

Dans un premier temps, le GT a procédé à une contextualisation juridique du volontariat dans les coopératives d'ES, confrontée et enrichie des expériences de terrain. Trois notes explicitant le contexte particulier de ces entreprises coopératives, les controverses et les questions juridiques qu'elles soulèvent ont été rédigées à l'intention d'experts juridiques. Dans un second temps, des tables de discussion rassemblant des experts en droit des groupements, en droit fiscal et en droit social ont ensuite été organisées afin de clarifier avec eux ces questions juridiques et d'identifier les obstacles légaux. Parallèlement à ce travail, le GT a permis l'accompagnement d'un mémoire sur la réalité du but lucratif et la pratique du bénévolat au sein des coopératives<sup>1</sup>.

Ce travail donnera lieu à un document d'information à destination des coopératives d'économie sociale, explicitant les conditions légales du recours au volontariat et les recommandations pour un recours légal au bénévolat. Un rapport synthétisant les analyses du cadre juridique et les avis des experts permettra également de soutenir un plaidoyer auprès des administrations et autorités compétences.

[1] Lecron, F. (2023). L'épineuse question du volontariat au sein des coopératives belges : analyse des spécificités et de la valeur ajoutée en vue d'une reconnaissance légale appropriée. Mémoire de master en sciences de gestion à finalité spécialisée en droit, HEC-Liège, ULiège.



## GT7 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2022 » NOVEMBRE 2023

**Participants:** Ariane Debor (STEP Entreprendre), Benoit Simonet (Propages), Caroline Ker (Febecoop), Frédéric Dufays (ULiège / KULeuven), Jean-François Azeglio (Trois maraichers), Johan Van Hoya (Oufticoop), Julie Failon (ESCAP), Julien Prevot (REScoop), Martin Raucent (Beescoop), Sabine Garroy (ULiège), Thérèse-Marie Bouchat (Paysans Artisans / Collectif 5C).

**Coordination :** Julie Failon, ESCAP

### Les livrables :

- Un document d'information à destination des coopératives d'économie sociale quant aux conditions légales du recours au volontariat
- Une synthèse des analyses d'experts quant au cadre juridique belge relatif au volontariat

# 8. L'adhésion du personnel à la mission de son entreprise d'économie sociale

## Renforcer l'adhésion du personnel et accroître sa motivation

S'assurer de l'adhésion du personnel salarié et/ou bénévole à la mission organisationnelle n'est pas aisé pour les organisations d'économie sociale, et beaucoup éprouvent des difficultés en termes de gestion des ressources humaines. Or, sans l'adhésion des travailleurs à la mission sociale poursuivie par l'organisation, des objectifs commerciaux et financiers pourraient prendre le dessus sur les objectifs sociaux, avec le risque d'une dérive de mission au détriment de la mission sociale. Par ailleurs, les difficultés rencontrées par les entreprises sociales en termes de gestion des ressources humaines se matérialisent dans le niveau élevé de rotation du personnel, qui résulte notamment de problèmes liés au recrutement, à l'identification à la mission et à la rétention proprement dite.

Une bonne compréhension du comportement organisationnel et de la gestion des ressources humaines est indispensable pour les entreprises d'économie sociale. En effet, la définition même de l'économie sociale par le Conseil wallon de l'économie sociale met en avant le principe de primauté du facteur travail sur le capital dans la répartition des revenus. De plus, il est largement reconnu que les organisations d'économie sociale sont des organisations à forte intensité de main d'œuvre plutôt que des organisations à forte intensité de capital. Finalement, les activités des entreprises sociales relèvent principalement du domaine des services, et il est largement reconnu que le moral des employés peut influencer la perception des clients de la qualité du service offert. Néanmoins, on peut remarquer que dans les organisations qui combinent une mission sociale avec une activité commerciale ou des objectifs financiers, tel

que c'est généralement le cas en économie sociale, les membres peuvent éprouver des difficultés à s'identifier à cette identité hybride, entraînant alors un faible engagement de leur part et une faible satisfaction au travail.

### Objectif

Face à ces constats, l'objectif de ce GT était de fournir un outil aux acteurs de l'économie sociale afin de les aider à mieux appréhender l'adhésion du personnel à la mission de leur organisation et à renforcer cette adhésion.

### Un outil de diagnostic pour les entreprises d'économie sociale

Le point de départ du travail est lié à la réalisation par deux membres du GT d'un schéma qui permet de visualiser comment se déroulerait, selon la théorie, l'identification des membres du personnel à leur organisation d'économie sociale. Ce schéma a tout d'abord été débattu par les membres du GT. Ensemble, ils ont ensuite co-construit un outil d'autodiagnostic pour les entreprises d'économie sociale afin de les aider à mieux comprendre les problèmes d'identification du personnel qu'elles pourraient rencontrer. Cet outil de diagnostic a enfin été testé par plusieurs organisations d'économie sociale et ajusté selon leurs retours d'expérience. Cet outil s'adresse à toute organisation d'économie sociale soucieuse de l'adhésion de son personnel à la mission de l'organisation. Il a pour objectifs de les aider à limiter la rotation du personnel, à accroître la motivation de leurs membres du personnel et à renforcer la collaboration entre eux-ci.



## **GT8 - PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2022 » SEPTEMBRE 2023**

**Participant·e·s :** Virginie Dewulf (Coop It Easy), Cécile Godfroid (UMons), Julie Failon (ESCAP), Marc Labie (UMons), Charlotte Moreau (ULiège), Coralie Muylaert (UMons), Orville Pletschette (Smart)

**Coordination :** Cécile Godfroid, titulaire de la ChairES de l'UMons

**Livrable :**

Outil de diagnostic à destination des entreprises d'économie sociale pour comprendre les enjeux de l'adhésion du personnel

# Les projets en cours

## 1. Genre, diversité et inclusion

### **La diversité et l'inclusion seraient-elles des impensés de l'économie sociale ?**

Ce GT part du constat d'un «angle mort» pour le secteur de l'économie sociale sur les questions de diversité et d'inclusion (y compris le genre) et en particulier d'une base de données statistiques incomplète. Là où la diversité et l'inclusion pourraient sembler 'aller de soi' dans l'économie sociale au regard des valeurs qu'elle défend, les quelques chiffres disponibles montrent que le chemin est encore long pour les atteindre effectivement. Plus particulièrement, les données statistiques sur ces enjeux dans les emplois de l'économie sociale sont rares en Belgique – notamment en comparaison d'autres pays.

Ce manque entrave la compréhension et la prise en compte des enjeux de diversité, ainsi que la mise en œuvre et l'évaluation de politiques d'inclusion – que ce soit au niveau des organisations employeuses de l'économie sociale ou des structures d'accompagnement de ces organisations.

Un travail de recensement et d'analyse de statistiques existantes ainsi que d'identification de statistiques manquantes est un premier pas vers une meilleure identification et compréhension des enjeux de diversité et d'inclusion dans l'économie sociale. Il permet également aux chercheurs et chercheuses de contextualiser les études qualitatives qu'ils et elles mènent par ailleurs.

#### **Objectif**

Le GT vise à réaliser un monitoring de différents aspects de la diversité et l'inclusion en économie sociale en Wallonie, à travers un recensement des statistiques existantes et manquantes.

#### **Recensement des statistiques nationales en économie sociale**

Dans un premier temps, le GT a procédé à un recensement des statistiques nationales disponibles («statographie») sur différents aspects de la diversité. Il a également mené des premières analyses sur le secteur de l'économie sociale en utilisant des données du Data Trust disponibles à l'Observatoire de l'Economie Sociale (ConcertES). Cependant, les données du Data Trust restent limitées. Elles permettent principalement d'approcher la question du genre (limitée à la binarité homme/femme) et de l'âge, et de façon moins exhaustive, le niveau d'éducation – là où le GT aimerait aussi intégrer des aspects liés à l'origine et au handicap, et pouvoir creuser des questions telles que la distribution salariale.



### Analyses de la diversité en économie sociale

Dans un second temps, le GT vise à mener ces analyses plus poussées sur davantage d'aspects de la diversité en économie sociale en Wallonie (âge, genre, mais aussi origine/nationalité, niveau d'étude, situation de handicap,...), par l'introduction d'une demande de données à la BCSS (Banque Carrefour de la Sécurité Sociale).

La BCSS rassemble de nombreuses données d'institutions de sécurité sociale (ONSS, ONEM, INAMI, SPF, SPP, INASTI, etc.) et a notamment pour mission de «mettre à la disposition des dirigeants politiques et des chercheurs des informations intégrées et intersectorielles qui serviront d'appui à la politique».

### PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2022 » SEPTEMBRE 2024

**Participant·e·s :** Augustin Morel (Observatoire de l'économie sociale – ConcertES), Claire Chevrier (UNIPSO), Coralie Helleputte (UCLouvain), Elodie Dessy (ULiège), Florence Degavre (UCLouvain), Joëlle Tetart (Credal), Julie Failon (ESCAP), Zoé Marlier (UMons – ULiège)

**Coordination :** Coralie Helleputte, titulaire de la ChairES de l'UCLouvain

#### Les livrables :

- ➊ Un premier état des lieux sur la diversité dans l'économie sociale sur base des statistiques nationales disponibles : «*Compter (sur) la diversité et l'inclusion en économie sociale. Rapport intermédiaire*»
- ➋ Une analyse de type «baromètre» ou «monitoring» des questions de diversité et d'inclusion en économie sociale (à venir en automne 2024)





## 2. L'ADN des entreprises d'économie sociale

### Réaffirmer les critères fondant l'ADN des entreprises d'économie sociale

Définir les frontières des entreprises d'économie sociale est un défi de longue date que ce soit en Belgique ou à l'étranger, dans les sphères académiques, parmi les acteurs de terrain ou dans l'écosystème entourant les entreprises d'économie sociale. Ce flou est renforcé par le développement croissant des entreprises à missions, entreprises à impact, RSE, ODD, etc.

Ces questionnements de plus en plus fréquents et centraux sur les contours de l'économie sociale, sur ce qui distingue les entreprises d'économie sociale d'autres acteurs, sur ce qui fait son essence, son ADN, émergent de divers horizons. Ils proviennent d'acteurs extérieurs à l'EES (notamment les entreprises qui se revendiquent à mission) mais aussi d'acteurs de l'écosystème ES (fédérations, cabinets, administrations, réseaux, etc.). L'articulation (ou la non-articulation) entre les réglementations wallonnes et bruxelloises complexifie le vécu des entreprises d'économie sociale sur le terrain.

Pourtant, plusieurs projets ont déjà abordé et travaillé les critères qui fondent l'ADN des entreprises d'économie sociale et les pratiques largement partagées dans le secteur (des projets tels que Secoia, Visés, Denis). Mais ces travaux ont été peu diffusés, notamment car ce sujet n'est jamais au cœur des projets, car c'est une question délicate qui soulève de nombreux enjeux et craintes, car les pistes d'utilisation sont multiples...

#### Objectif

Ce GT se donne pour objectif de réaffirmer les critères fondant l'ADN des entreprises d'économie sociale en identifiant les critères fondamentaux et spécifiques (donc distinctifs) des entreprises d'économie sociale, en s'accordant collectivement sur ceux-ci (sans objectif de réforme du décret wallon). Cela sera fait à partir des travaux précédents menés sur le sujet, de littérature intéressante à mobiliser et en se nourrissant éventuellement d'expertises extérieures. Les points de débat suivants ont déjà été identifiés, d'autres pourront émerger : autonomie de gestion, cession des parts à valeur nominale, production de biens et/ou de services (définition d'entreprise).

Les travaux de ce GT devrait permettre d'aboutir à une note co-signée par l'ensemble des membres du GT et adressée aux acteurs politiques, fédérations, agences conseil, en Belgique francophone (régions wallonne et bruxelloise). Cette note contextualisera la raison d'être de ce GT et de ses travaux (notamment au regard des entreprises à mission, à impact, etc.), décrira les critères qui font l'ADN des entreprises d'économie sociale et identifiera les points de débat, de tension et les éventuelles perspectives de développement. La note pourra aller jusqu'à l'identification de recommandations à différents acteurs/publics cibles. Dans un deuxième temps et en fonction du rythme d'avancement du GT, d'autres déclinaisons possibles du contenu produit, vers d'autres publics cibles, pourront être envisagées.

#### PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2023 » SEPTEMBRE 2024

**Participant·e·s :** Anne Remacle (UNESSA), Barbara Sak (CIRIEC), Bénédicte Sohet (ConcertES), Charlotte Moreau (ULiège), Claire Lava (SPW), Coline Serres (ULB), David Philippart (CRC), Éric Schroeder (RESSOURCES), Jacques Debry (Febecoop), Jean-François Herz (SAW-B), Julie Failon (ESCAP), Maïté Bielen (SPW), Mathieu De Poorter (UNIPSO), Olivier Desclez (Progress), Philippe Lovens (Urbike), Quentin Mortier (SAW-B), Rachel Delcour (Oufticoop, STEP Entreprendre)

**Coordination :** Charlotte Moreau, titulaire de la ChairES de l'ULiège



## 3. La mobilité inclusive

### Repenser la mobilité inclusive comme un secteur à part entière de l'économie sociale

Depuis les années 1960, le territoire wallon est aménagé massivement avec la perspective d'une mobilité centrée sur la voiture individuelle. En conséquence, de vastes zones d'habitat et d'activités économiques sont peu ou mal desservies par d'autres moyens de transport. Aujourd'hui, cependant, la transition climatique et énergétique impose un changement de modèle, dont les bases sont posées dans la Vision FAST 2030 du gouvernement wallon, mais qui doit impérativement intégrer organiquement la question de l'égalité d'accès des citoyens aux moyens de transport. En effet, leur capacité de se déplacer dans l'espace conditionne le respect de leurs droits fondamentaux puisqu'elle impacte leur accès aux services de base en matière de gestion administrative, de soins de santé, de justice, de formation, d'aide sociale, etc.

Mais se déplacer en 2023 requiert des ressources physiques, cognitives, sociales et financières dont une partie significative de la population est dépourvue pour des raisons d'âge, de statut, de santé, de pauvreté, de discrimination, etc. Le concept de mobilité inclusive est une réponse à cette inégalité d'accès au «savoir bouger» (disposer de compétences et de capacités pour se déplacer de façon autonome et durable) et au «pouvoir bouger» (disposer de moyens matériels pour se déplacer). Parler de «mobilité inclusive», c'est forcer les regards vers un point aujourd'hui aveugle des politiques publiques de transport en Wallonie : la stratification sociale des capacités de déplacement, qui appelle à agir à la croisée des chemins en réunissant les forces des acteurs de la mobilité, de l'éducation, de l'action so-

ciale, de l'économie sociale pour repenser la mobilité. Mais plus encore, il s'agit d'encourager le déploiement à grande échelle de solutions de mobilité inclusive dans une perspective volontariste de réduction de la pauvreté, de la précarité et de la désaffiliation sociale, ainsi que d'encourager le développement d'une économie régionale de la mobilité qui soit équitable, soutenable, collaborative et résiliente.

#### Objectif

Ce groupe de travail a, pour l'année 2023-2024, un objectif concret ainsi qu'un objectif global. D'une part, il s'agit de repenser et de documenter les pratiques de mobilité inclusive, et ce afin d'orienter les futures politiques publiques. D'autre part, et de manière plus large, le GT vise à rapprocher l'économie sociale et la mobilité inclusive, qui sont pour l'instant considérées de manière séparée par les pouvoirs publics.

Dans un premier temps, et afin de réaliser le premier objectif, le GT établira une feuille de route afin d'effectuer un recensement de toutes les pratiques de mobilité inclusive en Wallonie. Bien que le GT n'effectuera pas ce recensement, il travaillera sur la méthodologie qu'un tel recensement devra suivre.

Dans un deuxième temps, le GT écrira une note d'orientation stratégique à destination des politiques publiques et soumise aux décideurs publics. Cette note servira à réaliser l'objectif plus large du GT, visant à lier mobilité inclusive et économie sociale.

#### PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2023 » SEPTEMBRE 2024

**Participant-e-s :** Barbara Sak (CIRIEC), Bernard Lambeau (Enspirit / Klaro Cards), Céline Lambeau (CAIPS), Coline Serres (ULB), Hugues Menant (La Roue de Secours), Jean-Benoît Graas (CLM-MCH), Magdalena Grevesse (ULB), Martin Grandjean (UCLouvain), Pierre Lannoy (ULB).

**Coordination :** Coline Serres, titulaire de la ChairES de l'ULB



# 4. Les structures faitières d'économie sociale

## Identifier les rôles, les pratiques et les contours des fédérations sectorielles de l'économie sociale

Ces dernières années, le paysage de l'entrepreneuriat social wallon voit l'émergence de plus en plus de structures « meta », inter-organisationnelles. On les retrouve dans divers secteurs de l'économie sociale dont notamment l'énergie, l'alimentation, la réutilisation des biens et des matières, l'immobilier ou la cyclo-logistique. Ces fédérations parfois aussi nommées « structures faitières », poursuivent des objectifs tantôt similaires, tantôt variés parmi lesquels : l'échange de bonnes pratiques, la mutualisation d'outils ou de ressources, la montée en compétences, le plaidoyer politique, etc.

Ces fédérations ou « structures faitières » jouent un rôle significatif pour la prospérité et la résilience des initiatives d'économie sociale qui en sont membres, voire pour la propagation de nouvelles initiatives. En effet, alors que les différentes crises (dérèglement climatique, perte de biodiversité, croissance des inégalités, conflits géopolitiques, etc.) soulignent de plus en plus la pertinence des modèles d'économie sociale, ces mêmes crises et le contexte économique actuel (mondialisation, capitalisme, etc.) pèsent sur la prospérité des initiatives d'ES existantes. Dans ce contexte, les structures inter-organisationnelles de mutualisation ont très certainement un rôle insuffisamment reconnu.

### Objectif

Ce groupe de travail a pour objectif d'identifier les bonnes (et mauvaises) pratiques, les périmètres et les garde-fous des structures faitières, afin de répondre à des besoins concrets de celles-ci.

Il étudie ainsi différentes « structures faitières » ou fédérations, au regard des activités menées, des valeurs autour desquelles se rassemblent leurs membres, des limites de leurs missions, de leurs interactions avec d'autres fédérations, etc. Cinq paramètres sont ainsi analysés : la création et les missions de la structure, la gouvernance, le financement, les limites et relations avec d'autres structures et l'organisation de mutualisation.

Ce travail permettra de dresser une typologie et une cartographie des structures faitières, de délimiter les contours de ce que pourraient être les fédérations sectorielles de l'ES et de proposer des recommandations à l'intention de ces structures.

### PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2023 » SEPTEMBRE 2024

**Participant·e·s :** Amaury Leman (Fédération belge de cyclo-logistique), Christophe Kavelaer (Cera), Claire Lava (SPW, Direction de l'économie sociale), Corine Deben (FMM), David Philippart (CRC), Florence Lanzi (ULiège), Françoise van Zeebroeck (ConcertES), Frédéric Clerbaux (UNIPSO), Isabelle Colinet (InitiativES), Jacques Debry (Febecoop), Jean-Marc Caudron (Ressources), Julie Failon (ESCAP), Julien Prévot (REScoop), Magali Guyaut (Collectif 5C), Maïté Bielen (SPW Direction de l'économie sociale), Milan Stevens (Fédération des coopératives immobilières), Nicolas Spineux (Robin di Bwès), Philippe Lovens (Urbike)

**Coordination :** Julie Failon, ESCAP

# 5. Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)

## Accompagnement collectif des porteurs de projets TZCLD

Inspiré par l'expérimentation française en cours depuis 2016, le Gouvernement Wallon a intégré au printemps 2022 le projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée à la programmation FSE+. Ces dispositifs visent, sur un territoire donné et pour la durée de l'expérimentation, à garantir un contrat à durée indéterminée rémunéré au salaire minimum aux personnes privées d'emploi ou employées de façon précaire ou irrégulière depuis plus d'un an. Au printemps 2023, 17 projets ont été sélectionnés par le Gouvernement wallon. Depuis septembre 2023, un processus de mobilisation à la fois des personnes privées durablement d'emploi et des acteurs économiques du territoire (entreprises sociales existantes, acteurs de l'insertion socio-professionnelle, IBEFE, etc.) s'est donc engagé.

Collectivement, les acteurs qui sont en charge des TZCLD wallons disposent des ressources pour développer des actions adéquates. Mais, il existe un besoin d'un espace collectif pour que les porteurs de projets TZCLD puissent échanger leurs bonnes pratiques et se poser des questions ensemble. Et ce, en gardant comme objectif que l'expérimentation TZCLD belge s'inscrive dans le paradigme de l'ES et des TZCLD, ce paradigme correspondant au projet français et à la philosophie du projet pilote. Ce besoin d'espace d'échange répond également à un enjeu de pérennisation des TZCLD.

### Objectifs

L'objectif de ce GT est d'offrir aux porteurs de projets un espace d'échange et un accompagnement dans la formation d'un collectif des porteurs de projets.

Pour ce faire, le GT organisera des co-formations entre les porteurs de projets et des experts invités. Le but de ces co-formations est d'accompagner ces projets pour qu'ils soient en mesure de réaliser les objectifs de la politique. Pour ce faire, les co-formations permettront : premièrement, d'identifier les bonnes pratiques de ces projets ; deuxièmement, d'identifier comment les pratiques mises en œuvre via ce projet pilote pourraient avoir un impact sur les acteurs qui ne sont pas dans ces projets, et ce, dans le but d'instaurer une pérennisation et un travail plus global avec les personnes sans emplois de longue durée (capitaliser sur le TZCLD et faire perdurer les mises à l'emploi) ; et troisièmement, de documenter le processus de construction de ces projets TZCLD pour aboutir à un livrable utile aux porteurs de projets et aux instances d'accompagnement, dans l'objectif de faire perdurer la mise à l'emploi.



En parallèle, entre chaque session, le GT se réunira pour préparer et organiser les co-formations (notamment définir les thèmes à aborder et les experts à inviter), pour débriefer et co-construire :

- des documents et outils à destination des porteurs de projets qui reprennent l'ensemble des enseignements issus des co-formations ;
- des recommandations aux différentes instances et institutions qui encadrent/aident au développement du projet TZCLD ;
- un feedback des porteurs de projets sur cet espace d'accompagnement collectif.

## PÉRIODE D'ACTIVITÉ : SEPTEMBRE 2023 » SEPTEMBRE 2024

**Participant·e·s :** Alexandre Greimers (STEP Entreprendre), Auriane Lamine (UCLouvain), Bénédicte Sohet (ConcertES), Cécile Godfroid (UMons), Céline Nieuwenhuis (FDSS), Christine Mahy (RWLP), Coralie Muylaert (UMons), Helena Sadzot (ULiège), Isabelle Ferreras (UCLouvain), Jeanne Bot (TZCLD France), Jennifer Cornet (SPW), Julien Charles (CESEP / UClouvain), Laurent Verbauwheide (SPW), Louise Nikolic (Interfedo), Monia Massaro (ULiège), Nicolas Vandenhemel (ACV-CSC), Nicolas Vandewynckel (Propages), Paul Timmermans (IBEFÉ), Renaud Bierlaire (CEPAG)

**Coordination :** Cécile Godfroid et Coralie Muylaert, ChairES de l'UMons





# REMERCIEMENTS

ESCAP tient à remercier tous les membres des GT et du comité de pilotage, les entreprises d'économie sociale, les agences conseil en économie sociale, les chercheurs, les enseignants, la Direction de l'économie sociale, les experts, les stagiaires et les étudiant-e-s qui ont pris part au projet.

ESCAP tient à remercier la Région Wallonne pour la confiance et le soutien financier, sans lesquels les projets et travaux présentés dans ce rapport n'auraient pu voir le jour.

Un merci tout particulier aux 109 membres des groupes de travail d'ESCAP et aux 47 membres de son comité de pilotage.

## Les membres des groupes de travail

Adrian Jehin (ConcertES), Alexandre Greimers (STEP Entreprendre), Amaury Leman (Fédération belge de Cyclologistique), Anne Remacle (UNESSA), Anne-Laure Guisset (KULeuven), Anne-Laure Matagne (UNIPSO), Annika Cayrol (Financité), Antoine Buchet (Haute Ecole Condorcet), Ariane Debord (STEP Entreprendre), Augustin Morel (ConcertES), Aurélie Dupres (InitiativES), Aurélie Soetens (ULiège), Auriane Lamine (UCLouvain), Barbara Sak (CIRIEC), Bénédicte Sohet (ConcertES), Benjamin Huybrechts (IESEG), Benoit Simonet (Propages), Bernard Lambeau (Enspirit / Klaro), Caroline Ker (Febecoop), Catherine Bolly (ConcertES), Cécile Godfroid (UMons), Céline Lambeau (CAIPS), Céline Nieuwenhuis (FDSS), Charlaïne Provost (Financité), Charlotte Moreau (ULiège), Christine Mahy (RWLP), Christophe Kevelaer (Cera), Claire Chevrier (UNIPSO), Claire Lava (SPW, Direction de l'Économie sociale), Coline Serres (ULB), Coralie Helleputte (UCLouvain), Coralie Muylaert (UMons), Corine Deben (FMM), David Bastin (W.ALTER), David Gabriel (HELMO), David Philippart (CRC), Denis Stokkink (Pour la Solidarité), Diego Defraiteur (ULiège), Elise Lay (UNIPSO), Elodie Dessy (ULiège), Eric Bernard (Proxemia), Eric Schroeder (RESSOURCES), Flora Kocovski (W.ALTER), Florence Degavre (UCLouvain), Florence Lanzi (ULiège), Françoise van Zeebroeck (ConcertES), Frédéric Clerbaux (UNIPSO), Frédéric Dufays (ULiège / KULeuven), Gauthier Jacquinet (Grignoux), Geneviève Laforet (CSC), Helena Sadzot (ULiège), Hugues Menant (Mob'In Bourgogne-Franche-Comté), Isabelle Colinet (InitiativES), Isabelle Ferreras (UCLouvain), Isabelle Philippe (Crédal), Jacques Debry (Febecoop), Jean-Benoit Graas (CLM-MCH), Jean-François Azeglio (Trois maraichers), Jean-François Herz (SAW-B), Jean-Marc Caudron (RESSOURCES), Jeanne Bot (TZCLD France), Jérôme Drugeon (W.ALTER), Joëlle Tétart (Crédal), Johan Van Hoye (Oufticoop), Julie Failon (ESCAP), Julien Charles (CEGEP / UClouvain), Julien Prevot (REScoop), Laurent Verbauwhede (SPW), Lola Arpigny (ESCAP), Louise Nikolic (Interfede), Magali Guyaut (Collectif 5C), Magdalena Grevesse (ULB), Maïté Bielen (SPW, Direction de l'Économie sociale), Marc Labie (UMons), Marek Hudon (ULB), Marie Sprimont (InitiativES), Martin Grandjean (UCLouvain), Martin Raucent (Beescoop), Mathieu de Poorter (UNIPSO), Mathilde Stockart (Innoviris), Mélodie Siemons (UNIPSO), Milan Stevens (Fédération des coopératives immobilières), Monia Massaro (ULiège), Nabil Sheikhsan (UCLouvain), Nicolas Spineux (Robin di Bwès), Nicolas Vandenhemel (ACV-CSC), Nicolas Vandewynckel (Propages), Olivier Desclez (Progress), Olivier Jegou (UCLouvain), Orville Pletschette (Smart), Patricia Cardon (Crédal), Paul Timmermans (IBEFE), Perrine Ferrauge (UMons), Philippe Lovens (Urbike), Pierre Lannoy (ULB), Quentin Mortier (SAW-B), Rachel Delcour (Oufticoop / STEP Entreprendre), Renaud Bierlaire (CEPAG), Romain David (ULiège), Sabine Garroy (ULiège), Sevan Holemans (Solifin), Simon Meert (ULiège), Sybille Mertens (ULiège), Tanguy Ewbank (RESSOURCES), Thérèse-Marie Bouchat (Paysans Artisans / Collectif 5C), Thierry Jacques (CSC), Virginie Dewulf (Coop It Easy), Xavier Roberti (Groupe Terre), Zélie Legros (UNIPSO), Zoé Marlier (UMons).

## Les membres du Comité de pilotage

Anaïs Périlleux (UCLouvain), Annika Cayrol (Financité), Barbara Sak (CIRIEC), Bénédicte Sohet (ConcertES), Benjamin Huybrechts (IESEG), Catherine Dal Fior (ICHEC), Cécile Godfroid (UMons), Charles-Antoine Kervyn (Bati Groupe), Charlotte Moreau (ULiège), Christophe Devue (Cobea Coop), Christophe Kevelaer (Cera), Claire Chevrier (UNIPSO), Coline Serres (ULB), Coralie Helleputte (UCLouvain), David Bastin (W.ALTER), David Gabriel (HELMO), Denis Stokkink (Pour la Solidarité), Eric Bernard (Proxemia), Flora Kocovski (W.ALTER), Florence Degavre (UCLouvain), Frédéric Dufays (ULiège / KULeuven), Hélène Carmon (Synhera), Isabelle Philippe (Crédal), Jean-Christophe Marchal (ULiège), Julie Failon (ESCAP), Julie Rijpens, Kevin Maréchal (ULiège), Laurence Jenard (Médor), Lola Arpigny (ESCAP), Marc Moura (CRC), Marek Hudon (ULB), Marthe Nyssens (UCLouvain), Maxime Duchesne (Smart), Michel Boving (ARC asbl), Olivier Brolis (IDEA Consult), Quentin Mortier (SAW-B), Renaud Keutgen (RATAV), Sandrino Graceffa (ID-Est), Sébastien Fosseur (Crédal), Simon Meert (ULiège), Sybille Mertens (ULiège), Thaïs Pons (ULB), Thérèse-Marie Bouchat (Paysans-Artisans / Collectif 5C), Virginie Dewulf (Coop It Easy), Zélie Legros (UNIPSO).





