

co-construire le changement

escap

4 ChairES

 **UCLouvain**

UMONS
University of Mons

 **HEC LIÈGE**
Management School - Liège Université

 **Solvay Brussels School**
Economics & Management

 **Warocqué**
Faculté
Warocqué
d'Economie
et de Gestion

ULB UNIVERSITÉ
LIBRE
DE BRUXELLES


CIRTES

Avec le soutien de
la

Wallonie

 **CEBRIG**
CENTRE EMILE BERNHEIM
DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE EN GESTION

 **Centre
d'Economie
Sociale**



Les ChairES : Kézaco?

- ❑ Lancement en octobre 2022 de 4 chaires en Economie Sociale financées par la Région Wallonne

- ❑ 2 objectifs pour chaque chaire:
 - Renforcer la capacité de l'Université à répondre aux questions que soulève la croissance de la thématique de l'économie sociale dans le paysage universitaire

 - Consolider la légitimité des modèles d'entreprises sociales dans le paysage économique de la Région



Les ChairES : Kézaco?

- En complément de leurs activités de recherche et d'enseignement, les chairES assurent notamment :
 - La création et le développement d'un certificat interuniversitaire
 - La supervision de 2 thèses de doctorat
 - La coordination de groupes de travail ESCAP



Escap : Kézaco?

Projet collectif d'expert·e·s aux profils diversifiés qui veulent développer l'économie sociale en partageant et en co-construisant des connaissances et des outils

Pourquoi ?

- **Renforcer et faire grandir l'économie sociale en Wallonie**
- Transférer et construire des connaissances et des outils qui vont favoriser un changement d'échelle

Comment ?

- Groupes de travail d'un an
- Coordination par les Chaires en Economie Sociale



Escap : Kézaco?

Quelques chiffres (2020-2023)



13

Groupes de travail



82

Réunions de GT



109

Personnes membres d'un ou plusieurs GT



47

Membres du comité de pilotage (2020 - 2024)



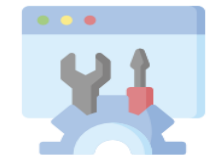
+100

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



24

Candidatures pour former un nouveau GT au sein d'ESCAP



28

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



Escap : Kézaco?

Quelques chiffres (2020-2023)



5

États des lieux



2

Études de cas



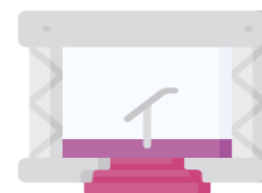
13

Outils de gestion
et guides
pratiques



3

Analyses



4

Événements



1

Plaidoyer



**A projets solidaires,
financements solidaires:
Quelques résultats du projet
escap « Financeurs
solidaires »**

GT coordonné par Coline Serres (ULB)



Objectif

- ❑ Améliorer le financement des entreprises sociales en renforçant le positionnement et la visibilité de la proposition de valeur des financeurs solidaires

- ❑ 2 sous-objectifs :
 - Mapping des organismes finançant des entreprises d'économie sociale
 - Définition d'une proposition de valeur commune aux financeurs solidaires



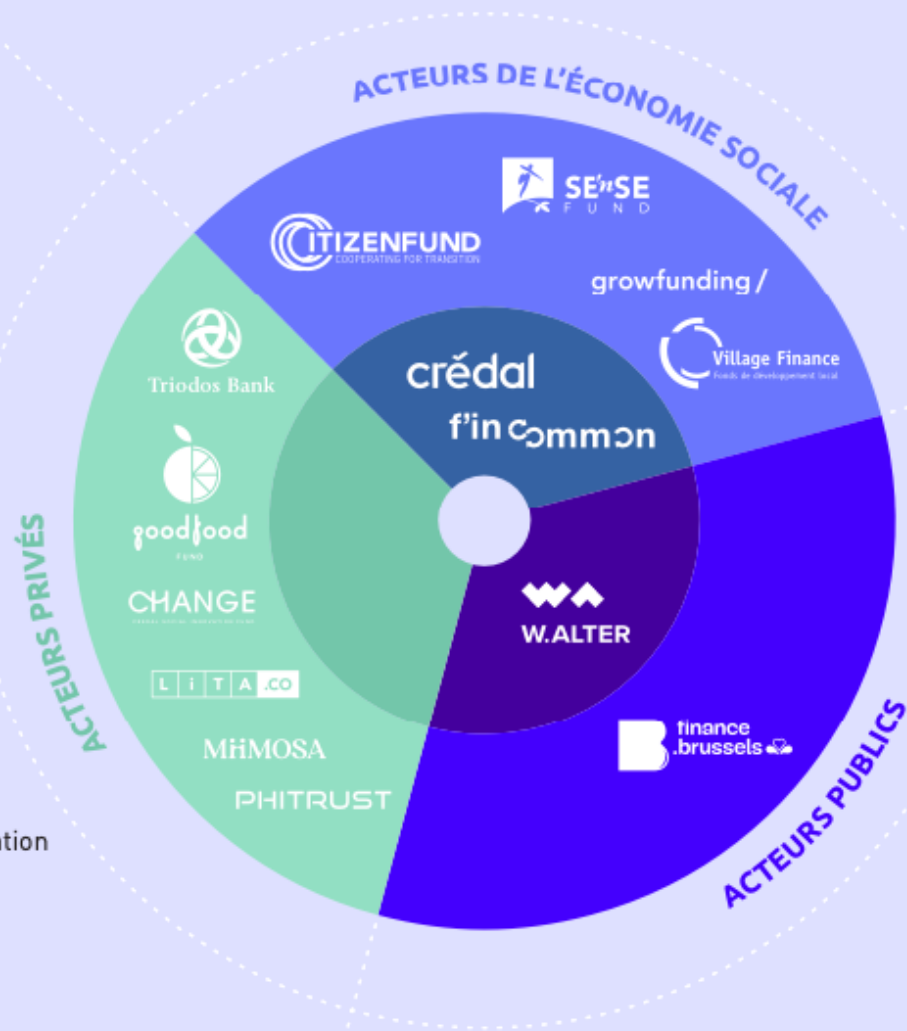
Panorama des principaux financeurs ouverts aux entreprises d'économie sociale

En tant qu'entreprise de l'économie sociale, vos objectifs sont d'abord de répondre à des problématiques humaines, sociétales et environnementales avant de rémunérer vos actionnaires.


Pour démarrer votre activité ou vous développer, vous avez probablement besoin de financements.

Que vous soyez une association sans but lucratif, une coopérative ou toute autre forme d'entreprise de l'économie sociale, voici un panorama des financeurs belges qui connaissent vos réalités et ont développé une expertise spécifique et dédiée.

Nous vous invitons à découvrir leurs particularités, leur degré de spécialisation sur ce secteur et leur lien avec l'écosystème de l'économie sociale.



 Finance à **100%** des entreprises d'Économie Sociale

 Finance **en partie** des entreprises d'Économie Sociale



CRÉDAL

Fondation : 1984

Statut légal : SC Agrée

✉ info@credal.be

🔍 www.credal.be

📍 Belgique



Financier de l'économie sociale

TYPE DE FINANCEUR

TYPE DE FINANCEUR

Coopérative de finance solidaire
- Institution de crédit

STADES

Start-Up, Scale-Up
et Seed

SOUTIEN NON-FINANCIER

- Accès à l'écosystème de Crédal
- Dossier crédit : service d'accompagnement gratuit
- Projet en difficulté : suivi et aide appropriée
- Service payant : renvoi vers les agences conseils

TYPES DE PROJETS

Entreprises d'économie sociale
Sociétés classique (SA, SRL)
Entrepreneurs individuels

SECTEURS

Secteurs variés

PRODUITS ET SERVICES

- Pour les organisations : crédit d'investissement (mobilier, immobilier), crédit de fonds de roulement, crédit de trésorerie, avance sur créances (ex : subsides).
→ Montants et conditions en fonctions du type de clients, de secteurs et de crédits
- Pour les entrepreneurs : micro-crédit professionnel
- Accès à des garanties du Fonds Européen d'Investissement sous certaines conditions

CRITÈRES

CRITÈRES GÉNÉRAUX

- Pertinence du projet
- Viabilité financière
- Capacité de remboursement
- Impact social
- Approche éthique et durable

PROCESSUS DE FINANCEMENT

1. Élaboration du dossier
2. Analyse de la demande
 - Rencontre avec un conseiller
 - Passage du dossier au Comité Crédit
3. Décision
4. Signature du contrat et versement de l'argent

Finance solidaire ?

“Fournir, sans visée speculative et moyennant une rémunération limitée, l’argent nécessaire à la réalisation d’opérations économiques qui présentent une valeur ajoutée pour l’humain, la culture et/ou l’environnement, en vue de favoriser le bien commun, la cohésion sociale et la gouvernance démocratique.”

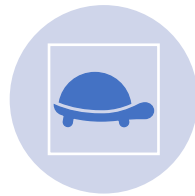
Définition du label *Finance Solidaire* (<https://labelfinancesolidaire.be>)



Quelques idées reçues



Moins professionnels
qu'une banque?



Décision lente?



Plus cher / est gratuite?



Avoir un compte en
banque auprès de
l'organisme financiers?



Pas de garantie =
aucune chance?



Montants prêtés plus
petits?

FAUX !



Valeurs de la finance solidaire

- Respect et défense des principes de l'économie sociale
- Transparence
- Accompagnement des entreprises
- Frais alignés sur ceux du marché
- Pas d'objectif de spéculation



Modéliser les entreprises d'économie sociale.

Quelques résultats du projet escap « Diffusion des modèles d'entreprises d'économie sociale auprès des porteur-euse-s de projet »

GT coordonné par Lola Arpigny (ULiège)



Objectif

Développer des outils afin de :

- Favoriser la réplication d'initiatives d'économie sociale pertinentes
- Réduire le temps d'écolage de nouveaux projets
- Développer les matériaux pédagogiques disponibles
- Donner de la visibilité à l'économie sociale



Réalisations

- Développement d'un outil de modélisation d'entreprise d'économie sociale : le Social Enterprise Model Canvas.
 - Centralise les questions qu'un·e entrepreneur·e social·e est amené à se poser lors de la création et du développement de son projet
 - Guide le·la porteur·euse de projet dans sa réflexion quant au modèle économique de son entreprise et les différents champs à explorer



Réalisations

- ❑ Développement d'un outil de gestion recensant l'information existante sur une cinquantaine d'entreprises d'ES phares
- ❑ Lancement d'un plaidoyer pour la systématisation de la modélisation des entreprises sociales en Région wallonne



Le Social Entreprise Model Canvas

MISSION SOCIALE Quelles missions l'entreprise sociale poursuit-elle ?		GOUVERNANCE Comment la gouvernance de l'entreprise sociale est-elle organisée ?		
PARTENAIRES CLÉS Quels partenaires sont indispensables au fonctionnement de l'activité ?	ACTIVITÉS CLÉS Quelles sont les activités principales des travailleur-euse-s au quotidien ?	PROPOSITION DE VALEUR En quoi l'organisation crée-t-elle de la valeur ?	PUBLICS CIBLES Pour quelle-s tranche-s de la population votre organisation crée-t-elle de la valeur ? Client-e-s, bénéficiaires, travailleur-euse-s, membres, collectivité, etc.	ÉVALUATION DE L'IMPACT Quels indicateurs permettent de rendre compte de la valeur créée ?
	RESSOURCES CLÉS Quelles ressources (financières, humaines, mobilières, etc.) assurent la viabilité de l'entreprise sociale ?			CANAUX Quels canaux de distribution et de communication l'entreprise sociale utilise-t-elle ?
STRUCTURE DE COÛTS Quels activités et ressources clés sont les plus coûteuses ?		SURPLUS Comment l'organisation affecte-t-elle les bénéfices ?	FLUX DE REVENUS Quels revenus l'organisation mobilise-t-elle en échange de la valeur créée ?	



Exemple: le cas de l'entreprise Altérez-vous

- ❑ Coopérative fondée en 2009 par un collectif de six personnes, dont quatre étudiant·e·s, qui souhaitent créer un lieu où les Louvanistes pourraient se rassembler pour discuter et consommer autrement.
- ❑ Au départ, il s'agissait d'un café-restaurant citoyen qui organisait des évènements culturels ainsi que des ateliers et de la sensibilisation.
- ❑ En 2016, la coopérative Altérez-vous a ensuite créé l'ASBL Altérez-Vous Initiatives, qui se concentre sur la sensibilisation et les animations de convivialité pour enfants et adultes.



Exemple: le cas de l'entreprise

Altérez-vous

MISSION SOCIALE Créer et animer des espaces conviviaux et solidaires de rencontres, d'échanges et de sensibilisation autour de thématiques liées à la transition écologique et sociale (dans ses facettes économiques, sociales, environnementales et culturelles)		GOUVERNANCE <ul style="list-style-type: none"> - SCRL liée à l'ASBL Altérez-vous initiatives - Double qualité : propriétaires et usagers (1 catégorie d'actions) - AG, AG informelle, CA, Comité de direction et groupes de travail (1 part = 1 voix avec limitation) 		
PARTENAIRES CLÉS <ul style="list-style-type: none"> - Altérez-vous initiatives - Associations locales (habitants, commerçants...) - Commune de Louvain-la-Neuve - UCLouvain - Fédération Horeca - W.Alter et Crédal - Producteurs et brasseurs locaux - Kots à projet 	ACTIVITÉS CLÉS <ul style="list-style-type: none"> - Vente de boissons et de repas (restauration et service traiteur) - Épicerie (« boutique ») - Location de salles - Coordination et suivi des RH - Relation avec les coopérateur-riche-s et les fournisseur-euse-s - Gestion des café-restaurants - Organisation d'événements, d'ateliers et d'animations 	PROPOSITION DE VALEUR <ul style="list-style-type: none"> - Lieu calme pour discuter (convivialité) et consommer de manière responsable (produits frais, saisonniers, de qualité, locaux et bio) - Relations durables et prix justes - Implication dans la gestion de l'organisation et soutien financier à un projet citoyen local - Lutte contre l'exclusion sociale, solidarité et repas gratuits 	PUBLICS CIBLES <ul style="list-style-type: none"> - Client-e-s (jeunes étudiant-e-s, familles et travailleur-euse-s engagé-e-s) - Fournisseur-euse-s - Coopérateur-riche-s - Public défavorisé (étudiant-e-s étranger-e-s, réfugié-e-s, bénéficiaires du CPAS...) 	ÉVALUATION DE L'IMPACT <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de coopérateur-riche-s - Nombre de plats vendus - Nombre de client-e-s satisfaits et sensibilisés - Taux de turnover des travailleur-euse-s - Nombre de bons créés pour les goûters solidaires - Contribution aux ODD 2, 10, 11 et 12
	RESSOURCES CLÉS <ul style="list-style-type: none"> - Salariés, étudiants et bénévoles - Locaux, mobilier et logiciels - Compétences en gestion - Apports des coopérateurs, dispositif Brasero (W.Alter) et emprunts (W.Alter et Crédal) 			CANAUX <ul style="list-style-type: none"> - Distribution : vente en direct aux consommateur-riche-s - Communication et prospection : réseaux sociaux, site internet, bouche-à-oreille, téléphone, emails, partenaires, etc.
STRUCTURE DE COÛTS <ul style="list-style-type: none"> - Salaires, marchandises pour la partie Horeca, consommables spécifiques pour les ateliers, animations, assurances, loyers, électricité... - Coûts moins élevés : salarié-e-s employé-e-s sous articles 60, bénévolat - Coûts plus élevés : gestion du personnel (statuts différents et pas de travail au noir), matières premières coûteuses (juste rémunération et matières premières respectueuses de l'environnement) 		SURPLUS <ul style="list-style-type: none"> - Report - Réinjection dans des associations ayant une mission sociale proche - Dividendes 	FLUX DE REVENUS <ul style="list-style-type: none"> - Ventes de repas et de boissons (plus de 90% des revenus) - Location de salles - Événements, animations et ateliers - Revenus moins élevés : risque de ne pas capter des client-e-s (produits spécifiques), pourboires utilisés pour offrir des plats gratuits et réductions de 10% pour les coopérateur-riche-s 	



Pour...

Plus d'infos, accéder aux livrables

Faire partie d'un GT escap

Proposer un GT

www.escap.be



Après-midi de réflexion sur la transformation en coopératives

ChairES ULB
12/12/23 sur le campus UCharleroi

Quand il s'agit d'une transformation, on ne part pas d'une page blanche...

→ Enorme défi!



Intervenants

□ 1^{er} panel (animé par Coline Serres - ULB) :

- Benoit Bruyndonckx (Equilibri)
- Laurent Bourgeois (Design with sense)
- Sarah Jonet (Imagine COOP)
- Jérôme Rassart (Crédal)

□ 2^{ème} panel (animé par Cécile Godfroid – UMONS)

- Xavier Hollandts (KEDGE Business School)
- Jacques Debry (Febecoop)
- Nicolas Reginster (W.ALTER)



A quoi faut-il absolument faire attention quand on décide de se transformer?

□ La gouvernance

- On va internaliser des acteurs qui sont habituellement des externes pour les entreprises
- Il faut comprendre les intérêts des différents acteurs qu'on veut intégrer
- Important de se poser plusieurs questions: faut-il faire participer ces acteurs-là? Combien de types de parts va-t-on créer?
→ Pas nécessaire d'intégrer tout le monde!

□ Le modèle économique

→ Le résultat net dans une coopérative est souvent moindre que dans une entreprise classique

□ La promotion du projet



Grandes difficultés d'une transformation en coopérative

- ❑ Manque de connaissances et de compétences en interne
- ❑ Difficile de convaincre tout le monde du bien-fondé du projet et de créer un affectif autour du projet
- ❑ Temps de réflexion important
- ❑ Charges administratives non négligeables
- ❑ Perte de la possibilité de recourir à certains subsides

→ Manque de compétences, manque de temps, problèmes financiers



Quid de la gouvernance lors de la transformation en cooperative?

- ❑ Ca peut mettre du temps pour que les membres de l'organisation comprennent ce qu'on entend par gouvernance coopérative
- ❑ Mobiliser les coopérateurs pour participer aux AG peut être un défi
- ❑ Il faut s'assurer qu'une classe puisse prendre les décisions quand il y a une crise
→ parfois difficile dans les coopératives multipartites.



Pourquoi si peu de cas de transformation d'entreprises en cooperatives?

- ❑ Culture capitaliste forte
- ❑ Plusieurs petits projets mais pas de réels projets d'envergure
- ❑ Pas de cas de success story en Belgique
- ❑ Le modèle coopératif a été sauvé in extremis dans la réforme du code de Sociétés de 2019



Résumer la transformation en cooperative en quelques mots

- ❑ **Histoire:** histoires d'entrepreneurs et de collectif, ancrage historique
- ❑ **Créativité:** besoin de créativité dans le droit coopératif
- ❑ **Affection:** lien affectif avec la coopérative est essentiel
- ❑ **Energie:** énergie dépensée, investie, relayée
- ❑ **Pouvoir:** pouvoir collectif et qui s'étend au-delà des propres limites du capital
- ❑ **Gouvernance:** « plusieurs mains se posent sur le gouvernail pour diriger le bateau »
- ❑ **Délibération:** processus de délibération multi-parties prenantes
- ❑ **Capital:** don-contre don



Certificat inter-universités en management des entreprises d'économie sociale

Les outils théoriques et pratiques
pour développer un projet
d'économie sociale
au sein de votre entreprise

Certificat inter-universités en Management des entreprises d'économie sociale



Public cible

- Les **travailleur·euses de l'économie sociale**
- Désireux·euses de se doter d'outils théoriques et pratiques
 - afin de développer et mettre en œuvre dans leur EES un **projet** en lien avec :
 - la gouvernance et la gestion des ressources humaines
 - le financement
 - l'évaluation de l'impact social

Pédagogie par projet

- Point de départ du processus de formation :
 - les problématiques concrètes des participant·es
 - les projets à mettre en œuvre pour y répondre
- Objectifs des projets portés par les participant·es :
 - améliorer le fonctionnement de leur EES
 - développer ses activités et les compétences de ses équipes
 - renforcer le secteur de l'ES et ses acteurs dans leur ensemble



Programme

Tronc commun obligatoire

- Les entreprises d'économie sociale : pourquoi, quoi, qui et quels enjeux à venir ?
- Deux moments d'intervision :
 - Echanger sur l'avancement de son projet
 - Développer son réseau professionnel
- **Choix de deux options parmi trois**
 - Gestion des ressources humaines et gouvernance des entreprises d'économie sociale
 - Financement des entreprises d'économie sociale
 - Evaluation de l'impact social des entreprises d'économie sociale



Plus-values

- Participer à l'**acquisition / au renforcement des compétences managériales** des travailleur·euses de l'ES
 - Pour que les EES puissent être **sources d'inspiration et d'innovation**
- Être un **tiers-lieu** au sein duquel les EES peuvent se rencontrer
 - Pour que les EES puissent **faire communauté** et être en capacité de **répondre aux défis** sociaux et environnementaux
- Être un **levier** pour augmenter l'**attractivité** de l'ES auprès des jeunes diplômé·es et managers souhaitant se reconverter professionnellement
 - La formation continue comme possibilité d'évoluer positivement dans sa carrière
 - **Renforcer les trajectoires individuelles, c'est aussi renforcer le secteur**



ESCAP *co-construire le changement*

Merci de votre
attention

 UCLouvain

 **UMONS**
University of Mons

 **HEC LIÈGE**
Management School - Liège Université

 **Solvay Brussels School**
Economics & Management

 **Warocque**
Faculté
Warocqué
d'Economie
et de Gestion

 **ULB**
UNIVERSITÉ
LIBRE
DE BRUXELLES


CIRTES

Avec le soutien de
la 
Wallonie

 **CEBRIG**
CENTRE EMILE BERNHEIM
DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE EN GESTION

 **Centre
d'Economie
Sociale**

