

Les entreprises d'économie sociale à Bruxelles

Des besoins en compétences des dirigeants au développement du secteur – étude exploratoire

Avec le soutien de la Fondation Berheim



Comité scientifique :
Prof. Abraham FRANSSSEN
Raphaël DARQUENNE

Chercheur et rédaction :
Nathanaël BAILLY

Février 2011

Table

Table	2
Introduction	4
PHASE 1: L'ÉTAT DES LIEUX	5
PHASE 2: APPROCHE DES ENJEUX ET DES BESOINS	5
PHASE 3: DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS	5
PHASE 4: CONCLUSIONS	5
Chapitre 1 : Introduction méthodologique	5
1. Approche documentaire	6
2. Entretiens semi-directifs	6
3. La table ronde	7
Chapitre 2 : Approche contextuelle	9
1. Introduction historique	9
2. Deux types de structures	11
3. Le cadre légal : que dit l'ordonnance	12
4. Les secteurs d'activité et le public cible	14
5. Les acteurs du champ	16
Chapitre 3 : Analyse des entretiens	18
1. Parcours personnel, origine du projet, organigramme et taux de public cible	18
1.1. Le parcours des dirigeants	18
1.2. L'origine du projet	19
1.3. Organigramme	19
1.4. Taux du public cible	20
2. Les difficultés et besoins	21
2.1 Le secteur	21
2.2. L'entreprise	23
2.3. Les dirigeants	26
3. Réponses existantes	27
4. Réponses à apporter	28
4.1. Le secteur	28
4.2. L'entreprise	30
4.3. Les dirigeants	31
TABLEAU DE SYNTHÈSE THÉMATIQUE	33
Chapitre 4 : Compte-rendu de la table ronde	34
PHASE 1 : quel diagnostic ?	34
A la croisée de deux mondes	34
De la diversité à l'interrogation identitaire	35
La sous-capitalisation et le problème de la taille	36

Confinement et manque de vision _____	37
Reconnaissance politique _____	38
Instrumentalisation – autonomie – dépendance _____	38
L'insertion _____	39
Besoins en compétences _____	39
PHASE 2 : Que faire ? _____	41
Le partenariat plutôt que la concurrence _____	41
La mise en réseau _____	41
La mutualisation _____	41
Ouverture, recherche, innovation _____	42
Se développer _____	42
Centre de compétence _____	42
Soutien aux Fédérations et Agences-conseil _____	43
Conclusion générale _____	44
Limites et enjeux _____	44
Facteurs de développement _____	45

Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une recherche qui porte sur l'identification des besoins en compétences des dirigeants d'entreprise d'économie sociale d'insertion à Bruxelles. Au cours de l'étude, et en confrontation avec les acteurs de terrain lors de l'enquête, il est apparu nécessaire de reformuler la problématique de départ et de l'élargir à la question du développement du secteur de l'économie sociale d'insertion.

Les questions de départ sont les suivantes :

- Quelles sont les difficultés des entreprises d'économie sociale bruxelloises dans leur mission d'insertion sociale durable et de développement économique ?
- Quels sont les besoins en compétences des dirigeants et des structures ?
- Quelles sont les réponses existantes ?
- Quelles réponses apporter ?

La recherche dégage les difficultés que rencontrent les acteurs dans leur mission de dirigeant, les freins auxquels ils sont confrontés au quotidien et les facteurs qui permettent d'y remédier. L'analyse débouche sur les limites et les facteurs de développement du secteur.

Ce rapport comporte cinq parties : la présentation de la méthodologie, un état des lieux du contexte, l'analyse des entretiens, le compte-rendu de la table ronde et une conclusion générale.

Chapitre 1 : Introduction méthodologique

<i>PHASE 1: L'ETAT DES LIEUX</i>		
Phases d'évaluation	Questions	Méthodologie
CONTEXTUALISATION	<ul style="list-style-type: none"> ● L'origine de l'économie sociale ● Les objectifs visés ● Les acteurs, les entreprises ● Les secteurs d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche documentaire : recension de l'ensemble des documents disponibles relatifs au secteur (littérature scientifique, revues sectorielles, données administratives, cadre réglementaire, études antérieures,...) ● Analyse des données quantitatives disponibles (public- cible, nombre d'entreprises agréées,...) ● Informations auprès des Fédérations et Agences-conseil
<i>PHASE 2: APPROCHE DES ENJEUX ET DES BESOINS</i>		
EXPLORATION	<ul style="list-style-type: none"> ● Les difficultés ● Les besoins ● Les réponses existantes ● Les réponses à apporter 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entretiens auprès des dirigeants d'entreprises ● Distinctions entre l'échelle du secteur, de l'entreprise et du dirigeant
<i>PHASE 3: DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS</i>		
APPROFONDISSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ● Quel diagnostic ? ● Que faire ? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluation par les acteurs lors d'une table-ronde
<i>PHASE 4: CONCLUSIONS</i>		
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> ● Limites et enjeux ● Facteurs de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse de synthèse

1. Approche documentaire

Cette phase comprenait la revue de la littérature récente sur le secteur et la prise de connaissance des deux études de 2008 commandées par le Cabinet de Benoît Cerexhe. L'une sur les difficultés financières des Ilde (Initiatives Locales de Développement de l'Emploi) et des EI (Entreprises d'Insertion) réalisée par PriceWaterhouseCoopers, et l'autre sur le fonctionnement des trois Agences-conseil en termes de soutien et de suivi des Ilde et des EI, réalisée par Comase.

L'Administration régionale a fourni la liste des entreprises agréées et leurs activités ainsi que le nombre de personnes employées dans chacune d'elles.

2. Entretiens semi-directifs

La liste des entretiens réalisés auprès des dirigeants d'entreprise d'économie sociale a été élaborée à partir d'un échantillonnage en fonction du type de structure EI/Ilde, du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. La répartition géographique entre les différentes communes bruxelloises a également été prise en compte.

Initiatives étudiées	Type de structure	Secteur d'activité	Activité	Commune	ETP public cible	Taux
Casablanca asbl	ILDE	Construction/rénovation	Réalisation de travaux de plafonnage, technique d'isolation et carrelage	Molenbeek	40	66%
Murmuur scrifs	EI	Construction/rénovation	Nettoyage et rénovation de façades, peinture en bâtiment ou industrielle, pose de cloison	Anderlecht	11	50%
Arpaije asbl	ILDE	Horeca	Valorisation de produits Fair Trade via un service catering/petit déjeuner	Ixelles	4	75%
Pretnet Services asbl	ILDE	Titres-services	Aide ménagère dans le cadre des Titres-Services	Forest	23	90%
1000 Services scrifs	EI	Titres-services	Travaux au domicile de l'utilisateur et à un service de repassage extérieur	Bruxelles	25	80%
Fobagra asbl	ILDE	Informatique	Création d'un réseau bruxellois d'auberges numériques	Bruxelles	12,5	60%
Gammes asbl	ILDE	Services de proximité	Garde à domicile de personnes âgées ou handicapées	Saint-Gilles	42	80%
Cyclo asbl	ILDE	Services de proximité	Atelier de réparation de vélo	Bruxelles	18	60%
Afrikamali scrifs	EI	Services de proximité	Création artisanale à caractère africain et leur vente	Ixelles	2	66%

Proportionnellement aux différents secteurs d'activité de l'économie sociale d'insertion, trois structures interviennent dans les services de proximités (1 EI et 2 Ilde), deux structures dans la construction (1 EI et 1 Ilde), deux structures sont agréées Titres-services (1 EI et 1 Ilde), une Ilde concerne l'horeca et une Ilde l'informatique.

Les entretiens ont été réalisés selon une grille d'entretien ad-hoc structurée en différentes dimensions et niveaux :

Dimensions :

- Parcours du dirigeant
- Diagnostic sectoriel
- Diagnostic organisationnel et entrepreneurial
- Fonctions et rôles du dirigeant
- Facteurs de succès et/ou d'échec

Niveaux :

- Sectoriel
- Organisationnel
- Individuel

3. La table ronde

L'animation des groupes a été réalisée à l'aide d'une méthodologie inspirée la Méthode d'Analyse en Groupe (MAG). Réunissant les différents protagonistes concernés par un même problème, se basant sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants, respectant des règles procédurales d'organisation des échanges, la MAG est un outil d'analyse, d'intervention et de formation mis en œuvre dans une perspective concrète de recherche-action, de prise de décision et de formulation de recommandations basées sur l'expérience pratique des acteurs.

Dans sa version complète, la méthode d'analyse en groupe consiste à réunir, au cours d'une ou deux journées, une douzaine de participants. La démarche suppose que l'analyse soit menée par un groupe de personnes (les participants) avec l'aide des chercheurs : il ne s'agit pas d'une méthode "d'interview de groupe" où diverses personnes sont « mises à la question » par les chercheurs – un animateur est chargé de la mise en œuvre et du respect de la méthode, et un rapporteur est la « mémoire » du groupe » - mais bien d'un travail mené en commun, à partir de la narration de situations concrètes de travail par les participants. Les résultats de l'analyse en groupe sont donc le fruit d'un processus progressif de discussion et de production collective de connaissances. En permettant de formuler les questions issues du travail de terrain et d'analyser les convergences et les divergences dans l'interprétation des récits formulées, la méthode peut permettre de mieux comprendre les enjeux de situations diverses et d'orienter l'action et les pratiques en fonction des réflexions qu'ont suscité les questions et leur analyse collective.

Qu'il s'agisse d'orienter la décision, d'évaluer l'action, d'accompagner le développement, de construire le travail en réseau, de renforcer les pratiques professionnelles, d'accroître les capacités d'analyse et de gestion, la MAG est un outil inédit basé sur une éthique démocratique - égalité morale entre les participants, capacitation des acteurs, articulation entre connaissance et reconnaissance, coopération conflictuelle – et modulable en fonction du temps disponible, des problèmes posés et des objectifs poursuivis.

La MAG est ainsi particulièrement intéressante pour différents usages et, plus particulièrement, dès qu'il s'agit de mettre des questions ou des problèmes en débat entre différents acteurs et de trouver des solutions pertinentes et négociées. Elle se révèle pertinente pour rencontrer les objectifs assignés au présent projet.

Organisée durant une matinée, la table ronde a permis d'établir un diagnostic collectif et de définir des propositions et recommandations afin de répondre aux défis du développement du secteur que ce soit sur le plan institutionnel, organisationnel ou en termes de formations et accompagnement des entreprises et dirigeants. Douze participants étaient invités :

Jean-François Herz	Saw-b
Delphine Huybrecht	Febisp
Alexandra Praile	Agence conseil
Arnaud Pinxteren	Député écolo
Elise serck	Credal
Simon verstraeten	CasaBlanco et Febio
Gert Van den Abeele	Futur directeur Casa Blanco
Christophe gossiaux	Sunworks et Age d'or
Gert van snick	Baita asbl et Febio
Bernard Gofinet	CF2M
Sébastien Tack	Proximité santé asbl

Chapitre 2 : Approche contextuelle

1. Introduction historique¹

L'économie sociale est un mode d'organisation sociale qui trouve son origine au 19^{ème} siècle et se structure juridiquement au début du 20^{ème} siècle autour de trois composantes organisationnelles : les sociétés de type mutualiste, les organisations associatives et les entreprises de type coopératives. Elles avaient une fonctionnalité à la fois économique, sociale et politique.

Dès la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, certaines organisations s'institutionnalisent, comme par exemple les mutualités qui deviennent des piliers des systèmes de sécurité sociale.

Face à l'émergence du chômage de masse et de l'exclusion sociale dans le courant des années 70, des initiatives qui visent l'insertion de personnes précarisées se développent en marge des politiques publiques. Elles s'enracinent dans divers champs du travail social confrontés à un public en rupture avec le système éducatif et offrent une voie de formation par le travail moyennant un encadrement par des moniteurs spécialisés. Elles apportent une réponse expérimentale à de nouvelles demandes dans un objectif de transformation sociale contribuant de la sorte au renouvellement des politiques sociales de lutte contre l'exclusion et la pauvreté.

L'émergence de ces entreprises précède l'action des pouvoirs publics. Mais la multiplication de ces entreprises lancées à la marge sous le statut d'ASBL ou sous l'impulsion des Centres Publics d'Action Sociale favorise l'intérêt des pouvoirs publics qui vont reconnaître leur nécessité et leur offrir un cadre légal. En 1987, un décret relatif à l'agrément et au subventionnement d'organismes qui réalisent des activités d'insertion socioprofessionnelles permet la reconnaissance des Entreprises d'Apprentissage Professionnel. Ce cadre de base évoluera en 1995 vers les agréments d'Entreprise de formation par le travail (EFT) en Région Wallonne et d'Ateliers de formation par le travail (AFT) en Région de Bruxelles-Capitale.

Ces dispositifs comportent toutefois des limites : une partie des chercheurs d'emploi en sont exclus pour des raisons de nécessité économique ou de prérequis, tandis que ceux qui sortent de ces formations n'arrivent pas toujours à l'emploi compte tenu de leur méconnaissance du monde du travail ou ne parviennent tout simplement pas à fonctionner dans ce cadre lorsqu'ils obtiennent une place.

¹ Sur la base de : Interfédé, Essor – revue trimestrielle du secteur de l'insertion socioprofessionnelle, dossier : *des racines et des ailes – 30 ans d'histoire*, n°36, mai 2006 ; M. Nyssens & O. Grégoire, « *Les entreprises sociales d'insertion en Belgique* », EMES, 2002 ; A. Lemaitre, « *l'insertion par le travail des personnes défavorisées* », Edition Luc Pire, 2007 ; A. Lemaitre, M. Nyssens & A. Platteau, « *Les entreprises sociales d'insertion par le travail entre idéal-type et institutionnalisation* », Recherches Sociologiques, 2005 ; « *Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ?* », 2004.

En 1994, la Fondation Roi Baudouin lance un appel à projet pour des Entreprises d'Insertion (EI) en collaboration avec les Régions qui entrainera la création de quatre entreprises. En 1997, la Région de Bruxelles-Capitale lance un second appel à projet qui connaîtra la création de cinq EI supplémentaires. En 2000, un cadre d'agrément et de financement est proposé pour les EI mais seule une entreprise se manifeste.

Il faut attendre l'ordonnance bruxelloise du 18 mars 2004 et ses arrêtés d'application pour voir émerger l'Economie Sociale d'Insertion, cadre régional principal de l'économie sociale à Bruxelles qui permet l'agrément d'Initiatives Locales de Développement de l'Emploi (Ilde) et d'Entreprises d'Insertion (EI). Les premiers agréments datant de 2005 concernent 4 EI et 17 Ilde. Il existe au total 88 structures aujourd'hui.

En parallèle, les années 90 connaissent le développement de l'état social actif et des politiques d'activation des allocations de chômage et du revenu d'intégration sociale. Les CPAS sont dotés depuis 1974 de la possibilité de recourir à des contrats article 60§7 en interne pour aider les « *minimexés* » à retrouver leur droit à la sécurité sociale. Dès 1996, les CPAS acquièrent la possibilité de mettre ces travailleurs à disposition d'organisations qui encadrent l'expérience de travail dans une optique d'insertion socioprofessionnelle.

En 1997, un accord de coopération est signé entre l'Etat fédéral et les Régions concernant les programmes de transition professionnelle (PTP). Ces emplois destinés aux chômeurs de longue durée sont créés par des ASBL ou des employeurs du secteur public dans le cadre d'activités qui doivent répondre à des besoins collectifs de société insuffisamment rencontrés.

Les emplois dans l'économie sociale sont en majeure partie des emplois situés dans le cadre de mesures d'aide à l'emploi. On trouve également de nombreuses personnes engagées dans le cadre des programmes SINE, Activa et ACS. L'insertion par l'économie est donc le croisement d'initiatives locales et de politiques sociales.

Ces aides et exonérations spécifiques permettent de diminuer les dépenses sociales tout en produisant des recettes fiscales. La crainte de la concurrence toujours débattue laisse place à un partenariat avec des employeurs locaux, des règles de concurrence spécifique et une priorité à l'embauche de personne en insertion.

L'économie sociale devient un sas à la reprise d'un emploi permanent par la mise en situation de travail formative et socialisatrice, soumises aux contraintes du marché. Elle permet l'émergence de nouvelles activités dans les domaines laissés pour compte par l'associatif et les pouvoirs publics (le chaînon manquant).

2. Deux types de structures

En Région de Bruxelles-Capitale, l'économie sociale d'insertion distingue deux objectifs quant à la mission d'insertion : la transition professionnelle et l'insertion durable par l'emploi.

La **transition professionnelle** entend organiser une activité de formation par le travail pour des personnes sous-qualifiées et avec peu d'expérience professionnelle afin de les amener à participer ensuite au marché régulier du travail. Cela exige un processus de formation et de socialisation qui correspond à une période déterminée dans une situation réelle de production accompagnée d'un encadrement et d'un plan de formation. L'aide à la recherche d'emploi en fin de parcours fait partie de ce parcours d'insertion.

On retrouve à Bruxelles dans cette perspective :

- Les Ateliers de Formation par le Travail qui sont agréées par la Commission Communautaire Francophone où les bénéficiaires ont un statut de stagiaire via un conventionnement avec Bruxelles Formation.
- Les Initiatives Locales de Développement de l'Emploi agréées par la Région où les bénéficiaires ont un contrat de travail pendant une durée déterminée.

L'**insertion durable par l'emploi** vise l'organisation d'une activité économique qui permette d'insérer en entreprise des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés ou des personnes handicapées.

On retrouve à Bruxelles dans cette perspective :

- Les Entreprises de Travail Adapté agréées par la Commission Communautaire Francophone pour les personnes reconnues comme handicapées.
- Les Entreprises d'Insertion agréées par la Région pour un public infra-qualifié intégré à une activité commerciale à finalité sociale de type coopérative (le plus souvent).

3. Le cadre légal : que dit l'ordonnance²

L'économie sociale d'insertion en résumé

Pour qui ?

Des demandeurs d'emploi peu qualifiés ou des chômeurs de longue durée

Pour quoi ?

L'insertion professionnelle sur le marché du travail

Quoi ?

Une activité de production ou de service à finalité sociale dans une entreprise (EI) ou une asbl (ILDE)

Comment ?

Un encadrement en entreprise subventionné par un système d'agrément fixé par une ordonnance

A Bruxelles, l'économie sociale dite d' « insertion » vise l'engagement ou l'occupation de personnes peu qualifiées ou de chômeurs de longue durée au sein de deux types de structure : les initiatives locales de développement de l'emploi (Ilde) qui sont des associations sans but lucratif, et les entreprises d'insertion (EI) qui sont des sociétés commerciales à finalité sociale. L'ordonnance bruxelloise du 18 mars 2004 organise l'agrément et le financement de ces structures.

Opérationnelle depuis le début de l'année 2005, l'ordonnance définit les principes de l'économie sociale suivants :

- Finalité de service à la collectivité et aux membres
- Autonomie de gestion
- Processus de décision démocratique
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus

Les Ilde et EI visent comme objectif « *l'insertion socioprofessionnelle de demandeurs d'emploi difficile à placer* » par « *la mise en œuvre d'une activité productrice de biens ou de services à destination des collectivités, des habitants, des entreprises.* »

Pour l'agrément, un dossier doit être introduit à l'administration de la Région de Bruxelles-Capitale. Il doit comporter un historique du projet, une description des activités en cours et projetées, un plan financier, un plan d'affaire et un plan de formation et d'accompagnement

² Ordonnance du 18 mars 2004 relative à l'agrément et au financement des initiatives locales de développement de l'emploi et des entreprises d'insertion et son Arrêté d'exécution du 22 décembre 2004.

social des travailleurs. L'agrément est accordé par le Gouvernement après avis de la plateforme de concertation de l'économie sociale. L'octroi de l'agrément est valable pendant quatre ans.

Les critères d'agrément exigent une proportion de public cible embauché : 60% pour les Ilde et 30% pour les EI. Le public cible fait l'objet de dispositions communes pour les deux structures :

- les demandeurs d'emploi inscrits à l'Office régional bruxellois de l'Emploi (Actiris) , qui au moment de leur engagement sont inoccupés depuis au moins douze mois et ont obtenu au plus un certificat de l'enseignement secondaire inférieur ou équivalent ;
- les demandeurs d'emploi, inscrit à l'Office régional bruxellois de l'Emploi qui, quels que soient les diplômes qu'ils ont obtenus, sont inoccupés depuis au moins soixante mois ;
- les bénéficiaires du droit à l'intégration sociale ;
- Les ayants droit à une aide sociale financière, à savoir la personne de nationalité étrangère inscrite au registre des étrangers avec une autorisation de séjour d'une durée illimitée et qui en raison de sa nationalité ne peut pas prétendre au droit à l'intégration sociale et qui a droit à une aide sociale financière ;
- Les travailleurs employés dans le cadre d'un contrat de travail lié à l'activation d'une allocation de chômage ou du revenu d'intégration (ACTIVA, SINE).

Sont assimilés au public cible, les personnes engagées dans le cadre de l'article 60§7 qui ont été mis à disposition de l'ILDE ou de l'entreprise d'insertion en tant que personnel d'exécution.

Les montants du financement sont calculés sur la base du nombre de public cible en équivalent ETP et permettent d'allouer une aide aux entreprises pour le personnel d'encadrement. Un minimum de personnel pédagogique est par ailleurs requis à hauteur de 10% de l'effectif hors travailleurs public cible. Ce personnel doit être « *apte à conduire et développer des programmes de formation, d'encadrement et d'accompagnement social* ».

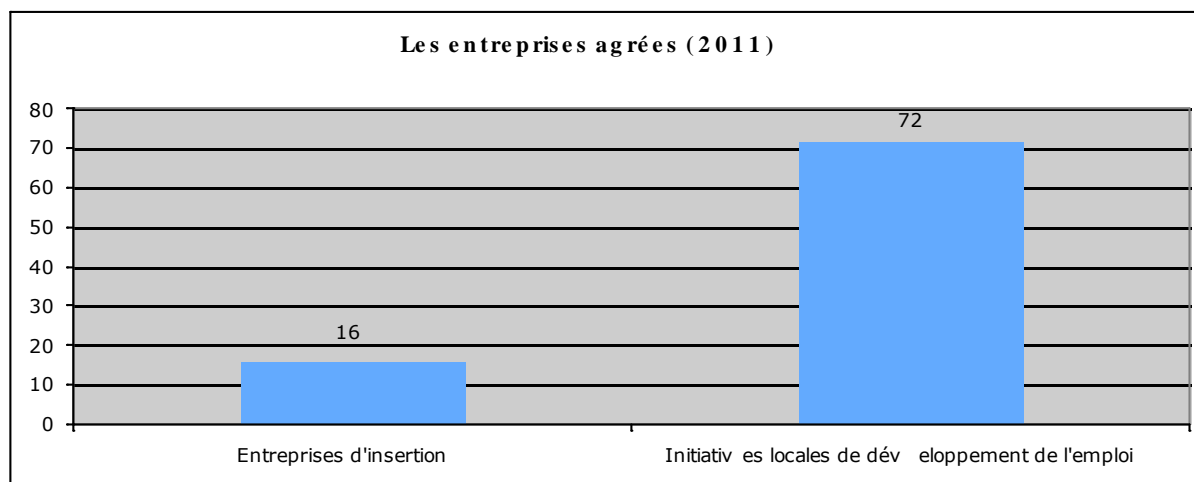
Une nouvelle ordonnance est en court d'écriture depuis deux ans. Parmi les changements importants attendus, on compte :

- la garantie de financement linéaire en fonction du nombre de travailleurs ;
- la sécurité du financement sur le plan juridique concernant les aides d'état ;
- la précision des critères de sélection des projets ;
- un agrément de deux ans renouvelable avec un suivi au démarrage par Brusoc comme bras financier ;
- un travail par appel à projet afin de garantir un contrôle sur les secteurs d'activité favorisés ;
- la non précision du lien aux quatre piliers de l'économie sociale afin de confirmer qu'on navigue entre l'économie sociale, l'économie d'insertion, l'économie publique et l'économie marchande (l'économie plurielle en somme) ;

- la plateforme de l'économie sociale est divisée en deux avec, d'une part, une plateforme de concertation sur les enjeux de l'économie sociale en général et non seulement d'insertion, et, d'autre part, un comité de vérification de l'agrément.

4. Les secteurs d'activité et le public cible

Fin 2006, 46 entreprises agréées sont enregistrées. A l'heure actuelle, on recense³ 88 entreprises dont 16 entreprises d'insertion et 72 initiatives locales de développement de l'emploi.



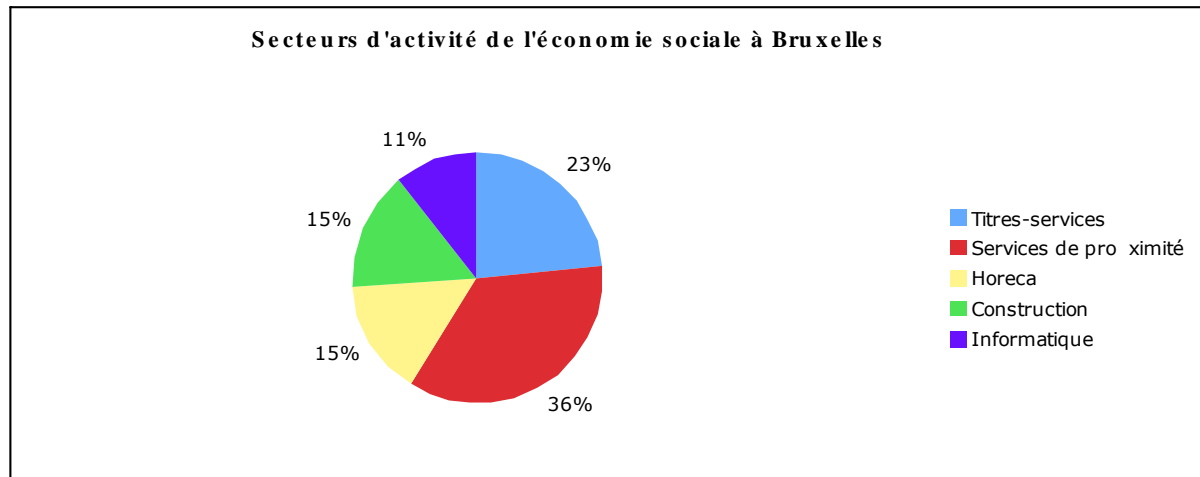
Les premières s'orientent vers la création d'emplois occupant des demandeurs d'emploi pour une longue durée et les secondes vers des emplois dits de transition. Dans les faits, il semble que les unes et les autres combinent les deux types d'approche.

³ Tableau récapitulatif du financement des Ilde et des EI pour l'année 2011 fourni par le Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, Direction politique de l'emploi et de l'économie plurielle.

Les secteurs d'activités investis par les entreprises sont au nombre de cinq :

- les titres-services ou l'aide ménagère à domicile
- les services de proximité
- l'horeca
- la construction
- l'informatique

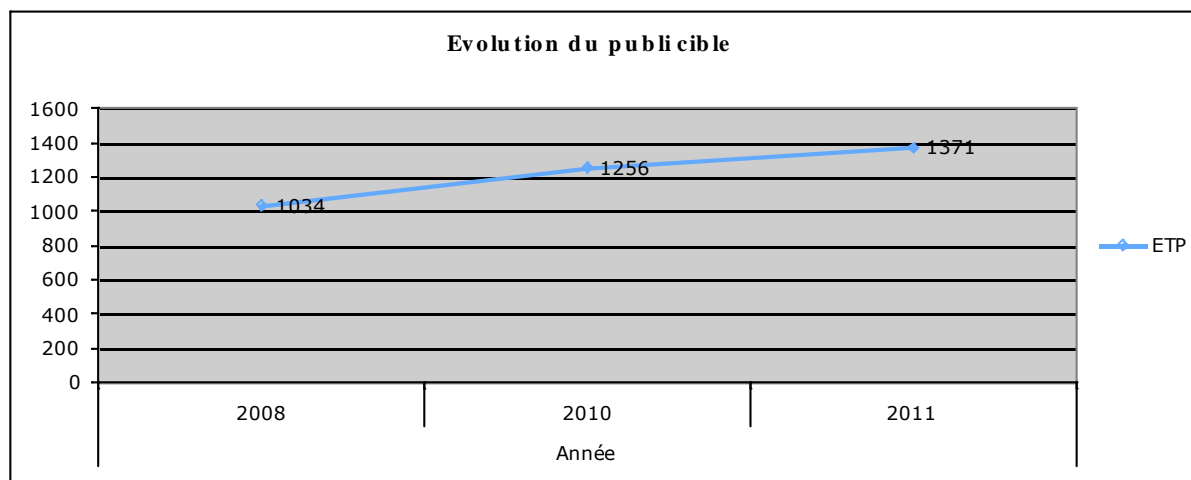
Ils se répartissent comme suit :



La grande majorité des EI investissent le secteur des titres-services qui s'adresse à une clientèle solvable et offre des contrats de travail stables. Le secteur de la construction comprend en partie des EI et des Ilde qui offrent le même niveau de service que des entreprises commerciales avec un public cible de transition. Dans le secteur de l'horeca et de l'informatique, on ne trouve que des Ilde.

Les services de proximité concernent une majorité d'Ilde qui oriente leurs services à une clientèle plutôt fragilisée avec des emplois de transition ou durables mais c'est plus difficile et donc plus rare. Parmi les services de proximité on retrouve par ordre décroissant d'importance l'aide aux personnes, des actions d'amélioration d'équipements publics ou associatifs et de logements pour les particuliers, des actions environnementales (économie d'énergie, recyclage, tri), et des animations sportives.

Concernant le nombre de public cible, il est également en augmentation. Calculé en emplois temps plein (ETP), il est passé de 1034 en 2008 à 1371 aujourd'hui comme l'indique le graphe suivant.



En moyenne, on obtient près de 15,6 ETP par entreprise agréée. Mais le nombre de public cible varie considérablement allant de 2 à 71 ETP.

L'aide financière proposée pour l'année 2011 s'élève pour l'ensemble à 6.098.266 euros, soit environ 70.000 euros par structure en moyenne.

5. Les acteurs du champ

Le champ de l'économie sociale se constitue de différents acteurs :

- Les entreprises et associations agréés : les EI et Ilde.
- Les fédérations dont une majorité des entreprises sont membres. Il y en a trois à Bruxelles : la Febisp et Saw-b pour les francophones et la Febio pour les néerlandophones. Ces fédérations patronales défendent les intérêts de leurs membres auprès des acteurs politiques et institutionnels et participent à la promotion du secteur de l'économie sociale de manière générale. Ils aident leurs membres sur des questions de gestion quotidienne.
- Les Agences Conseil, financées par la Région, dont la mission est la promotion, le soutien et le suivi des dossiers introduits pour agrément et l'accompagnement des structures dans leur gestion quotidienne en apportant des conseils techniques et en offrant des formations. Les trois Agences principales sont : la Febisp et la Febecoop du côté francophone (la Febecoop n'a pas demandé le renouvellement de son agrément comme Agence conseil cette année) et Tracé du côté néerlandophone.

- Les acteurs institutionnels et politiques avec notamment la Plate-forme de concertation de l'économie sociale qui est un organe consultatif paritaire dont la mission est de promouvoir la politique régionale en matière d'économie sociale, de suivre la mise en œuvre de l'ordonnance, d'organiser la concertation entre les acteurs régionaux (Actiris, entreprises et gouvernements) et de remettre des avis sur l'admission des dossiers d'agrément.
- Les centres d'expertise en économie sociale comme Flora asbl ou Syneco offrent des services de conseil aux entreprises, des formations et des interventions moyennant une participation financière.
- Les organismes de formation sont nombreux et offrent leurs services dans tous les domaines de la gestion, des différents secteurs d'activité, du savoir-faire au savoir être. Des consultants offrent également leurs services dans des domaines pointus en économie, droit et pédagogie.

Chapitre 3 : Analyse des entretiens

1. Parcours personnel, origine du projet, organigramme et taux de public cible

1.1. Le parcours des dirigeants

Le parcours des dirigeants en termes de formation et d'expériences professionnelles varie d'une personne à l'autre. On peut toutefois distinguer trois types :

- les personnes issues du secteur social et du monde de l'insertion (OISP) et qui ont une longue expérience de terrain. Ils sont généralement directeurs depuis plusieurs années (plus de 5 ans) et ont souvent intégré l'entreprise plusieurs années avant d'assumer la fonction de dirigeant (3 Ilde)
- les personnes qui ont un parcours dans le privé comme indépendant ou commercial avec des bonnes bases en gestion, comptabilité et finance et qui ont intégré le secteur de l'économie sociale par hasard ou par vocation/réorientation. Ils sont directeurs depuis moins de 3 ans (1 EI et 3 Ilde)
- les personnes hybrides, issues des sciences humaines (communication, histoire,...) et qui se sont formé en gestion avant de devenir directeurs après des expériences variées dans le social et l'entrepreneuriat. Plus jeunes, ils sont directeurs depuis moins de 3 ans également (1 EI et 1 Ilde).

Si les dirigeants provenant du social et de l'insertion restent nombreux comme l'indiquent les fédérations, une forme de professionnalisation du secteur dans les matières commerciales et de gestion est à l'œuvre. La volonté politique de favoriser l'entrepreneuriat et les mesures prises depuis quelques années (évolution du conseil possibilité de formation) notamment expliquent ce changement.

En parallèle, l'investissement grandissant du secteur par des personnalités issues du monde de l'entreprise ces dernières années représente une évolution dans le recrutement des dirigeants.

Les jeunes entrepreneurs au parcours hybride (troisième catégorie) sont représentatifs d'un cheminement du secteur vers la prise en compte des compétences et connaissances en gestion, comptabilité, finance, marketing pour accéder aux postes de dirigeants.

1.2. L'origine du projet

L'histoire de l'émergence des projets en économie sociale distingue deux types de formation.

a. Les projets issus d'acteurs de l'insertion (associations, Mission Locale, Centre de Formation en Alternance)

Ce sont des projets qui prennent forme dans les années 90 autour d'une série d'acteurs dans le cadre d'un partenariat local qui découle de réflexions communes et de la nécessité d'agir collectivement. Le volet insertion s'inscrit dans un volet sectoriel.

Dans le cas de l'asbl CasaBlanco (dans le domaine de la construction) par exemple, le volet sectoriel croise celui de l'insertion dès la naissance du projet qui émerge de regards et de constats croisés d'acteurs du logement, de la lutte contre la pauvreté et de l'encadrement de jeunes. « *L'équation finale permet d'apprendre à travailler et organiser une expérience de travail tout en rénovant le parc logement.* »

Un autre exemple prend place dans l'Horeca : l'asbl Arpaije trouve son origine dans un CEFA qui permet aux jeunes qui ne veulent plus étudier de se former en partie à l'école et en partie en formation professionnelle. « *L'économique est un facteur de motivation et l'association devient une AFT avant d'être agréée Ilde plus tard.* »

Deux CEFA, une mission locale, et d'autres acteurs d'associations de l'insertion sont à l'origine du projet Fobarga. L'asbl Gammes provient également de l'initiative de cinq Centres de coordinations, quatre missions locales et deux centres de formation.

b. Les projets émanant d'un CPAS ou d'une commune

Dans le giron d'un CPAS ou d'une ALE, une asbl est créée avec une autonomie de gestion. On y retrouve notamment deux entreprises de Titres-services.

Les initiatives purement privées sont en fait très rares.

1.3. Organigramme

En fonction de la taille de l'entreprise, les intermédiaires hiérarchiques sont plus ou moins nombreux. La forme minimaliste présente un directeur et deux travailleurs en insertion. Les compétences sont centralisées et concentrées.

Au fur et à mesure que l'on augmente en effectif, on voit la compétence du directeur se diffuser et différents services se créer (service d'encadrement et service administratif). Une forme intermédiaire comptera un directeur, un secrétaire administratif et des encadrants pour le public-cible par exemple. Une séparation s'opère entre l'administratif et l'opérationnel, et le public cible est encadré par des intermédiaires et non plus directement

par le directeur. Si un problème survient, le directeur reste fortement sollicité. La compétence se dilue toutefois.

Une forme plus élaborée voit l'encadrement se différencier entre une coordination pédagogique et une coordination technique avec des chefs de projet ou encadrants de terrain ajoutant une couche intermédiaire supplémentaire. Le service administratif peut se complexifier avec des spécialisations internes (GRH, facturation, achat, clientèle, comptabilité). La compétence est diffuse et les responsabilités réparties. La hiérarchisation de la structure et les procédures organisationnelles dégagent la direction d'une part importante de problèmes qui sont assumés à un niveau inférieur, même si un principe d'horizontalité continue de caractériser l'économie sociale.

1.4. Taux du public cible

Si le taux minimum de travailleurs « public-cible » exigé par rapport à l'ensemble du personnel est de 30% pour une EI et de 60% pour une Ilde, on observe qu'on se situe bien au-delà de ces ratios. Les EI rencontrées varient de 50% à 80% de public cible et les Ilde de 60% à 90%.

Les trois entreprises présentant les taux les plus élevés (entre 80 et 90%) travaillent dans le secteur des Titres-services et dans la garde à domicile. Il s'agit d'entreprises de grande taille nécessitant moins d'intermédiaires en raison de services qui n'exigent pas d'investissements lourds en matériel ou infrastructure comme c'est le cas dans la construction ou l'horeca. Ces derniers secteurs sont plus incompressibles et ne dépassent pas les 70%. Il en va de même pour les services de proximité (vélo et artisanat africain) qui comportent des investissements en produits et matériel et qui ne dépassent pas les 66%.

La tentation de gonfler le taux du public cible s'explique par les financements qui augmentent en proportion même s'ils sont dégressifs. Une tension est à gérer par les dirigeants entre la qualité de l'encadrement et de la formation et l'augmentation des effectifs (gestion de la croissance).

2. Les difficultés et besoins

2.1 Le secteur

a. Le financement

Le secteur de l'économie sociale éprouve avant tout des **difficultés à trouver des financements**, dont les besoins varient en fonction du développement (soutien à l'idée, lancement du projet et développement à plus grande échelle,...). Les contraintes du point de vue de la redistribution des profits ou de l'emploi de travailleurs vulnérables inquiètent les créanciers et investisseurs potentiels qui voient dans l'économie sociale des entreprises plus risquées et moins rentables que d'autres. Trouver du capital à finalité sociale lors du lancement d'un projet est donc une première difficulté réelle, au-delà des prêts possibles même avec des taux réduits. La prise en capital d'acteurs extérieurs au secteur dans des projets d'économie sociale présente une faible rentabilité et un risque important. Ceci entraîne une certaine frilosité des investisseurs potentiels.

Compte tenu de l'importance des subsides dans ce secteur et des retards dans leur paiement, le préfinancement des subsides est nécessaire et l'accès à des sources de financement externes peut poser problèmes pour les mêmes raisons de faible rentabilité du secteur. Les structures disposant de peu de trésorerie ne peuvent se développer sans apports financiers extérieurs.

Enfin, l'**incertitude liée au paiement des subsides** par les pouvoirs publics ne permet pas la gestion prévisionnelle des moyens à affecter. Certaines entreprises obtiennent parfois moins de la moitié des subsides prévus, ce qui constitue une entrave au développement.

b. L'environnement réglementaire

Le secteur de l'économie sociale cumule des difficultés d'ordre institutionnel et de visibilité des acteurs. Ces derniers agissent dans des secteurs divers avec des moyens forts différenciés. La difficile collaboration entre les ministres et la **complexité institutionnelle** à Bruxelles rend difficile l'intégration au sein d'un même espace des matières communautaires et régionales. La tension se situe de ce point de vue entre un cadre légal général et les spécificités des entreprises d'économie sociale. Les moyens financiers sont répartis sans tenir compte de la **diversité des ressources et statuts** des entreprises agréées. Les bénéfices d'une aide à l'emploi dans le cadre d'un plan d'embauche ou d'un agrément Titre-service sont des ressources valorisables mais qui ne sont pas prises en compte dans la répartition de l'enveloppe régionale. L'activité développée entraîne aussi des coûts variables en fonction du secteur. « *Tout le monde ne joue pas dans le même jeu* » et ne poursuit pas la même finalité.

Cela conduit même à une **concurrence implicite entre structures**. L'enveloppe du gouvernement grandit mais les nouveaux projets qui émergent englobent l'accroissement.

Les acteurs de terrain ont tendance à vouloir privilégier la qualité plutôt que la quantité afin de bénéficier de rentrées plus importantes pour mener à bien leur mission d'insertion.

Cette qualité s'accompagne aussi d'une nécessaire clarification des missions de l'économie sociale. Une première difficulté réside dans la seule reconnaissance de la **mission d'insertion** et non du **service rendu à la collectivité** dans le cadre de l'activité de service ou de production.

La non différenciation en pratique des missions entre les EI et Ilde pose des problèmes de définition d'objectifs. Le secteur se trouve en difficulté et ne parvient pas à se positionner. S'agit-il de transition ou d'emplois durables ? Les Ilde font de la formation, les EI de la mise à l'emploi. Sans clarifier cet aspect sur le terrain, il est difficile de faire face aux critiques des **entreprises qui jugent que l'économie sociale leur fait concurrence**. *« Les EI sont sur les mêmes conventions paritaires que le secteur d'activité dans lequel elles interviennent. Elles ont une véritable vocation économique. Si elles n'ont pas assez de recettes pour engager et recourent à des travailleurs sous contrat article 60§7, c'est délicat. Les Ilde sont dans la convention 329 et n'ont pas la même vocation. Si on ne fait plus de l'insertion, on devient une entreprise et la concurrence devient réelle face à l'économie marchande par rapport aux parts de marchés et aux prix pratiqués. »*

c. La mission d'insertion

Le secteur de l'économie sociale est confronté à la **tension générée par sa double mission d'insertion et de développement économique**. Confrontées aux mêmes défis que la majorité des PME, les entreprises d'économie sociale se voient en outre l'obligation de travailler avec un public précaire qui exige des compétences particulières d'encadrement et impacte la productivité. La difficulté réside dans la participation à une activité économique de personnes depuis longtemps en marge de la vie sociale et économique. La rentabilité est souvent mise en tension avec le montant des subsides afin de bénéficier d'un encadrement adéquat. Les salaires subsidiés ne permettent pas toujours d'engager du **personnel d'encadrement** avec le bagage minimum nécessaire. Les encadrants sont parfois difficile à trouver aux prix proposés et de par la double exigence **socio-pédagogique** et **technique** de leur fonction.

Le secteur souffre d'une tendance à la baisse de la qualification initiale du public cible. Les compétences ne sont pas toujours adaptées et la formation continuée n'est pas toujours suffisante et comporte la limite d'exiger des compétences minimales à l'entrée qui sont inexistantes pour une partie du public visé.

La mission d'insertion nécessite de trouver des opportunités pour expérimenter, former et avancer par essais-erreur, surtout pour les Ilde. Cette nécessité varie et peut s'avérer problématique en fonction du secteur.

Lorsqu'il s'agit d'emplois de transition, l'**après-formation** pose problème et peu de structures possèdent les leviers ou le temps pour s'occuper de l'**outplacement**. Ce travail est relégué aux services régionaux ou communaux.

d. La reconnaissance

L'hétérogénéité des acteurs et le manque d'interconnexion entre eux empêche la **diffusion de bonnes pratiques** et le regroupement afin de se faire entendre ou mutualiser certaines charges. Chacun travaille dans son coin, il est donc plus difficile de faire le poids devant des entreprises classiques mais également de se faire connaître du grand public et des acteurs politiques. Le secteur doit encore faire ses preuves. Cette difficulté à s'organiser, se structurer et se rendre visible est le revers de la **faible reconnaissance du secteur**. L'économie sociale est vaste et l'économie sociale d'insertion n'est pas toujours mise en valeur.

En outre, une difficulté à recruter du personnel de direction en raison de la faible attractivité du secteur est un frein à son développement. Les capacités entrepreneuriales des dirigeants et leur habileté en affaires comprennent des limites.

2.2. L'entreprise

Au niveau de l'entreprise, une distinction doit être opérée entre ce qui concerne la **gestion classique** de l'entreprise et la **mission d'insertion**.

a. Gestion

La gestion quotidienne de l'entreprise comporte des besoins multiples dans des domaines variés. Une première difficulté concerne les **démarches administratives** pour des petites structures, et ce aux différentes étapes du projet. Lors de la phase de lancement, la recherche de financement et la demande d'agrément peut nécessiter plusieurs mois à temps plein au dirigeant. Ensuite, la rentrée des pièces justificatives concernant les salaires est jugée redondante car l'information existe à l'ONSS.

La gestion financière est généralement assumée par le dirigeant, que ce soit dans une petite ou une grande structure. En fonction de son parcours, il sera plus ou moins compétent dans ce domaine. Beaucoup de dirigeants provenant du social ont suivi une formation sur ce sujet, notamment grâce aux chèques expertise de l'Agence Alter. Les entreprises qui ont connu des problèmes de trésorerie dans le passé ont redressé depuis la situation. La difficulté réside dans les **sources de financement hybrides** qui se basent sur des subsides, des recettes commerciales et les prévisions. Entre une gestion financière autodidacte et raisonnable qui nécessite notamment la connaissance des cadres réglementaires, et une optimisation poussée, il est parfois difficile pour les dirigeants de mesurer l'écart.

La **comptabilité** ne pose pas de gros problèmes. Des différences existent toutefois entre les structures. Si la majorité des entreprises rencontrées ont une comptabilité externalisée, l'encodage est réalisé en interne. L'acquisition d'un logiciel comptable facilitant l'encodage est une option prise par les Ilde plus récemment. Ce sont des situations catastrophiques avec des factures impayées (qui se perdent) qui les poussent à opter pour une professionnalisation via des outils informatiques. Les autres « *se débrouillent* ».

Concernant la GRH, les difficultés principales sont : la [connaissance de la législation sociale](#) du travail qui évolue et est complexe, la gestion des entrées et sorties des travailleurs en fonction de la durée de leur [plan d'embauche](#) qui conditionne les congés, et l'évaluation du personnel fixe d'encadrement pour les structures en croissance. En fonction de la taille des structures, l'évaluation devrait pouvoir être réalisée par le supérieur hiérarchique direct. Il est donc nécessaire de [former les cadres intermédiaires à évaluer](#) les instructeurs et les coordinateurs de projets. Pouvoir évaluer une série d'éléments et faire remonter l'information devient primordial et parfois problématique pour des dirigeants qui observent une « *trop grande distance entre nous et le terrain* ». La compétence est déléguée et il faut former les nouveaux dépositaires. En outre il y a une [demande croissante de personnel polyvalent](#) que ce soit au niveau de l'encadrement ou du public cible. Pour l'encadrement, certaines structures sous-traitent avec des experts pour les aspects pour lesquels ils manquent de compétences. Pour le public cible, c'est généralement une demande de la clientèle : une aide-ménagère qui doit faire du repassage ou un ouvrier en construction qui doit réaliser différents types de travaux sur un même chantier.

Le [marketing et la communication](#) vers l'extérieur représentent l'une des difficultés principales des entreprises d'économie sociale rencontrées. L'argument le plus souvent avancé est le manque de temps et de moyen pour engager une personne qui s'occuperait de cet aspect à temps plein. Il est pourtant essentiel de prospecter et de cibler sa clientèle. Faire du « commercial » et de la publicité demande de travailler en réseau, d'informer et d'avoir du personnel affecté à cette activité, ce que personne ne fait, du moins pas de manière permanente. La mise à jour d'un site internet, la distribution de toutes-boîtes et le bouche à oreille sont les mesures le plus souvent citées. Ceux qui sont insérés dans un réseau plus institutionnel avec les pouvoirs locaux peuvent notamment bénéficier d'espaces publicitaires dans le journal communal par exemple. L'[accès aux marchés publics](#) et la prospection politique est aussi une piste peu développée et renseignée comme une difficulté dans le secteur de la construction.

La [stratégie](#) est plus problématique que la gestion opérationnelle pour une majorité de dirigeants avec un cursus orienté gestion. Les compétences seraient absentes en interne et le manque de temps empêcherait d'entamer une réflexion claire à ce sujet. Elle passe au second plan. Elle est pourtant essentielle dans le développement de l'entreprise au-delà des aspects opérationnels car elle apporte une direction et du sens. Elle permet aussi de faire le point sur une situation de crise économique (augmentation des charges à cause du prix des matières premières p. ex.) et politique (La régionalisation et ses modalités précises auront un impact non négligeable sur l'économie sociale d'insertion bruxelloise p. ex.).

Le besoin d'[expertise ponctuelle](#) pèse sur le budget. Que ce soit dans le domaine juridique (marchés publics, TVA, conventions paritaires, associations momentanées,...) ou économique (étude de marché, gestion financière, bilans comptables,...), toutes ces réponses ponctuelles ont un coût et se font au coup par coup comme des béquilles ad hoc.

b. L'insertion

La première difficulté c'est de **maintenir la personne au travail**. Le **chômage est parfois similaire en termes de revenu** et un effort de sensibilisation est nécessaire sur les avantages du travail après un an pour les primes, les congés, l'ancienneté prévue dans le cas d'un emploi durable,... Il faut gérer l'absentéisme, garder la **motivation des travailleurs**. Il s'agit d'un temps humain très important dans l'économie sociale d'insertion qui demande en permanence écoute, recadrage et information.

La contrainte antagoniste entre la productivité nécessaire à l'entreprise et la faible productivité des travailleurs précaires soulève l'enjeu du recrutement. Les acteurs de l'économie sociale sont souvent amenés à **sélectionner les meilleurs éléments** dans le public cible (écrémage) contre la vocation d'insertion des publics les plus fragilisés. Cette tension est souvent présente au niveau du recrutement. *« En général le superviseur fait le premier tri pour le recrutement puis je les vois personnellement. On est ouvert à tous publics mais en période de crise il y a des priorités à ceux qui disposent d'un SINE plutôt que de rien par exemple. »*

La **gestion d'un plan de formation** et sa réalisation en pratique est assez difficile en raison des entrées différées des travailleurs. Constituer des groupes significatifs afin de solliciter une formation n'est pas évident. La formation théorique est souvent décriée et jugée peu efficace compte tenu du public des travailleurs. La mise en pratique des enseignements reste un problème dans de nombreux cas une fois les travailleurs revenus de leur formation. Enfin, le coût de la formation au regard de l'exigence de rentabilité reste une pression réelle : un travailleur ou un gestionnaire en formation et une personne qui s'extrait du processus de production.

L'**encadrement** constitue une clé essentielle de la bonne réalisation du processus d'insertion. Il apparaît toutefois peu cadré et pensé de A à Z. Même s'il existe des préformations, ou des formations communes aux nouveaux travailleurs, il reste difficile dresser un bilan de compétences pour chaque travailleur avec un traitement correspondant.

La **multi-culturalité** croissante dans les organisations apporte son lot de difficultés en termes de politique de diversité, de gestion des ressentis. La communication entre instructeurs et travailleurs exige des compétences particulières pour que l'information circule. Certains font appel d'ailleurs aux consultants en diversité du pacte territorial pour l'emploi d'Actiris. La communication au sein des entreprises d'économie sociale est le plus souvent informelle (par le biais de réunions d'équipe improvisées ou non) mais qui ne font pas l'objet de procédures standardisées. La communication formelle est utilisée pour les documents légaux ou pour *« impressionner »* et faire pression sur certains travailleurs qui récidivent dans un comportement néfaste pour l'organisation malgré des avertissements.

La **transition et la stabilisation dans un emploi** en fin de parcours pose question. L'environnement économique est défavorable : les secteurs sont en récession et les personnes qui perdent leur travail sur le marché régulier de l'emploi deviennent potentiellement les concurrents des travailleurs qui sortent de l'économie sociale d'insertion. La stratégie de valorisation des travailleurs formés est en tension : quels éléments mettre en avant et quels éléments taire afin de ne pas stigmatiser le parcours

difficile des travailleurs en vue de leur insertion sur le marché régulier du travail ? Il s'agit là d'une des questions à laquelle sont confrontés les dirigeants.

D'autant plus que l'**après-formation** est la bête noire des dirigeants qui souvent n'ont pas le temps d'envisager un accompagnement sérieux pour la suite. La plupart d'entre eux reconnaissent leur faiblesse à cet égard même si des mesures sont prises. Il n'y a par ailleurs pas de chiffres quant à la mise à l'emploi et la suite du parcours des travailleurs. Ce type d'information d'est accessible que par bouche-à-oreille.

La visibilité des offres d'emploi dans les secteurs concernés fait défaut parfois. Puisqu'il ne s'agit pas d'emplois classiques reconnus mais parfois des métiers sans débouchés comme pour les gardes à domicile ou parce que ce sont des emplois pratiqués au noir comme dans l'horeca ou la construction, ou encore parce qu'il n'y a tout simplement pas d'emplois en relation avec l'apprentissage comme dans l'informatique, peu s'orientent vers des emplois où ils peuvent valoriser ce qu'ils ont appris. Ils utilisent alors des compétences transversales acquises comme le fait de supporter une hiérarchie, d'être ponctuel,... L'adéquation entre la formation et le marché du travail n'est pas toujours rencontrée.

En outre, l'emploi n'est pas toujours l'aboutissement attendu d'une série de travailleurs. Certains s'orientent vers d'autres formations, mais surtout d'autres veulent faire une pause, voyager, ou envisagent de faire un enfant, ou attendent des allocations. **Le projet individuel n'est pas l'emploi de façon exclusive.**

2.3. Les dirigeants

Sur le plan des compétences des dirigeants, la difficulté est d'avoir accès à une **réflexivité et une autoévaluation**. Il est en effet difficile d'avoir conscience de ses propres faiblesses et de les formuler. Les dirigeants se sentent à l'aise dans leur fonction. En approfondissant, il apparaît toutefois une série de matières pour lesquelles ils ne s'estiment pas assez compétents, essentiellement en **gestion**. En outre, il n'est pas évident de faire la part des choses entre ce qui est identifié comme besoin en compétence et besoins en temps tout simplement.

Pour les petites structures, la difficulté est de tout faire soi-même car les compétences sont concentrées. Les structures plus grandes ont plus de marge et les manquent concernent alors des services inexistantes.

Le **marketing et la communication** sont les manques les plus souvent cités. Que ce soit pour l'étude de marché, prospecter de nouveaux clients, aménager le site internet, organiser des événements, améliorer la relation au client,...

La **gestion financière** arrive ensuite et concerne les profils de dirigeants issus du social. Une majorité de dirigeant a effectué une formation d'au moins deux journées sur la question de la gestion financière dans les dernières années. Le chèque expertise de l'Agence Alter a été utilisé plusieurs fois à cette occasion. La finance reste cependant prioritaire dans les besoins malgré les tentatives d'y remédier dernièrement. Certains dirigeants disent ne pas se sentir

« à la hauteur » et expliquent qu'une formation ponctuelle n'est qu'une « béquille qui aide mais ne permet pas de courir. »

Les connaissances administratives, en gestion du personnel, en législation du travail,... sont jugées complexes car elles évoluent constamment. Enfin, certains éprouvent des difficultés concernant la TVA.

Sur le plan relationnel, il existe une difficulté à maintenir un double réseau institutionnel et du secteur, des gens du métier, en plus de la relation à la clientèle.

La difficulté d'être disponible pour une formation longue et le fait que les formations courtes sont vite oubliées s'il n'y a pas de rappel et si on ne met pas en pratique journallement les nouvelles connaissances est une réticence des dirigeants par rapport à la formation.

3. Réponses existantes

- L'agrément est une prise en compte des nécessités du secteur et vient compléter les programmes de mise à l'emploi et les aides à l'emploi qui sont indispensables pour la viabilité des activités.
- Pour ce qui est des matières en gestion, tout ce qui touche aux compétences du manager est le terrain des Agences-conseil. Que ce soit pour l'étude de marché et le business plan, ou toutes autres questions, les réponses existent. Un nombre important d'organismes de formation conseille également le secteur à des prix raisonnables.
- Pour les prêts et préfinancements, il existe Credal et Brusoc qui soutiennent le secteur.
- Les acteurs sont membres de fédérations et s'inscrivent souvent dans un réseau propre à leur secteur. Cela leur donne une assise et permet d'échanger sur des bonnes pratiques ou même d'envisager des projets en partenariats.
- L'aide d'un secrétariat social, de ressources d'un CPAS ou du logiciel GAP pour venir en support à l'administration du personnel est fréquente. De la même façon, l'externalisation de la comptabilité est la réponse utilisée le plus souvent.
- La formation est assortie de diverses mesures propres à chaque entreprise dans le cadre du contrat de travail : programmes communs à l'entrée, validation de compétences, programmes de formation, réalisation de brevets, formations complémentaires en informatique ou en langues,...
- L'accompagnement des travailleurs est formalisé dans certains cas avec Actiris, la Missions Locale ou le CPAS qui va prendre le travailleur les derniers jours de son contrat de travail pour envisager de manière individuelle la suite de son projet.

Certaines structures mettent en ligne les CV de leurs travailleurs, proposent des screening individuels et des bilans personnels autour du projet professionnel.

- L'existence de processus d'intervision thématiques pour encadrants ou dirigeants qui accompagnent les travailleurs bénéficiaires est une manière d'échanger, de se retrouver ensemble, et avec l'aide d'un animateur d'approfondir la réflexion autour d'outils d'évaluation.

4. Réponses à apporter

4.1. Le secteur

a. Cadre légal et financement

Les demandes s'orientent vers une [clarification de l'ordonnance entre la mission de transition et celle d'accès à l'emploi durable](#), soit entre EI et Ilde afin de réduire la concurrence entre organisations.

Dans la même lignée, un [cadre sécurisant](#) qui s'accompagne d'une [amélioration significative de l'administration sur le plan du financement et donc des prévisions](#) est nécessaire tout en gardant un [cadre souple pour forger des modèles et permettre l'innovation](#). Le besoin d'un feed-back du politique au secteur pour être informé des secteurs valorisés participe à cette demande de [neutralisation des incertitudes](#).

Pour [répondre aux besoins en capital](#) pour se lancer, se financer et se développer, une prise en capital par la SRIB garantie par la Région est une idée avancée, que ce soit pour le financement ou les prêts. Afin de favoriser l'investissement par d'autres acteurs également, une immobilisation de capital avec des return réglés par le fédéral permettrait d'aider le développement du secteur qui ne peut fournir une rentabilité supérieure à un compte épargne avec pourtant des risques importants.

Afin de consolider les projets existants, une recherche de la [qualité](#) plutôt que la quantité est attendue du point de vue du nombre d'entreprises agréées. Il est préféré de soutenir moins d'entreprises mais de manière plus substantielle que de faire du chiffre même si le bénéfice politique est moindre. Les subsides conditionnent un encadrement de qualité afin de mener à bien la mission d'insertion.

[Favoriser l'accès aux marchés publics](#) des entreprises d'économie sociale par le biais des clauses sociales permettrait de développer le secteur en ouvrant une porte vers de nouveaux contrats. Inscrire l'activité des EI dans le champ du développement durable (social, économique, environnemental) pour se différencier et bénéficier d'une [clause de non-concurrence](#) dans les marchés publics est également une piste suggérée propre aux EI.

Le **financement de la finalité sociale** est revendiqué dans la mesure où l'économie sociale d'insertion valorise la mise à l'emploi compte tenu de l'enjeu majeur du chômage à Bruxelles. Mais les entreprises d'économie sociale rendent également un service à la collectivité qui répond à une demande qui n'est pas comblée ni par le service public ni par l'associatif local. Dès lors qu'elles participent au développement communautaire, les entreprises d'économie sociale (du type Ilde surtout) attendent une reconnaissance et une aide dans leurs efforts sur ce plan.

b. Reconnaissance et valorisation

La **valorisation du secteur** pour favoriser son développement passe par une sensibilisation et représentation politique pour porter et soutenir les EI et Ilde en valorisant la plus-value de la mission d'insertion et les avantages au niveau du prix.

Développer une **identité des entreprises d'économie sociale responsable** participe de cet effort nécessaire de communication et de sensibilisation de l'ensemble de la société.

Si d'un côté nous constatons une demande de consolidation des projets existants, la visibilité du secteur et de son développement exige de **s'ouvrir à des projets innovants en termes d'activités** et ne pas se cantonner aux secteurs classiques de l'économie sociale : la construction, l'horeca, les Titres-service et les services de proximité. La culture est par exemple un secteur qui pourrait offrir des opportunités.

Enfin, la reconnaissance du travail mené ne peut se faire sans **évaluer et chiffrer la mise à l'emploi** afin de gagner en crédibilité et valoriser le secteur.

c. Formation et mise à l'emploi

L'offre de formation existe mais il manque un rôle d'**interface entre l'offre et la demande de formation**. Une fois un besoin détecté, une aide appréciable serait une mise en relation avec l'offre correspondante par un acteur-clé. Cela demande la constitution d'une **base de données** des formations en entreprises qui peuvent accueillir des travailleurs. Pour la formation théorique ou hors cadre de travail, créer une bourse aux formations en ligne où chacun déclare ses disponibilités et les besoins de ses travailleurs faciliterait le développement de ce marché. Certaines entreprises possèdent déjà des logiciels avec une série de besoins en formation de leurs travailleurs et les disponibilités horaires de ceux-ci. Développer un tel processus au niveau du secteur, par une fédération ou un autre acteur, est une piste envisagée.

Un regroupement par secteur pour la **mise à l'emploi** est également souhaitable afin de visibiliser l'activité de formation en ciblant les compétences transversales acquises à la sortie auprès d'employeurs potentiels. Ces employeurs potentiels seraient identifiés par une méta-structure avec un coach spécialisé par secteur à la sortie de la période de transition et qui puisse offrir un carnet d'adresse avec des employeurs potentiels. Une recherche

d'employeurs potentiels importants (STIB, SNCB, La Poste) et qui engagent des personnes faiblement qualifiées doit être menée afin d'établir des **partenariats durables et privilégiés**.

Enfin, afin de faciliter l'insertion des travailleurs sur le marché régulier du travail, il est important de mener un travail de **sensibilisation et de communication envers les entreprises pourvoyeuses d'emploi**. Les exigences des entreprises ne sont pas toujours justifiées et les travailleurs formés par l'économie sociale sont pour une partie aptes à l'emploi sans pour autant correspondre à tous les critères comme l'ancienneté, l'expérience, le bilinguisme,... Informer sur la qualité des travailleurs et diminuer chez les employeurs l'importance d'engager un profil surqualifié pour le poste à pourvoir et une piste pour favoriser l'insertion et la mise à l'emploi.

4.2. L'entreprise

- La **valorisation de l'insertion en termes d'image** sur le plan du marketing permettrait une différenciation par la mission d'insertion. Communiquer là-dessus est une nécessité.
- Si la **formation** existe pour les dirigeants, les encadrants et le public cible, il apparaît utile de professionnaliser le personnel permanent et administratif en proposant des formations.
- La **simplification des tâches administratives** est une manière de répondre à un besoin de dégager du temps. Fournir la preuve du paiement des salaires alors qu'elle existe à l'ONSS, par exemple, est une piste d'amélioration souhaitée.
- Constituer un **fond** pour faire face aux situations plus difficiles afin de ne pas devoir licencier ou un passif social qui sert à couvrir l'ensemble des frais de personnel en cas de cessation de rentrées est déjà mis en œuvre par certaines structures. C'est une bonne pratique à diffuser.
- La mise en réseau par secteur afin de **mutualiser une série de nécessités** (comme la réflexion, la demande de formation, le lobby,...), se rassembler pour créer une centrale d'achat, faire des économies d'échelle, échanger sur les bonnes pratiques, se regrouper entre petites entreprises pour faire face aux grands employeurs en valorisant les travailleurs faiblement qualifiés mais de qualité,... sont autant de pistes à envisager.
- Une **bourse aux formations** sur les aspects sociaux et pédagogiques est une idée qui pourrait s'appliquer de manière structurelle avec des outils communs et des coachs personnels à disposition des travailleurs, encadrants ou dirigeants. La réponse ponctuelle pour un besoin en formation est jugée parfois plus réaliste qu'une formation longue en termes de capacité de mobilisation. Le chèque expertise de l'Agence Alter est une mesure appréciée de ce point de vue.

- Développer le principe **d'intervision thématique avec un accompagnement sur le terrain** pour ceux qui veulent implémenter jusqu'au bout les enseignements issus des formations est une mesure qui devrait être répandue et élargie à tous les services comme l'encadrement, la GRH, l'opérationnel, la comptabilité,... Les problèmes sont discutés et un éclairage est apporté par un académique ou un consultant qui synthétise et apporte des outils de gestion, des grilles d'analyses.
- Favoriser l'échange avec des entreprises classiques et implémenter un management similaire est une piste avancée afin de « moderniser » et **professionnaliser le secteur**. Favoriser le profil « entrepreneur » plutôt que « sciences humaines » du dirigeant est pour certains une clé du développement tout comme changer l'image de l'entreprise comme étant opposée à l'associatif.
- Pour assurer la viabilité économique et l'insertion, la réponse en amont est une **offre de subsides suffisante**. Dès le moment où l'économie sociale d'insertion n'est pas toujours rentable, c'est une réponse inévitable.
- Pour agir sur la motivation des travailleurs, proposer des avantages comme des chèques-repas et un abonnement STIB permettraient de faire la différence et de **lutter contre les pièges à l'emploi**.
- Enfin, plus de souplesse dans les tâches et profils admis par l'agrément. Certaines personnes conviennent mais ne peuvent être engagées (comme des demandeurs d'asile). Certaines activités dans le secteur des Titres-services sont non admises comme laver les vitres ou faire du jardinage.

4.3. Les dirigeants

- Fournir un **coaching pour dirigeant et encadrants**, une supervision sur les enjeux d'intégration au sein de l'entreprise : comment motiver, redonner du sens à l'activité,...
- Offrir un accompagnement proche, de l'audit, de l'aide à l'implémentation,...
- **Accompagner une réflexion stratégique** qui reste trop souvent au second plan.
- Former sur le bon fonctionnement du CA et s'entourer des compétences nécessaires au sein de son CA.
- Mener une « **réflexion marketing globale** » face à un univers concurrentiel, des changements institutionnels récurrents et un contexte politique mouvant. Cette réflexion est nécessaire et permettrait de solidifier et professionnaliser la communication.

- Poursuivre les **formations techniques ponctuelles des dirigeants** comme béquille ad hoc : finance, plan de formation, marchés publics... La formation longue est difficile car il faut s'extraire du travail pendant durant un certain temps qui ne peut plus lui être consacré. Une réponse en termes de formation doit être adaptée à la situation géographique et aux horaires de travail. Des formations en **ingénierie de subsides** est une demande récurrente.

TABLEAU DE SYNTHESE THEMATIQUE

Niveau	Thématique	Difficultés	Réponses
Secteur	FINANCEMENT	Incertitude liée aux subsides Accès aux prêts et prise en capital Répartition de l'enveloppe Calcul sur la base du public cible	Cadre sécurisant Prise en capital réglé par la Région ou le Fédéral La qualité plutôt que la quantité Calcul linéaire et non dégressif pour favoriser la croissance
	INSERTION	Faible productivité des travailleurs L'après-formation : tremplin vers quoi ? Recrutement du personnel d'encadrement (profil et subsides)	Bourses aux formations Création d'une base de données et d'une structure d'interface entre l'offre et la demande d'emploi Visibilisation de l'activité de formation et sensibilisation des entreprises pourvoyeuses d'emplois
	CADRE LEGAL	Concurrence implicite entre entreprises Reconnaissance de la seule mission d'insertion Différence entre EI/Ilde non respectée en pratique	Accès aux marchés publics Financement de la finalité sociale Clarification de l'ordonnance sur les missions respectives des entreprises
	RECONNAISSANCE	Isolement Faible attractivité du secteur Critique et discrédit	S'ouvrir à l'innovation et aux partenariats Visibiliser et sensibiliser sur la plus-value de l'économie sociale Représentation politique valorisante Evaluer et chiffrer les actions
Entreprise	GESTION	La stratégie qui passe au second plan Le marketing et la communication vers l'extérieur La gestion financière L'évaluation du personnel La législation sociale Les démarches administratives	Bourses aux formations ponctuelles en marketing et stratégie Professionnalisation du personnel permanent Création d'un fond social pour les moments plus durs Mise en réseau pour économies d'échelles Echange de bonnes pratiques
	INSERTION	Absentéisme et motivation Encadrement Stabilisation des emplois Lien entre formation et marché du travail Coût de la formation et disponibilité des travailleurs ou encadrants	Proposer des avantages aux travailleurs Subsidier l'encadrement de manière plus soutenue Penser l'adéquation formation/emploi Bourses aux formations et aménagement des horaires de formation
Dirigeant	COMPETENCE	Marketing, finance, GRH	Accompagnement personnalisé, coaching Formation technique ponctuelle
	RELATIONNEL	Réseau institutionnel et sectorielle	Favoriser l'interconnaissance et l'échange

Chapitre 4 : Compte-rendu de la table ronde

La table ronde organisée le 18 novembre 2011 est complémentaire aux entretiens et permet de confirmer les tendances identifiées. Elle s'est déroulée en deux phases. Une première phase a permis à chacun de s'exprimer sur les enjeux, difficultés et besoins du secteur de manière générale en vue d'arriver à formuler un diagnostic collectif. Une seconde phase a été l'occasion d'apporter des réponses, pistes et solutions pour remédier aux freins établis lors de la première phase.

PHASE 1 : quel diagnostic ?

A la croisée de deux mondes

L'économie sociale intervient à la croisée de deux mondes qui ne sont pas toujours bien intégrés et représentent aux yeux des acteurs une source de difficulté tant pratique qu'idéologique : [le monde de l'économique et le monde du social](#). Cette dualité se traduit d'abord sur le plan de la mission de l'économie sociale qui se doit de répondre à un « *double enjeu de production économique et d'insertion sociale* ».

L'histoire des acteurs et des structures, issus du social comme nous l'avons vu, qui ont émergés initialement dans une perspective de contestation pour ensuite être inscrits en partie dans l'action publique, d'une part, et l'arrivée d'une culture d'entreprise, d'autre part, expliquent cette confrontation ressentie entre deux mondes : « *les structures sont souvent des associations, d'anciennes asbl et les critères d'autonomie de gestion ne sont pas toujours respectés. Il y a des communes, des Missions Locales et c'est un peu border line car elles n'ont pas toujours cette approche économique et marchande comme aurait un porteur de projet.* » Ces deux mondes sont alors comme deux systèmes culturels distincts : « *Pour moi il y a deux modèles : dirigeants du social ou de l'entreprise. Chacun amène son bagage, ses défauts et ses manières de penser.* »

De ces visions du monde divergentes découlent une gestion pratique de l'entreprise différente créant au sein du secteur un « *gap culturel* » qui devient facilement un « *problème culturel* » : il s'agit de cette tension à dépasser « *entre les prescriptions managériales et des objectifs sociaux marqués par l'expérience de certains dirigeants qui parfois manquent de compétences de base. De là peuvent découler des problèmes de vision, de management, de RH.* »

Le croisement de ces deux mondes suscite des réactions et critiques par rapport aux valeurs véhiculées au sein de ces deux mondes. L'enchevêtrement pratique de l'économique et du social se cherche et permet tantôt d'exprimer des craintes ou des peurs d'invasion, tantôt des lacunes et besoins en compétences : « *on ne gère pas une asbl comme une entreprise classique, l'économie sociale doit défendre un modèle propre* », mais en même temps « *Une entreprise d'ES est avant tout une entreprise. Si l'activité économique n'est pas assez développée, s'il n'y a pas d'approche entreprise, elle ne sera pas en mesure de se*

pérenniser et sera dépendante des subsides. Leurs dirigeants doivent être compétents pour ces matières. »

Afin de savoir ce qui est spécifique à l'économie sociale, c'est la recherche d'une « *complémentarité des profils* » qui est jugée nécessaire afin d'« *articuler* » ces deux mondes même si sur le plan pratique, l'aspect entrepreneurial est jugée prioritaire pour le bon fonctionnement de l'activité. « *Dans une entreprise, les aspects liés au management financier sont principaux avant la mission sociale. Dès le départ l'entreprise doit se positionner comme une entreprise privée. Et être en bonne santé depuis le début. Avoir une économie saine afin de mettre en valeur l'aspect social.* »

Pour résumer, agir sur les capacités entrepreneuriales des dirigeants et intégrer le public cible au sein de l'activité économique sont les deux difficultés propres à l'économie sociale d'insertion à Bruxelles et qui nécessitent des complémentarités de compétences issues de mondes professionnels différents : [social/économique](#), [pédagogique/gestionnaire](#).

De la diversité à l'interrogation identitaire

Les acteurs diagnostiquent une diversité d'initiatives, de profils et d'activités qui rendent compliquée une analyse des difficultés du secteur en général, chaque cas particulier nécessitant sa propre réponse adéquate : « *Les profils des dirigeants sont très différents et les secteurs aussi. Les contraintes sont différentes et les questions qu'on se pose aussi.* » « *Il y a le fait qu'on retrouve soit des entreprises techniques, soit des éléments du type associatif, et dans ces dernières des versions privées ou institutionnelles. Les CPAS sont très actifs. Cela fait beaucoup de différences pour le petit panier que l'on est.* » Nous sommes donc en présence d'« *éléments fondamentalement différents* » qui interroge la compréhension de soi, l'[identité du secteur](#) « *de l'intérieur et de l'extérieur* ».

D'autant plus que l'économie sociale est bien plus large que l'économie sociale d'insertion bruxelloise. « *L'insertion ne correspond pas forcément à la définition générale de l'économie sociale, on est donc en présence d'une spécificité engluée dans une série de termes : l'économie sociale est un tout petit secteur très compliqué, sur le plan de la définition. On parle d'économie sociale, d'économie sociale d'insertion, il y a beaucoup d'autres termes. En Wallonie aussi c'est différent, les appellations ne sont pas les mêmes.* »

Si les acteurs sont d'accord pour dire qu'à Bruxelles, l'économie sociale se définit par un objectif de « *besoins non rencontrés par le public ou le privé* » et un besoin de « *mise à l'emploi* » pour trouver une solution au chômage endémique et structurel à Bruxelles, une demande récurrente appelle une « *clarification des missions* », « *savoir ce que l'on fait* » car « *certaines structures sont freinées dès leur démarrage par la non clarification des objectifs : est-ce de l'insertion, ou juste la création d'emplois au sein de l'entreprise.* » « *Il faut prioriser les objectifs, clarifier le service à la collectivité: est-ce du social ou de l'économique ? La structure doit identifier ce qui est le plus important pour elle. Est-ce l'aspect pédagogique ou combler une niche. S'il y a un amalgame, on ne sait plus ce qu'on fait.* »

Cette réflexion sur les missions et objectifs est doublée d'une « *confusion* » relative quant aux interlocuteurs du champ de l'économie sociale : « *il y a les fédérations, des intervenants divers sur Bruxelles et Wallonie, parfois qui interviennent sur les deux. On ne sait plus qui on est, qui fait quoi, moi-même je m'y perds, on ne sait pas qui a le dernier mot. Donc ça fait beaucoup d'intervenant pour un petit secteur et la difficulté de savoir ce que l'on est !* ».

Les deux types de structures (EI, Ilde) sont interrogées : « *quelle structure pour quel mode de financement ?* », « *économie sociale ou économie sociale d'insertion ?* », « *une entreprise d'insertion fait de l'insertion, une Ilde c'est moins évident, ça peut être un service de proximité ! Donc quels statuts ? Quelles structures pour quels services ?* ».

Une difficulté réside donc dans la **définition des missions, des objectifs, des statuts mais surtout de la cohérence identitaire d'un secteur qui multiplie les références d'appartenances**. Si on s'en remet aux analyses de chercheurs sur les entreprises d'insertion en Belgique⁴, il existe des entreprises sociales présentent dans le champ de l'insertion par le travail sans pour autant s'inscrire dans un cadre légal. A côté de ces formes d'institutionnalisations, des entreprises se mettent en réseau et développent ce que ces chercheurs nomment des processus « *d'auto-labellisation* » et de mise en réseau. Par conséquent, cette dernière devient pour certains la première identification alors que pour d'autres elle est secondaire et le cadre légal est plus structurant. Lors de notre table ronde, différents niveaux « *d'appartenance* » apparaissent et les citations permettent de dégager tantôt le cadre légal, l'appartenance à un CPAS ou une structure mère publique, tantôt une fédération d'un secteur ou un réseau propre, ou encore une culture ou un monde d'appartenance plus proche du social ou de l'économique.

La sous-capitalisation et le problème de la taille

Dans cette diversité, une variable qui ressort des discussions concerne la taille des structures : « *Il me semble que les entreprises sont variées et leur développement est variable. Certaines sont plus anciennes que d'autres et ont trouvé des moyens de se développer... Une fois que la spirale positive est amorcée dans une entreprise, le capital social et financier est accumulé.* »

Mais le constat collectif auquel nous sommes arrivés porte sur la difficulté pour les entreprises d'économie sociale d'insertion d'atteindre une taille qui dépasse la Toute Petite Entreprise (TPE). « *On n'arrive pas à Bruxelles à créer des structures plus grandes, de plus de 40 personnes. Alors que c'est dérisoire. Et on a besoin de structures qui se développent.* »

Les conséquences représentent un frein aux **économies d'échelles**, aux fusions et donc au développement du secteur en général. Sur le plan des compétences des dirigeants, « *on cherche un mouton à cinq pattes* » pour répondre à la demande « *d'être multitâche* » or « *pour des structures qui sont souvent de petite taille, c'est dur* », et cela entraîne que « *tous les directeurs après quatre ans sont usés* ». Sur le plan de la formation, il apparaît que « *tant qu'il n'y a pas un socle de base, des financements, un minimum de sécurité assurée, et bien*

⁴ NYSSSEN M., LEMAITRE A., PLATTEAU A., « *Quelle place et quels enjeux pour les entreprises d'économie sociales d'insertion en Belgique* », Refléts et perspectives, XLIII, 2004/3.

penser à la formation c'est prématuré, sauf pour les grosses structures qui ont accumulé du capital. »

Les causes explicatives de la petite taille des entreprises sont « *les logiques de financement des subsides favorisent l'émergence de petites structures et pénalisent les grandes structures. La logique actuelle fait qu'une fusion signifie une perte de moyens. C'est paradoxal et cela empêche la complémentarité, les économies d'échelle.* » Les marchés publics sont aussi mentionnés dans la mesure où ils sont « *contraires à une logique de développement d'entreprise* » et ne permettent pas de développer des partenariats. « *On doit rester dans notre bulle, on est puni. Or une entreprise cherche toujours la complémentarité, la sous-traitance, le moyen le moins cher de faire son activité...* »

Confinement et manque de vision

Dès lors le constat établi d'une diversité de structures et de cultures d'entreprises, d'une réflexion identitaire sur les missions et objectifs et la question de l'appartenance et du morcellement d'une partie du secteur en petites structures, c'est la difficulté d'un « *confinement* » qui impose un « *manque de vision* » qui se fait sentir. « *Je trouve qu'il y a des projets mais plutôt des petits projets et que l'aspect stratégique manque. On a le nez sur le guidon.* » Ce qui impacte la « *capacité de vision* » pourtant « *fondamentale* » et paradoxalement « *un peu faible* » en économie sociale alors « *qu'elle devrait être maximale* ». « *C'est un peu trop souvent de l'opportunisme. Il y a une ordonnance alors on entre un projet pour avoir quelques sous.* »

Les acteurs s'interrogent sur leurs liens et les partenariats qu'ils entretiennent et sur la nécessaire **mutualisation** de toute une série de matières et à différentes niveaux qui serait à développer. « *Comment on sort d'une bulle, comment on se met en relation avec l'extérieur si on ne sait pas qui on est et qu'on ne sait pas le communiquer. On doit définir l'économie sociale avec la confédération de la construction pour ce qui nous concerne sans avoir de consensus avec le secteur de l'économie sociale* ». L'économie sociale apparaît en rupture avec le mouvement associatif et par rapport à l'économie classique. « *Aujourd'hui, il me semble que l'économie sociale d'insertion a contre elle les syndicats, le patronat et les pouvoirs publics parfois qui ne défendent pas trop le secteur pour ne pas avoir de problème avec les syndicats et le patronat.* » **Faute de consensus sur sa légitimité, le secteur se serait placé « dans une position inconfortable. »**

L'enjeu est donc « *la partie réseau et la mutualisation des compétences, car la taille des entreprises ne permet pas d'avoir les moyens en temps et en personnes pour faire face aux besoins* ». Il faut « *sortir de l'isolement* » et « *voir comment d'autres solutionnent les problèmes auxquels on est confronté* ». Cette ouverture vers l'extérieur s'entend aussi bien entre entreprises d'économie sociale qu'avec des entreprises du secteur privé : « *Il y a des initiatives entre secteurs et entreprises d'économie sociale, des partenariats existent et sont à promouvoir. Par contre il faudrait développer des ponts vers le privé, car cela manque, des contacts avec d'autres entreprises.* » « *Chacun travaille dans son coin sans **vision globale.*** » et « *Il n'y a pas d'intégration socio-économique dans une réflexion globale, une stratégie. Il n'y a pas de réflexion sur le lien avec l'économie industrielle.* »

Ce diagnostic de l'isolement et cet appel à ouvrir le secteur et le faire sortir de sa bulle en vue d'échanger et de rechercher des complémentarités entre entreprises est une demande forte basée sur un constat collectif qui ne remet toutefois pas en cause les développements et partenariats existants actuellement.

Reconnaissance politique

Comme largement relevé lors des entretiens, l'enjeu principal lié à l'ordonnance est son financement est le **besoin de prévision**. « *Le public se trompe en pensant qu'on veut plus de subsides. On ne demande pas plus de subside, mais une sécurité prévisionnelle. Je suis content si demain on me dit tu reçois moins mais c'est sûr.* » Ou encore c'est un « *stress de ne pas savoir quoi sur les financements, c'est certain.* »

Mais au-delà du subside et de son administration, un besoin de reconnaissance du secteur auprès des politiques renvoie à une demande de valorisation afin de faire front à une série d'incertitudes identitaires, de statuts et de missions comme nous l'avons déjà vu : « *le dénominateur commun de ces entreprises, ce serait leur besoin de reconnaissance : principalement une reconnaissance des décideurs politiques, de ceux qui ont un pouvoir effectif. Il s'agit d'une reconnaissance sur leur finalité, leur mission, ce qu'elles peuvent apporter de spécifique.* »

La demande de valorisation vient aussi contrecarrer des discours critiques ou négatifs pressentis : « *Le secteur est tellement marginal et est considéré négativement par d'autres secteurs. Même avec une vision et des directeurs motivés, on est freiné de manière structurelle.* » Il y a la question des partenaires sociaux : « *La critique des partenaires sociaux c'est l'économie sociale dérégule.* » La question de la crédibilité même du secteur : « *concernant la dépendance du secteur aux deniers publics, la question est de savoir si l'ES est une activité dépendante ou crédible proposant une alternative réelle et viable. C'est un débat essentiel qui est absent pour le moment.* » Ou encore : « *on reste dans notre bulle, il n'y a pas de dialogue avec le reste de la société, il est difficile de se faire entendre, pris entre un secteur public évasif et un secteur économique classique sur la défensive.* »

Associé à son confinement et sa recherche identitaire, l'ouverture au dialogue et la demande de reconnaissance politique et sociétale est jugée requise pour le développement du secteur.

Instrumentalisation – autonomie – dépendance

La **dépendance du secteur aux subsides** est diagnostiquée comme tension majeure entre « *financement et autonomie* », sujette au risque d'une « *dérive d'instrumentalisation* » du secteur : les entreprises d'économie sociales offrent-elles un service indépendant ? Car la reconnaissance légale assortie d'une plus grande visibilité du secteur et d'une stabilité aux ressources publiques nécessaires à la poursuite de leurs objectifs entraînent une dépendance jugée « *problématique* ». « *On vous finance mais on oriente les activités vers des*

objectifs d'emploi de plus en plus importants mais aussi des exigences d'environnement, etc. » Sur cette relation entre institutionnalisation et autonomie des entreprises d'économie sociale, l'article scientifique sur la place des entreprises d'insertion en Belgique est très clair : « La tendance au développement de relations contractuelles entre pouvoirs publics et l'économie sociale d'insertion dans le cadre de l'Etat Social Actif a des impacts importants tant sur les objectifs que sur les ressources de ces entreprises. »⁵

L'**institutionnalisation** fait également place de manière inévitable à une logique institutionnelle d'évaluation concernant le volet insertion: « *Les logiques d'évaluation des pouvoirs publics mettent la pression. On est évalué en fonction du taux de placement et non le travail effectué ou le besoin réel. Les pouvoirs publics ne veulent pas nous évaluer sur la réelle plus-value apportée en faisant par exemple un bilan de compétence avant, un bilan après, ça non. »*

L'insertion

Concernant la mission d'insertion, la difficulté est d'ordre structurelle : le contexte de crise mettant à mal la création d'emplois durables qui « *n'ont du sens que dans une économie en croissance* ». De ce point de vue, les projets d'économie sociale qui intègrent la création d'emplois durables sont « *particulièrement louables* ». Pour les emplois de transition, la difficulté réside justement dans la non permanence de la compétence dans un projet d'insertion avec un public cible éloigné du marché du travail où la transition signifie « *perdre en permanence la compétence* », « *c'est une vocation, c'est très fatigant* ».

Le débat **entre transition professionnelle et emplois durables** renvoie quant à lui au besoin de clarification des missions et des objectifs de l'économie sociale d'insertion par rapport à l'économie sociale et des EI par rapport aux Ilde. Comme le souligne un dirigeant, notons « *qu'on touche plus de gens avec la transition que si on avait trois emplois durables ! La question c'est quel est notre développement futur et combien de personnes peut-on prendre en charge ?* ».

Concernant la pression économique et d'évaluation de performance provenant des pouvoirs subsidiant, le problème de la sélection du public-cible est questionnée afin d'éviter de dériver vers une « *logique d'écramage* » et donc **d'exclusion des personnes les plus fragilisées** en vue d'atteindre des objectifs quantifiés.

Besoins en compétences

Les compétences nécessaires aux dirigeants sont multiples : « *ils ont besoin de compétences techniques, pédagogiques pour amener à l'insertion et managériales* ». L'idée d'une concentration des compétences autour de la figure du dirigeant est nuancée pour prendre en compte les compétences techniques et pédagogiques des encadrants, plus proches dans certaines structures du public cible. Cette répartition de la compétence prend forme dès que

⁵ *Idem*, p.28.

l'entreprise voit ses effectifs augmenter. Si la **compétence de dirigeant d'entreprise et la compétence pédagogique** « sont complémentaires », les deux domaines de compétences « ne doivent pas forcément être détenus par la même personne ».

La question de la formation n'est pas primordiale pour les dirigeants et les formations courtes sont jugées « peu efficaces », en tout cas « moins intéressantes », qu'un « accompagnement sur le long terme assorti d'un coaching. » Compte tenu de l'offre importante en formation, l'intérêt porte plutôt sur **l'acteur ou l'interface qui permettrait de « faire le lien » entre les besoins et l'offre en formation.**

Enfin, les dirigeants sont confrontés à « une charge importante » liée à la « multiplicité des objectifs qu'on assigne aux entreprises d'économie sociale : défi environnemental, lutte contre le chômage, production économique... » Cela se traduit par un besoin en compétences transversales. Une tension est identifiée entre le niveau des programmes politiques et le terrain qui se doit de « pallier au cloisonnement institutionnel ». Les politiques étant morcelées, la **transversalité incombe aux porteurs de projets** qui sur le plan local « doivent intégrer ce qui n'est pas intégré au niveau supérieur » afin de proposer « quelque chose de juste au niveau sociétal ». La transversalité des compétences liée aux différentes missions et objectifs d'une entreprise d'économie sociale d'insertion est interrogée ici non plus seulement du point de vue de l'activité même mais bien à la lumière du contexte institutionnel qui manque d'intégration entre les actions des ministres. Le financement du secteur sans clarification ni intégration des actions transversales perpétue une « logique de saupoudrage » critiquée par les acteurs.

PHASE 2 : Que faire ?

Le partenariat plutôt que la concurrence

La logique des marchés publics basés sur le prix pousse à la concurrence. Des entreprises décident même de ne plus remettre des offres en même temps afin de ne pas se faire concurrence. « *Si on gagne deux marchés, on se rend compte que c'est au détriment de deux autres structures* ». Dès lors, cela devient contre-productif pour le secteur et contre la logique de partenariat que les acteurs favorisent et aimeraient développer davantage. Sur le plan des marchés publics, cela se traduit par la demande d'accès à des marchés multicritères capables de prendre en compte des partenariats ou des sous-traitances.

Le partenariat implique de s'inscrire dans « *une logique de complémentarité* » nécessaire afin de réorganiser les entreprises, les compétences individuelles et collectives et surtout les relations au sein d'un secteur.

Le partenariat est aussi une réponse pour faire contre-pied aux logiques d'évaluation auxquelles sont soumises le secteur : « *Il y a confusion entre évaluation des projets et évaluation de leurs politiques ce qui est porteur de malentendus et de concurrence* ». Sensibiliser et défendre le projet des entreprises d'économie sociale, leurs valeurs et leur plus-value sociétale sont des pistes à recommander dans le cadre de partenariats.

La mise en réseau

La mise en réseau entre opérateurs répond à l'exigence de mieux se connaître, se rencontrer et échanger sur les bonnes pratiques et cheminer « *vers une vision sectorielle partagée* ». Cette mise en réseau est envisagée par secteur comme des clusters, mais également pour l'ensemble du secteur de l'économie sociale d'insertion. Cette mise en réseau doit s'ouvrir dans un second temps vers d'autres régions, voir d'autres pays.

La mutualisation

Les pratiques de mutualisation des enjeux du secteur devraient partir des opérateurs eux-mêmes et de ce qui est déjà mis en place de manière informelle. Pérenniser ce type de démarches et leur donner un cadre plus officiel et structurel permettrait de rendre collectif toute une série de mesures et de services à l'échelle régionale.

Une pratique de mutualisation comprend deux étapes : réfléchir sur des enjeux du secteur, des thématiques d'actualité, établir des fiches sur la base d'un travail collectif, dans un premier temps, et mener une étude de faisabilité des réponses et mutualisations envisagées et assurer le suivi de ces mesures dans un second temps.

« Avec nos collaborateurs on échange de la matière, des compétences (ex : avec Oxfam on récupère les surplus), il y a une série de flux non visibles. Une série d'entreprises font appel à

d'autres entreprises du secteur et font face de cette manière à des géants, de gros groupes. Par exemple, on peut mutualiser les camions, cela paraît idiot. Mais dans l'économie sociale, je sais qu'on ne prête pas facilement son camion ou son chauffeur alors que le charroi c'est souvent un problème. »

Ouverture, recherche, innovation

Il apparaît essentiel de « *s'ouvrir au monde de l'entreprise* », afin de combler des lacunes et une méconnaissance des modes organisationnels de l'entreprise classique susceptibles d'enrichir la réflexion du secteur.

L'innovation comme levier est à remettre au cœur du dynamisme de l'économie sociale. « *Dans le domaine de l'éco-construction, du recyclage, l'économie sociale était pionnière. Aujourd'hui il y a un déficit d'image et on nous voit incapable d'innovation.* »

Enfin, la Recherche & Développement est à promouvoir au sein des structures et entre elles malgré une certaine réticence du secteur associatif. Cela contribuerait au développement du secteur.

Se développer

La taille des organisations reste un frein au développement. La spécificité bruxelloise, liée en partie à son ordonnance, exige de trouver des mesures capables de faciliter l'accès des structures à une échelle qui permette une certaine assise. « *Dès qu'on est devenu plus gros, autour de 60, on a pu dédoubler la structure et les services. Jusqu'à 40, le manager devait être entrepreneur, spécialiste des trajets sociaux, développeur de réseaux, etc. Maintenant on est plus pertinent au niveau du recrutement, par exemple, on n'est plus des généralistes.* »

Centre de compétence

Une piste répond au besoin de regrouper les compétences et l'expertise existante sur le secteur, les solutions trouvées ailleurs et les échanger. L'ambition est d' « *aller plus loin que les fédérations et les agences-conseil* », et « *conserver les savoirs et mutualiser les ressources* ».

Dans cette optique, une proposition d'une **Inter-fédération** regroupant l'ensemble des compétences et ancrée sur la Région est avancée, avec l'avantage en plus d'offrir **une plus grande lisibilité du secteur sur le plan politique** qui « *parlerait d'une seule voix* » au lieu d'avoir une multiplicité d'acteurs et de partenaires.

Ancrer la fonction du conseil en économie sociale d'insertion au sein d'une structure régionale comme l'ABE qui traite des enjeux économiques des entreprises en général serait aussi une manière de regrouper l'expertise et de donner une place à l'économie sociale dans le système économique. Toutefois, cette mesure ne fait pas l'unanimité car la proximité de

la mission conseil avec les fédérations du secteur qui connaissent le terrain est aussi jugée comme avantageuse.

Soutien aux Fédérations et Agences-conseil

Une série de mesures à mettre en œuvre revient naturellement dans les discussions aux fédérations et agences-conseil. Il apparaît souhaitable d'abord de soutenir les fédérations « *pour leur volet fédération* » au-delà de la mission de conseil pour les organisations qui cumulent les deux en leur sein, et ensuite pour prendre en compte le travail mené concernant l'image du secteur et les synergies en entreprises adoptées par leur intermédiaire.

Conclusion générale

La consultation des acteurs du secteur nous a permis d'évoluer d'une problématique portant sur les besoins en compétences des dirigeants d'entreprise d'économie sociale d'insertion à Bruxelles vers la prise en compte des enjeux et des freins au développement du secteur. Ce glissement est dû à une hypothèse de base légèrement en porte-à-faux par rapport au vécu des acteurs de terrain, et qui déduisait d'un problème de développement du secteur une limite et un manque en compétences susceptibles d'être rencontrés par une offre en formation adéquate. Si en fin de parcours la question de la formation reste pertinente, elle n'est toutefois pas centrale dans les propos des acteurs et des priorités qu'ils souhaitent mettre en œuvre.

Pour conclure, nous rendons compte des limites et des enjeux du secteur de l'économie sociale et de ses facteurs de développement.

Limites et enjeux

- L'économie sociale d'insertion à Bruxelles comporte une première difficulté liée aux **capacités entrepreneuriales des dirigeants** qui ne possèdent pas forcément toutes les compétences managériales et des habilités avérées en affaires compte tenu de leur parcours dans le domaine social et de l'insertion et de la forte dominance des enjeux sociaux et pédagogiques présentes dans le cadre des activités développées.
- Par ailleurs, une autre difficulté propre au secteur réside dans la **participation de personnes éloignées du marché régulier du travail**, mais aussi souvent en marge de la vie sociale, à une activité économique de service ou de production. La faible productivité du « public-cible » n'est que le revers d'une situation sociale problématique dont le premier frein est la pauvreté elle-même. L'enjeu de réinsertion est dès lors de taille.
- Le mode de financement calculé sur le nombre de public-cible intégré à l'activité économique peut amener les entreprises à **favoriser les personnes les plus aptes** et qui nécessitent moins de temps et d'énergie à resocialiser.
- Le secteur est dynamique et se bat pour ses valeurs. Il existe néanmoins une série de **doutes identitaires** quant aux missions, statuts, objectifs qui fragilisent l'économie sociale de l'intérieur, mais également des jugements négatifs provenant de l'extérieur qui diffusent une image dévalorisante ou inquiétante du secteur et qui s'inscrivent dans un refus de reconnaissance. Le discrédit porté au secteur quant aux bienfaits de ses réalisations est en enjeu à prendre en compte afin de redorer l'image du secteur et faire front aux attaques répétées de l'extérieur : secteur non rentable, incapable d'innovation, qui dérégule l'économie...

- La dépendance à l'égard des subventions est une crainte du point de vue de la rentabilité mais surtout de la capacité d'autonomie d'entreprises potentiellement instrumentalisées et orientées sous peine de disparaître.
- Le cadre légal qui favorise les petites structures et leur maintien dans cet état de développement contribue à la faible capitalisation de certaines entreprises qui se cantonnent à un niveau de lancement ou survivent de manière difficile sans parvenir à atteindre un capital social, culturel et financier suffisant pour se déployer pleinement.

Facteurs de développement

Pour soutenir le développement de l'économie sociale d'insertion à Bruxelles, nous pouvons faire les recommandations suivantes :

- Les entreprises existantes doivent faire l'objet d'une **politique de financement stable**, suffisante et adéquate. L'aide octroyée doit être mesurée afin d'optimiser les capacités d'encadrement des structures de manière réaliste et offrir **un cadre sécurisant permettant à l'entrepreneuriat social de faire des prévisions** sur une base de recettes financières concrètes.
- L'économie sociale d'insertion doit s'inscrire dans un contexte de développement et s'élargir à un secteur en croissance pour l'activité elle-même et pour la possibilité de mise à l'emploi des usagers formés par le travail en vue d'une insertion durable. Il s'agit de **soutenir le développement de l'économie sociale dans de nouveaux créneaux** (environnement, aide aux personnes, art et culture).
- Le secteur doit faire l'objet d'une **reconnaissance politique de la plus-value sociétale** de leurs actions de deux façons : en **reconnaissant la finalité sociale de service à la collectivité** de leurs activités et non la seule mission d'insertion, d'une part, et en reconnaissant les incitations implicites de rendement incluses dans la remise de rapports d'activité ou le caractère limitatif de certains critères de performance concernant la mission d'insertion.
- La **mise en réseau des acteurs de l'économie sociale doit être favorisée en vue d'améliorer l'entrepreneuriat collectif, d'échanger sur les bonnes pratiques, se connaître et développer des synergies afin de dynamiser le secteur.**
- **L'ouverture vers le secteur privé** est une nécessité pour ne pas fonctionner en vase clos. La création de partenariats sur la base d'apports mutuels envisageables est bénéfique pour
- Il est indispensable de disposer d'un capital social, culturel et financier suffisant pour avoir une assise solide. Ne pas demeurer isolée comme entreprise c'est-à-dire consolider la dimension associative et sectorielle, avoir les compétences nécessaires



Réseau MAG – Sociologie d'intervention – Méthode d'Analyse en Groupe



en interne et bénéficier d'un accès aux sources de financement privé ainsi qu'à des fonds locaux ou régionaux d'économie sociale constituent conditions nécessaires pour un développement réussi.