

La mobilité, un secteur émergent de l'économie sociale (ES)

GT « MOBILITÉ & ES » | NOV. 2025 | LIVRABLE





À PROPOS D'ESCAP

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 et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes. ESCAP vise ainsi à favoriser et à organiser le transfert de connaissances entre les acteurs de la recherche et 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. Pour accomplir sa mission, ESCAP coordonne chaque année des groupes de travail qui apportent un soutien aux entreprises d'économie sociale, ainsi que des réponses à leurs défis quotidiens par la co-construction de connaissances et d'outils pratiques.

 Pour en savoir plus : <https://escap.be>

CONTRIBUTIONS

Autrices : Céline Lambeau (CAIPS) et Solène Sureau (ULB)

Contributeur.rice.s :

- Les membres du GT escap « Mobilité et économie sociale » : Olivier De Halleux (SAW-B), Jean-Benoît Graas (Centrale régionale de mobilité), Augustin Morel (ConcertES), Jean-Pol Pirson (Colibris Solidarité Mécanique), Alice Van de Vyvere (Pro Vélo)
- Les étudiants du Master de spécialisation en économie sociale de l'ULiège, pour la réalisation des SEMC des organisations : Clara Antonucci, Camille Baudenne, Clémentine Gougner, Jeanne Marichal, Kissy Agnero, Hamza Bouarich, Tom Jadot, Tatiana Mahieu, El Houcine Tarki
- Organisations qui soutiennent la note : Caips, Colibris Solidarité Mécanique, ASBL Chantier, ConcertES, CyCLO, Mpact, Pro Vélo, Rayon 9, SAW-B, Urbike

Graphisme : www.fishtype.be

Pour citer : Lambeau, C. et Sureau, S., 2025. La mobilité, un secteur émergent de l'économie sociale (ES). Escap.
<https://escap.be/productions/modeliserlesentreprisesdeconomiesociale/>



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

Table des matières

Acronymes	4
1. Introduction	5
2. Les problèmes à l'origine de l'émergence du secteur	7
Un aménagement du territoire wallon façonné pour la voiture individuelle	7
Des transports publics affaiblis et un manque d'investissement dans les alternatives et modes actifs	7
Avec des conséquences environnementales et sociales	8
Quelles réponses à ces problèmes ?	9
3. Panorama des initiatives d'économie sociale dans le domaine de la mobilité en régions wallonne et bruxelloise	11
Introduction	11
Méthodologie	12
La typologie	14
Analyse d'un secteur en émergence	16
4. Recommandations pour l'investissement dans une économie sociale de la mobilité en Wallonie	19
5. Références	21
6. Annexe : les SEMC des organisations du secteur	22
CyCLO	23
MPACT	24
DEGAGE !	25
REMORQUABLE	26
FLEUR SERVICE SOCIAL	27
RAYON 9	28
URBIKE	29
LOCOMOBILE	30
PROVELO	31
AUTO-ÉCOLE SOCIALE (AES) DE L'ASBL CHANTIER	32
AURELIE (ATELIERS URBAINS DE RÉINSERTION DANS L'EMPLOI LIÈGE)	33
APN PNEUS	34
COLIBRIS SOLIDARITÉ MECANIQUE	35

Acronymes

AG	Assemblée générale
ASBL	Association sans but lucratif
AVIQ	Agence wallonne pour une Vie de Qualité
CA	Conseil d'administration
CISP	Centre d'insertion socio-professionnelle
EES	Entreprises d'économie sociale
ES	Économie sociale
ISP	Insertion socio-professionnelle
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
RW	Région wallonne
SC	Société coopérative
SEMC	Social enterprise model canvas

1. Introduction

La stratégie **Alternativ'ES Wallonia** (Gouvernement wallon, 2020) avait défini cinq secteurs prioritaires pour le déploiement de l'économie sociale (ES) : l'alimentation et les circuits-courts, l'énergie, le logement, la culture et la réutilisation des biens et des matières. Une brève exploration de l'annuaire des entreprises d'ES actives en Wallonie montre cependant qu'il existe, aux côtés des structures positionnées sur ces différents secteurs, un nombre significatif d'activités d'ES qui touchent à un autre domaine, **la mobilité**, comme par exemple le transport logistique à vélo, les ateliers de réparation vélo/auto, les taxis sociaux ou encore les auto-écoles sociales.

Ces initiatives répondent à des besoins primordiaux (l'accès à la mobilité conditionnant l'accès aux services de base, à la formation, à l'emploi), à d'autres problèmes spécifiques (environnementaux et sanitaires), et génèrent de l'activité et de l'emploi, tout comme les cinq secteurs d'activité déjà identifiés dans la Stratégie Alternativ'ES Wallonia. Mais actuellement, **elles ne sont pas identifiées comme un ensemble cohérent** d'initiatives répondant à des enjeux à la fois communs et spécifiques.

S'agit-il dès lors d'un secteur de l'ES qu'on pourrait qualifier d'«émergent»? Si oui, quels en sont les contours, les différentes composantes? Comment est-ce que ces initiatives se positionnent par rapport à l'offre actuelle des acteurs classiques et publics? Et qu'apportent ces initiatives par rapport à leurs concurrents de l'économie classique? L'objectif de ce livrable est de présenter le travail réalisé sur ce sujet par le Groupe de travail Escap «Mobilité et Économie sociale»: d'une part l'analyse de l'offre actuelle de services de mobilité déployés par les acteurs de l'ES en Wallonie (en ce compris l'économie sociale d'insertion), pour en comprendre les logiques et les enjeux, ainsi que les modes d'organisation et de financement; d'autre part une objectivation de ses apports dans le contexte de la transition sociale et écologique à opérer en Wallonie.



2. Les problèmes à l'origine de l'émergence du secteur

UN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE WALLON FAÇONNÉ POUR LA VOITURE INDIVIDUELLE

Depuis les années 1960, **l'essor de la voiture** — d'abord familiale, puis de plus en plus individuelle — s'est accompagné d'un aménagement du territoire largement conçu pour ce mode de transport. L'habitat s'est progressivement dispersé sur tout le territoire, et peut désormais se trouver très éloigné des gares et des lignes de bus, tandis que des zonings monofonctionnels spécialisés (industriels, résidentiels, commerciaux) apparaissent en périphérie des grandes villes, puis autour des villes de taille moyenne.

Cette évolution du territoire wallon a profondément transformé les modes de vie des personnes, qui doivent désormais passer quotidiennement d'une zone à l'autre — souvent en voiture — pour travailler, consommer, ou accompagner les personnes non motorisées (notamment les enfants) vers leurs lieux d'activités. Cette fragmentation fonctionnelle du territoire renforce la dépendance à la voiture et rend les déplacements du quotidien plus importants et plus complexes.

DES TRANSPORTS PUBLICS AFFAIBLIS ET UN MANQUE D'INVESTISSEMENT DANS LES ALTERNATIVES

À partir des années 1980, sous l'effet conjugué d'une baisse de fréquentation et de politiques d'austérité, la Belgique a amorcé un **désinvestissement progressif dans les transports publics** (cf. Encadré 1). Ce mouvement s'est traduit par une réduction significative des infrastructures et des services: en 1984, le plan IC-IR (InterCity-InterRégionaux) de la SNCB a entraîné la fermeture de nombreuses lignes peu fréquentées et de plus de 230 gares (PFT, 2004). Ce plan visait à rationaliser l'offre en instaurant un horaire cadencé, mais il a aussi marqué un tournant vers une logique de rentabilité économique, au détriment de l'accessibilité territoriale (Peeters, 2009).

En 1988, la régionalisation de l'État belge a transféré la gestion des transports publics aux Régions, avec trois opérateurs principaux (De Lijn, TEC et STIB), fragmentant davantage les politiques de mobilité (Goethals, 2010). Cette réforme a renforcé les disparités régionales en matière d'investissement et de couverture du territoire, tout en **affaiblissant la cohérence nationale du réseau de transport public**.

Enfin, **les infrastructures et services de mobilité active restent insuffisants**, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Le baromètre cyclable 2023 d'Avello (anciennement Gracq) et de Pro Vélo révèle que 78 % des cyclistes jugent leur environnement médiocre ou mauvais, pointant le manque d'aménagements, le sentiment d'insécurité et l'absence de continuité dans les itinéraires (Avello, 2023).

DU BON USAGE DES MOTS, TRANSPORT PUBLIC ET TRANSPORT EN COMMUN

Dans le présent document, nous employons de manière distincte les expressions «**transport public**» et «**transport en commun**».

Le terme **transport public** désignera ici **tout mode de transport organisé par les pouvoirs publics**, par opposition à ceux qui sont sous l'égide d'entités privées. Il recouvre aussi bien les dispositifs de petite échelle — tels que les services de vélos partagés communaux — que les réseaux de grande envergure comme les trains nationaux. Cette catégorie inclut donc, au moins théoriquement, l'ensemble des types de véhicules (trains, trams, bus, vélos, voitures, etc.), dès lors qu'ils peuvent tous être conçus, organisés, financés et gérés par une entité publique.

L'expression **transport en commun**, quant à elle, s'oppose dans nos propos au transport individuel. Elle **renvoie à toute forme de mobilité partagée par plusieurs usagers**. L'observation des systèmes et services de mobilité belges et français montre en effet que le partage de véhicules ou de trajets peut être le fait d'acteurs individuels ou d'organisations, d'acteurs purement privés ou purement publics, mais également procéder d'entités hybrides telles que des partenariats public-privé, des structures associatives agréées dans le cadre d'une mission de service public déléguée, ou encore des collectifs citoyens soutenus par les pouvoirs locaux.

AVEC DES CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

La croissance globale de la demande de transport par la route et des kilomètres parcourus (y compris pour le transport de marchandises) a **des coûts économiques considérables** pour les entreprises et l'économie belge en général, et **des impacts sur la santé, et l'environnement**. Ainsi, alors que le transport est un des plus gros émetteurs de gaz à effet de serre (1/4 des émissions directes belges), ses émissions ne diminuent pas, mais augmentent : + 31 % depuis 1990 en Wallonie [Charlier et Juprelle, 2022].

Pour le transport des marchandises, un autre problème s'ajoute : **l'ubérisation¹ croissante**, qui fragilise les conditions de travail et accentue la précarisation des chauffeurs et livreurs. Ce phénomène, bien documenté en Belgique, modifie profondément les rapports sociaux dans le secteur.

Enfin, sous la pression de ces différentes évolutions, l'accès aux moyens de transport s'est à la fois complexifié et restreint. Un récent rapport de l'IWEPS met en évidence le caractère double de la vulnérabilité liée à la mobilité : «vulnérabilité territoriale liée à la faible présence des services et transports en commun dans certains territoires et vulnérabilité individuelle des mé-

nages liés à leurs profils sociodémographiques et en particulier leurs ressources financières » [Charlier et Juprelle, 2022].

Pour ce qui est de la vulnérabilité territoriale, il ressort d'une enquête de 2018, que **seuls 60% des wallons avaient un accès à pied satisfaisant aux transports publics** (bus et train) (Trinomics, 2025, p. 39). Pour ce qui est de la vulnérabilité individuelle, plusieurs groupes sont concernés : les personnes à mobilité réduite (PMR), les seniors, les personnes en situation d'allophonie, d'illettrisme ou de fracture numérique, mais aussi les personnes à faible revenu.

De ces inégalités d'accès à la mobilité découle toute une série d'inégalités d'accès à des services de base, mais aussi à l'emploi : ainsi 13.3% des actifs wallons déclarent avoir dû renoncer à un emploi en raison de mobilité [IWEPS, 2025]. Selon l'étude MOBISP auprès des personnes peu qualifiées et/ou précarisées inscrites en CISP (Fédération CAIPS, 2025), 33% ne possèdent ni voiture ni vélo, et seuls 40% des stagiaires CISP sont détenteurs du permis de conduire, contre 84% des wallons en âge de travailler.

Or, depuis les années 2000, l'injonction à la mobilité individuelle s'est intensifiée, comme le montre l'analyse de Simon Borja et ses collègues dans ses travaux sur la

[1] L'ubérisation est la "remise en question de structures économiques traditionnelles par la mise en relation directe des clients et des prestataires, via des plateformes numériques" (Vie-publique.fr).

« domination par la mobilité » : la capacité à se déplacer devient une norme sociale valorisée, voire imposée, qui conditionne l'accès à l'emploi, aux services et à la reconnaissance sociale (Borja et al. 2013).

Ces éléments convergent vers un constat préoccupant : **l'inadéquation croissante entre les ressources disponibles et les besoins de mobilité**, qui risque de s'accroître si des politiques ambitieuses et cohérentes ne sont pas mises en œuvre.

QUELLES RÉPONSES À CES PROBLÈMES ?

La stratégie de mobilité wallonne (Gouvernement wallon, 2019), déclinée de la vision FAST 2030, tente de répondre aux problématiques de l'efficacité et de la transition par des objectifs de report modal entre moyens de transport (p. ex. : faire passer la part modale de la voiture de 83 % à 60%). Cependant, cette stratégie ne comporte pas de considération sérieuse de la **stratification sociale de l'accès aux moyens de transport, qui reste un point aveugle des politiques de mobilité en Wallonie**.

Sur le terrain, deux logiques d'action cherchent à répondre aux nouvelles données en matière de mobilité : une logique économique pilotée par les notions d'efficacité, de performance, de croissance, de plus-value financière, et une logique sociale-solidaire pilotée par les notions de service aux personnes, d'égalité, d'impact social positif, de préservation des écosystèmes.

Des innovations à deux vitesses dans le champ de la mobilité ²

En économie à but lucratif

Depuis les années 2000, des acteurs économiques à but lucratif ont investi massivement dans des innovations liées aux transports, avec pour objectif d'augmenter la rentabilité, la vitesse et la captation de marchés mondiaux. Cela inclut l'électrification des véhicules, le développement de batteries performantes et le déploiement d'infrastructures de recharge. En parallèle, l'économie de plateforme a transformé le transport individuel et la logistique en services à la demande, souvent au prix d'une précarisation structurelle des travailleurs. La micromobilité (trottinettes, vélos partagés) et les véhicules autonomes s'inscrivent aussi dans cette dynamique, tout

comme les investissements de multinationales dans les infrastructures de transport dans le Sud global.

Cependant, ces innovations, bien qu'en partie motivées par des préoccupations environnementales ou des attentes sociétales, restent largement inscrites dans une logique de croissance et de rente. Elles peuvent générer de nouvelles inégalités : inaccessibilité des véhicules électriques pour les ménages modestes, précarisation des travailleurs des plateformes, évasion fiscale... Le verdissement du secteur reste marginal face aux tendances nouvelles négatives, comme la hausse des ventes de SUV. En somme, la technologie est mobilisée pour créer de nouveaux marchés plutôt que pour répondre aux besoins sociaux ou écologiques de manière équitable.

En économie sociale

En réponse aux problèmes récents induits par les innovations plus ou moins vertes et aux problèmes de plus longue date en matière de mobilité, de nombreuses initiatives ont vu le jour. Ainsi, des réponses concrètes émergent sur le terrain, portées par des professionnels des secteurs sociaux, éducatifs, médicaux et administratifs, ainsi que par les bénéficiaires eux-mêmes. **Ces initiatives reposent sur l'expérimentation, la débrouille, l'innovation "low-tech", et la coopération locale**.

L'ES joue un rôle structurant dans ce mouvement, en développant des services accessibles : taxis sociaux, transport adapté pour les personnes à mobilité réduite, garages solidaires, ateliers vélos, formations à la mécanique et à la conduite. Ces dispositifs permettent de **répondre à des besoins essentiels tout en favorisant l'autonomie, l'insertion et la transition écologique**.

Cependant, malgré leur pertinence et leur impact, ces initiatives peinent souvent à se pérenniser et à se développer. Le manque de financement stable et de cadre réglementaire adapté limite leur déploiement à grande échelle et leur capacité à répondre durablement aux besoins. Ce déficit de reconnaissance institutionnelle freine l'ancrage de solutions pourtant efficaces, inclusives et résilientes. Pour que ces alternatives puissent pleinement jouer leur rôle dans la transformation du système de mobilité, un soutien structurel, financier et politique est indispensable.

[2] Nous nous limitons ici à la mobilité nationale, au niveau belge. Nous excluons donc les initiatives portant sur le transport longue-distance.



3. Panorama des initiatives d'économie sociale dans le domaine de la mobilité en régions wallonne et bruxelloise

INTRODUCTION

Face aux enjeux croissants d'une mobilité inclusive, durable et ancrée localement, nous estimons essentiel de mieux comprendre les pratiques et les modèles portés par l'ES dans ce domaine.

C'est dans cette perspective que nous avons élaboré une **typologie exploratoire des activités de mobilité actuellement investies par les acteurs de l'ES**.

Cette démarche, dont nous assumons la non-exhaustivité, vise avant tout à rendre lisible la diversité des initiatives existantes, à favoriser leur valorisation et leur mise en réseau, et à stimuler leur développement. Nous nous appuyons pour cela sur les acquis du groupe de travail Escap « Mobilité inclusive et Économie sociale » 2023-2024², et renvoyons pour des informations plus détaillées sur ces initiatives à l'Annuaire de l'Économie Sociale.

Cette typologie se veut innovante à plusieurs titres.

D'une part, nous ne nous limitons ni à une classification des acteurs, ni à une segmentation par modes de transport : nous proposons une **lecture systémique à partir du cycle de vie des moyens de transport**, qu'ils soient dédiés aux personnes ou aux marchandises.

Ceci permet d'intégrer à l'analyse à la fois les produits (véhicules, équipements) et les services (formation, accompagnement, réparation, réemploi), tout en mettant en lumière les logiques d'usage et les opportunités d'émancipation et d'insertion professionnelle qu'ils génèrent.

D'autre part, nous affirmons la nécessité d'adopter sur la mobilité une triple perspective intégrant les enjeux :

- **Du développement économique**, par la création d'activités locales et de filières circulaires ;
- **De la transition écologique**, en soutenant des pratiques de mobilité plus sobres et responsables ;
- **De la transition sociale et l'émancipation citoyenne**, en favorisant l'accès à la mobilité pour tous et l'inclusion par la formation et l'emploi.

Dès lors, nous choisissons délibérément de prendre en considération pour l'analyse l'ensemble des moyens de transport, y compris ceux souvent perçus comme « non vertueux » sur le plan environnemental - comme les véhicules motorisés individuels - mais qui sont actuellement indispensables en milieu rural et périurbain, et pour toute une série d'utilisations et d'individus. Cependant, notre approche se veut pragmatique et systémique : un véhicule ancien entretenu, réparé et partagé pollue moins par service rendu qu'un véhicule neuf individuel ; la réparation et le réemploi participent d'une économie circulaire ; à l'inverse, la production massive de véhicules neufs, en particulier électriques, pose des problèmes environnementaux et sanitaires, du fait de l'extraction de matières premières et de la production et de la fin de vie des batteries (EEA, 2018).

Ainsi, nous mettons en évidence deux finalités complémentaires propres à la mobilité dans l'ES :

- **Des finalités de résultat**, orientées vers des transports plus écologiques et/ou plus accessibles et inclusifs ;
- **Des finalités de modalité**, fondées sur les valeurs de partage, de solidarité, d'insertion et d'emploi.

(2) <https://escap.be/gt-escap/>

C'est à l'intersection de ces deux dimensions — ce que produit la mobilité sociale et la manière dont nous la construisons collectivement — que se dessine une vision renouvelée de la mobilité durable, solidaire et émancipatrice.

MÉTHODOLOGIE

L'élaboration de la typologie présentée ci-après repose sur une analyse croisée de projets existants, d'entretiens avec des porteurs d'initiatives, et d'une observation des pratiques de terrain. Elle s'appuie sur des exemples concrets issus de l'ES en Wallonie et à Bruxelles, et vise

à offrir un outil structurant pour les acteurs, les décideurs et les partenaires publics.

Nous avons sélectionné une douzaine d'organisations qui illustrent les différentes activités relatives à la mobilité investies par des acteurs wallons ou bruxellois de l'ES.

Toutes ces initiatives s'organisent et mènent leurs activités en cohérence avec les principes constitutifs des entreprises d'ES, tels que théorisés par le GT Escap «ADN des entreprises d'économie sociale» (cf. Figure 1).

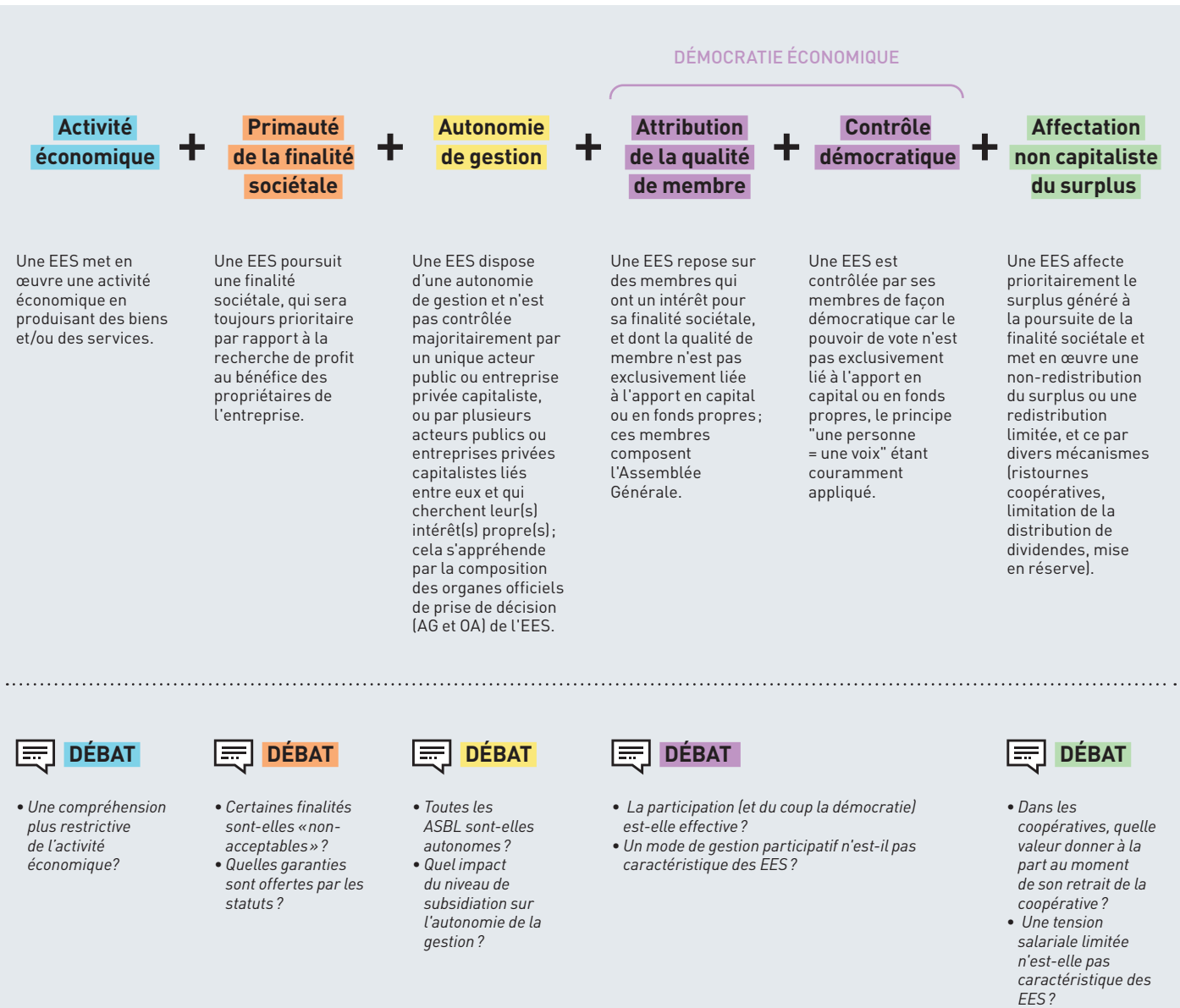


Figure 1 : Les caractéristiques des entreprises d'économie sociale (ASBL, Coopérative, Fondation, Mutuelle) (Moreau et al. 2025)

Pour les besoins du travail du GT Mobilité et Économie sociale, ces organisations ont été décrites et analysées grâce à l'outil «*Social Enterprise Model Canvas*» (SEMC). Développé par le Centre d'Economie Sociale (CES) de l'Université de Liège, en adaptant le Business Model Canvas d'Osterwalder aux entreprises d'économie sociale, le SEMC a pour vocation d'être utilisé pour synthétiser de façon cohérente et complète les informations relatives au fonctionnement et à la finalité de ces entreprises. Il se présente sous la forme d'un tableau synthétique (cf. tableau 1).

Le matériel mobilisé pour produire les analyses SEMC associe des sources primaires (entretiens avec les responsables des initiatives étudiées) et secondaires (statuts, rapports d'activités, brochures de présentation, sites web, ...).

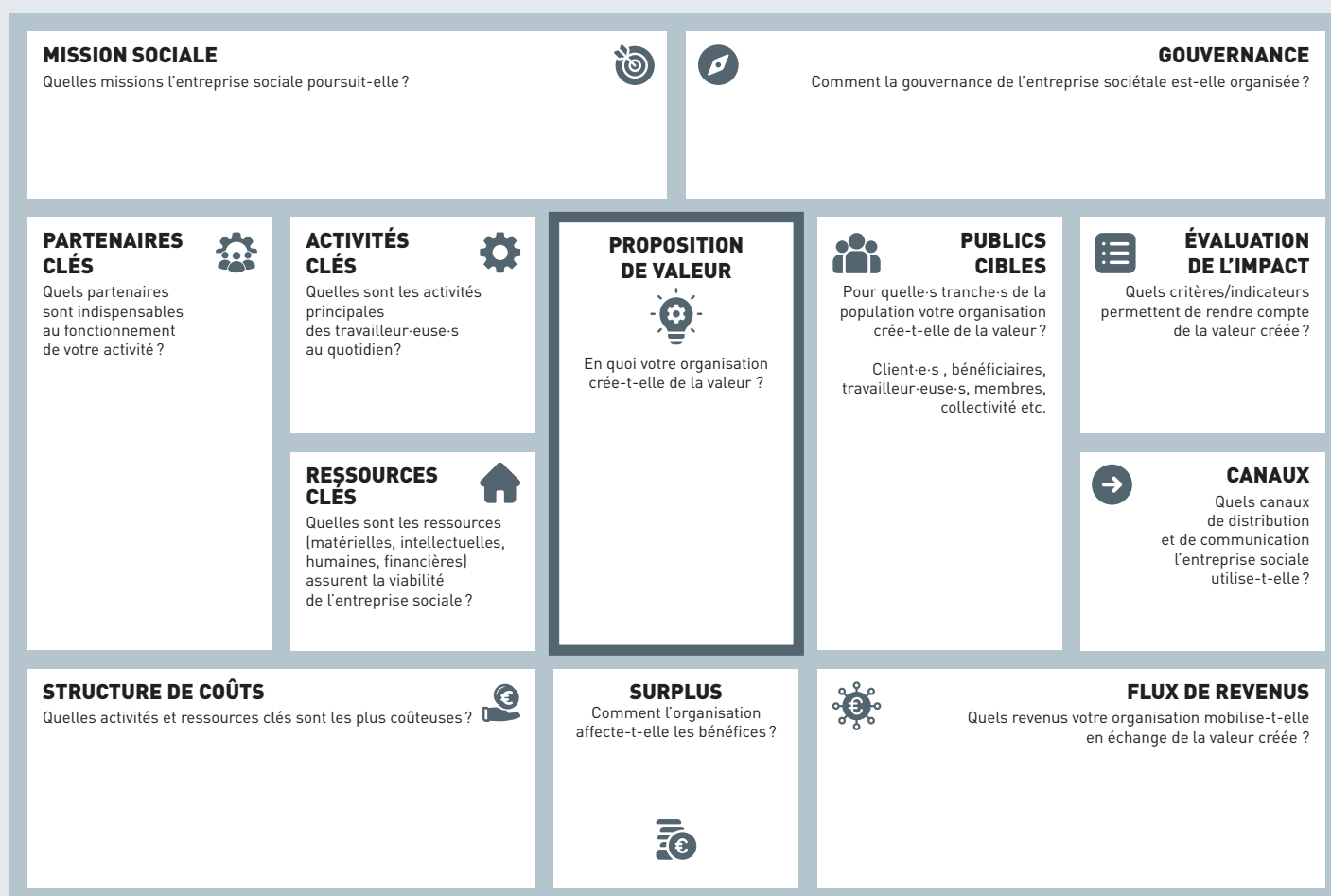


Tableau 1 : Le Social Enterprise Model Canvas ou SEMC (Mertens et Arpigny, 2022)

LA TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS DE L'ES DANS LA MOBILITÉ

Les organisations ES sont actives à chaque étape du cycle de vie lié au transport

La typologie s'organise autour de quatre grandes étapes du cycle de vie lié au transport, chacune associée à des pratiques spécifiques et à des acteurs engagés : la fabrication, la distribution, l'utilisation et la maintenance (cf. figure 2). Pour chacune de ces étapes du cycle de vie, nous avons identifié trois activités différentes réalisées par les organisations d'ES que nous avons modélisées. Les SEMC de ces différentes organisations sont en annexe de ce document.

1. Fabrication : les acteurs de l'ES produisent des véhicules, souvent à un coût environnemental très faible

Elle comprend la fabrication, l'assemblage ou le reconditionnement de véhicules, à partir de matériaux neufs (p. ex.: Remorquable) ou usagés (CyCLO). Certaines structures proposent également des formations à la fabrication, favorisant l'insertion professionnelle (CyCLO).

2. Distribution : les acteurs de l'ES louent, vendent et favorisent le partage des véhicules à moindre coût pour les utilisateurs

Les véhicules peuvent être vendus (à l'instar de la Société coopérative de production Titi Floris en France) ou loués (p. ex.: Remorquable), à des particuliers ou à des entreprises, et ils peuvent être aussi partagés : des initiatives comme Dégage! ou M'pact développent des modèles accessibles et solidaires, adaptés aux besoins locaux.

3. Utilisation : les acteurs de l'ES fournissent des services de transport – de personnes et de marchandises – et forment à l'usage des véhicules

Les services de transport sont destinés aux marchandises (p. ex.: Fleur Service Social, qui fournit un service de déménagement social ou encore les coursiers d'Urbibike et de Rayon 9) ou aux personnes (Locomobile, avec son service de taxi social), que ce soit pour un usage personnel ou professionnel. D'autres structures accompagnent les usagers dans l'apprentissage de la conduite, vélo (Provélo) ou auto (la seule auto-école sociale de Wallonie de l'asbl Chantier, dans la région de Charleroi).



Figure 2: Les organisations ES présentes à chaque étape



Le transport des personnes dans l'ES répond à des besoins essentiels : se rendre à un rendez-vous médical, à un entretien d'embauche, en formation ou à une activité culturelle. Ces déplacements, souvent peu intégrés dans les politiques publiques de mobilité classique, sont pourtant cruciaux pour les publics fragilisés : personnes âgées, personnes en situation de handicap, jeunes sans permis, familles monoparentales, etc.

Les acteurs de l'ES développent des solutions souples et adaptées, comme les taxis sociaux, les services de transport accompagné ou les formations à la conduite (vélo, auto) et à la mobilité autonome. Ces initiatives ne suivent pas un modèle préétabli : elles évoluent de proche en proche, en fonction des besoins exprimés localement par les bénéficiaires, les travailleurs sociaux, les associations ou les collectivités. Cette logique d'ajustement permanent favorise une coopération territoriale spontanée, où les structures s'inspirent mutuellement, mutualisent leurs ressources ou étendent leur offre en réponse à des demandes concrètes. C'est une mobilité construite à partir de l'écoute du terrain, souvent en dehors des cadres institutionnels rigides.

Le transport de marchandises dans l'ES s'inscrit souvent dans une double dynamique : fournir des emplois de qualité (par opposition au modèle Uber qui se développe dans le transport des marchandises) tout en réduisant l'impact environnemental des livraisons. Les coopératives de cyclo-logistique, les plateformes de mutualisation de véhicules ou les services de livraison solidaire proposent des alternatives aux modèles dominants, souvent ubérisés et polluants.

Ici aussi, les solutions émergent progressivement, à partir d'expérimentations locales. Un acteur qui commence par livrer des paniers alimentaires peut, en

échangeant avec d'autres structures, étendre son activité à la livraison de matériel médical, de colis ou de produits artisanaux. Les besoins des entreprises, des associations ou des collectivités sont intégrés dans une logique de co-construction territoriale, où l'offre se façonne au fil des rencontres, des opportunités et des retours d'expérience. Cette approche permet de créer des emplois de qualité, souvent en insertion, tout en renforçant les circuits courts et la résilience locale

4. Maintenance : les acteurs ES réparent et forment à réparer

La maintenance inclut l'entretien, la réparation, et parfois la collecte ou le traitement des rebuts. En général, les structures qui proposent des services de réparation ou d'entretien aux particuliers ou aux entreprises forment également à la réparation des véhicules, auprès de deux publics cibles différents : **soit des particuliers dans une visée d'autonomisation** (ex: le garage Colibri à Liège, ou les ateliers des asbl CyCLO et Ateliers de la rue Voot), **soit dans une visée d'insertion socioprofessionnelle** (p. ex.: Provélo, AURELie ASBL, APN Pneus), créant ainsi des opportunités d'emploi accessibles aux personnes peu qualifiées, et/ou propres à les accompagner vers des cycles formatifs qualifiants. À noter que l'action des deux dernières organisations citées, AURELie ASBL et APN Pneus, est guidée par une finalité de modalité, et non de résultat, contrairement à toutes les autres organisations modélisées ici : ces organisations fournissent le même type de biens et services que leurs concurrentes de l'économie à but lucratif, et selon les mêmes modalités ; ils ne sont a priori pas plus écologiques, ni plus accessibles. En revanche, ces organisations offrent une valeur ajoutée sociale de formation (AURELie ASBL) et d'insertion (APN Pneus).



ANALYSE D'UN SECTEUR EN ÉMERGENCE

Finalités

Quatre finalités se dégagent des analyses menées. La mobilité y apparaît en effet comme un champ d'activité investi :

- **Tantôt avec une finalité d'insertion sociale et professionnelle** de publics éloignés ou exclus de l'emploi (APN Pneus, AURELie ASBL, Cyclo, Provélo, Locomobile, Fleur service social, Colibris) ; (cf. Encadré 2)
- **Tantôt avec une finalité d'amélioration de la capacité de déplacement ou de l'accès aux moyens de déplacement** (Provélo, CyCLO, Remorquable, Dégage !) en particulier à destination des publics précaires et moins mobiles (PMR, jeunes, seniors, personnes sans emploi ou précaires, personnes en situation de handicap) (Colibris, Fleur service social, Locomobile, ASBL Chantier, Mpact) ;
- **Tantôt avec une finalité écologique et sanitaire** - réduction des émissions de gaz à effet de serre et des polluants, amélioration de la qualité de vie -, avec la mise en œuvre et la promotion de différentes alternatives à la mobilité carbonée et individuelle: mobilité douce (Remorquable, CyCLO, Provélo), cyclo-logistique (Urbike, Rayon 9), autopartage (Dégage !, Mpact).

- **Tantôt avec une finalité d'amélioration des conditions d'emploi des travailleurs** (Urbike, Rayon 9).

Fréquemment, les initiatives visent **au moins deux voire trois de ces finalités à la fois**, en modulant leur poids relatif en fonction des principaux besoins des différents publics qu'elles visent. Pour exemple, on trouve chez Colibris à la fois une volonté d'œuvrer au maintien des capacités de déplacement de personnes dont les ressources financières sont limitées, mais également une volonté appuyée de recréer du lien social à l'échelle locale à travers un service de réparation auto ouvert à tous, qui se veut accueillant, inclusif, amical.

Institutionnalisation

Le degré d'institutionnalisation des différentes structures, sous l'angle de leur appartenance à l'écosystème de l'ES, montre deux tendances : les unes s'en réclament et appuient leurs actions sur les agréments et subventions spécifiques de l'ES wallonne (APN, Colibris, Locomobile, Fleur Service social) ; les autres s'enracinent dans les secteurs de la mobilité (Mpact, ProVélo) ou de l'insertion socioprofessionnelle (Chantier) et relèvent de ces secteurs en termes de soutien et de cofinancement par les pouvoirs publics.

LA FINALITÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION : LES ACTEURS DE L'ES FORMENT À LA MOBILITÉ EN VISANT L'ÉMANCIPATION

Chaque étape du cycle de vie des moyens de transport — de la fabrication à la maintenance et au réemploi — ouvre des **perspectives concrètes en matière d'emploi et de formation**, particulièrement pour les publics éloignés du marché du travail. L'ES mobilise une large palette de compétences : techniques (mécanique, assemblage, logistique), relationnelles (accompagnement, formation), organisationnelles (gestion de tournées, coordination territoriale). Ces compétences sont souvent accessibles sans qualification préalable, mais elles s'inscrivent dans une logique de montée en compétence progressive, en cohérence avec les recommandations européennes sur l'emploi de qualité et l'apprentissage tout au long de la vie.

Les structures de l'ES proposent des **parcours d'insertion adaptés**, qui permettent à des personnes peu qualifiées de se former, de se professionnaliser et de retrouver une place active dans la société. Qu'il s'agisse de réparer un vélo, d'apprendre à conduire un véhicule utilitaire ou de gérer un service de transport solidaire, chaque activité devient un levier d'émancipation. Ces emplois sont ancrés localement, non délocalisables, et souvent liés à des besoins de proximité : livrer des repas, accompagner des personnes, entretenir des véhicules, former des usagers. Ils participent ainsi à une revalorisation du travail manuel et de service, souvent sous-estimé dans les modèles économiques classiques.

En outre, ces dynamiques contribuent à une forme de réindustrialisation territoriale, notamment en Wallonie, où des ateliers de fabrication, de reconditionnement ou de réparation se développent dans des zones en reconversion. En valorisant les matériaux usagés, en mutualisant les ressources et en créant des filières locales, l'ES redonne du sens à la production et à la transformation, tout en répondant aux enjeux écologiques. Elle crée des écosystèmes d'apprentissage et de coopération, où les savoir-faire circulent, se transmettent et se renforcent, au service d'une mobilité plus juste et d'une économie plus résiliente.

L'enjeu climatique et environnemental apparaît d'autant plus explicite que les finalités sont directement liées à la mobilité. On voit par exemple de l'asbl bruxelloise Remorquable se donner pour mission «le développement et promotion d'alternatives de mobilité active écologiques et économiques au transport motorisé dans une visée de réduction de l'usage de la voiture en ville». On observe que dans ce cas, les publics visés sont définis en fonction d'un territoire ou d'une pratique de mobilité en particulier : ProVélo, actif dans toute la Wallonie pour améliorer l'accessibilité du vélo et de sa pratique, ou encore Mpact qui vise à «rendre la mobilité plus inclusive, solidaire et durable en développant des solutions de partage adaptées à tous», ceci à travers des activités déployées à l'échelle de la Belgique.

Des modèles économiques hybrides, combinant marchand et non-marchand

Le financement des activités des structures étudiées mobilise typiquement une diversité des ressources :

- Revenus marchands (vente de biens ou de services),
- Subventions publiques (régionales, fédérales, européennes),
- Financements participatifs ou coopératifs des usagers (p. ex. : parts sociales, crowdfunding, cotisations)

- Financements publics et privés ponctuels (prix, bourses, appels à projets, sponsoring).
- Dons et mécénat

Ce modèle hybride combinant financement marchand et non-marchand apparaît tout à fait justifié au vu des **effets collectifs générés par ces organisations**, mais aussi comme une nécessité, propre à assurer la viabilité des activités, tout en respectant les finalités sociales, environnementales ou territoriales de l'organisation. Il permet aussi une certaine résilience, mais pose des défis en termes de pérennité, de lisibilité et de gestion administrative.

Une diversification progressive des activités («de proche en proche»)

On observe, à travers les analyses des différentes structures, la prégnance d'une logique de développement des activités qui prend la forme d'une diversification progressive des services, motivée par le souhait de **répondre à de nouveaux besoins identifiés** dans le cadre de l'offre existante, et fréquemment appuyée sur des partenariats et collaborations avec d'autres acteurs associatifs, avec les pouvoirs locaux ou régionaux, parfois avec des entreprises locales (cf. Tableau 2).

	1. FABRICATION			2. DISTRIBUTION			3. UTILISATION			4. MAINTENANCE		
	1.1 avec du neuf	1.2 avec de l'usagé	1.3 Former à la fabrication	2.1 Vendre	2.2 Louer	2.3 Partager entre pairs	Transporter des...		3.3 Former à l'usage des véhicules	4.1 Réparer et entretenir	Former à la réparation	
							3.1 biens	3.2 personnes			4.2 pour l'ISP	4.3 pour l'autonomie
CyCLO		✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Mpact					✓	✓		✓				
Degage !						✓						
Remorquable					✓							
Fleur Service Social							✓					
Rayon 9							✓					
Urbike							✓					
Locomobile								✓				
Pro Vélo				✓	✓				✓	✓		✓
Chantier									✓			
AURElie										✓	✓	
APN Pneus										✓	✓	
Colibris											✓	✓

Tableau 2: Activités des organisations modélisées

La **mutualisation** apparaît alors comme une logique fertile, qui permet à l'organisation de développer de nouveaux services à coûts réduits, en partie grâce à une logique de partage de ressources (véhicules, ateliers, plateformes numériques) ou de circulation des personnes (passage de la formation à l'emploi dans le même réseau partenarial ou écosystème local).

L'hétérogénéité des publics et l'importance de l'accessibilité pour les EES

Les services sont pensés et gérés avec une volonté d'inclusion de publics habituellement négligés par les acteurs de l'économie à but lucratif :

- **Politiques tarifaires**: les acteurs pratiquent la tarification sociale, la différenciation des contributions financières sur base des revenus ;
- **Accessibilité à de multiples niveaux**: les acteurs veillent à l'accessibilité physique, économique et culturelle de leurs services (localisation stratégique, accompagnement personnalisé, multilinguisme).

L'ES à l'interface du public et du privé

Traditionnellement, la mobilité est pensée de manière binaire : il y aurait d'un côté, le « tout privé », incarné par la voiture individuelle ; de l'autre, le « tout public » représenté par les infrastructures, réseaux et services de bus ou de train. L'analyse des SEMC montre que les services de mobilité déployés selon les principes de l'ES sont au contraire fréquemment situés à l'interface du public et du privé, et **construisent des formes de commun** encore peu visibles et rarement reconnus dans les politiques publiques comme dans les analyses économiques.

Or, ils recèlent un potentiel considérable : ils mobilisent une diversité de ressources locales, permettent de relocaliser l'économie, de mieux adapter les solutions de mobilité aux besoins des territoires, et d'inclure les citoyens dans la gestion des ressources collectives.

Ils incarnent une autre manière de penser et d'organiser la mobilité, fondée sur la coopération, la solidarité et la durabilité plutôt que sur la propriété individuelle ou la seule logique de service public.

4. Recommandations pour l'investissement dans une économie sociale de la mobilité en Wallonie



Dans le contexte de la transition sociale-écologique indispensable au maintien d'une vie de qualité pour le plus grand nombre en Région wallonne, le transport des personnes et des marchandises apparaît comme un secteur où les défis se multiplient : exclusion territoriale, dépendance à la voiture individuelle, précarité énergétique, congestion urbaine, ubérisation du travail, etc.

Face à ces enjeux, nous observons que **l'ES déploie depuis des années des réponses concrètes, innovantes et justes** : transport social et solidaire, auto- et vélo-partage coopératif, cyclo logistique respectueuse des travailleurs, reconditionnement de véhicules dans une logique d'économie circulaire, et bien d'autres encore.

Ces initiatives s'inscrivent dans une logique d'utilité sociale, là où l'économie de marché voit peu ou pas d'intérêt économique. Elles ne spéculent pas, ne délocalisent pas, et réinvestissent leurs bénéfices dans leur objet social, au service de l'intérêt général. Mieux encore, elles impliquent les citoyens et les territoires dans la

gouvernance des services de mobilité, renforçant ainsi la démocratie locale.

Les services de mobilité portés par l'ES interrogent en profondeur la **notion de bien commun**. En s'appuyant sur une gouvernance démocratique, une finalité d'utilité sociale et une gestion collective des ressources, ces initiatives rappellent que la mobilité ne peut être pensée uniquement comme un service marchand ou un droit abstrait, mais comme le résultat d'arbitrages collectifs sur des ressources limitées — espace public, infrastructures, moyens de transport — relevant d'une responsabilité partagée.

Ainsi, l'ES de la mobilité offre une alternative concrète à la simple délégation de ces ressources à des opérateurs privés, en **réintroduisant des critères de justice sociale, spatiale, de participation citoyenne et de transparence** dans la manière dont les choix de mobilité sont définis et mis en œuvre.

Pourtant, ces acteurs peinent à se pérenniser : manque de capital, accès difficile aux marchés publics, précarité des financements, accusations de concurrence déloyale... Il est urgent d'orienter les moyens publics vers ces modèles, non comme une faveur, **mais comme un investissement cohérent avec les objectifs de transition et de justice sociale.**

NOUS RECOMMANDONS AUX POUVOIRS PUBLICS :

1. D'allouer des financements structurels et pluriannuels

Il convient de sortir de la logique du projet-pilote jetable pour offrir de la visibilité aux acteurs de l'ES, à partir de cahiers des charges fondés sur les principes directeurs de l'économie sociale :

- ▶ Finalité de service à la collectivité plutôt que de profit ;
- ▶ Primauté des personnes et de l'objet social sur le capital ;
- ▶ Gestion démocratique et participative ;
- ▶ Autonomie de gestion.

2. D'inclure les acteurs de l'ES et leurs publics dans la co-construction des politiques de mobilité

L'ES ne doit pas être un « dispositif », mais un partenaire à part entière dans la planification territoriale : schémas de mobilité, zones peu desservies, mobilité inclusive, logistique urbaine durable, etc.

3. De leur réserver des marchés publics, y compris en introduisant des clauses sociales

Conformément à la directive européenne 2014/24/UE, il est possible de réserver des marchés ou des lots à des structures de l'économie sociale et solidaire. Des clauses sociales et écologiques peuvent également orienter les appels à projets vers ces acteurs responsables.

4. De favoriser les communs et les outils coopératifs (y compris numériques)

- ▶ Données : transparence et partage pour une vision d'ensemble de la mobilité.
- ▶ Véhicules et trajets partagés : mutualisation et optimisation des usages.
- ▶ Espaces communs : ateliers, lieux de maintenance, bâtiments partagés.
- ▶ Plateformes ouvertes et non prédatrices, sous licence libre, pour mutualiser lieux, équipements, outils, données et bonnes pratiques de mobilité entre acteurs publics, citoyens et coopératifs.
- ▶ Normes et usages responsables : définir collectivement la taille, la consommation et les pratiques de mobilité « acceptables » et soutenables.
- ▶ Aborder la question du « marqueur social » que représentent aujourd'hui les possessions et pratiques de déplacement.

5. D'évaluer les politiques et projets de mobilité sur leurs impacts sociaux et environnementaux et pas uniquement économiques

L'impact d'une initiative d'ES se mesure en emplois durables créés, émissions de GES évitées, écosystèmes préservés, personnes sorties de l'isolement, services relocalisés et résilience territoriale.

Soutenir les initiatives de mobilité de l'ES, ce n'est pas corriger les défaillances du marché : c'est changer de logique, **orienter les ressources vers ce qui est utile, juste et durable.** Ce n'est pas subventionner le passé, c'est investir dans les solutions d'avenir, portées par les citoyennes et citoyens, pour les citoyennes et citoyens.

En conditionnant ce soutien à un cahier des charges aligné sur les principes de l'ES, les pouvoirs publics s'assurent que chaque euro investi renforce à la fois la cohésion sociale, la transition écologique et la résilience des territoires.

5. Références

Avello, 2023. Baromètre cyclable wallon 2023. <https://avello.org/barometre-cyclable-wallon-2023>

Borja, S., G. Courty & T. Ramadier, 2013. De la valorisation de la mobilité à la domination par la mobilité ou comment la mobilité dit, fait et dispose l'individu. *Regards Sociologiques*, n°45-46, 2013, pp.101- 110. https://www.regards-sociologiques.fr/wp-content/uploads/2019/09/RS45-46_2013_Borja-Courty-Ramadier-2.pdf

Charlier, J., & Juprelle, J., 2022. Interaction mobilité/aménagement du territoire en Wallonie dans une perspective de transition juste (Working paper No. 34; p. 111). Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS). <https://www.iweps.be/publication/interaction-mobilite-amenagement-du-territoire-en-wallonie-dans-une-perspective-de-transition-juste/>

European Environment Agency (EEA), 2018. Electric vehicles from life cycle and circular economy perspectives (TERM 2018: Transport and Environment Reporting Mechanism (TERM) Report No. 13/2018; p. 80). European Environment Agency. <https://www.eea.europa.eu/publications/electric-vehicles-from-life-cycle>

Fédération CAIPS, 2025. Mob'ISP - Pratiques, ressources et problèmes de mobilité des demandeurs d'emploi peu qualifiés en Wallonie. Présentation en ligne. <http://www.caips.be/mobisp>

Goethals, C., 2010. Les transports publics urbains en Belgique. CIRIEC N°2010/11. <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/11/WP10-11.pdf>

Gouvernement wallon, 2019. Stratégie régionale de mobilité. <https://mobilite.wallonie.be/home/politiques-de-mobilite/politique-de-mobilite-regionale-wallonne/strategie-regionale-de-mobilite.html>

Gouvernement wallon, 2020. Alternativ'ES Wallonia, <https://alternativeswallonia.be/>

IWEPS. 2025. L'indicateur synthétique d'accès aux droits fondamentaux (ISADF), Droit à la mobilité. <https://isadf.iweps.be/index.php?action=droit&droit=09>

Juprelle, J., J. Charlier et A. Masuy, 2020. Accès à la mobilité en Wallonie : Eléments de cadrage et enseignements. Présentation au Futurama de l'IWEPS, 25 juin 2020. <https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2020/06/Juprelle-Futurama-250620.pdf>

Mertens, S., & Arpigny, L., 2022. Modéliser les entreprises d'économie sociale : inspirer, expliquer, capitaliser. Escap. <https://escap.be/productions/modeliserlesentreprisesdeconomiesociale/>

Moreau, C. & al., 2025. ADN des Entreprises d'Économie Sociale, ESCAP. <https://escap.be/productions/adn-des-entreprises-deconomie-sociale-2/>

Partenariat Mob'In Europe, 2021, *Mobilitances. Mobilités inclusives en Europe, Recommandations, glossaire et illustrations*, 2021-MobInEurope-Mobilitances.pdf

Patrimoine Ferroviaire et Tourisme (PFT), 2004. IC-IR, 1984-2004. Rapport. <https://trainworld.be/wp-content/uploads/2025/03/PFT-IC-IR-1984-2004.pdf>

Peeters, J., 2009. Les transports publics en Belgique 1980 – 1990 Le grand déraillement. https://cheminsdurail.be/centre_de_doc/les-transports-publics-en-belgique-1980-1990-le-grand-deraillement/

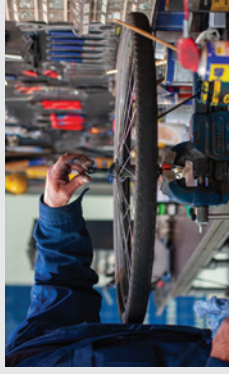
Trinomics, 2021. Soutien à l'élaboration des Plans Social Climat Résumé du Livrable 2, Rapport sur les impacts de l'ETS2 et l'identification des groupes vulnérables, Rapport final pour la Belgique, REFORM/2021/OP/0006 Lot 1, dans le cadre de l'élaboration du Plan social climat. <https://climat.be/doc/be-dlv2-executive-summary-fr-clean.pdf>

6. Annexe: les SEMC d'organisations du secteur



Cyclo

Adresse du siège social : Bruxelles \ Périmètre des activités : RBC
Date de création: 2003 \ Secteur d'activité principal : réparation de cycles



MISSION SOCIALE

Proposer des services pour une utilisation plus pérenne des vélos dans la RBC, en améliorant l'accessibilité à la mobilité cyclable, dans le but d'améliorer l'environnement urbain et plus global, et en améliorant l'accessibilité à l'emploi dans la mécanique vélo.

GOUVERNANCE

- ASBL ► **Agrément:** Initiative locale de développement de l'emploi et association visant l'amélioration de l'environnement urbain et du cadre de vie
 - **AG** composée d'une vingtaine de membres cooptés (personnes physiques parties prenantes externes et anciens travailleurs.es)
 - **CA** composé de 5 personnes physiques expertes externes sympathisantes
 - **Direction** constituée de 2 co-directrices et 2 co-directeurs
- **Participation** consultative ponctuelle des employés pour définition de stratégie long terme

PARTENAIRES CLÉS

- Asbl cyclistes et ateliers bruxellois de mécanique cycle
- Administrations communales et régionales
- Sociétés de transport en commun
- Fournisseurs mécanique cycle
- Entreprises de gestion des déchets
- Citoyens et organisations
- donateurs de vélos inutilisés
- Fédération Ressources et Coopcity

ACTIVITÉS CLÉS

- Réparer et entretenir des vélos
- Organiser des cours et des stages, former et accompagner des stagiaires
- Collecter des vélos inutilisés, les restituer au propriétaire ou les reconditionner, les livrer, les vendre
- Louer des vélos
- Communiquer, gérer l'administratif
- Développer et coordonner les partenariats, projets et lieux

RESSOURCES CLÉS

Financières: concessions et subventions
Matérielles: ► Locaux pour ateliers (10) et bureaux ► Véhicules: 1 camionnette, vélos cargos, flotte de vélos uniformes, dons récurrents ► Equipements de mécanique vélo, pédagogiques et de stockage
Humaines: salariés (dont 32 stagiaires), bénévoles, direction, CA, compétences en mécanique cycle, pédagogiques

PROPOSITION DE VALEUR

Services pour une utilisation plus pérenne des vélos en RBC
► **Collecte et valorisation** de tous les vélos (inclusivité)
► **Vente, location et réparation** accessibles de vélos
► **Lieux pour réparer et garer** son vélo dans les gares
► **Apprentissage et pratique de la mécanique cycle** professionnelle (pour mise à l'emploi) et amateur (pour vélonominisation)

PUBLICS CIBLES

- **Clients**, y compris cyclistes, citoyen.nes, personnes éloignées de la culture vélo, asbl et CPAS, Actiris, Parking.Brussels, Police, service Mobilité et Economie et Emploi de la RBC, communes, SNCB et STIB, écoles
- **Travailleur.ses**, y compris les employés et stagiaires en formation mécanique cycle, qui sont des personnes écartées du marché de l'emploi

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Certification** par Le label Diversité du service régional Economie et Emploi
- Indicateurs:**
- Nombre de vélos collectés, restitués, valorisés
 - Nombre de formations et stagiaires mis à l'emploi
 - Taux de fréquentation de l'atelier et d'utilisation des vélos et flottes

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Ateliers ouverts au public (8) et pour formation professionnelle (2)
- Lieux publics (20+) et locaux d'associations (30+)
 - Services en français, néerlandais et anglais
- Communication externe via réseau sociaux, site Internet, emails, plateforme de partage en ligne, affichage dans ateliers, visites, conférences

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

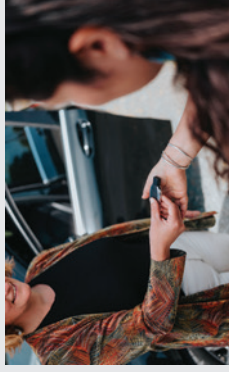
- RH (78%), achats marchandises (11%) et fonctionnement (11%)
- **Coûts plus faibles:** Salaires barémisés (bas pour certaines fonctions; aides à l'emploi; stagiaires et bénévoles; dons de vélos; loyers bas et mise à disposition gratuite de locaux)
- **Coûts plus élevés:** Salaires barémisés (minimum assuré); politiques d'achats intégrant des critères sociaux, écologiques et sanitaires; gestion des déchets

AFFECTATION DU SURPLUS

Mise en réserve
Bons d'État
Primes exceptionnelles pour les employés.es.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- Ventes de biens et de services (30%), concessions et missions de services publics (30%), subventions (40%)
- **Revenus plus faibles:** prix de vente et de services bas et tarifs préférentiels; dons de biens à associations; concessions, missions de services publics et subventions



MISSION SOCIALE

Mpact vise à rendre la mobilité plus inclusive, solidaire et durable en développant des solutions de partage adaptées à tous, y c. aux personnes vulnérables (âgées, isolées, en situation de handicap, à faibles revenus).

GOVERNANCE

- ASBL ► **AG** composée de personnes extérieures
- **2 CA** (Flandre et Wallonie), composés de 5 membres issus de l'entreprise
- **Directeur général** pour l'ensemble du territoire
- **Pas de participation** formelle des travailleurs dans la gouvernance mais objectifs coconstruits avec l'équipe

PARTENAIRES CLÉS

- Communes, CPAS
- Opérateurs de mobilité (Olympus, Cambio, TEC, STIB...)
- Chauffeurs bénévoles
- Associations locales et institutions sociales
- Particuliers utilisateurs et prêteurs de véhicules

ACTIVITÉS CLÉS

- Carpool: mise à disposition d'une plateforme de covoiturage et sensibilisation
- Cozywheels: facilitation du partage de véhicules entre voisins via mise à disposition et maintenance d'une plateforme
- Mobitwin : transport social de personnes à mobilité réduite grâce à des bénévoles
- Tata bicyclette : soutien au développement de vélothèques qui font de la récupération, réparation et prêt de vélos

RESSOURCES CLÉS

- Carpool: plateforme numérique, conducteurs, entreprises partenaires
- Cozywheels: véhicules partagés et professionnels volontaires, plateforme de mise en relation
- Mobitwin: réseau de chauffeurs bénévoles, coordinations locales, plateforme de gestion
- Tata bicyclette: vélos récupérés ou donnés, ateliers de réparation, partenaires locaux

PROPOSITION DE VALEUR

- Mobilité inclusive et durable pour tous
- **Carpool**: Covoiturage domicile-travail facilité, accessible, fiable et encadré
- **Cozywheels**: Partage facilité de véhicules (voitures, vélos, remorques) entre voisins, amis ou membres de la famille
- **Mobitwin**: Service de transport personnalisé, solidaire et local pour les personnes à mobilité réduite
- **Tata bicyclette**: Location de vélos aux enfants et familles défavorisées

PUBLICS CIBLES

- Clients/usagers** des différents services :
 - Carpool: Entreprises et employeurs, communes
 - Cozywheels: Citoyens, familles, voisins souhaitant partager un véhicule, communes
 - Mobitwin: Personnes vulnérables (seniors, PMR, personnes isolées en zones rurales)
 - Tata bicyclette: Familles précaires, enfants sans accès à un vélo

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Objectif** : faire évoluer le nombre de voitures en circulation et les émissions de gaz à effet de serre liées
- Indicateurs** :
 - Nombre de trajets partagés / bénéficiaires transportés (Mobitwin: 13000 trajets fin 2024).
 - Nombre d'utilisateurs des plateformes (Carpool : 14000 utilisateurs, Cozywheels : 572 membres, 2024)
 - Calculateur Carpool (calcul des économies accumulées suite au covoiturage)
 - Niveau de satisfaction des usagers
 - Taux d'inclusion (personnes âgées, PMR, précaires, ruraux)

CANaux DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Site Internet, plateformes dédiées (Mobitwin, Cozywheels, Carpool, etc.), réseaux sociaux, newsletters
- Réseaux de partenaires locaux (CPAS, communes)
- Événements, campagnes, séances d'information, flyers, bouche-à-oreille

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux** : Développement et maintenance des plateformes; Support local; Communication, sensibilisation; gestion logistique et administrative; salaires, infrastructure, assurance
- **Coûts moins élevés** : Cozywheels → volontariat citoyen; Mobitwin → bénévolat; Tata bicyclette → don de vélos
- **Coûts plus élevés** : Les mises à jour des plateformes génèrent des frais qui sont peu couverts par les tarifs facturés aux utilisateurs

AFFECTATION DU SURPLUS

Redistribution complète du surplus dans l'ASBL.

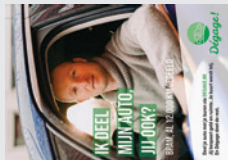
FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenus principaux** : Carpool : abonnements entreprises, subventions régionales/SPW; Cozywheels : Affiliations annuelles; Mobitwin : Cotisations annuelles bénéficiaires; Tata bicyclette : Abonnements annuels et subides ponctuels
- **Revenus plus faibles** : Dépendance aux subventions publiques; recherche de rentabilité secondaire; Cozywheels, Mobitwin, Tata bicyclette : services gratuits ou à prix réduit



DÉGAGE !

Adresse du siège social: Gand \ Périmètre des activités : Flandre et RBC
Date de création: 2004 \ Secteur d'activité principal: transport



MISSION SOCIALE

Dégage! vise à favoriser une mobilité partagée et durable, dans la visée de réduire le nombre de voitures en circulation, libérer l'espace pris par les voitures en proposant une flotte variée (voitures, utilitaires, vélos, speed pedelecs).

GOUVERNANCE

ASBL ► **AG** composée d'une cinquantaine de membres

PARTENAIRES CLÉS

- Villes et communes (Gand + 41 communes : places réservées, communication, etc.)
- Ville de Gand : services Climat et Nature/Groen (Gentse Klimaatprij, toekomstboom)
- Réseaux et ONG locales : Gents Klimaatforum, Gents MilieuFront, Treipunt
- Assureur, assistance dépannage et garages
- Bedrijfscentrum De Punt (accueil d'événements/AG)

ACTIVITÉS CLÉS

- Opérer une plateforme d'autopartage citoyen :
- Mise en relation des propriétaires-utilisateurs
 - Déploiement local avec les communes
 - Gestion de la flotte citoyenne
 - Maintenance de la plateforme et réservations (app. projet MindDegapp)
 - Négociation des places pour stationnement
 - Facturation et remboursements trimestriels
 - Animation de la communauté (bénévoles, antennes de quartier)

RESSOURCES CLÉS

- Flotte citoyenne (voitures, utilitaires, vélos cargo, speed pedelecs)
- Plateforme et application de réservation (MindDegapp)
- Communauté de membres (propriétaires et emprunteurs)
- Équipe salariée et bureaux
- Réseau de bénévoles / ambassadeurs (80)
- Fonds de garantie (75€) des membres (>4000€) et investissement éthique

PROPOSITION DE VALEUR

- **Plateforme** de mise en relation directe entre propriétaires et utilisateurs
- **Autopartage** accessible en milieu urbain et rural sans gros investissements
- **Tarification claire** au km, adaptée aux usages longs
- **Gouvernance coopérative** et participative pour tous les membres
- **Promotion** de la mobilité durable : véhicules et vélos éco-responsables

PUBLICS CIBLES

- Clients/usagers du service :**
- Particuliers sans voiture ou voulant se séparer de leur 2^{ème} voiture (jeunes conducteurs, personnes qui vivent dans des quartiers où il est difficile de se garer)
 - Propriétaires d'une auto peu utilisée (moins de 15 000 km/an), prêts à la partager
 - Personnes sensibles à l'écologie et au coût total de la mobilité

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Objectifs :** influencer sur le nombre et la durabilité des voitures possédées, en circulation et stationnées sur la voirie, améliorer le trafic et le stationnement, ainsi que la qualité de l'air
- Indicateurs :**
- Report modal par les membres
 - Évolution de la possession de voitures (vente et non-achat de véhicules par les membres) chez les membres

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Site web et réseaux sociaux
- Plateforme et app de réservation
- Session d'information (en ligne et locales)
- Ambassadeurs et antennes de quartier
- Villes & communes (communication locale)
- Événements & prix (p. ex.: Gentse Klimaatprijs)
- Bouche-à-oreille des membres

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux :** Opérations (assistance/sinistres/assurance); plateforme MindDegapp (développement et serveurs); gestion de flotte et support propriétaires; administration et facturation; partenaires techniques (dépannage/garages)
- **Coûts plus faibles :** Réseau de bénévoles; prêt du fonds de garantie pour étaler les coûts
- **Coûts plus élevés :** Remboursements aux propriétaires (environ 1419 €/an)

AFFECTATION DU SURPLUS

Si surplus, pas de dividendes : l'AG l'affecte au fonds de garantie, à l'amélioration du service (MindDegapp), au verdissement, et peut geler ou baisser le prix au km.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenu principal :** paiements au kilomètre par les emprunteurs (plus ou moins 0,37 €/km)



MISSION SOCIALE

Développement et promotion d'alternatives de mobilité active écologiques et économiques au transport motorisé dans une visée de réduction de l'usage de la voiture en ville.

GOUVERNANCE

ASBL ► **CA** composé des membres fondateurs

PARTENAIRES CLÉS

- Tournevie (partage d'atelier)
- ULB (soutien initial via bourse)
- Stéphane-Hessel
- Bruxelles Mobilité (projet Cairgo Bike)
- Communes, écoles, associations (animations)
- Sous-traitants ponctuels (découpe CNC, peinture à Anvers...)

ACTIVITÉS CLÉS

- Construction et maintenance des remorques
- Gestion des antennes de prêt
- Développement et maintenance du site de réservation
- Organisation d'animations mobiles : ateliers vélo, photo, ludothèque, cuisine, karaoké
- Communication, recherche de nouveaux lieux sécurisés et partenariats

RESSOURCES CLÉS

- **Matérielles** : flotte de 50 remorques, attaches vélo, équipement atelier, local stock
- **Humaines** : équipe salariée (coordinateur, gestion, atelier), bénévoles et communautés membres
- **Intellectuelles** : savoir-faire en fabrication, animation, plans de remorques en open source

PROPOSITION DE VALEUR

- **Prêt collaboratif** de remorques à vélo pour transporter des objets encombrants à Bruxelles
- **Mise à disposition** de remorques originales pour animations mobiles (photo, ludothèque, four à pizza, karaoké...)
- **Sensibilisation** à la mobilité douce et à la réduction de l'usage de la voiture
- **Création de lien social** à travers des événements conviviaux dans l'espace public
- **Réappropriation collective** de l'espace urbain par des pratiques de transport et d'animation alternatives

PUBLICS CIBLES

- Clients :**
 - Cyclistes bruxellois
 - Étudiants, jeunes actifs, familles
 - Associations, écoles, collectivités locales
 - Ponctuels (événements, animations)

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Objectifs** : mobilité urbaine améliorée et réduction des impacts environnementaux liés à la mobilité
- Indicateurs** :
 - Nombre de membres : ≈ 150 dont 60 actifs
 - Nombre de réservations par an : ≈ 500
 - Nombre de points de dépôt/antennes actives : aille du réseau : ≈ 25
 - Création d'emploi locaux

CANAUX DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Antennes physiques de dépôt/collecte des remorques réparties à Bruxelles
- Site Internet avec réservation en ligne
- Événements publics et présence sur les réseaux sociaux pour visibilité et interactions (p. ex. Critical Mass, animations)

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux** : Salaires - Achat de matériaux pour la construction et la maintenance des remorques (roues, acier, bois, etc.) - Développement, hébergement et maintenance du site de réservation en ligne - Frais liés aux animations mobiles (matériel, logistique, transports) - Sous-traitances ponctuelles (découpe CNC, peinture industrielle, etc.)
- **Coûts plus faibles** : Implication de bénévoles - Fabrication artisanale en interne et plans des remorques en open source - Antennes souvent mises à disposition gratuitement
- **Coûts plus élevés** : Coordination du réseau et des bénévoles - Logistique complexe liée aux nombreux points de prêt - Choix de production locale et matériaux durables

AFFECTATION DU SURPLUS

n.d.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenus principaux** : Cotisations des membres/location de remorques et de vélos (10€ par utilisation ou 40€/an) - Ventes d'attaches remorques - Prestation d'animations - Subventions (projet Cairgo Bike de Bruxelles Mobilité financé par Urban Innovative Action)
- **Revenus plus faibles** : Tarifs bas pour rester accessibles - Publics avec faible pouvoir d'achat - Animations peu rentables
- **Revenus plus élevés** : Accès à des subventions ciblées (mobilité, transition) - Animations attractives pour des événements financés - Soutien via cotisations et partenariats



MISSION SOCIALE

Lutter contre la précarité à Liège et accompagner les personnes précarisées dans la (re)construction de leur projet de vie.

GOUVERNANCE

ASBL

PARTENAIRES CLÉS

- ▶ Le Groupe Terre
- ▶ La région wallonne : Agrément réemploi, association de Promotion du Logement
- ▶ Fédérations comme Ressources, RAPel, Initiatives
- ▶ La ville de Liège et le CPAS
- ▶ Les premiers clients

ACTIVITÉS CLÉS

- Pour le logement :**
 - ▶ Accompagnement des personnes
 - ▶ Recherche de logement
 - ▶ Gestion locative
- Pour les activités de récupération :**
 - ▶ Collecte des biens (via les vides maisons, collecte à domicile)
 - ▶ Rénovation de meubles
 - ▶ Vente et gestion des magasins de seconde main
- Pour les sans-abris :**
 - ▶ Gestion des armoires de rue

RESSOURCES CLÉS

- ▶ Employés
- ▶ Ressources immobilières (siège social, deux logements, un magasin social « le Dépôt », une maison
- ▶ Les camions de déménagement
- ▶ Les dons matériels

PROPOSITION DE VALEUR

- Actions sur trois axes:
- ▶ **Le logement :** accompagnement des personnes en difficulté dans leur parcours vers le logement, en offrant une aide pratique (notamment via le service de **déménagement social**) et un soutien personnalisé, et mise à disposition de logements ;
 - ▶ **L'aide aux personnes sans-abris :** offre d'armoires de rue permettant aux personnes de déposer leurs effets personnels en toute sécurité pendant la journée
 - ▶ **L'insertion par le travail :** offre d'opportunités de retour à l'emploi afin de favoriser l'inclusion et la réinsertion sociale, à travers les activités de récupération et de revalorisation d'objets du quotidien

PUBLICS CIBLES

- Usagers des services, y compris:**
- ▶ Personnes précaires
 - ▶ Personnes sans-abri
 - ▶ Personnes en difficulté dans leur parcours vers le logement
- Travailleurs :**
- ▶ Chômeurs de longue durée

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Labels :** Solid'R et Rec'up
- Indicateurs :**
- ▶ Nombre de ménages accompagnés par le service de logement
 - ▶ Nombre de déménagement sociaux réalisés
 - ▶ Nombre de prestations de vide maison
 - ▶ Nombre de tonne d'objets vendus dans leur magasin de seconde main
 - ▶ Nombre d'armoires de rues à disposition des sans-abris de Liège
 - ▶ Nombre de personnes accompagnées en insertion socioprofessionnelle

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- ▶ Deux magasins de seconde main: Le Dépôt à Liège et boutique Fleur à Herstal et le magasin Terre Factory à Sprimont, avec le groupe Terre
- ▶ Site Internet, réseaux sociaux
- ▶ Répertoire sur d'autres sites : La ville de Liège, Le Groupe Terre, Res-sources

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ **Coûts principaux :** Rémunérations et charges sociales (≈ 80%)
- ▶ **Coûts plus faibles :** Aides à l'emploi perçues
- ▶ **Coûts plus élevés :** Perte de productivité liée à l'engagement d'un public peu qualifié

AFFECTATION DU SURPLUS

n.d.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ **Revenus principaux :** Ventes de seconde main, des services, etc. · Subsidés structurels (APE, APL, IDESS, reemploi) · Dons
- ▶ **Revenus plus faibles :** L'offre de prix accessible pour un public précaire
- ▶ **Revenus plus élevés :** La mission sociale permet de recevoir certains subsides



MISSION SOCIALE

Proposer une logistique urbaine propre grâce au vélo cargo à assistance électrique, en réduisant l'empreinte carbone, la pollution sonore et la congestion automobile dans Liège, et en créant des emplois de qualité.

GOVERNANCE

Société coopérative (SC) ► **Agrément** : entreprise sociale (SCES) et Conseil national de la coopération (CNC)
► **AG** composée de 201 coopérateurs dont les 3 fondateurs, une majorité de personnes physiques, quelques travailleurs et autres personnes morales, et W.ALTER ► **CA** composé des 2 fondateurs, 3 coopérateurs et un externe
► **Divers mécanismes** informels de gouvernance participative: réunions d'équipe consultatives/informatives; gestionnaire opérationnel et business developper systématiquement invités au CA et au comité d'accompagnement stratégique; GT thématiques au besoin et avec les personnes concernées/intéressées

PARTENAIRES CLÉS

- W.Alter (financement)
- La Smala (co construction de la charte)
- LITA.co, EKLO, Step Entreprendre (accompagnement)
- CoopCycle (fédération+logiciel)
- Val'heureux (monnaie locale)
- Fédération belge de cyclo-logistique (BCLF)
- Logistics in Wallonia (audit 360°)

ACTIVITÉS CLÉS

- Stockage urbain et gestion logistique
- Livraisons et tournées
- Maintenance vélo, gestion logistique et technique (de trottinettes)
- Sensibilisation à la mobilité douce

RESSOURCES CLÉS

- **Financières** : W. ALTER (Ligne de crédit: 100.000 € (41.000 € tirés), sponsors (Ethias, Produweb) et coopérateurs
- **Humaines** : expertise des coopératives et équipe de 12 personnes : 3 salariés (gestionnaires), 7 ouvriers et 2 étudiants (coursiers, mécanos)
- **Matérielles** : 10 vélos cargos + 3 remorques, énergie solaire, locaux de stockage, logiciel (CoopCycle)

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux** : Salaires et formation des employés (73% des charges d'exploitation), achat et maintenance des vélos, frais de fonctionnement du hub logistique
- **Coûts plus faibles** : dépenses liées au carburant évitées
- **Coûts plus élevés** : rémunérations livreurs du fait des meilleures conditions d'emplois que dans les entreprises de livraison classiques

PROPOSITION DE VALEUR

- **Livraison** écologique, propre et rapide
- **Soutien** aux commerces (liégeois en proposant des solutions logistiques adaptées à leurs besoins)
- **Services personnalisés** (gestion du dernier kilomètre, stockage urbain et conseil en transition logistique)
- **Offre d'emplois** de qualité, « anti-ubérisation »

PUBLICS CIBLES

- **Clients** : Entreprises désireuses de faire appel à des services de livraison aux impacts environnementaux et sociaux meilleurs que les services de livraison classiques, y compris commerçants, artisans, restaurateurs, collectivités locales
- **Travailleurs** dans le domaine du transport de marchandises souhaitant bénéficier de meilleures conditions d'emploi et de travail que celles en vigueur dans les entreprises « ubérisées »

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Labels** : Finances solidaires et Financité
- Outil d'évaluation utilisé** : SDG Impulse
- Indicateurs**:
 - Émissions de CO₂ évitées: depuis la création, 53 tonnes
 - Nombre de livraisons (171101) et km parcourus (267632 km)
 - Taux de ponctualité et satisfaction client
 - Nombre d'emplois de qualité

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- CoopCycle pour la gestion des commandes
- Site Internet et réseaux sociaux
- Partenariats
- Visibilité urbaine
- Bouche-à-oreille

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenus principaux** : recettes liées aux livraisons (55,6%), collecte de trottinettes (30,9%), location d'espaces de stockage (3,5%), sous-traitance (3%), autres services (7%), y compris consultation et accompagnement aux professionnels
- **Revenus plus élevés** : subventions publiques

AFFECTATION DU SURPLUS

- Développement de la coopérative et amélioration des services
- Financement de projets visant à renforcer l'impact social et environnemental



MISSION SOCIALE

La mission d'Urbike est d'accélérer la transition vers de villes plus humaines et plus durables. Concrètement, Urbike vise à remplacer progressivement les camionnettes et les camions légers par des vélos-cargos pour le dernier kilomètre de livraison de marchandises ou de services, en zone urbaine.

GOVERNANCE

- Société coopérative ► **Agréments** : CNC et entreprise sociale
- **AG** Participative, 1 personne = 1 voix : 5 types de parts (travailleurs, sympathisants, partenaires, investisseurs institutionnels, garants)
 - **CA** : 5 administrateurs élus par l'AG + 2 invités permanents 1 représentant des coopérateurs.trices travailleurs.se
 - **Mécanismes** informels de participation des travailleurs/bénéciaires : groupes de travail

PARTENAIRES CLÉS

- Région de Bruxelles-Capitale
- Brusoc / Coopus
- Emprunt Oxygen
- Appel à projet
- 4 Ventures
- Les premiers clients des livraisons
- /des conseils
- Belgian Cycle Logistics Federation

ACTIVITÉS CLÉS

- Livraisons
- Dispatch
- RH et administration
- Facturation et comptabilité
- Marketing/démarchage de nouveaux clients
- Maintenance IT
- Formation et consultation cyclo-logistique
- Vente de véhicules et matériel pour la cyclo logistique

RESSOURCES CLÉS

- **Matérielles** : Flotte de vélos cargo, équipements logistiques, ateliers et bureaux
- **Humaines** : 45 employés
- **Financières** : financement participatif (750.000€ en 2022) ; subventions publiques non récurrentes (UE, RBC : 250.000€, BX mobilité), prêt

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux** : Salaires (662.747€), véhicules de transport (amortissements : 93.045€)
- **Coûts plus élevés** : Achats de vélos par Urbike, rémunérations livreurs du fait des meilleures conditions d'emplois que dans les entreprises de livraison classiques

PROPOSITION DE VALEUR

- **Solution de livraison** éco-responsable et efficace en ville (B2B et B2C), dans un objectif de diminution des émissions de CO₂ liées au transport de marchandises, et d'amélioration de la qualité de vie en centre-ville
- **Offrir des emplois** de coursier de bonne qualité, dans le cadre d'une entreprise au modèle de gestion participatif

PUBLICS CIBLES

- Clients** : organisations et particuliers désireux de faire appel à des services de livraison aux impacts environnementaux et sociaux meilleurs que les services de livraison classiques
- Travailleurs dans le domaine du transport** de marchandises souhaitant bénéficier de meilleures conditions d'emploi et de travail que celles en vigueur dans les entreprises « uberisées »

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Certifications** : Label finance solidaire + financité & Fairfin
- Indicateurs** :
- Nombre de travailleurs bénéficiant d'un contrat de travail salarié
 - Empreinte écologique d'une course Urbike en comparaison du mode de transport majoritaire (camionnette)
 - Nombre de colis livrés
 - et nombre de km parcourus
 - Nombre de clients ayant recours aux services d'Urbike

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Site Web, newsletter et réseaux sociaux
 - Référencement sur des sites
 - Logo sur les cargos

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenus principaux** : Livraisons (65% du CA) - Formations (25%/30% du CA) - Vente de matériaux (5/10% du CA)
- **Revenus plus faibles** : Limitation des heures de travail par coursier (24h/semaine)

AFFECTATION DU SURPLUS

- Avant 2024 : pas de bénéfices, donc pas de dividendes
- Depuis 2024 : activité rentable
- Dividendes possibles (max. 6), le reste est réinvesti pour les travailleurs



LOCOMOBILE

Adresse du siège social : Marche-en-Famenne \ Périmètre des activités : province du Luxembourg
Date de création : 2011 \ Secteur d'activité principal : transport de personnes



MISSION SOCIALE

Répondre au problème de mobilité dans la Province de Luxembourg, offrir un service de « taxi social » aux personnes âgées, avec des difficultés de mobilité ou sociales et des emplois et une expérience positive de travail à des personnes éloignées de l'emploi.

GOUVERNANCE

Société coopérative ► **Agrément** : comme entreprise sociale
► **CA** est composé de 5 à 12 personnes, choisies parmi les actionnaires

PARTENAIRES CLÉS

- Les communes et la province du Luxembourg qui délèguent le service de taxi social à l'organisation (20 communes)
- Réseau large d'entreprise d'insertion sociale
- Les premiers clients qui leur ont fait confiance
- Cofinancé par l'UE et la Wallonie
- En Mieux

ACTIVITÉS CLÉS

- Transport de personnes par les chauffeurs
- Le call center ou le contact avec les clients/bénéficiaires
- La comptabilité et l'administration
- la GRH et l'accompagnement social des employés
- Le service technique d'entretien de la flotte de véhicules

PROPOSITION DE VALEUR

- **Offrir un service de taxi social**, de proximité, personnalisé (adapté aux besoins des personnes) et accessible
- **Offrir des opportunités d'emploi** à des personnes éloignées de l'emploi dans le domaine du transport des personnes

PUBLICS CIBLES

- **Usagers des services** : personnes âgées, moins mobiles ou socialement défavorisées habitantes de la province du Luxembourg
- **Travailleurs** : Personnes en chômage longue durée

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- **Indicateurs** :
 - Nombre de personnes employées en réinsertion
 - Nombre d'utilisateurs des services
 - Nombre de trajets effectués

RESSOURCES CLÉS

- 18 véhicules
- 20 employés (administrateurs et chauffeurs)

CANAUX DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Communes partenaires
- Logos sur les véhicules
- Site Web et Facebook
- Référencement sur les sites Economiesociale.be, En mieux, Initiatives

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux** : Salaires et charges sociales (environ 90-95%), véhicules de transport
- **Coûts plus faibles** : Subsidés en capital, accessoires mais récurrents
- **Coûts plus élevés** : Les coûts liés aux salaires sont plus élevés que dans une entreprise classique

AFFECTATION DU SURPLUS

Surplus/pertes variables selon les années.
Lorsqu'il y a un surplus, ce dernier est entièrement réinvesti.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenus principaux** : Ventes du service de transport
- **Revenus plus faibles** : Prix accessible pour un public précaire

PRO VELO

Adresse du siège social : Bruxelles \ Périmètre des activités: Belgique
Date de création : 1992 \ Secteur d'activité principal : mobilité et environnement



MISSION SOCIALE

Pro Vélo cherche à améliorer l'accessibilité du vélo et de sa pratique, dans le but du développement d'une mobilité respectueuse de l'être humain et de son environnement.

GOVERNANCE

- ASBL ▶ **40 membres de l'AG** : anciens travailleurs et autres organisations du secteur
- ▶ **6 membres du CA** (bénévoles) : personnes extérieures, du secteur ou anciens travailleurs
- ▶ Direction : 2 personnes
- ▶ **Mécanismes informels** de participation des travailleurs via p. ex. le Plan stratégique d'action

PARTENAIRES CLÉS

- ▶ Pouvoirs publics pour le financement (région, commune, province)
- ▶ Organisations faisant appel à leurs services
- ▶ Organisations sœurs (CyCLO, Gracq, etc.)
- ▶ Fédération Ressources

ACTIVITÉS CLÉS

- ▶ Fourniture de services (et biens) aux cyclistes : location et vente de vélos et accessoires, réparations
- ▶ Fourniture de formations à la pratique du vélo et à la mise en selle
- ▶ Conseiller les pouvoirs publics
- ▶ Sensibilisation

RESSOURCES CLÉS

- ▶ Salariés et bénévoles du CA pour les activités formation dans les écoles
- ▶ Compétences techniques vélo et animation/formation
- ▶ Locaux et outils

PROPOSITION DE VALEUR

- ▶ **Accompagnement des cyclistes** dans la pratique du vélo via de la sensibilisation, formation et mise à disposition de services
- ▶ **Réparation** de tous les vélos (inclusivité des vélos)
- ▶ **Insertion** de personnes éloignées de l'emploi pour les activités de réparation

PUBLICS CIBLES

- ▶ **Clients** : principalement les cyclistes et futurs cyclistes
- ▶ **Travailleurs** : personnes éloignées de l'emploi

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Objectif** : diminuer le trafic automobile et les effets néfastes liés (émissions, santé)
- Indicateur** : Nombre de clients touchés par les services et les activités de formation, dont la mobilité est améliorée

CANAUX DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- ▶ Vente directe des biens et services aux individus
- ▶ Mise à disposition de services via les organisations qui font appel à l'ASBL (ex: écoles, entreprises)

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ **Répartition** : 80% pour le personnel · 20% pour autres frais (locaux, matériel, etc.)
- ▶ **Coûts plus faibles** : Contrats aidés (APE, insertion, CPE) et bénévolat · Réception de vélos de seconde main gratuitement/à prix réduit
- ▶ **Coûts plus élevés** : Réparation inclusive implique des coûts plus élevés

AFFECTATION DU SURPLUS

- Entièrement réinvesti dans les activités ou dans le fond social de l'ASBL en cas de diminution.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ **Répartition** : 50% subsides · 20% marchés publics (dont concessions gare et marché « mise en selle » du SPW mobilité) · 30% ventes de B&S
- ▶ **Revenus plus faibles** : pratique de prix démocratiques pour la réparation, la location et la vente de vélos



CHANTIER
ASBL

AUTO-ÉCOLE SOCIALE (AES) DE L'ASBL CHANTIER

Adresse du siège social : Marcinelle \ Date de création: 1980
Secteur d'activité principal : action sociale



MISSION SOCIALE

Former à la conduite automobile un public demandeur d'emploi ou bénéficiaire du RIS ou en situation de handicap, y compris en prison.

GOVERNANCE

- ASBL ▶ Agrément : Auto-école sociale
- ▶ **AG** : 7 membres avec droit de vote ▶ CA: 6 personnes physiques
- ▶ **Directeur** délégué à la gestion journalière ▶ Conseil de gestion pour le développement global de l'ASBL
- ▶ **Direction générale** par le Directeur de Chantier (RH, vision stratégique et quotidienne) et Directeur de l'AES (respect des conditions de l'agrément et cohérence pédagogique)

PARTENAIRES CLÉS

- ▶ Différents CPAS de la région
- ▶ Forem (pour Passeport Drive et Cours de théorie Permis B en tant que prestataire)
- ▶ Service social de l'EFT (partenaire interne)
- ▶ Groupe Steveny (Fournisseur des véhicules)
- ▶ Consortium Mobilité pour Tous
- ▶ PC Formation (prestataire indépendant)

ACTIVITÉS CLÉS

- ▶ Organisation des cours de théorie et de conduite pratique Permis B
- ▶ Dispenser les cours
- ▶ Accompagner le public en formation (service social)
- ▶ Gérer les aspects administratifs

RESSOURCES CLÉS

- ▶ RH : 9 moniteurs 'pratique' salariés - 2 moniteurs 'théorie' indépendants - 2 secrétaires - direction administrative, financière, pédagogique, secrétariat (10)
- ▶ 3 salles de cours agréées
- ▶ Logiciels de gestion pédagogique et administrative, et ordinateurs
- ▶ 11 voitures double commande

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ **Coûts principaux** : Personnel (y compris prestataires) : 90% - Charges variables (assurances, carburant, entretien) : 4%
- ▶ **Coûts plus faibles** : L'inscription de l'activité en CP 329.02 cadre l'évolution salariale (pas de sursalaires) - La mission d'ISP permet une TVA réduite à 6% - Des APE contribuent au financement du personnel
- ▶ **Coûts plus élevés** : Le profil des apprenants implique une majoration importante de la durée et donc des coûts de la formation et l'intervention d'agents psychosociaux - L'inscription de l'activité en CP 329.02 interdit le recours aux flexi-jobs et impose des salaires plus élevés que la CPE 200

PROPOSITION DE VALEUR

- ▶ **Accès à la conduite** à tarif réduit (65% par rapport aux auto-écoles)
- ▶ **Accompagnement adapté** permettant la levée de freins divers
- ▶ **Accès à des services connexes** (épicerie sociale, crèche, filières de formation professionnalisantes, etc.)

PUBLICS CIBLES

- Clients** : public réglementairement éligible en auto-école sociale :
 - ▶ Demandeurs d'emploi depuis un an et plus
 - ▶ Bénéficiaires du RIS
 - ▶ Personnes en situation de handicap
 - ▶ Détenus

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Indicateurs** :
 - ▶ Nombre de conducteurs formés et diplômés, qui peuvent plus facilement accéder à l'emploi et aux services
 - ▶ Taux d'obtention du permis B
 - ▶ Impact de l'obtention du permis sur l'estime de soi, l'autonomie et sur la sécurité routière

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- ▶ Secrétariat de l'AES
- ▶ Site Internet et réseaux sociaux
- ▶ Flochage véhicules
- ▶ Couverture presse
- ▶ Portail Mobilité du SPW
- ▶ Réseau partenarial
- ▶ Bouche à oreilles

AFFECTATION DU SURPLUS

Le surplus (quand il existe) est entièrement réinvesti dans l'activité de l'ASBL.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ **Revenus principaux** : Vente des formations : 64% - Subsidés APE : 36%
- ▶ **Revenus plus élevés** : Les APE sont accordés pour la mission ISP de l'auto-école sociale



AURELIE (ATELIERS URBAINS DE RÉINSERTION DANS L'EMPLOI LIÈGE)

Adresse du siège social : Herstal \ Date de création : 1984
Secteur d'activité principal : formation



MISSION SOCIALE

Faciliter l'insertion professionnelle des adultes en situation de handicap ou en difficulté sociale et développer leurs compétences techniques et sociales, tout en favorisant leur autonomie.

GOVERNANCE

ASBL ► **Agrément** : Centres de formation et d'insertion socioprofessionnelle adaptés (CFISPA)
► **CA** composé des fondateurs et de représentants locaux (6 personnes)
► **Direction opérationnelle** assurée par une équipe permanente
► **Mécanismes informels** de participation des travailleurs : conseils de participation auxquels les stagiaires sont invités pour donner leur avis sur le fonctionnement du centre

PARTENAIRES CLÉS

- AViQ
- Fonds Social Européen (soutien à l'insertion professionnelle)
- Forem (orientation des demandeurs d'emploi et cofinancement des parcours)
- Réseau CFISPA et partenaires de terrain (p. ex. Le Tilleul, Le Plope)
- Entreprises d'accueil pour les stages en alternance

ACTIVITÉS CLÉS

- Organisation de formations pratiques en atelier
- Mise en place de stages et de partenariats avec des entreprises locales
- Suivi individualisé et job coaching pour l'intégration en entreprise
- Accompagnement psycho-social des stagiaires
- Soutien pédagogique adapté aux besoins des apprenants

RESSOURCES CLÉS

- **Humaines** : formateurs spécialisés, éducateurs, coachs emploi, psychologue, équipe admin
- **Matérielles** : ateliers auto équipés, cuisine pédagogique, matériel logistique et bâtiment
- **Intellectuelles** : programmes individualisés, outils pédagogiques adaptés, modules de soutien

PROPOSITION DE VALEUR

- **Accompagnement personnalisé** vers l'insertion socioprofessionnelle
- **Formations qualifiantes** dans les secteurs de l'automobile, logistique et manutention, HoReCa, bâtiment et nettoyage industriel, avec alternance entre cours théoriques et mise en pratique en atelier ou en restaurant pédagogique

PUBLICS CIBLES

- **Travailleurs** : Personnes en situation de handicap reconnu
 - Personnes en situation de fragilité ou d'exclusion sociale
 - Demandeurs d'emploi avec un projet professionnel défini
 - Stagiaires orientés par des services d'insertion ou de santé
- Les clients** : organisations et particuliers

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- **Indicateurs** : Nombre de stagiaires formés chaque année
- Taux de réussite aux modules certifiants
 - Taux de retour à l'emploi après la formation
- Délai moyen entre fin de formation et emploi ou stage
 - Témoignages de progression en autonomie et intégration sociale

CANaux DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Ateliers mécanique et carrosserie à Liège
 - Orientation par Forem et AViQ
- Partenariats entreprises et stages
- Site officiel et réseaux sociaux

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Principaux coûts** : Masse salariale : formateurs, coachs emploi et personnel d'accompagnement · Equipement et entretien des ateliers pédagogiques · Loyers et charges des ateliers auto et du restaurant.
- **Coûts plus faibles** : Subventions structurelles (AViQ, FSE, Forem) pour une partie des coûts de formation · Possibilité de recourir à des stagiaires en insertion ou à du personnel en contrat aidé · Partenariats avec entreprises locales pour matériel de seconde main ou dons
- **Coûts plus élevés** : Accompagnement individualisé intensif (coaching, suivi psycho-social) · Allongement des parcours pour les publics en difficulté · Aménagements ou équipements spécifiques pour certains handicaps · Suivi post-formation pouvant durer jusqu'à 2 ans

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Principaux revenus** : Subventions du SPW emploi formation, du Fonds Social Européen pour l'insertion professionnelle, du Forem pour les stagiaires inscrits, d'appels à projets régionaux et européens ponctuels · Recettes du restaurant.
- **Revenus plus faibles** : Formations gratuites pour les bénéficiaires et public fragilisé peu en capacité de contribuer financièrement · Activités à visée sociale non commercialisable (accompagnement, coaching)
- **Revenus plus élevés** : Possibilité de répondre à des appels à projets spécifiques liés à l'inclusion ou à l'insertion · Potentiel de reconnaissance publique favorisant l'accès à des financements européens ou régionaux

AFFECTATION DU SURPLUS

Surplus éventuel repris par le SPW.



APN PNEUS

Adresse du siège social : Nivelles \ Date de création : 1972
Secteur d'activité principal : Services spécialisés relatifs au pneu



MISSION SOCIALE

Offrir des emplois adaptés et durables à des personnes en situation de handicap léger (reconnues AViQ), avec formation continue et accompagnement individuel, pour valoriser leurs compétences, favoriser leur insertion professionnelle et leur bien-être, tout en garantissant un travail impeccable aux clients.

GOUVERNANCE

ASBL ► **Agrément:** ETA/AViQ
► **CA** : 10 administrateurs, la présidence supervise la stratégie et le contrôle
► **Équipe de direction** : met en œuvre les décisions et rend compte à l'AG et au CA

PARTENAIRES CLÉS

- EWETA
- TSE (Tyre Service Europe)
- AViQ
- Province du Brabant wallon
- Loterie Nationale
- Groupe Audit Belgium

ACTIVITÉS CLÉS

- **Pôle pneus** : vente, montage/équilage, remplacement été/hiver, stockage, réparations (crevaisons), géométrie/parallélisme, TPMS, préparation au contrôle technique
- **Service client** : conseil, devis gratuit, avec/ sans rendez-vous, navette (périphérie de Nivelles)
- **Dimension ETA (AViQ)** : formation et encadrement de travailleurs en situation de handicap léger

PROPOSITION DE VALEUR

- **Un service pneus** de proximité et entreprise de travail adapté
- **ETA : emploi adapté et formation** continue pour personnes en situation de handicap léger, pour le développement de leurs compétences, leur intégration professionnelle, et leur bien-être au travail.
- **Atelier pneus/vente**, montage/équilage, remplacement saisonnier, stockage et réparations (crevaisons, géométrie, TPMS), avec ou sans rendez-vous

RESSOURCES CLÉS

- Équipe formée : monteurs pneus, mécaniciens, accueil
- Atelier à Nivelles
- Espace de stockage pour pneus
- Fournisseurs « grandes marques » et agréments leasing
- Réseau local de clients (particuliers et entreprises)

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Coûts principaux** : Frais de personnel - Atelier et équipements; • Pneus et consommables - Service client et logistique - Assurances, énergie & conformité - IT et outils - Charges financières.
- **Coûts plus élevés** : Productivité moindre des travailleurs et besoin d'accompagnement

PUBLICS CIBLES

Les travailleurs :
bénéficiaires ETA
Les clients :
► Particuliers
► Entreprises
► Saisonniers
(changement été/hiver, stockage)

ÉVALUATION DE L'IMPACT

Indicateurs :
► Nombre d'emplois adaptés fournis à des personnes avec un handicap léger
► Qualité des emplois (bien-être et sécurité au travail), de l'accompagnement et du parcours d'insertion

CANaux DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Site web et petite présence sur les réseaux sociaux (présence faible)
► Un magasin et atelier à Nivelles
► Bouche à oreille

AFFECTATION DU SURPLUS

En cas de surplus, tout excédent est réinvesti dans l'ASBL, sans dividendes, conformément à la loi sur les associations sans but lucratif.

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Revenu principal** : ventes de pneus et prestations d'atelier
► **Revenus plus élevés** : subsides de l'AViQ



COLIBRIS SOLIDARITÉ MÉCANIQUE

Adresse du siège social : Liège \ Date de création: 2017
Secteur d'activité principal: action sociale



MISSION SOCIALE

Favoriser l'accès à la mobilité dans une perspective d'accès ou de maintien à l'emploi, mais aussi d'autonomisation - d'émancipation (y compris pour les femmes), de mutualisation des ressources matérielles et intellectuelles.

GOVERNANCE

- ASBL ► **Agrément IES** (Initiative d'ES)
 - **CA** composé de 5 bénévoles
- **AG** composée de 290 membres, personnes physiques et morales
- **Groupes de travail informels**

PARTENAIRES CLÉS

- Des sociétés Titres Services d'ES (Home Net Services, Prop'Eclair, Cortigroup),
- Fédération des services sociaux (projet Maman Solo)
- Convention avec la Centrale des Services à domicile
- Sociétés de Logement social
- CPAS de Liège : deux postes Art. 60
- Régie des Quartiers : chantier pédagogique, filière initiation à la mécanique
- Sofie, Ressourcerie, Mode Emploi, Mirel, Centre culturel d'Herstal (relais public)

ACTIVITÉS CLÉS

- Animation d'ateliers de réparation et d'entretien accompagnés
- Organisation de formations en autoréparation, conduite économique, entretien véhicule
- Réalisation de services de diagnostic (avant achat, avant réparation, avant CT)

RESSOURCES CLÉS

- Personnel : 3 permanents rémunérés + bénévoles
- Un coordinateur- développeur de projet qui assure accueil et formation
- Deux Art. 60 (grâce à agrément IES)
- Bénévoles techniques dans l'atelier (2-3 tournants)

STRUCTURE DE COÛTS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Principaux coûts** : frais de personnel, outils et matériel
- **Coûts plus faibles** : Logements mis à disposition gratuitement « pour un usage éducatif, de formation et d'apprentissage autour de la mécanique automobile »
- **Diverses aides à l'emploi** : suivi social des Art.60 assuré par les partenaires : réduction cotisations premier travailleur ; 1 travailleur employé par un partenaire est en résidence
- **Mission sociale** (service aux membres, qui sont actifs) évite certaines obligations réglementaires d'un garage classique

PROPOSITION DE VALEUR

- **Self garage solidaire et atelier mécanique** pour permettre à des particuliers peu formés à la mécanique (y c. des femmes) de réaliser eux-mêmes leurs petites réparations, de s'initier et se former à la mécanique (auto-moto), et de recevoir une aide individualisée
- **Lieu de réunion** pour passionnés de mécanique, d'écoute et d'échange pour les plus précarisés, et de formation pour l'autonomisation des personnes
- **Entreprise d'insertion** de travailleurs peu qualifiés

PUBLICS CIBLES

- **Clients** : particuliers précaires, utilisateurs des services de l'ASBL dont les travailleurs, les allocataires sociaux et personnes à revenu modeste, habitants des logements sociaux
- **Travailleurs** : personnes peu qualifiées

ÉVALUATION DE L'IMPACT

- Indicateurs :**
 - Nombre de membres précarisés / de femmes en formation / d'usagers de l'atelier
 - Proportion de retour vers l'atelier et d'adhésion après formation
 - Évaluation des formations par les participant.e.s et par les partenaires
 - Taux de reconduction des demandes des partenaires

CANAU DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

- Partenaires de l'ES
- Autres structures « garage solidaire » = emplacement, matériel (= self servant de produit d'appel pour un garage classique)
- Bouche à oreille

FLUX DE REVENUS ET IMPLICATIONS DE LA MISSION SOCIALE

- **Principaux revenus** : Recettes de l'activité - Cotisations des membres - Participation à l'atelier - Cotisations et rémunérations horaires d'organisations comme membres
- **Revenus plus faibles** : Services facturés en dessous du prix coûtant, avec 3 tarifs, selon les moyens des membres (travailleurs avec revenu - 60€/année civile + 30€/h de participation à l'heure avec présence obligatoire, allocataires sociaux et personnes à revenu modeste - 15€/année civile + 15€/h de participation, habitants des logements sociaux - 10€/année) - Plus de membres à bas revenus que de membres cotisants travailleurs
- **Revenus plus élevés** : accès à certaines subventions ou dispositifs publics (ex : Projet pilote ES, Territoire zéro chômeur longue durée)

AFFECTATION DU SURPLUS

Équilibre : sur début 2024 recettes et dépenses s'équilibrent, objectifs à deux ans : 50% d'autofinancement.

