



Académie des  
Entrepreneurs  
Sociaux

# BAROMÈTRE DES ENTREPRISES SOCIALES EN BELGIQUE

@HEC-ULg

JUIN 2014

Avec le soutien de



Banque &  
Assurance

# TABLE DES MATIÈRES

2

<b>1. ENJEUX</b>	<b>5</b>
Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? Origines et singularités	6
Les <i>business models</i> de l'entreprise sociale. Ou comment construire des modèles d'entreprise cohérents autour d'un projet à finalité sociétale.	9
Les associations sont-elles des acteurs économiques ? Trois bonnes raisons de l'affirmer	14
Les cycles de formation en gestion d'entreprise sociale	17
<b>2. OPINIONS</b>	<b>20</b>
Rôles, financement et gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales : qu'en pensent les experts ?	21
<b>3. STATISTIQUES</b>	<b>27</b>
Le baromètre quantitatif des entreprises sociales	28

**Coordination du Baromètre :** Julie Rijpens, Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg

**Coordination académique du Baromètre :** Sybille Mertens, Chaire Cera en entrepreneuriat social et coopératif, HEC-ULg

**Auteurs :**

Frédéric Dufays, Doctorant FRESH (FRS-FNRS), HEC-ULg

Michel Marée, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg

Sybille Mertens, Chaire Cera, HEC-ULg

Hugues Mouchamps, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg

Julie Rijpens, Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg

**Conception graphique :** Rose Avril ([www.roseavril.be](http://www.roseavril.be))

**Illustrations :** Corentin Raets © 2014 ([corentinraets@gmail.com](mailto:corentinraets@gmail.com))

**Impression :** Snel Graphics ([www.snel.be](http://www.snel.be))

**Editeur Responsable :**

Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg - Sart Tilman B33 boîte 4, 4000 Liège.

© 2014, Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg

La Baromètre des Entreprises  
Sociales en Belgique bénéficie  
du soutien de :



Banque &  
Assurance

Toute reproduction d'un extrait quelconque du texte de cette publication, par quelque procédé que ce soit, est autorisée moyennant mention de l'auteur et des références de la publication. La reproduction intégrale de chacune des parties de cette brochure est interdite.

# INTRODUCTION

La crise économique et financière a mis en lumière les excès du système économique actuel. De nombreuses voix s'élèvent en effet pour rappeler que, malgré l'amélioration qu'il a apportée aux conditions de vie d'une partie du monde, ce système génère aussi des tensions importantes, de nature sociale ou environnementale, qui requièrent probablement un changement dans la manière dont nous envisageons le fonctionnement de l'activité économique. Face à ces dérèglements et à l'ampleur des défis sociaux, environnementaux et économiques auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés, les entreprises sociales apparaissent, aux yeux de certains, de plus en plus comme des alternatives crédibles pour remettre l'économie au service de l'Homme et de la société.

## ENTREPRISE SOCIALE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Depuis une quinzaine d'années, et bien que le phénomène existe depuis plus longtemps, la notion d'entreprise sociale vise à décrire la tentative de combiner une finalité sociétale prioritaire avec une dynamique d'entreprise et la poursuite d'une activité économique. Concrètement, dans le contexte belge, ces entreprises empruntent le plus souvent des formes juridiques qui consacrent la priorité accordée à la poursuite de leur finalité sociétale, telles que l'ASBL, la société à finalité sociale ou encore la société coopérative. On peut de ce fait considérer que les entreprises sociales appartiennent, à quelques exceptions près, au secteur de l'économie sociale au sens défini en Belgique et représentent, au sein de ce secteur, les organisations caractérisées par une dynamique entrepreneuriale (emploi rémunéré, prise de risque économique...).

Si l'on dépasse la seule forme juridique, l'on peut caractériser les entreprises sociales par quelques traits spécifiques. Les entreprises sociales poursuivent donc une **finalité sociétale**. Cette finalité a trait à des enjeux de société (la lutte contre la pauvreté, la culture, le changement climatique, etc.) et est prioritaire ; il en résulte que les entreprises sociales sont gérées en fonction d'objectifs non capitalistes, c'est-à-dire qu'elles ne cherchent pas à maximiser les profits dans le but premier de rémunérer le capital. Cette caractéristique implique des modes particuliers d'affectation des surplus qui reposent bien souvent sur une distribution limitée des excédents et sur une affectation des bénéfices en cohérence avec la finalité sociétale. Par ailleurs, les entreprises sociales reposent sur une **dynamique d'entreprise** et développent une **activité économique** continue de production de biens et/ou de services. Ce sont d'ailleurs des organisations privées, autonomes dans leur gestion, malgré des liens parfois étroits avec les pouvoirs publics. Enfin, elles expérimentent bien souvent des **pratiques originales de gouvernance**, reposant sur le principe de la démocratie économique et sur une dynamique collective et participative visant à impliquer un plus grand nombre de parties prenantes au projet d'entreprise.

## POURQUOI UN BAROMÈTRE DES ENTREPRISES SOCIALES EN BELGIQUE ?

Dans ce contexte, le Baromètre des entreprises sociales établit un état des lieux du secteur en Belgique. L'objectif est triple :

- 1/ **renforcer la connaissance** que le grand public peut avoir des entreprises sociales en documentant ces initiatives et en rendant accessibles des résultats de recherche scientifique ayant trait aux entreprises sociales ou à l'entrepreneuriat social ;
- 2/ **participer à l'effort de diffusion du modèle de l'entreprise sociale** comme une alternative à l'entreprise classique qui se veut innovante mais surtout crédible et viable, ceci afin de sensibiliser le public, voire de susciter des vocations en la matière ;
- 3/ **faire état de l'évolution des entreprises sociales** sur une base annuelle en termes de données chiffrées et d'analyse d'opinions pour suivre les grandes tendances.

## QUE CONTIENT CE BAROMÈTRE ?

Pour répondre à ces objectifs, le Baromètre s'articule autour de trois rubriques. La rubrique **Enjeux** rassemble des articles d'analyse visant à informer et diffuser du contenu scientifique afin d'aider à mieux comprendre les problématiques des entreprises sociales. Ces articles concernent, pour cette première édition du Baromètre, le processus d'entrepreneuriat social, les business models d'entreprise sociale, le rôle économique des associations et les cycles de formation en gestion d'entreprise sociale. Ces articles sont ponctués d'encadrés qui définissent et clarifient certains concepts proches ou souvent associés à la notion d'entreprise sociale, telles que l'économie sociale, le non marchand ou la finalité sociétale. La rubrique **Opinions** présente les résultats d'une enquête menée auprès d'experts belges de l'entrepreneuriat social sur les questions du rôle des entreprises sociales, de leurs modes de financement et de leur gestion des ressources humaines. Enfin, la rubrique **Statistiques** présente le baromètre quantitatif portant sur plus de 16 500 entreprises sociales afin de dégager de grandes tendances, notamment en termes de secteurs d'activités ou d'emplois. Ce Baromètre est la première édition d'une publication annuelle.

Julie Rijpens  
Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg

Sybille Mertens  
Chaire Cera, HEC-ULg

### CBC SOUTIENT LE BAROMÈTRE DES ENTREPRISES SOCIALES EN BELGIQUE. MAIS POURQUOI ?

Ce Baromètre nous semble une opportunité unique pour mieux comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons mais aussi pour (ré)affirmer notre soutien aux entrepreneurs de l'économie sociale.

CBC Banque & Assurance participe activement au développement de sa région et des entreprises tant classique qu'à finalité sociale. Nous réinvestissons ainsi près de 100% de l'épargne de nos clients dans le tissu économique local. Nous soutenons le développement d'une économie à plusieurs visages où les entreprises - qu'elles soient de l'économie sociale ou du secteur non marchand - ont un grand rôle à jouer, notamment car elles s'attaquent à des défis sociétaux et répondent aux besoins réels des personnes.



Nous nous sentons proches des entreprises sociales, nous connaissons parfaitement leurs contraintes et aspirations. Nous sommes en effet actifs depuis de nombreuses années dans le secteur non-marchand et accompagnons près de 7 000 ASBL dans leur développement. Nous souhaitons encore renforcer notre présence aux côtés des entreprises sociales.

De plus, comme les experts interrogés dans l'enquête d'opinion du Baromètre, nous sommes intimement persuadés que l'économie sociale sera amenée à se développer dans les années à venir et à jouer un rôle essentiel dans de nouveaux domaines de notre économie, comme l'agroalimentaire, l'énergie ou encore l'industrie et le commerce.

L'entrepreneuriat social est un levier dans la nécessaire transition socio-économique et environnementale que nous vivons. Nous sommes heureux de soutenir des initiatives qui aident à crédibiliser le travail fondamental de ces acteurs professionnels indispensables dans l'économie d'une région.

Fernand de Donnea  
Président de CBC Banque & Assurance



# 1. ENJEUX

Cette rubrique rassemble des articles d'analyse qui permettent de mieux comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises sociales.

---

## **Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social? Origines et singularités**

L'entrepreneuriat social est porteur d'impact sociétal et contribue à dépasser le clivage obsolète entre la sphère marchande et la sphère sociale. Mais quand le concept est-il apparu? Et qu'est-ce qui le distingue de l'entrepreneuriat commercial traditionnel? C'est à lire dans l'article...

## **Les *business models* de l'entreprise sociale. Ou comment construire des modèles d'entreprises cohérents autour d'un projet à finalité sociétale**

Les entreprises sociales combinent la poursuite d'une finalité sociétale prioritaire avec une dynamique d'entreprise et le développement d'une activité économique. Réconcilier ces logiques dans un modèle d'entreprise cohérent constitue un défi pour démontrer le caractère non seulement innovant mais aussi crédible et solide des entreprises sociales. Mais comment relever ce défi? Éléments de réponse dans l'article.

## **Les associations sont-elles des acteurs économiques? Trois bonnes raisons de l'affirmer**

Une majorité d'entreprises sociales sont des associations, ce qui pose question chez certains: en quoi une association, qui repose bien souvent sur des subventions publiques et sur le bénévolat, peut-elle être considérée comme une entreprise et mène-t-elle des activités économiques? L'article met en lumière trois raisons qui permettent d'affirmer que les associations remplissent bel et bien des fonctions économiques.

## **Les cycles de formation en gestion d'entreprise sociale**

Les gestionnaires d'entreprises sociales doivent pouvoir compter sur un bagage leur permettant de comprendre la complexité de ces entreprises et d'appréhender leurs spécificités de gestion. Une offre de formation diversifiée s'est progressivement développée pour répondre à ces besoins. Tour d'horizon des différentes options de formations longues disponibles dans le paysage belge.

---

# Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social? Origines et singularités

Frédéric Dufays - Doctorant FRESH (FRS-FNRS), HEC-ULg

Depuis une quinzaine d'années, et singulièrement depuis l'attribution du prix Nobel de la paix à Muhammad Yunus et à la Grameen Bank en 2006, l'entrepreneuriat social ne cesse de faire parler de lui. Le contexte de crise économique n'est sans doute pas étranger à l'intérêt croissant que portent les autorités publiques et les médias à ces deux termes *a priori* antinomiques. En effet, combinant une activité économique avec une finalité sociale et/ou environnementale, l'entrepreneuriat social contribue au bien-être sociétal et apporte ainsi, selon certains, une forme de réponse au contexte de réduction budgétaire et de désengagement de l'Etat dans ces matières. Mais d'après nous, il constitue avant tout une réponse à des besoins sociaux non rencontrés ou mal rencontrés par les institutions existantes.

6

## QU'EST-CE QUE (N'EST PAS) L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?

Le concept d'entrepreneuriat social apparaît en 1972. A l'origine, il s'agit de décrire l'adoption de pratiques managériales issues du secteur privé à but de lucre dans les organisations sans but lucratif. Progressivement, le terme s'est imposé outre-Atlantique pour décrire le phénomène d'obtention de ressources financières par la vente de biens et services par les organisations sans but lucratif afin de compenser la réduction du soutien public et des dons privés.

D'autres écoles de pensée font leur apparition au fil du temps. Aux Etats-Unis notamment, où une vision plus schumpétérienne<sup>1</sup> se développe, insistant sur la dimension innovante inhérente à l'entrepreneuriat social ainsi que sur le caractère individuel et héroïque de l'entrepreneur social. En Europe, un consortium de quinze centres de recherche se crée sous le nom d'EMES (EMergence des Entreprises Sociales) fin des années 90. Ces chercheurs définissent une série de critères sociaux, économiques et relatifs à la gouvernance qui caractérisent l'archétype de l'entreprise sociale. Ils voient dans l'entrepreneuriat social un processus qui vise à la réalisation d'une mission sociale grâce à une production économique continue liée à cette mission sociale. Ce processus est davantage collectif, intégrant différentes parties prenantes dans les structures décisionnelles.

Malgré ces différentes conceptions, il existe quelques points de consensus qui permettent de délimiter ce qu'est **l'entrepreneuriat social**, alors défini comme **un processus qui cherche à rencontrer des besoins sociaux en exploitant des opportunités créatrices de valeur à travers la production de biens ou de services**. Cette définition peut paraître proche d'autres concepts, d'où l'importance de les distinguer. D'abord, l'entrepreneuriat social n'est pas une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette dernière vise à intégrer des objectifs sociétaux

### Finalité lucrative, finalité capitaliste, finalité sociétale

Un producteur peut poursuivre différentes finalités. On parlera de finalité lucrative (ou de « but lucratif ») quand le producteur cherche prioritairement à réaliser le maximum de profit (excédent du montant des ventes sur les coûts). C'est le cas de la plupart des entreprises au sens « classique » du terme.

Si, en outre, le profit ainsi maximisé est destiné à rémunérer le capital, on dira que l'entreprise poursuit une finalité capitaliste. L'exemple emblématique est celui de la société anonyme qui distribue les profits réalisés à ses actionnaires.

La finalité sociétale caractérise le producteur dont la priorité n'est pas le profit mais plutôt la réalisation d'une mission de service à ses membres (par exemple, la société coopérative) et/ou ayant trait à des enjeux de société (action sociale, culture, éducation, écologie,...).

<sup>1</sup> Schumpeter (1883-1950) est un économiste autrichien connu notamment pour ses travaux sur l'innovation. Il est parmi les premiers économistes à avoir théorisé l'entrepreneur en le différenciant du « simple gestionnaire » et du rentier par son dynamisme à créer et à innover. Schumpeter a mis en exergue que l'entrepreneur n'est pas uniquement motivé par le profit financier mais également par des motifs tels que le goût de la victoire, la volonté de puissance et le plaisir de créer. Il a ainsi développé une image héroïque de l'entrepreneur qui brave les obstacles pour donner vie à l'innovation.

dans les entreprises capitalistes classiques. Dans de nombreux cas, il s'agit davantage d'une stratégie marketing d'amélioration de l'image de l'entreprise puisque, au-delà de la rhétorique, l'objectif principal demeure la génération de profit financier en faveur des actionnaires. Ensuite, nous pouvons distinguer l'entrepreneuriat social de l'innovation sociale, qui se conçoit de façon plus large. En effet, si les deux processus tentent d'apporter de nouvelles solutions aux besoins sociétaux, l'innovation sociale n'est pas nécessairement orientée vers une activité économique.

## SINGULARITÉS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Au-delà des définitions, les études empiriques nous montrent que, bien qu'il partage de nombreux traits avec l'entrepreneuriat commercial traditionnel, l'entrepreneuriat social s'en distingue effectivement par certains points. Ce qui différencie avant tout l'entrepreneuriat social de l'entrepreneuriat traditionnel et commercial, c'est la primauté de la mission sociétale. Cette spécificité se reflète dans plusieurs aspects du processus entrepreneurial.

Tout d'abord, l'intention et les motivations d'entreprendre socialement sont davantage basées sur une envie d'avoir une influence sur le cours des choses dans la société, de résoudre un problème social ou sociétal dont on est proche et/ou de contribuer à son épanouissement personnel. *A contrario*, l'entrepreneur commercial sera plutôt motivé par l'envie de vivre de sa passion pour s'épanouir pleinement, par l'acquisition d'un statut et de pouvoir, par le fait de suivre un modèle (souvent familial), et/ou par une forme de matérialisme<sup>2</sup>.

Les entrepreneurs sociaux et commerciaux exploitent aussi des opportunités différentes. Si l'opportunité commerciale est identifiable au profit qu'elle peut générer pour l'entrepreneur, l'opportunité sociale dépend d'abord de la perception par l'entrepreneur d'un besoin sociétal non satisfait ou mal satisfait par les acteurs existants, et de la possibilité d'y répondre par une activité économique avec les ressources disponibles. Les opportunités sociales peuvent être identifiées notamment dans des manquements du marché (ex: le manque de transparence sur le travail des enfants), dans des manquements de l'Etat (ex: l'insertion des personnes porteuses de

<sup>2</sup> Il s'agit évidemment là de grandes tendances. Les motivations des entrepreneurs, quels qu'ils soient, sont complexes et multiples et de nombreux entrepreneurs commerciaux ambitionnent d'avoir un impact positif sur la société, par exemple en créant de l'emploi.



handicap), ou dans la conversion d'une action militante en action économique (ex: le commerce équitable).

Le contexte dans lequel se développe l'entrepreneuriat social diffère également, en particulier pour ce qui concerne l'accès aux ressources. En effet, la primauté de la dimension sociale rend l'investissement moins attractif pour les capitaux privés. Ce handicap est compensé par le recours à un mix de ressources diverses par leur nature (monétaire ou non monétaire) et par leur origine (privée ou publique, marchande ou non marchande). Ces ressources concernent les dons, les subsides, les prêts, les ventes, le volontariat, etc.

Enfin, il nous paraît important d'insister sur la dimension collective intrinsèque à l'entrepreneuriat social. Dans de nombreux projets, les entrepreneurs sociaux impliquent les parties prenantes (ou « stakeholders ») dans un processus de co-construction du projet et leur réservent une place dans les structures de décision. Grâce à ce partage de propriété, ces parties prenantes se voient offrir une légitimité – et inversement, certaines parties prenantes offrent de la légitimité à l'entreprise sociale –, un certain pouvoir de décision et l'opportunité d'agir directement sur leurs besoins.

### Définition de l'économie sociale

L'économie sociale est souvent présentée comme un « troisième secteur », distinct du secteur privé « classique » et du secteur public. Il en existe en Belgique deux définitions faisant l'objet d'un large consensus :

#### Approche francophone

« L'économie sociale se compose d'activités économiques, productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants: (1) finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que finalité de profit, (2) autonomie de gestion, (3) processus de décision démocratique et (4) primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. » *Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES, www.cwes.be)*

#### Approche néerlandophone

« L'économie sociale consiste en un ensemble d'entreprises et d'initiatives dont les objectifs préconisent la réalisation de certaines plus-values sociales, tout en respectant les principes de base suivants : primauté du travail sur le capital, prise de décision démocratique, implantation sociale, transparence, qualité et durabilité. Une attention particulière est consacrée à la qualité des relations internes et externes. Elles commercialisent des biens et des services en veillant à une utilisation économique efficace de leurs moyens afin d'assurer leur continuité et leur rentabilité. » *Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC, devenu in-C, www.in-c.biz)*

Cette dimension collective se traduit également au niveau de l'entrepreneur social. En effet, comme nous avons pu l'observer au cours de nos recherches, dans plus de deux cas sur trois, l'« entrepreneur social » est une équipe. La mise en commun des ressources, des expertises et des réseaux est une conséquence directe du problème d'accès aux ressources et de la complexité des besoins sociaux. La dynamique entrepreneuriale collective réunit, typiquement, un ou plusieurs experts en termes de besoins soci(ét)aux et un ou plusieurs experts en montage et gestion d'entreprise. Associant ainsi « sens » et « efficacité », l'entrepreneuriat social est porteur d'impact sociétal et contribue à dépasser le clivage obsolète entre la sphère marchande, qui serait constituée des « vraies » entreprises efficaces et innovantes, et la sphère sociale, qui serait constituée d'associations subsidiées pour réaliser des missions sociales et philanthropiques.

Pour conclure, il apparaît que l'entrepreneur social entreprend différemment, mais aussi dans le but de créer un monde différent. Acteur de changement, il crée de la valeur pour la société, sans la capturer pour une minorité d'actionnaires. Il utilise les outils du capitalisme et de l'entreprise privée classique pour contribuer à un projet de société, souvent grâce à la concrétisation de solutions innovantes. Toutefois, une mise en garde s'impose : si l'entrepreneuriat social paraît particulièrement attirant en contexte de crise et peut se présenter comme réponse à certains maux du capitalisme néo-libéral, il ne faudrait toutefois pas qu'il serve de prétexte complémentaire au désengagement de l'Etat par rapport aux défis sociétaux actuels : intégration sociale, environnement, etc. L'entrepreneuriat social ne peut se substituer à l'Etat, mais peut contribuer à une transition de notre modèle économique, politique et social pour un avenir plus durable.



Barthélémy, A., & Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social: Innover au service de l'intérêt général*. Paris: Vuibert.

Bornstein, D. (2005). *Comment changer le monde: Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*. Paris: La Découverte.

Mertens, S., Defourny J., & Dufays, F. (à paraître). « Entrepreneuriat social ». In Fayolle, A. (dir.). *Encyclopédie de l'entrepreneuriat*. Cormelles-le-Royal: Editions EMS.

# Les *business models* de l'entreprise sociale. Ou comment construire des modèles d'entreprise cohérents autour d'un projet à finalité sociétale.

Sybille Mertens - Chaire Cera, HEC-ULg

Julie Rijpens - Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg

Dans le contexte belge, les entreprises sociales adoptent bien souvent une forme juridique qui consacre la priorité accordée à la poursuite de la finalité sociétale (ASBL, société à finalité sociale, société coopérative). Mais si l'on cherche à dépasser le niveau purement descriptif des formes juridiques, on peut analyser ce modèle d'entreprise en étudiant les distances qu'il prend par rapport au modèle mieux connu de l'entreprise classique. En d'autres termes, en quoi le modèle de l'entreprise sociale est-il spécifique ? Et surtout, comment construire un business model cohérent au départ de l'idée d'un projet à finalité sociale ? Ce sont à ces questions que cet article propose d'apporter des premiers éléments de réponse.

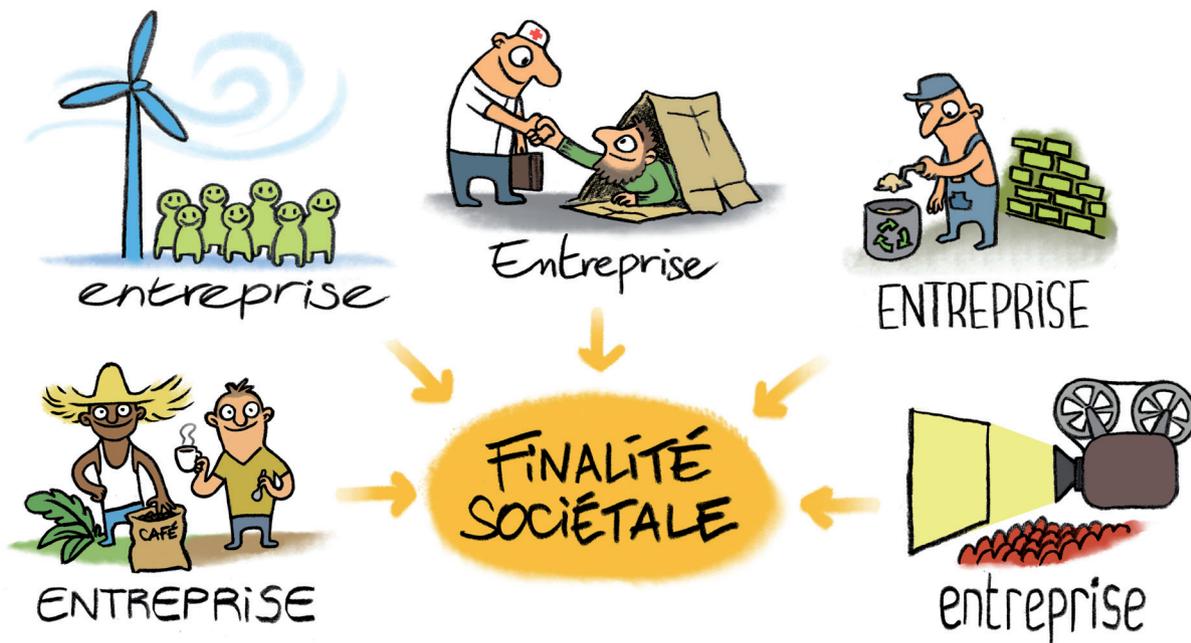
## VOUS AVEZ DIT «BUSINESS MODEL»? ?

Le modèle économique ou business model définit comment l'organisation crée, délivre et capture de la valeur – économique et sociale dans le cas des entreprises sociales. Le business model se définit comme une représentation synthétique qui identifie comment les principales dimensions caractérisant une entreprise – les finalités, le type de production, les types de financements, la stratégie, la structure organisationnelle, la gouvernance ou encore les relations aux autres opérateurs – se combinent pour contribuer à la création de valeur.

Les entreprises sociales poursuivent en priorité une finalité sociétale tout en recherchant l'efficacité économique. Réconcilier ces deux logiques dans un modèle cohérent, pour l'entreprise elle-même et pour ses parties prenantes, constitue certes un défi. Mais surtout, la combinaison d'une finalité sociétale avec une activité économique a des implications concrètes sur le modèle économique: cela induit des modes de gouvernance différents, cela a un impact sur la structure des coûts et cela influence la capacité des entreprises sociales à mobiliser certains types de ressources.

## LES BUSINESS MODELS DES ENTREPRISES SOCIALES

Premièrement, la finalité sociale ou sociétale des entreprises sociales appelle à des modes de gouvernance différents, et souvent plus complexes. La production de valeur des entreprises sociales s'articule autour d'objectifs à la fois sociaux et économiques mais parfois également politiques. Cette pluralité d'objectifs nécessite bien souvent d'utiliser des formes juridiques adaptées (associations, coopératives, sociétés à finalité sociale) qui permettent de réunir autour du projet de l'entreprise sociale de multiples interlocuteurs ayant des intérêts ou des sensibilités diverses à l'égard du projet. La poursuite de la finalité sociétale requiert non seulement de réunir mais également d'impliquer autrement ces « parties prenantes ». Pour ce faire, l'entreprise sociale expérimente des principes de démocratie économique (ce sont les membres – et non les actionnaires – qui prennent les décisions, souvent selon le principe « une personne, une voix ») et de dynamique participative (dans certains cas, les travailleurs ou les consommateurs ont le statut de membres et participent donc aux prises de décision). Ces modalités enrichissent la prise de décision dans les entreprises sociales mais elles contribuent également à les rendre plus complexes.



Par ailleurs, l'entreprise sociale développe un modèle économique qui, en s'éloignant de l'objectif unique de rentabilité, réduit certains coûts et permet de mobiliser d'autres types de ressources, au-delà des ressources marchandes provenant de la vente des biens et services. L'analyse des business models des entreprises sociales révèle en effet que certaines d'entre elles présentent des coûts de production réduits grâce à deux procédés: le renoncement et la fidélisation. Premièrement, la rémunération des inputs peut être réduite lorsque certains travailleurs (notamment des cadres) acceptent des niveaux de salaire inférieurs à ce qu'ils pourraient obtenir dans des entreprises classiques ou lorsque des investisseurs ont des exigences mesurées sur le retour attendu de leur investissement, allant parfois jusqu'à accepter un rendement compensant simplement l'inflation. Deuxièmement, les entreprises sociales se distinguent par leur capacité à fidéliser leurs travailleurs, leurs clients ou leurs fournisseurs. Cette loyauté réduit significativement les coûts de publicité et de prospection ainsi que les coûts liés à l'absentéisme ou à un trop grand *turnover*.

Les modèles économiques des entreprises sociales démontrent aussi

que la poursuite d'une finalité sociétale leur donne la capacité de mobiliser des ressources de nature diverse. Bien entendu, comme les autres entreprises, elles acquièrent des ressources grâce à leur activité économique qui se traduit parfois par la vente de biens et de services ; dans certains cas, elles proposent leurs biens et services à des prix supérieurs (ex: éco-construction, agriculture biologique, commerce équitable) ou pratiquent des prix différenciés afin d'offrir ces biens et services à une palette plus large de « clients » (ex: maisons médicales, épiceries sociales, crèches en ASBL). Une grande partie des entreprises sociales, par le fait qu'elles remplissent également des missions d'intérêt général – à côté ou à la place de l'Etat –, peuvent également capter des ressources publiques, notamment sous la forme de subsides ou d'aides à l'emploi (ex: entreprises d'insertion, organisations de jeunesse, opérateurs culturels). Enfin, les entreprises sociales peuvent profiter de dons, de l'action philanthropique ou du volontariat car l'utilité de leur action est reconnue par des citoyens-sympathisants, des fondations ou encore des entreprises mécènes.

## UN MODÈLE GÉNÉRIQUE, DES DÉCLINAISONS DIFFÉRENTES

C'est précisément en réduisant une partie de ses coûts et en mobilisant des ressources additionnelles que l'entreprise sociale est à même de dégager des marges de manœuvre qui vont lui permettre de poursuivre sa finalité sociétale, en prenant en charge certains coûts sociaux ou environnementaux. Par exemple, l'entreprise sociale peut internaliser – au moins partiellement – des coûts liés à la qualité souvent intangible des biens et des services qu'elle produit (agriculture biologique, insertion de travailleurs handicapés, commerce équitable, finance éthique). Elle peut également utiliser ces marges de manœuvre pour favoriser des activités économiques qui optimisent les effets positifs sur la collectivité en termes de cohésion sociale, d'équité ou de protection de l'environnement: circuits courts, énergie renouvelable, société inclusive, égalité des chances ou encore diversité culturelle.

Les entreprises sociales combinent de manière très différente ces dimensions. En particulier, les finalités sociales ou sociétales étant diverses, la capacité des entreprises sociales à couvrir certains coûts et/ou à mobiliser d'autres ressources diffère fortement d'une entreprise à l'autre, donnant lieu à une multitude de modèles d'entreprises. Les encadrés illustrent six modèles différents mis en œuvre dans des entreprises sociales belges. Malgré la grande diversité qui prévaut, on retrouve dans chaque cas le fil rouge d'un business model innovant et pourtant très cohérent.

### ECOPOWER – INVESTIR ENSEMBLE DANS L'ÉNERGIE RENOUEVELABLE

La coopérative Ecopower est une société commerciale qui produit de l'énergie renouvelable (principalement d'origine éolienne) et la distribue à ses clients. Ceux-ci ne sont pas de simples clients puisqu'ils sont aussi les coopérateurs de l'entreprise. Leur investissement dans cette société n'est pas guidé par le rendement financier. Les 40 000 ménages flamands membres de cette coopérative veulent avant tout avoir accès à une énergie de qualité (verte) à un prix raisonnable. En quelque sorte, le modèle économique mis en œuvre par Ecopower privilégie le point de vue des usagers plutôt que celui des actionnaires. La collectivité au sens large bénéficie aussi de ce modèle puisque l'entreprise travaille également à sensibiliser ses clients et le grand public à l'efficacité énergétique. Surprenant pour un producteur d'énergie, n'est-ce pas? [www.ecopower.be](http://www.ecopower.be)

### INFIRMIERS DE RUE – A LA RENCONTRE DE L'EXCLUSION

L'entreprise sociale Infirmiers de Rue (IDR) vise la réinsertion des personnes sans abri par l'hygiène. Cette association bruxelloise va à la rencontre des personnes dans la rue, gagne leur confiance et les incite à prendre soin d'elles-mêmes en leur offrant un accompagnement gratuit allant des premiers gestes d'hygiène et de soins jusqu'à la recherche d'un logement, voire d'une insertion socio-professionnelle. L'offre développée par IDR est donc essentiellement un service d'intermédiaire entre les personnes en grande précarité et les professionnels de la santé et de l'aide sociale. Puisque ces services sont gratuits, l'entreprise sociale a dû développer un business model original. Celui-ci repose d'une part sur un partenariat avec différents pouvoirs publics qui reconnaissent l'utilité de l'approche et, à ce titre, apportent du financement public. Mais cela ne suffit pas et l'entreprise a recours également à la philanthropie (bénévoles, dons de particuliers, soutien de fondations). En outre, mais plus récemment, IDR a développé une offre payante de services de formation à destination des professionnels de la santé et de l'action sociale. [www.infirmiersderue.org](http://www.infirmiersderue.org)

### CARODEC – BÂTIR L'AVENIR AUTREMENT

Carodec est une entreprise de matériaux de construction. Les dirigeants de cette société anonyme implantée à Bruxelles et en Brabant Wallon ont fait le choix de travailler avec des matériaux durables, respectueux de l'environnement, de la santé et des valeurs humaines. Ce choix a un coût puisqu'il conduit l'entreprise de négoce à favoriser des gammes de qualité environnementale élevée. Ce choix est toutefois rendu possible par la grande cohérence du modèle économique mis en œuvre: les actionnaires renoncent à une rémunération de leur capital, les clients (professionnels ou particuliers) sensibilisés à la dimension sociétale des produits leur reconnaissent une valeur supplémentaire et acceptent parfois d'en payer le prix, les travailleurs sont impliqués dans les décisions et partagent le projet d'entreprise. En quête d'amélioration constante, Carodec entend démontrer que des alternatives existent et que l'on peut, aussi dans la construction, bâtir l'avenir autrement. [www.carodec.be](http://www.carodec.be)

### OXFAM MAGASIN DU MONDE ET ETHIQUABLE-BENELUX – UN AUTRE COMMERCE INTERNATIONAL

Oxfam MdM est une asbl qui gère un réseau de magasins de commerce équitable et solidaire à Bruxelles et en Wallonie. Ethiquable est une société coopérative qui conçoit, fabrique et distribue sur le Benelux des produits qui respectent l'agriculture paysanne. Les produits commercialisés par ces deux entreprises sociales sont importés dans le cadre d'un partenariat qui offre de meilleures conditions aux producteurs et aux travailleurs marginalisés, principalement du Sud (juste prix, préfinancement, stabilité, transparence, travail décent, etc.). Le modèle économique du commerce équitable s'appuie sur deux piliers. Premièrement, ce commerce s'organise en limitant le nombre d'intermédiaires et leurs marges bénéficiaires. Par exemple, Ethiquable qui distribue les produits de sa marque en grande surface négocie une réduction de marge de la part des enseignes. Deuxièmement, le commerce équitable repose aussi sur la sensibilisation des citoyens du Nord : ceux-ci compensent les coûts sociaux ou environnementaux en acceptant parfois de payer un prix un peu plus élevé. Chez Oxfam MdM, l'implication des citoyens est centrale dans le modèle puisque l'entreprise mobilise du temps de travail gratuit de ses 2500 bénévoles. Toujours chez Oxfam MdM, les pouvoirs publics apportent environ un tiers des ressources financières, rendant ainsi possible l'importante action de sensibilisation à travers des activités d'éducation au développement qui, *in fine*, bénéficient à l'ensemble du commerce équitable. [www.ethiquable.be](http://www.ethiquable.be) - [www.oxfammagasinsdumonde.be](http://www.oxfammagasinsdumonde.be)

### LES GRIGNOUX – UNE RÉPLIQUE À LA DIFFUSION DE LA CULTURE DOMINANTE

Centrés sur une activité de programmation cinématographique, Les Grignoux offrent une réplique à la diffusion de la culture dominante. Active en région liégeoise (et depuis récemment à Namur), cette entreprise sociale gère quatre cinémas en centre-ville (Le Parc, Le Churchill, Le Sauvenière et le Caméo), dans lesquels elle permet au public le plus large possible de découvrir des films de qualité dans des conditions optimales. Elle propose aussi une activité à destination des écoles via le projet «Ecran large sur tableau noir» ainsi que des activités d'éducation permanente (concerts, expositions, débats). Le prix des tickets d'entrée est très compétitif malgré l'absence de publicités avant la projection des séances et malgré aussi le refus de ces établissements de pratiquer la politique du pop-corn en salle. On ne peut que s'interroger sur les clés du succès d'une telle entreprise : en effet, malgré son caractère alternatif, elle représente 30% de parts de marché en région liégeoise. Les Grignoux, c'est d'abord une mobilisation importante des citoyens qui plébiscitent ce genre de cinéma. On compte plus de 500 000 spectateurs par an et un journal tiré à plus de 50 000 exemplaires. Et à côté des 100 travailleurs, on compte à peu près le même nombre de personnes qui prestent bénévolement. Par ailleurs, cette entreprise est à elle seule un modèle très abouti de partenariat privé/public. Les pouvoirs publics sont propriétaires des lieux mais en confient la gestion à l'association. Ils contribuent au budget de l'entreprise à hauteur de 35%. Enfin, parce que cela renforce la cohérence de ce projet qui se veut un lieu de rencontre citoyenne, l'association gère un café et une brasserie dont les bénéfices alimentent la caisse commune. [www.grignoux.be](http://www.grignoux.be)

## CONCLUSION

Les règles du jeu que les entreprises sociales se donnent, remettent en question ce que l'on croyait être devenu un dogme, à savoir la supériorité du modèle de l'entreprise classique. Par exemple, la limite imposée par l'entreprise sociale à la rémunération du capital apporte une sagesse bienvenue dans un monde économique qui semble parfois obsédé par la rentabilité de court terme. Ou encore, la démocratie économique rappelle que le pouvoir de décision n'est pas nécessairement concentré aux mains des apporteurs de capitaux et qu'il existe d'autres modèles légitimes de propriété qui tiennent davantage compte d'une palette de risques encourus par divers acteurs, au-delà du seul risque financier encouru par l'apporteur de capital.

Reconnaître l'existence de ces « autres » entreprises et se pencher sur leur mode de fonctionnement, c'est encourager la pluralité de l'économie et donner au système économique l'opportunité d'évoluer progressivement vers un mode de fonctionnement plus respectueux des êtres humains et de leur environnement naturel. L'affirmation d'une finalité sociétale prioritaire au cœur même d'entreprises qui mènent des activités économiques offre en effet la démonstration qu'il est possible de mettre en œuvre des business models certes socialement innovants mais également solides et viables.



---

Mertens, S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*, Edi.Pro, Liège.

Rijpens, J., Adam, S. (2011), « La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? », *Les Dossiers d'ASBL Actualités : La bonne gouvernance dans les ASBL*, n°12, p. 18-36.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Yunus, M. (2010), *Building Social Business*, PublicAffairs – Perseus Books Group, New York.

---

# Les associations sont-elles des acteurs économiques ?

## Trois bonnes raisons de l'affirmer

Michel Marée - Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg

14

Le champ des entreprises sociales rassemble des acteurs aussi divers que des sociétés (sociétés à finalité sociale ou coopératives), des mutuelles, des fondations ou des associations<sup>3</sup>. Ces dernières sont largement dominantes puisqu'elles représentent à elles seules près de 90% de l'emploi salarié (voir le baromètre quantitatif). Les entreprises sociales sont donc essentiellement des associations, ce qui ne peut manquer de susciter chez certains – même au sein du secteur associatif - une interrogation : en quoi une association, qui repose bien souvent sur des subventions publiques et sur le bénévolat, peut-elle être considérée comme une entreprise et mène-t-elle des activités économiques ? Par « économie », ne convient-il pas d'entendre les activités des entreprises classiques qui, vendant leur production sur le marché, cherchent à réaliser du profit ? Peut-on dès lors lier ces deux termes *a priori* antinomiques, « économie » et « association » ?

En fait, l'image d'un secteur associatif situé en marge de l'économie, voire « à la remorque » de celui-ci, bien qu'encore largement répandue, y compris dans le monde politique et auprès des institutions internationales, est erronée : les activités associatives remplissent en fait des fonctions économiques vitales dans les sociétés contemporaines. Trois raisons peuvent être invoquées à cet égard.

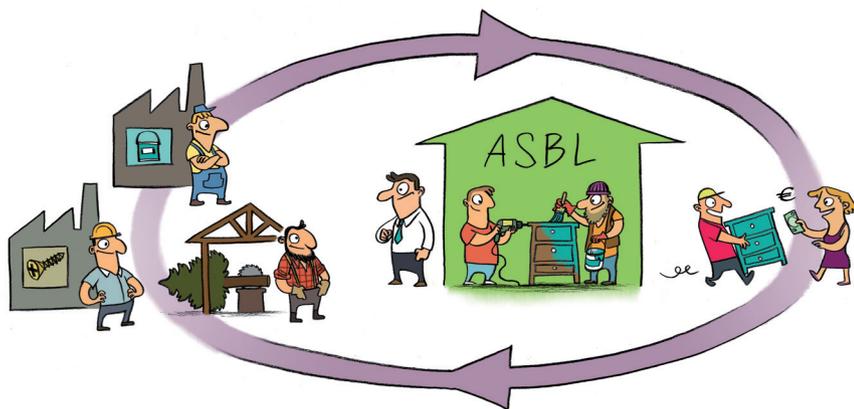
### PREMIÈRE RAISON : LE SECTEUR ASSOCIATIF RÉPOND À DES BESOINS ET, À CE TITRE, CONTRIBUE DIRECTEMENT À LA CRÉATION DE RICHESSES

La perception de l'économie comme étant l'ensemble des activités marchandes réalisées en vue du profit repose sur une double confusion : d'une part, l'économie y est assimilée au marché ; d'autre part, le marché y est vu comme une institution occupée par des producteurs uniquement guidés par le souci de rentabilité maximale. En fait, si on en revient à la définition de base, tout manuel de science économique décrit les activités économiques de manière similaire, à savoir comme *l'ensemble des processus par lesquels une collectivité affecte des moyens, a priori en quantités limitées (travail, ressources naturelles, capital...) à la production de biens ou de services destinés à la satisfaction des besoins des individus et donc à leur bien-être*. La notion de « besoins » est ici très large et ne se limite pas aux besoins dits « vitaux » (se nourrir, se loger...), mais englobe toutes les attentes des membres de la collectivité en termes d'éducation, de santé, de transport, de culture, de sécurité, etc. Le mot « économique » ne traduit donc rien d'autre que la nécessité d'opérer des choix dans l'ensemble des besoins qu'il convient de satisfaire, et partant, dans ce qu'il convient de produire, compte tenu du fait évident que les ressources que nous pouvons utiliser sont limitées.

Or, en Belgique comme dans beaucoup d'autres pays, le secteur associatif est fortement impliqué dans l'organisation de nombreux services aux personnes ou d'intérêt général. Une part importante des services relevant de la santé, de l'action sociale, de la formation, du sport ou de la culture sont le fait de groupements associatifs qui, à côté du secteur public, cherchent à répondre aux besoins de la collectivité. Dans de nombreux cas, les associations remplissent également une fonction d'innovation sociale, grâce au bénévolat et aux dons qui leur permettent de répondre de manière novatrice à des demandes non solvables qui, sans elles, resteraient insatisfaites.

Dans ce contexte, on peut légitimement parler de « production de biens ou de services » à propos des activités associatives, et donc aussi de « producteurs » à propos des associations, puisque des moyens sont mobilisés en vue de la réalisation d'un « produit » destiné à répondre à un besoin. Le fait que ces activités soient souvent et principalement financées hors marché, c'est-à-dire via des subventions, des dons ou du volontariat ne change strictement rien au raisonnement. D'ailleurs, les activités associatives sont soigneusement comptabilisées dans les

<sup>3</sup> Rappelons qu'en Belgique, il s'agit des associations sans but lucratif (ASBL), des associations internationales sans but lucratif (AISBL) ainsi que des associations de fait (groupement de personnes sans personnalité juridique).



comptes nationaux et dans le calcul du produit intérieur brut (PIB) du pays. Certes, pendant longtemps, les économistes se sont quelque peu désintéressés du secteur associatif en tant que tel, de sorte que son poids économique - c'est-à-dire sa contribution au PIB - est resté largement méconnu en raison de la difficulté à isoler ce secteur dans les statistiques. La situation a toutefois considérablement changé depuis une dizaine d'années. Ainsi, la Banque nationale de Belgique publie chaque année depuis 2004 un « compte satellite des institutions sans but lucratif (ISBL) », les ISBL désignant les différentes formes associatives existant en Belgique ainsi que les fondations. Selon le compte satellite, le secteur associatif - hors établissements scolaires du réseau libre - représentait en Belgique, en 2010, 5,5 % du PIB. Et on a tout lieu de croire que ce chiffre est en fait quelque peu sous-estimé.

## DEUXIÈME RAISON : LE SECTEUR ASSOCIATIF FAVORISE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

On peut encore lire dans certaines publications des affirmations selon lesquelles l'impôt serait, *in fine*, prélevé sur les acteurs du secteur marchand. Est-ce vraiment le cas ? Selon la rubrique Statistiques du présent Baromètre, l'emploi dans les entreprises sociales, où les associations sont largement majoritaires, représente, en 2010, 11,6 % de l'emploi salarié. Ces emplois donnent lieu à des revenus qui génèrent bien entendu des flux d'impôts qui reviennent aux pouvoirs publics. De plus et surtout, ces revenus engendrent des dépenses

essentiellement adressées au secteur marchand et favorisent donc clairement l'activité économique, tout comme d'ailleurs les achats que le secteur associatif effectue auprès des entreprises « classiques ». En fait, les associations reçoivent et génèrent des flux monétaires importants et sont, à ce titre, des acteurs à part entière de l'activité économique.

Dans le même ordre d'idées, il convient de souligner que si le secteur associatif est largement subventionné, il contribue aussi dans de nombreux cas à réduire les dépenses publiques. Limitons-nous ici à citer l'exemple de la (ré)insertion socioprofessionnelle de personnes précarisées, qui permet de soustraire ces personnes des programmes d'assistance (chômage, revenu d'intégration...), tout en créant de l'activité économique et en favorisant la cohésion sociale (réduction des inégalités, augmentation du capital social, amélioration de la santé publique, réduction de la délinquance...). Ce qui nous conduit à évoquer la troisième raison.

## TROISIÈME RAISON : LE SECTEUR ASSOCIATIF EST SOURCE D'IMPORTANTES IMPACTS SOCIÉTAUX

Peut-on apprécier l'importance du secteur associatif en se limitant aux flux financiers et à sa contribution au PIB ? L'exemple précédent montre qu'au-delà des bénéficiaires dont profitent les destinataires immédiats de leurs services, les activités associatives contribuent aussi indirectement au développement harmonieux d'une collectivité et à son bien-être en engendrant ce qu'on appelle des « impacts sociétaux » ou « collectifs ». Ces impacts, qui ont en général un caractère intangible les rendant le plus souvent irréductibles à toute tentative de quantification, caractérisent la plupart des domaines d'activités investis par les associations (et plus généralement par les entreprises sociales), qu'il s'agisse de l'insertion comme ci-dessus, de l'éducation, de la santé, de l'action sociale ou encore de la culture. Imagine-t-on par exemple réduire l'importance du secteur de l'éducation au seul nombre d'emplois occupés et à sa contribution au PIB, sans tenir compte du rôle fondamental que ce secteur joue dans le développement socio-économique ? Ainsi, pour se limiter aux effets

sur le secteur marchand, l'enseignement ne permet-il pas aux entreprises de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, sans laquelle leur niveau de productivité serait certainement moindre ?

On peut généraliser le raisonnement qui précède à pratiquement tous les services produits par les associations, services d'ailleurs qualifiés de « quasi-collectifs » par l'économiste pour désigner la composante sociétale de ces services. Aujourd'hui, des expressions comme « plus-value sociale », « utilité sociale » ou encore « bénéfices collectifs » servent précisément à traduire le fait que les associations génèrent, au profit de la collectivité, des effets positifs que ne capturent pas les approches comptables classiques.

En conclusion, les trois raisons qui viennent d'être invoquées, à savoir que le secteur associatif produit des services pour répondre à des besoins fondamentaux, qu'il est étroitement impliqué dans les flux monétaires liés à l'activité économique et qu'il génère des impacts sociétaux importants, font certainement des associations des acteurs économiques certes différents mais incontournables dans les sociétés contemporaines.

### Le secteur non marchand

Le secteur non marchand peut en principe se définir selon trois critères, à savoir les ressources, la finalité et le type d'activités :

- Au sens large, le secteur non marchand est l'ensemble des producteurs : (1) bénéficiant d'autres types de ressources que celles de la vente, à savoir financements publics, dons, cotisations..., et (2) poursuivant une finalité sociétale. Il s'agit essentiellement des entités du secteur public, du secteur associatif, des mutuelles et des fondations.

- Entendu au sens restreint, le secteur non marchand regroupe les producteurs satisfaisant aux deux conditions précédentes, et qui, en plus, fournissent des services relevant principalement de la santé, de l'action sociale, de l'éducation ou de la culture.

L'appellation « non marchand » est essentiellement utilisée en Belgique francophone. Du côté néerlandophone, on recourt plutôt à l'expression « secteur à profit social » (social profit). Celle-ci a d'ailleurs été adoptée par trois des quatre fédérations d'employeurs du secteur, à savoir au niveau belge par l'UNISOC (Union des entreprises à profit social - [www.unisoc.be](http://www.unisoc.be)), qui promeut la présente définition, ainsi que par l'UNIPSO (Union des entreprises à profit social - [www.unipso.be](http://www.unipso.be)) du côté francophone et par le VERSO (Vereniging voor social profit ondernemingen - [www.verso-net.be](http://www.verso-net.be)) du côté néerlandophone.



Fondation Roi Baudouin (2011), *Le poids économique des associations en Belgique. Analyse quantitative (édition 2011)*, Bruxelles

Institut des Comptes Nationaux (2012), *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2009-2010*, Banque Nationale de

Belgique, Bruxelles

Marée, M., Gijssels, C., Loose, M., Rijpens, J., Francois, E. (2008), *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles

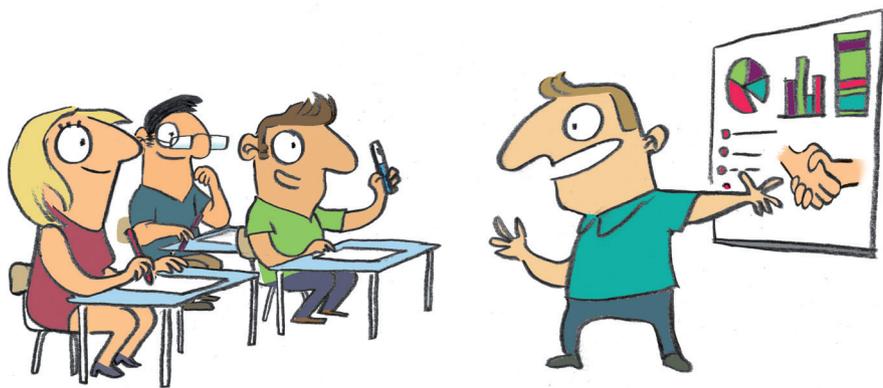
Marée, M., Develtere P., Mertens, S., Raymaekers, P., Defourny, J., Meireman, K. (2005), *Le secteur associatif en Belgique - Une analyse quantitative et qualitative*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles

# Les cycles de formation en gestion d'entreprise sociale

Hugues Mouchamps - Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg

La gestion des entreprises sociales tend à se complexifier et à se professionnaliser. Dans ce contexte, les futurs ou actuels gestionnaires d'entreprises sociales se doivent de disposer d'un bagage leur permettant d'appréhender les spécificités liées à la gestion de ces organisations. Pour répondre à ces besoins, une offre de formation diversifiée s'est considérablement développée ces dernières années. Parmi les différents types de formations, nous dressons ici un tour d'horizon des différentes options de formations longues qui s'offrent à eux dans le paysage belge, formations dispensées tant dans le cadre de l'enseignement supérieur que par des acteurs de terrain<sup>4</sup>.

## LES FILIÈRES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR



Ces formations s'adressent aux étudiants qui, durant leur parcours scolaire, souhaitent se former aux spécificités des entreprises sociales. Nous avons recensé cinq cycles de formation dispensés par des établissements belges d'enseignement supérieur de niveau Master et une formation de niveau Bachelier<sup>5</sup>.

Les formations de Master sont réparties sur deux ans et représentent chacune 120 ECTS<sup>6</sup>. HEC-ULg propose un Master en Management des Entreprises Sociales depuis 2010, Master qui s'adresse à des étudiants poursuivant des études de gestion. Pour les étudiants impliqués dans un cursus à orientation « sciences

humaines et sociales » (sociologie, gestion des ressources humaines, assistant social, etc.), quatre Master en Ingénierie et Action Sociales leur sont proposés: par HEPL et HELMO (Liège); par HEPH-Condorcet, HEH et UMons (Marcinelle); par HELHA et HENALLUX (Namur et Louvain-la-Neuve) et par l'IESSID (Bruxelles). Ces quatre Master en Ingénierie et Action Sociales présentent en outre la particularité de s'adresser à un public mixte: ils sont non seulement accessibles aux étudiants de plein exercice qui viennent de terminer leur baccalauréat, mais également aux travailleurs déjà actifs sur le marché de l'emploi et souhaitant disposer d'une formation complémentaire.

Au niveau des programmes de Bachelier, seule Thomas More (Turnhout) propose une spécialisation en économie sociale au sein du programme en management d'entreprise (« bedrijfmanagement »), équivalent à 180 ECTS sur 3 ans.

<sup>4</sup> Pour la facilité de la lecture, nous ne reprendrons dans le texte que les sigles ou abréviations de chaque établissement. Les noms complets et leurs sites internet sont détaillés en fin d'article.

<sup>5</sup> Le diplôme de « Master » correspond aux anciennes licences universitaires et le diplôme de « Bachelier » remplace les anciens graduats et candidatures.

<sup>6</sup> Le système ECTS (European Credits Transfer System) fournit un moyen de mesurer et de comparer les prestations des étudiants. Les crédits ECTS sont une valeur numérique accordée à chaque cours tenant compte de la charge de travail totale exigée d'un étudiant pour réussir le cours en question. Pour information, la charge totale de travail d'une année d'études correspond à 60 crédits ECTS.

### COURS ISOLÉS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Hormis ces cycles complets, différents cours isolés se retrouvent également dans les programmes de nombreux établissements d'enseignement supérieur. Sans être exhaustifs, citons par exemple pour la partie francophone du pays le cours « économie sociale et non-marchand » (5 ECTS, 30h) de l'UCL, ou « économie sociale » (5 ECTS, 30h) à l'UNamur. En ce qui concerne la partie néerlandophone, épinglons notamment le séminaire « bestuursniveau: social profit sector » (6 ECTS, 45h) de l'Universiteit Gent ou le cours « sociale economie » (3 ECTS) de la Hogeschool West-Vlaanderen.

### FILIÈRES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À L'ÉTRANGER

La récente apparition de filières d'enseignement supérieur spécialisées dans la gestion d'entreprises sociales en Belgique s'inscrit dans un contexte d'émergence d'initiatives comparables à l'étranger, notamment dans des institutions renommées. Par exemple, deux grandes écoles de commerces parisiennes se sont lancées dans l'aventure: HEC-Paris propose la Majeure « Alternative Management » en tant que spécialisation de fin d'études, alors que l'ESSEC propose à ses étudiants un diplôme lié à la Chaire Entrepreneuriat Social. Au Québec, les étudiants ont également le choix entre la nouvelle spécialisation « gestion et innovations sociales » d'HEC Montréal et le programme « gestion des entreprises sociales et collectives » de l'UCAM. Dans le monde anglo-saxon, les plus grandes écoles de gestion ont également mis sur pied des filières de ce type. Il est par exemple possible de suivre un MBA en « social entrepreneurship and innovation » à Oxford (Royaume-Uni), un MBA en « social enterprises » à la Harvard Business School (Etats-Unis) ou un Master en « nonprofit management » à la Georgia State University (Etats-Unis).

## LES FILIÈRES DE FORMATION CONTINUE

Parallèlement aux cycles de formation ouverts aux étudiants de plein exercice, d'autres cycles s'adressent plus spécifiquement aux professionnels souhaitant acquérir une formation supplémentaire. Ces formations s'adressent en effet à des gestionnaires, dirigeants ou employés d'entreprises sociales n'ayant pas suivi un cursus initial en gestion mais dont la fonction actuelle les conduit à se professionnaliser davantage dans ce domaine. Elles leur permettent donc d'acquérir les connaissances de base dans les différentes disciplines de la gestion des entreprises sociales. Outre les Master

en Ingénierie et Actions sociales ouverts à ce public professionnel mentionnés plus haut, six programmes de ce type sont organisés en Belgique: deux dans chaque région du pays.

Le « Certificat universitaire en mangement des entreprises sociales », piloté par HEC-ULg, est un cycle de formation de type « Executive Education » organisé à Liège depuis 2013. Il est dispensé sur 18 mois et représente 18 ECTS. L'autre cycle wallon de formation est organisé à Namur par l'IPFS, qui propose une « spécialisation cadre du secteur non-marchand » de 860h. A Bruxelles, il existe un « certificat interuniversitaire en mangement associatif » organisé par l'ULB et l'Umons. Ce certificat se donne à horaire décalé sur une année académique (12 ECTS). Toujours en Région Bruxellois, l'EPFC organise à Woluwé-Saint-Pierre une « spécialisation en gestion d'entreprises sociales » de 820h (60 ECTS). Du côté néerlandophone, l'Universiteit Hasselt et l'Antwerp Management School organisent conjointement un cycle de formation continue en « management in de sociale economie » (4 modules de 8 journées chacun). Enfin, l'Universiteit Gent offre un cycle « social profit en public management » de 30 jours par an (valant 30 ECTS).

## LES FORMATIONS LONGUES DISPENSÉES PAR LES ACTEURS DE TERRAIN

Pour terminer, il existe également des cycles de formation liés à la gestion des entreprises sociales dont le promoteur principal n'est pas un établissement d'enseignement supérieur mais qui sont dispensés par des acteurs de terrain. Elles se rapprochent des filières de formation continue car elles s'adressent à des travailleurs souhaitant acquérir des compétences dans la gestion de leur entreprise sociale. Par contre, la finalité de ces formations se veut plus pratique. L'objectif est en effet de fournir aux responsables d'entreprises sociales des outils concrets qui leur seront utiles dans leur travail quotidien.

Un premier cycle, organisé par l'UNIPSO et nommé « Go for Gestion d'une entreprise à valeur sociale » comprend 300h réparties en 18 mois. Un second, organisé par Escala en Flandre et intitulé « sociale economie in de praktijk » comprend six modules répartis sur 24 jours de formation. Un troisième, organisé par l'asbl IDEES en partenariat avec l'IPEPS de Verviers, propose une formation en « économie sociale et gestion d'entreprise » de 96h pour les travailleurs et porteurs de projet en économie sociale. Mentionnons enfin le programme Impact organisé par Ashoka qui vise à soutenir l'entrepreneuriat social grâce à un accompagnement de six mois comprenant des formations et un coaching individuel à destination des porteurs de projet.

### FORMATIONS COURTES DISPENSÉES PAR LES ACTEURS DE TERRAIN

Nous nous sommes attelés ici à dresser un panorama des cycles de formation longue liés à la gestion d'entreprises sociales. Mais à côté de ces cycles longs, de nombreuses formations courtes ou ponctuelles sont également données par des acteurs de terrain, notamment les agences-conseil, pour des acteurs de terrain. Il est évidemment impossible de toutes les mentionner tant elles sont nombreuses, mais nous pouvons entre autres mentionner les formations reprises dans le catalogue FORMAPEF pour les travailleurs des commissions paritaires 319, 327, 329, et 332; les formations organisées par des fédérations sectorielles (par exemple par Atout EI ou l'Interfédé) ou intersectorielles; les formations de type juridique (par exemple par SEMAFOR asbl) ou les formations comptables ou financières (par exemple par La Boutique de Gestion).

## CONCLUSION

Les filières de formation en gestion des entreprises sociales ont le vent en poupe. Qu'elles s'adressent aux étudiants de plein exercice (niveau Bachelier ou Master) ou aux responsables d'entreprises sociales désireux de renforcer leurs compétences (théoriques ou pratiques) en gestion, l'offre de formation se démultiplie depuis une dizaine d'années, comme en témoignent la plupart des formations évoquées dans cet article. Sur le terrain, l'effet de ces formations commence à se faire sentir pour de nombreuses entreprises sociales qui peuvent désormais compter sur des managers et travailleurs davantage formés aux spécificités et enjeux de la gestion dans les entreprises sociales.



### ... SUR LES CYCLES DE FORMATION

#### Filières dans l'enseignement supérieur

HEC-ULg (HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège)  
HEPL (Haute Ecole de la Province de Liège) et HELMO (Haute Ecole Libre Mosane)  
HEPH-Condorcet (Haute Ecole Provinciale de Hainaut - Condorcet), HEH (Haute école en Hainaut) et UMons (Université de Mons)  
HELHA (Haute École Louvain en Hainaut) et HENALLUX (Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg)  
IESSID (Institut d'Enseignement Supérieur Social de l'Information et de la Documentation)  
Thomas More (Katholieke Universiteit Leuven@Thomas More)

#### Filières de formation continue

HEC-ULg (HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège)  
IPFS (Institut Provincial de Formation Sociale)  
ULB (Université Libre de Bruxelles) et UMons (Université de Mons)  
EPFC (Enseignement de Promotion et de Formation Continue)  
Universiteit Hasselt et Antwerp Management School  
Universiteit Gent

#### Formations longues dispensées par les acteurs de terrain

UNIPSO (Union des entreprises à profit social)  
Escala  
Asbl IDEES (Institut de Développement Européen de l'Economie Sociale) et IPEPS Verviers (Institut Provincial de Promotion Sociale de Verviers)  
Programme Impact d'Ashoka

# 2. OPINIONS

Cette rubrique présente les résultats d'une enquête d'opinion menée auprès d'experts belges de l'entrepreneuriat social.

## CINQ RÉSULTATS À RETENIR

1. Les experts s'accordent sur le fait que, dans le contexte économique actuel, **le rôle des entreprises sociales est appelé à se renforcer** dans leurs champs traditionnels (lutte contre la pauvreté, santé, vieillissement...) mais aussi dans de nouveaux champs d'activités (agroalimentaire, industrie, énergie, etc.).
2. La majorité des répondants considère que **les entreprises sociales vont jouer un rôle de plus en plus important aux côtés des pouvoirs publics**, et plus de la moitié pensent même que les entreprises sociales vont peu à peu se substituer aux pouvoirs publics dans la prestation de services d'intérêt général.
3. Les experts sont assez d'accord sur le fait que la **situation financière des entreprises sociales s'est globalement dégradée depuis 2007**. Selon leur perception, cette dégradation s'explique en partie par une diminution du financement public, alors que le financement privé semble s'être accru ces cinq dernières années.
4. Face à la dégradation globale des ressources financières, les répondants pensent que les **ressources privées**, principalement provenant du marché et dans une moindre mesure des dons ou de la philanthropie, **sont appelées à augmenter à l'avenir** alors qu'à l'inverse, la part de financement public va encore se réduire.
5. Selon les experts, parmi les **enjeux** qui concerneront les entreprises sociales dans un futur proche, la **mesure de leur utilité sociétale** figure en première place, devant le fait d'**investir de nouveaux champs**, la nécessité d'**assurer la viabilité financière et de développer des compétences en gestion**.

# Rôles, financement et gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales : qu'en pensent les experts ?

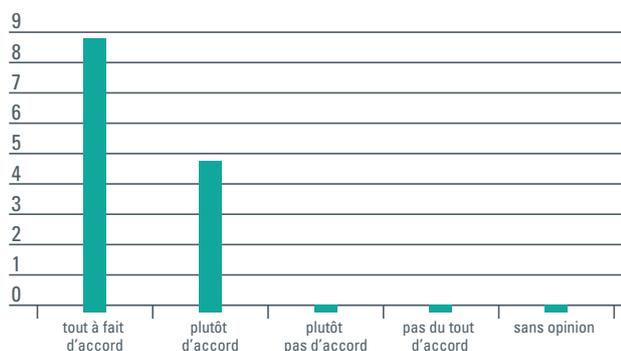
Julie Rijpens - Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg

Cette enquête d'opinion a été réalisée auprès de quatorze institutions de référence sur les questions d'entrepreneuriat social, tant dans la partie francophone que néerlandophone du pays. Elle vise à collecter les opinions d'experts du secteur sur le rôle des entreprises sociales dans les défis de demain, sur leurs modes de financement, sur quelques aspects de la gestion des ressources humaines et sur les enjeux futurs de ces entreprises. Les experts ont été amenés à donner leur point de vue sur la situation actuelle et future des entreprises sociales, et non sur la situation idéale vers laquelle ils souhaiteraient que les entreprises sociales évoluent. Nous vous proposons dès lors un panorama des perceptions d'experts en la matière sur ces questions.

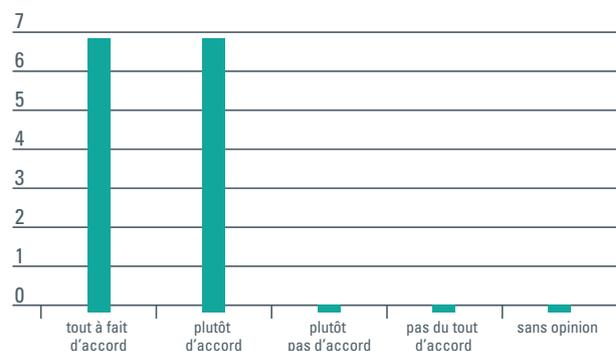
## LE RÔLE DES ENTREPRISES SOCIALES

A la lumière des trois graphiques ci-dessous, il ressort clairement que les experts s'accordent sur le fait que, dans le contexte économique actuel, le rôle des entreprises sociales va se renforcer, tant dans leurs champs traditionnels, tels que la lutte contre la pauvreté ou la santé et le vieillissement, que dans des champs plutôt investis par les entreprises classiques, comme l'agroalimentaire (on pense bien entendu à la place que les entreprises sociales peuvent prendre dans les circuits courts), l'énergie (à travers les coopératives d'énergie renouvelable par exemple) ou l'industrie et le commerce.

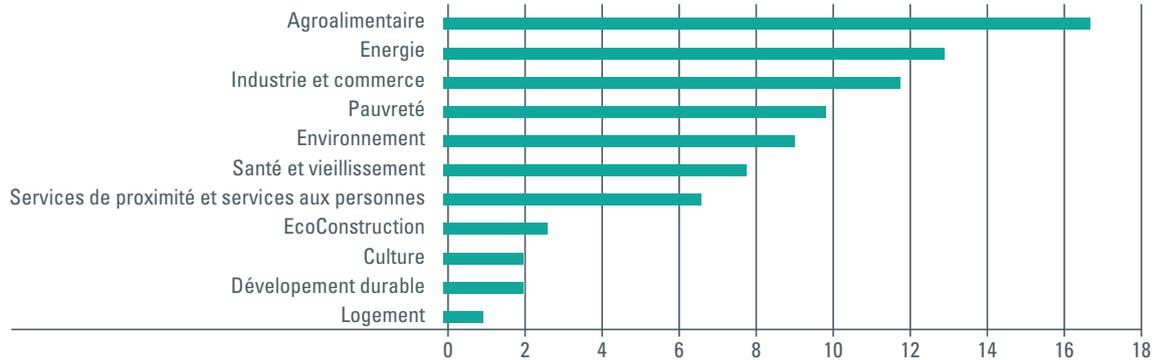
**Dans le contexte économique actuel, le rôle des entreprises sociales est appelé à se renforcer**



**Les entreprises sociales sont appelées à occuper de nouveaux champs d'activités à l'avenir**

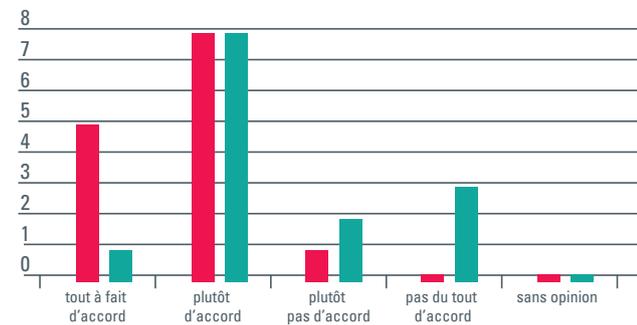


### Les entreprises sociales sont appelées à renforcer leur présence dans les champs suivants :



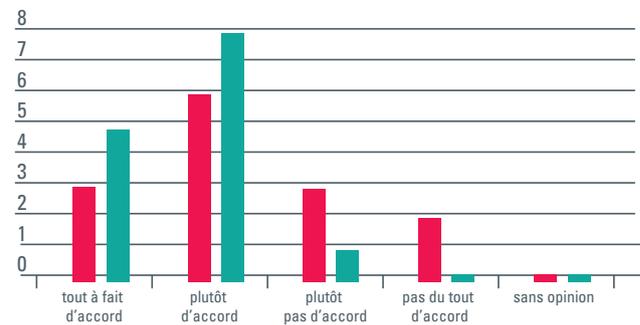
Selon les experts, les relations des entreprises sociales avec d'autres types d'opérateurs (pouvoirs publics et entreprises classiques) vont se renforcer. Concernant les relations avec les pouvoirs publics, la majorité des répondants s'accordent sur le fait que les entreprises sociales sont appelées à jouer un rôle de plus en plus important aux côtés des pouvoirs publics et plus de la moitié pensent que les entreprises sociales vont peu à peu se substituer aux pouvoirs publics dans la prestation de services d'intérêt général. Concernant les entreprises classiques, les experts s'accordent largement sur le fait que les entreprises sociales et les entreprises classiques vont nouer de plus en plus de partenariats. Toutefois, ils sont également d'accord – mais dans une moindre mesure – pour dire que les entreprises sociales vont davantage entrer en concurrence avec les entreprises classiques.

#### Relations Entreprises sociales et Pouvoirs publics



- Les entreprises sociales sont appelées à jouer un rôle de plus en plus important à côté des pouvoirs publics dans la prestation de services d'intérêt général.
- Les entreprises sociales sont appelées à se substituer aux pouvoirs publics dans la prestation de services d'intérêt général.

#### Relations Entreprises sociales et Entreprises classiques

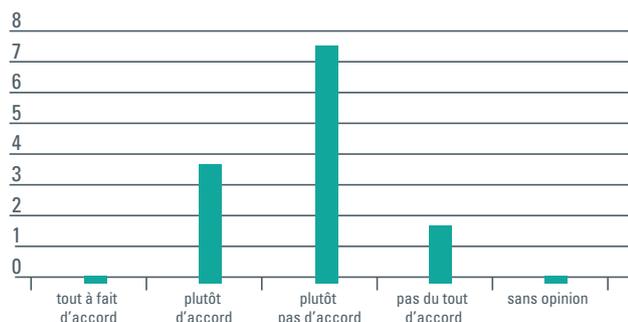


- Les entreprises sociales sont appelées à entrer de plus en plus en concurrence avec les entreprises classiques.
- Les entreprises sociales sont appelées à nouer de plus en plus de partenariats avec les entreprises classiques.

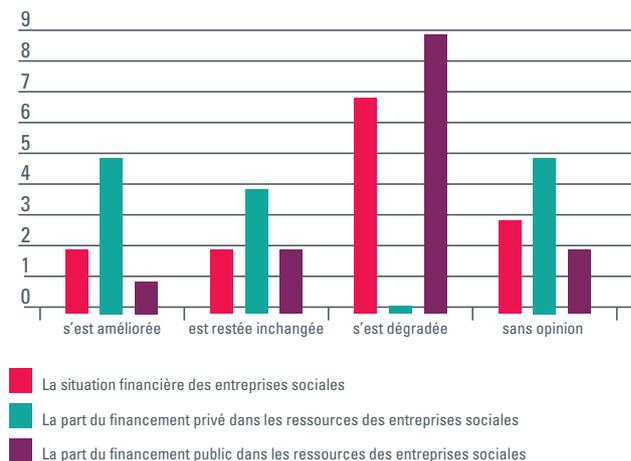
## LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES

A la lumière des graphiques ci-dessous, l'on observe qu'une majorité des experts considère que les entreprises sociales ne disposent pas de moyens financiers suffisants, leurs avis étant toutefois fort partagés à ce sujet. Les experts sont par contre assez d'accord sur le fait que la situation financière des entreprises sociales s'est globalement dégradée depuis 2007. Selon leur perception, cette dégradation s'explique en partie par une dégradation du financement public, alors que le financement privé semble s'être accru ces cinq dernières années. Ces résultats doivent être mis en parallèle avec les enseignements tirés de deux précédentes enquêtes d'opinion menées en Belgique pour la Fondation Roi Baudouin auprès du secteur associatif, la première en 2005 (35 fédérations interrogées)<sup>7</sup> et la seconde en 2007 (473 associations interrogées) : dans les deux cas, les répondants considéraient au contraire que les ressources financières du secteur étaient stables ou en augmentation, et qu'il en allait de même des financements publics. En d'autres termes, la récente crise économique et financière semble avoir inversé l'opinion des experts à cet égard.

**Les entreprises sociales disposent en général de moyens financiers suffisants pour mener leurs activités**



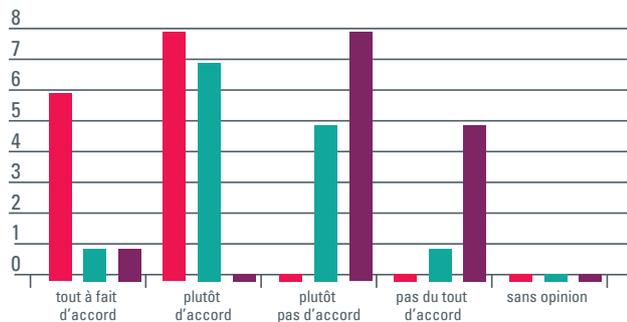
**Evolution du financement des entreprises sociales depuis 2007**



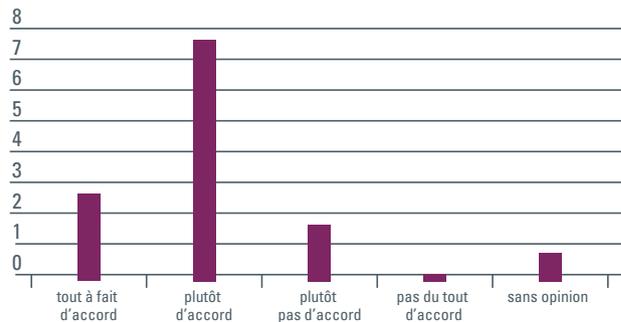
Face à la dégradation globale des ressources financières, les répondants pensent que les ressources privées, principalement provenant du marché et dans une moindre mesure des dons ou de la philanthropie, sont appelées à augmenter à l'avenir. Ils s'accordent par ailleurs sur le fait que, à l'inverse, la part de financement public dans les ressources des entreprises sociales va très certainement se réduire dans le futur, alors même qu'une majorité des experts considère le financement public comme un facteur clé dans le développement des entreprises sociales.

<sup>7</sup> Voir références complètes à la fin de l'article

### Evolution future du financement des entreprises sociales



### Le financement public est un facteur clé du développement des entreprises sociales

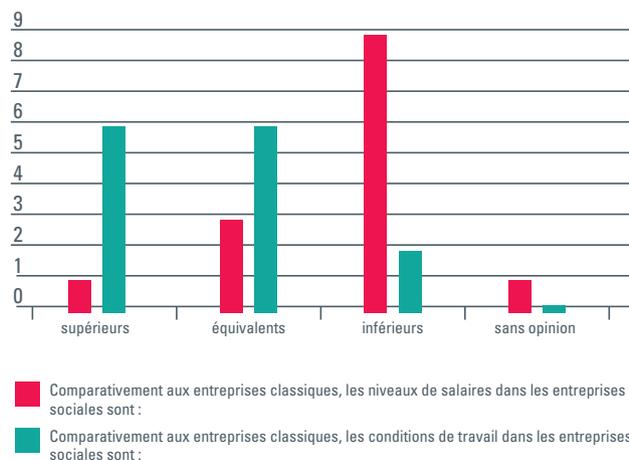


## ASPECTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES SOCIALES

Les graphiques ci-dessous montrent que les conditions de travail sont perçues, dans la majorité des cas, comme supérieures ou équivalentes aux entreprises classiques. Concernant les niveaux de salaires, les répondants sont assez d'accord pour affirmer que les salaires dans les entreprises sociales sont globalement inférieurs aux salaires pratiqués dans les entreprises classiques. Cependant, afin de permettre la comparaison, il y aurait certainement lieu de différencier les niveaux de salaire des dirigeants de ceux des autres catégories de travailleurs. En effet, deux études récentes<sup>8</sup> pointent que la tension salariale, c'est-à-dire la différence entre les plus bas et les plus hauts salaires dans l'entreprise, reste faible dans les entreprises sociales (de l'ordre de 1 à 3 en moyenne), ce qui n'est pas le cas des entreprises classiques.

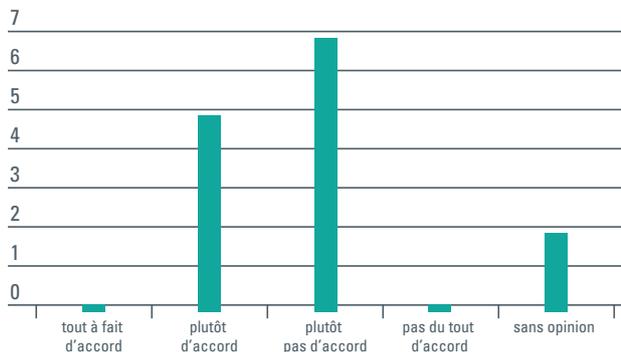
En ce qui concerne les compétences en gestion des dirigeants d'entreprises sociales, les points de vue quant à savoir si elles sont suffisantes ou non sont plutôt partagés. Tous les experts s'accordent cependant sur le fait que ces compétences tendent à s'améliorer, ce qui peut être mis en relation avec l'offre de services de plus en plus importante en termes de formations (voir l'article de H. Mouchamps dans ce même Baromètre). Le renforcement des compétences en gestion est par ailleurs cité à plusieurs reprises par les experts comme un enjeu important pour les entreprises sociales (voir question suivante).

### Salaires et conditions de travail dans les entreprises sociales



<sup>8</sup> Il s'agit d'une part de l'étude de Charlotte Moreau (LENTIC et Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg) sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales et d'autre part de l'étude « Mapping Social Enterprises in Belgium » menée par i-propeller (voir références complètes à la fin de l'article).

### Les dirigeants des entreprises sociales sont en général correctement formés à la gestion de leur entreprise



### Les compétences en gestion des dirigeants des entreprises sociales tendent ces dernières années



## LES ENJEUX FUTURS DES ENTREPRISES SOCIALES

Enfin, afin de terminer ce panorama, les experts se sont prononcés sur les principaux enjeux qui concerneront les entreprises sociales dans un futur proche. La mesure de l'utilité sociétale des entreprises sociales, c'est-à-dire de leur impact social ou sociétal, figure en première place, devant le fait d'investir de nouveaux champs, la nécessité d'assurer la viabilité financière, de développer des compétences en gestion et d'affronter la concurrence avec des opérateurs du secteur privé classique.

Ce panorama présente un aperçu des opinions d'un panel d'experts dans le champ de l'entrepreneuriat social sur diverses questions. Si les experts s'accordent sur certains points, l'on relève tout de même des divergences de point de vue assez marquées sur d'autres questions, ce qui pourrait s'expliquer par des conceptions différentes du périmètre de l'entrepreneuriat social, par des différences régionales ou encore par des sensibilités diverses aux différentes composantes des entreprises sociales (associations, sociétés, entrepreneurs individuels, etc.).

### Les principaux enjeux qui concerneront dans un avenir proche les entreprises sociales sont :



---

Huysentruyt, M., Weymiens, S., & Kint, A. (2013), *Mapping Social Enterprises in Belgium*, i-propeller, Bruxelles.

Marée, M., Gijssels, C., Loose, M., Rijpens, J., Francois, E. (2008), *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles

Marée, M., Develtere P., Mertens, S., Raymaekers, P, Defourny, J., Meireman, K. (2005), *Le secteur associatif en Belgique - Une analyse quantitative et qualitative*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles

Moreau, C. (à paraître – décembre 2014), *Diversité des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales: premiers résultats d'une enquête quantitative*, Académie des Entrepreneurs Sociaux, Liège.

---

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui se sont prêtées au jeu de l'interview afin de répondre à cette enquête d'opinion, à savoir: Peter Bosmans, Febecoop - Marie-Caroline Collard, SAW-B - Cécile de Préval, UNIPSO - Joël Gilliaux, Syneco - Caroline Godts, Sociale Innovatie Fabriek - Christophe Kevelaer, CoopBuro - Sébastien Perea, Concertes - Jean-Pierre Pollenus, Febecoop - Emmanuelle Renaud, AGES - Virginie Samyn, Ashoka - Denis Stokkink, Pour la Solidarité - Loïc van Cutsem, Oksigen Lab - Vincent De Coninck, Poseco - Mark Vanhumbeeck, in-C

# 3. STATISTIQUES

Cette rubrique présente le baromètre quantitatif portant sur les 16 500 entreprises sociales belges afin de dégager les grandes tendances.

---

Cinq résultats à retenir

1. Que ce soit en termes de nombre d'entreprises ou en termes d'emplois, les **entreprises sociales** ont connu ces dernières années un **taux de croissance supérieur à celui du reste de l'économie**. Elles représentent aujourd'hui environ 362 000 emplois ETP (hors emplois financés par les Communautés dans l'enseignement libre), soit 11,6 % de l'emploi salarié total en Belgique.
  2. Les **associations** constituent de loin le principal employeur parmi les entreprises sociales, avec **90 % des emplois du secteur**. Certains autres types d'opérateurs sont toutefois en croissance: l'emploi dans les sociétés à finalité sociale a ainsi augmenté de 26 % sur la période 2009-2012.
  3. Les entreprises sociales **occupent principalement les champs de la santé et de l'action sociale**, mais elles sont également présentes dans pratiquement toutes les autres grandes branches d'activités.
  4. Le **rapport hommes/femmes est inversé** dans les entreprises sociales par rapport au secteur privé: en 2012, les femmes y représentent en effet 69,8 % de l'emploi (en ETP), contre seulement 35,5 % dans le secteur privé.
  5. Les entreprises sociales se différencient aussi des autres secteurs sur le plan du temps de travail: en 2012, **la part des temps partiels (en termes de postes de travail) y est en effet nettement plus élevée (44 %)** que dans le reste de l'économie (34,6 %).
-

# Le baromètre quantitatif des entreprises sociales

Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg (sur base des données ConcertES)

Pour se faire une idée du rôle croissant des entreprises sociales dans le système économique, il convient de procéder aussi à une analyse en chiffres. Au plan international, la Belgique se distingue par la qualité du recensement statistique des données relatives aux entreprises sociales. Depuis plusieurs années, en s'appuyant sur des sources administratives (Banque Carrefour des Entreprises, ONSS, Centrale des bilans de la Banque Nationale, TVA, comptes nationaux, compte satellite des institutions sans but lucratif) et sur des données d'enquête, la plate-forme ConcertES ([www.concertes.be](http://www.concertes.be)) a construit une base de données reprenant les principales informations de nature économique sur l'ensemble des entreprises sociales.

Le baromètre quantitatif des entreprises sociales en Belgique utilise cette base de données pour présenter le nombre d'entreprises sociales, l'ampleur de l'emploi salarié, l'importance relative des formes juridiques, la présence des entreprises sociales dans les branches d'activité, la question du genre et du régime de travail dans l'emploi en entreprises sociales.

Le périmètre retenu pour délimiter le champ des entreprises sociales comprend : les A(i)SBL, les fondations d'utilité publique, les coopératives agréées pour le Conseil National de la Coopération (CNC), les sociétés à finalité sociale (SFS), les mutuelles et les sociétés mutuelles d'assurance<sup>9</sup>. Les hôpitaux privés et les établissements de l'enseignement libre sont inclus dans ce périmètre. Toutefois, afin de ne pas donner un poids trop important aux établissements d'enseignement, seuls les emplois financés sur fonds propres (et donc pas les emplois financés par les Communautés) sont repris dans les statistiques de ces établissements.

On notera que certaines approches de l'entreprise sociale se réfèrent à un périmètre plus restreint que celui retenu ici. Il s'agit parfois de se limiter aux organisations à finalité sociétale mais de nature marchande, c'est-à-dire dont l'essentiel des ressources proviennent du marché. Ou bien, le champ de l'entreprise sociale est réduit aux seules entreprises actives dans le domaine de l'insertion socio-professionnelle, comme les entreprises d'insertion ou les entreprises de travail adapté. Il convient donc de garder ces différences à l'esprit quand l'on compare des statistiques provenant de sources différentes.

## 16 500 ENTREPRISES SOCIALES EMPLOYEURS

En Belgique, plus de 16 500 entreprises sociales emploient des travailleurs salariés<sup>10</sup>, contre près de 207 000 unités dans le secteur privé (hors entreprises sociales)<sup>11</sup>. On en dénombre quasiment autant en Flandre qu'en Wallonie. Proportionnellement à la taille de la Région, c'est à Bruxelles que la densité d'entreprises sociales est la plus importante, en raison du fait que le comptage est basé sur le seul siège social des entreprises, et non sur les sièges d'exploitation.

Si l'on compare les taux de croissance respectifs sur la période 2009-2012, il s'avère que le nombre d'entreprises sociales employeurs croît plus que celui du secteur privé. Le taux de croissance des entreprises sociales est aussi plus stable et toujours positif sur la période considérée, alors que celui du secteur privé devient négatif en fin de période.

<sup>9</sup> Les associations de fait ne sont pas reprises dans le présent baromètre en raison des difficultés liées à leur repérage dans les statistiques.

<sup>10</sup> Les données correspondent toujours au 31 décembre ou au quatrième trimestre de l'année considérée.

<sup>11</sup> Par « secteur privé », il faut donc toujours entendre ici le secteur privé hors entreprises sociales.

**Tableau 1. Evolution du nombre d'entreprises sociales par Région (siège social) - 2009 à 2012**

	2009	2010	2011	2012	Evolution 2009-2012
Bruxelles	4 080	4 162	4 264	4 313	5,7 %
Flandre	6 305	6 337	6 344	6 352	0,7 %
Wallonie	5 803	5 905	5 938	5 971	2,9 %
Total entreprises sociales	16 188	16 404	16 546	16 636	2,8 %
Total secteur privé	206 809	208 516	209 408	206 915	0,1 %

**Figure 1. Taux de croissance du nombre d'entreprises sociales et du secteur privé**



## 362 000 EMPLOIS SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES SOCIALES

Les entreprises sociales représentent plus de 362 000 emplois (exprimés en équivalents temps plein - ETP). Alors que le nombre d'entreprises sociales employeurs est plus ou moins semblable en Flandre et en Wallonie, le nombre d'emplois y est radicalement différent, puisqu'il est plus de deux fois plus grand au Nord du pays comparé au Sud. Les entreprises flamandes comptent donc, en moyenne, deux fois plus d'emplois que les entreprises bruxelloises ou wallonnes. Notons par ailleurs que l'emploi dans les hôpitaux privés et l'emploi sur fonds propres dans les établissements scolaires du réseau libre représentent une part non négligeable de l'emploi dans les entreprises sociales, à savoir environ 28 % en 2012 pour l'ensemble du pays.

**Tableau 2. Evolution du nombre d'ETP dans les entreprises sociales par Région (siège social) - 2009 à 2012**

		2009	2010	2011	2012	Evolution 2009-2012
Bruxelles		68 210,7	69 386,6	71 487,9	72 494,0	6,3 %
	<i>dont Ens/Hop</i>	11 635,7	11 850,0	12 528,2	12 938,5	11,2 %
Flandre		181 252,2	187 635,5	193 449,5	197 002,7	8,7 %
	<i>dont Ens/Hop</i>	54 164,2	56 476,1	58 693,4	60 043,6	10,8 %
Wallonie		88 127,7	90 003,7	91 452,0	92 641,1	5,1 %
	<i>dont Ens/Hop</i>	26 920,8	27 548,3	27 943,7	28 071,3	4,3 %
Total entreprises sociales		337 590,6	347 025,8	356 389,3	362 137,8	7,3 %
	<i>dont Ens/Hop</i>	92 720,7	95 874,3	99 165,3	101 053,4	9,0 %
Total secteur privé		1 786 986,2	1 818 548,6	1 881 088,5	1 853 249,9	3,7 %
Total secteur public		945 808,1	947 628,1	914 884,8	913 713,8	-3,4 %

Concernant l'évolution de l'emploi, le graphique suivant montre clairement que les entreprises sociales semblent mieux résister à la crise que le reste du secteur privé et que le secteur public: le taux de croissance des entreprises sociales sur la période 2009 - 2012 est en effet généralement supérieur et reste toujours positif. Le fait que de nombreuses entreprises sociales bénéficient d'aides publiques - qui ont souvent un caractère structurel - explique sans doute en partie une certaine inertie à la baisse dans ce type d'entreprise.

**Figure 2. Taux de croissance du nombre d'ETP des entreprises sociales, du secteur privé et du secteur public**

Quelle est l'importance relative des entreprises sociales dans l'emploi salarié en Belgique? Selon le tableau précédent, 11,6% des emplois exprimés en ETP sont localisés dans des entreprises sociales. Si on rapporte l'emploi salarié en entreprises sociales à l'ensemble de l'emploi salarié dans le secteur privé (c'est-à-dire si on exclut du ratio l'emploi public), les entreprises sociales représentent alors 16,3% de l'emploi salarié. Comme le montre le graphique donnant les chiffres régionaux, cette part oscille entre 15,1% (Flandre) et 20,1% (Wallonie).

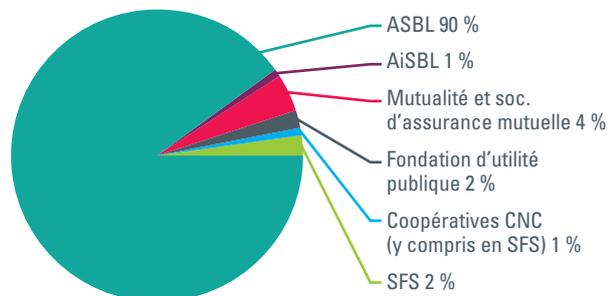
Figure 3. Part relative des entreprises sociales et du secteur privé dans l'emploi salarié privé, par Région (siège social) - 2012



## ENTREPRISES SOCIALES ET FORMES JURIDIQUES

Sans surprise, la majeure partie (90 %) des emplois en entreprises sociales se retrouvent dans les ASBL. Vu le poids important de ces dernières, cette proportion reste très stable au cours du temps.

Figure 4. Répartition du nombre d'ETP en entreprises sociales par forme juridique - Année 2012.



En termes d'évolution, il faut souligner qu'entre 2009 et 2012, c'est au sein des SFS que la progression relative du nombre d'emplois est la plus importante (26 %). Cette tendance s'explique principalement par le développement du marché des titres-services. En effet, les entreprises agréées pour ce dispositif innovant de financement public avaient un incitant particulier à adopter l'habit de « société à finalité sociale » puisque, dans ce cas, elles pouvaient aussi bénéficier d'une autre aide publique (la mesure SINE). Par ailleurs, en Région wallonne, on notera que les entreprises d'insertion ont l'obligation de revêtir la forme de la SFS. On notera enfin que les AISBL sont également en relativement forte progression.

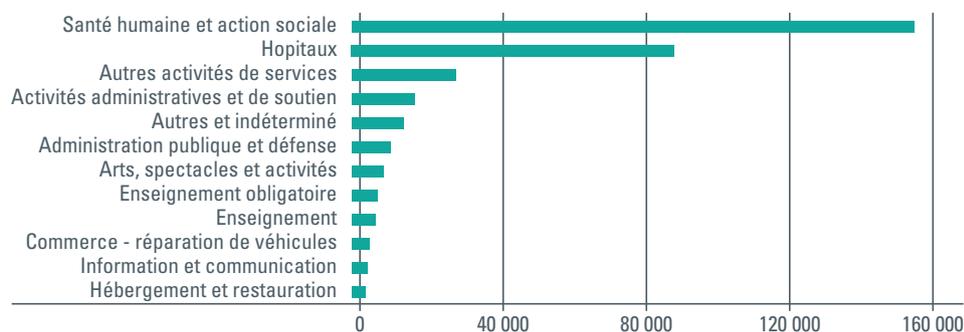
**Tableau 3. Evolution relative entre 2009 et 2012 du nombre d'ETP des entreprises sociales par forme juridique.**

	<b>2009-2012</b>
Fondations d'utilité publique	5,1 %
Coopératives agréées CNC (y compris en SFS)	5,2 %
Sociétés à finalité sociale (SFS)	26,0 %
ASBL	7,2 %
AiSBL	20,3 %
Mutualités	-0,7 %
Sociétés d'assurance mutuelle	-11,7 %
<b>Total général</b>	<b>7,3 %</b>

## ENTREPRISES SOCIALES ET BRANCHES D'ACTIVITÉS

Les entreprises sociales sont principalement présentes dans la santé et l'action sociale. Elles sont toutefois également présentes dans toutes les autres branches, à l'exception des activités extractives. A Bruxelles, sans surprise, sont aussi absentes les activités liées à l'agriculture, la sylviculture et la pêche. Dans le graphique suivant, les branches d'activités représentant moins de 2000 ETP ont été groupés dans la catégorie « Autres et indéterminé<sup>12</sup> ».

**Figure 5. Répartition du nombre d'ETP des entreprises sociales par branche d'activités - Année 2012 (codification NACE)**



En termes d'évolution, on assiste de nouveau à un effet « titres-services » puisque la branche qui connaît la plus grosse augmentation est celle des « activités de services administratifs et de soutien » qui recouvre ce type d'emplois. Par ailleurs, c'est dans l'information et la communication ainsi que dans les hôpitaux privés que l'on observe la croissance la plus importante sur la période 2009 - 2012.

<sup>12</sup> Il s'agit de l'agriculture, la sylviculture, la pêche, les industries manufacturières, la construction, les transports, la production d'électricité, etc.

**Tableau 4. Evolution relative entre 2009 et 2012 du nombre d'ETP des entreprises sociales par secteur d'activités.**

	<b>2009-2012</b>
Activités de services administratifs et de soutien	27,9 %
Information et communication	10,2 %
Hopitaux privés	9,1 %
Enseignement obligatoire	7,9 %
Commerce de gros et de détail - réparation de véhicules automobiles et de motocycles	6,9 %
Autres activités de services	6,3 %
Santé humaine et action sociale	6,2 %
Autres et indéterminé	5,2 %
Enseignement	5,0 %
Hébergement et restauration	1,1 %
Arts, spectacles et activités récréatives	0,9 %
Administration publique et défense - sécurité sociale obligatoire	-1,0 %
<b>Total général</b>	<b>7,3 %</b>

## RÉPARTITION PAR GENRE DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES SOCIALES

En entreprises sociales, le rapport hommes/femmes est inversé par rapport à ce que l'on observe dans les autres entreprises : en 2012, l'emploi féminin représente en effet 69,8 % de l'emploi salarié (en ETP), contre seulement 35,5 % dans le reste du secteur privé. A titre de comparaison, la part des femmes est de 52,7 % dans le secteur public. On notera que ces proportions sont particulièrement stables au cours du temps dans la période considérée.

**Figure 6. Ratio hommes/femmes des emplois dans les entreprises sociales, le secteur privé et le secteur public - 2012.**



## RÉPARTITION TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES SOCIALES

L'emploi dans les entreprises sociales se présente également différemment sur le plan du temps de travail : la part des temps partiels (en termes de postes de travail) y est en effet nettement plus élevée (44 %) que dans le reste de l'économie (34,6 %), et dans le reste du secteur privé (31,2 %) en particulier.

**Figure 7. Ratio temps plein/temps partiel dans les entreprises sociales, le secteur privé et le secteur public - 2012.**



Si l'on tient compte du genre, il ressort très nettement que les femmes sont davantage employées à temps partiel (66 %) que les hommes (27,3 %), mais cette différence est valable également pour le reste de l'économie (les pourcentages y étant respectivement de 54,9 % et 15,7 %). Par ailleurs, tout comme dans le reste de l'économie, la part des emplois à temps plein diminue d'année en année, aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

**Figure 8. Evolution du temps de travail (temps plein/temps partiel) entre 2009 et 2012 dans les entreprises sociales en fonction du genre.**





Michel Marée

Hugues Mouchamps

Sybille Mertens

Frédéric Dufays

Julie Rijpens

**Frédéric Dufays** est doctorant FRESH (FNRS) au Centre d'Economie Sociale de l'ULg. Après un parcours dans le secteur public, il se consacre désormais à la recherche sur les dynamiques collectives d'entrepreneuriat social. Il s'intéresse particulièrement au rôle du réseau social des entrepreneurs dans les phases initiales de création d'entreprise.

[f.dufays@ulg.ac.be](mailto:f.dufays@ulg.ac.be)

**Hugues Mouchamps** est chercheur au Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège. Ses travaux de recherche portent sur l'évaluation de la performance des entreprises sociales et sur l'étude de l'offre et de la demande de circuits-courts alimentaires. Avant de rejoindre le CES, il a été coordinateur d'une entreprise de formation par le travail à Liège durant cinq ans.

[hmouchamps@ulg.ac.be](mailto:hmouchamps@ulg.ac.be)

**Michel Marée** détient une licence en sciences économiques de l'Université de Liège et une maîtrise en économie publique de l'Université de Paris-I Panthéon-Sorbonne. Chargé de recherches au Centre d'Economie Sociale depuis 1998, son expertise porte principalement sur l'appréhension conceptuelle et quantitative de l'économie sociale et du secteur non marchand, ainsi que sur l'analyse théorique des impacts collectifs des entreprises sociales.

[m.maree@ulg.ac.be](mailto:m.maree@ulg.ac.be)

**Julie Rijpens** est chargée de recherches au Centre d'Economie Sociale à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège et directrice de l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg. Ingénieur de gestion de formation et titulaire d'un DEA en développement, environnement et sociétés, elle termine également sa thèse de doctorat en sciences de gestion sur la gouvernance des entreprises sociales.

[julie.rijpens@ulg.ac.be](mailto:julie.rijpens@ulg.ac.be)

**Sybille Mertens** est docteur en sciences économiques, directrice de recherches au Centre d'Economie Sociale et chargée de cours à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Titulaire de la Chaire Cera en « Entrepreneuriat social et coopératif », elle est une spécialiste reconnue de la gestion des entreprises sociales.

[smertens@ulg.ac.be](mailto:smertens@ulg.ac.be)

## A PROPOS DE L'ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg rassemble les activités de formation, de soutien et de mise en réseau des entrepreneurs sociaux portées par le Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg. L'objectif est triple : connecter différents acteurs avec des expériences diverses (entrepreneurs sociaux, managers d'entreprises sociales, organisations de support, étudiants, enseignants, etc.), offrir à ces acteurs un espace de rencontre, de dialogue et d'échange, au-delà de leurs affiliations et secteurs d'activité respectifs, et renforcer les connexions entre les entreprises sociales et le monde académique, notamment pour faire le lien avec la recherche scientifique. Quatre partenaires soutiennent financièrement l'Académie, à savoir le groupe coopératif Cera, la SRIW-Sowecsom, le Fonds InBev-Baillet Latour et CBC Banque & Assurance, et douze institutions de référence sont associées à la conception et à la mise en œuvre de son programme d'action, à savoir à ce jour AGES, Ashoka, ConcertES, CoopBuro, EMES Network, Febecoop, Oksigen Lab, Poseco, le Think Tank Pour la Solidarité, SAW-B, Syneco et l'UNIPSO.

## A PROPOS DE CBC BANQUE & ASSURANCE

Présente à Bruxelles et en Wallonie, CBC s'adresse à un public large de particuliers et professionnels. Elle a notamment développé un Centre spécialisé dans le secteur public et le non-marchand. CBC est un acteur local réinvestissant près de 100% de l'épargne de ses clients dans l'économie de sa région. CBC est proche de ses clients et leur apporte des conseils à réelle valeur ajoutée.



**Académie des  
Entrepreneurs  
Sociaux**

### **Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg**

Sart Tilman B33 boîte 4  
4000 Liège

**Tél.:** + 32(0)4 366 27 51

**Fax:** + 32(0)4 366 28 51

[www.academie-es.be](http://www.academie-es.be)

Avec le soutien de



**Banque &  
Assurance**

### **CBC Banque & Assurance**

Grand-Place 5  
1000 Bruxelles

**Tél. :** +32(0)800 920 20

**E-mail :** [info@cbc.be](mailto:info@cbc.be)

[www.cbc.be](http://www.cbc.be)