

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Impact des modes de financement des entreprises d'économie sociale sur leur autonomie de gestion : le cas des Ateliers de Formation par le Travail.

Auteure : Lyse KANEZA

Promoteurs : Stéphane NASSAUT - Nabil SHEIKH HASSAN

Lecteur : Olivier de Halleux

Année académique 2024-2025

Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée

Analyse et évaluation des politiques

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Impact des modes de financement des entreprises d'économie sociale sur leur autonomie de gestion : le cas des Ateliers de Formation par le Travail.

Auteur : Lyse KANEZA

Promoteurs : Stéphane NASSAUT – Nabil SHEIKH HASSAN

Lecteur : Olivier de Halleux

Année académique 2024-2025

Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée

Analyse et évaluation des politiques

Remerciements

Je souhaite remercier les membres de la commission mémoire, Monsieur Stéphane Nassaut et Monsieur Nabil Sheikh Hassan, pour leur accompagnement. Je remercie également Monsieur Olivier de Halleux, du SAWB, pour son implication tout au long du processus ainsi que pour les échanges enrichissants autour de ce mémoire.

Je remercie les responsables des AFT qui ont accepté de participer à cette recherche et qui ont consacré de leur temps pour contribuer à la réalisation de ce mémoire.

Un grand merci à mes camarades de classe et, en particulier à Guy, Asma, Mohamed, Julien, Anne-So et Jean-Paul, pour leur contribution positive et pour avoir participé à faire de ces années de formation un parcours serein et enrichissant.

Je tiens également à remercier ma famille et mes ami.e.s pour leurs encouragements, surtout dans les moments où ce mémoire semblait s'éterniser.

Je tiens tout particulièrement à adresser ma profonde gratitude au Dr M. Demortier, qui a sans doute été mon soutien le plus inattendu.

Table des matières

Introduction	9
Chapitre I : Cadre conceptuel.....	10
1. Économie sociale.....	10
2. Historique – Cadre légal et institutionnel	11
2.1 Économie sociale en Belgique francophone	12
A. Les mutuelles.....	12
B. Les coopératives.....	13
C. Les associations.....	14
D. Les fondations	15
2.2 Économie sociale au niveau européen	16
Chapitre II : Cadre théorique	17
1. Les principes éthiques de l'économie sociale	17
1.1 La finalité de service à la collectivité	17
1.2 Le processus de décision démocratique.....	18
1.3 La primauté des personnes et du travail sur le capital	18
1.4 L'autonomie de gestion	18
A. Les régulations publiques.....	24
B. La gouvernance des OES	26
i. La place des parties prenantes	27
ii. Le rôle du conseil d'administration.....	28
2. Financement et Hybridation des ressources	30
2.1 Les diverses formes de financement : les apports de l'économie solidaire ...	31
2.2 Les diverses formes de financement à Bruxelles	33
A. L'investissement citoyen.....	34
B. Le crowdfunding	34
C. Les organismes de crédit	34

D. Les investisseurs institutionnels	34
E. Les fondations et le mécénat d'entreprise	35
F. Les prix, appels à projets et subventions	35
G. Les fonds à impact sociétal	36
2.3 Les isomorphismes institutionnels : effets et stratégies	37
Chapitre III : Economie sociale d'insertion	40
1. Contexte de création et logiques en tension	40
2. Processus d'institutionnalisation	42
3. Autonomie de gestion et ressources des ESI	43
3.1 Un degré élevé d'autonomie	43
3.2 La diversité des ressources des ESI	47
4. Le cas des Ateliers de Formation par le Travail	50
4.1 Cadre légal et secteur d'activités	50
4.2 Le statut des stagiaires en insertion	50
4.3 Les sources de financement des AFT	51
Chapitre IV : Méthodologie	52
1. Objectif de recherche – Hypothèse	52
2. Théorie des organisations hybrides	52
3. Collecte des données – Étude qualitative	54
4. Méthode déductive	54
5. Présentation des organismes étudiés	55
Chapitre V : Analyse	57
1. Étapes dans le processus de financement	57
2. Autonomie des AFT	59
3. Présentation des données financières	62
3.1 Diagnostic financier	63
3.2 Analyse du compte de résultat	66

4. Théorie des organisations hybrides : tensions identifiées	70
5. Vérification de l'hypothèse	72
Conclusion.....	75
Bibliographie.....	78
Annexes	86

Abréviations

AFT : Atelier de Formation par le Travail

ASBL : Association sans but lucratif

COCOF : Commission communautaire française

CSA : Code des sociétés et des associations

ES : Economie sociale

ESI : Entreprise d'économie sociale

ESS : Economie sociale et solidaire

FSE : Fonds social européen

FUP : Fondation d'utilité publique

OES : Organisation d'économie sociale

Introduction

Dans un contexte qui tend à assimiler toujours davantage les secteurs marchands et non marchands, allant parfois jusqu'à invisibiliser ce dernier, et où les pouvoirs publics conditionnent de façon accrue leurs modalités d'intervention dans les initiatives à finalité sociale, nous allons nous intéresser à la manière dont les entreprises d'économie sociale parviennent ou non à concilier leur besoin de financement, en vue de concrétiser leur mission et la nécessité de préserver leur autonomie de gestion.

L'étude de cette problématique nous invite à étendre la réflexion à de nombreux sujets connexes. Elle nous incite à adopter une perspective théorique à la fois large et progressive : en resituant l'économie sociale dans le temps, en soulignant son impact sur l'économie traditionnelle, en illustrant les conditions ayant favorisées son émergence, ainsi que le cadre juridico-institutionnel et les principes éthiques qui régissent son fonctionnement.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons tenter d'identifier les éléments qui entravent mais aussi ceux qui soutiennent l'autonomie de gestion des structures comme les mécanismes de gouvernance ou la présence d'une diversité de parties prenantes. Nous évoquerons également les périodes propices à l'implication des organisations d'économie sociale, plus précisément des associations, dans l'action publique. Parallèlement à cela, nous identifierons les principales sources de financement présentes en économie sociale, tout en explorant les apports de l'économie substantive qui, selon Young (2007), « permettrait aux entreprises d'économie sociale de « revendiquer une autonomie financière garantissant leur indépendance vis-à-vis du champ politique tout en sécurisant leur action dans le temps ».

A partir du cas des Ateliers de Formation par le Travail, nous nous pencherons sur les démarches qu'ils doivent entreprendre en vue d'obtenir des subsides, sur les processus d'agrément dans lesquels ils s'inscrivent, sur leur perception de l'autonomie, ainsi que sur leur positionnement face aux régulations. Enfin, nous nous intéressons à leur réalité financière afin d'évaluer leur possibilité d'hybrider leurs ressources.

Ce mémoire aura donc pour visée de répondre à la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure les différentes sources de financement des entreprises d'économie sociale influencent-elles leur degré d'autonomie, plus particulièrement celle des ateliers de formation par le travail (AFT) actifs à Bruxelles ?

Chapitre I : Cadre conceptuel

1. Économie sociale

Les coopératives immobilières à finalité sociale, les entreprises de travail adapté ou d'insertion socioprofessionnelle, les cafés citoyens sont autant d'initiatives reprises sous la rubrique d'économie sociale (ES). Souvent associée au tiers-secteur, l'économie sociale couvre un champ plus large (Laville, 2016). Là où le tiers-secteur est constitué par l'ensemble des organisations privées sans but lucratif (*non-profit organizations*) selon l'approche du Johns Hopkins Project (Laville, 2017), l'économie sociale regroupe un ensemble d'organisations au sein desquelles la redistribution des bénéfices générés par l'activité économique est limitée (Laville, 2016), cela permettant d'inclure les sociétés coopératives et les mutuelles aux côtés des associations. En effet, sans vouloir rémunérer le capital investi par les actionnaires, ces structures vont répondre à des besoins d'intérêt général et/ou mutuel (GUI, 1992) pour les détenteur.trices du droit résiduel et/ou les bénéficiaires de ladite structure. En outre, Persais (2017) souligne un autre aspect qui concerne l'attention particulière portée par les structures d'économie sociale dans la mise en place d'un processus de décision démocratique permettant aux membres d'avoir une place significative et in fine de ne pas s'écarter de l'objectif premier de l'organisation.

L'économie sociale comporte également une dimension importante qui est celle du partenariat avec les pouvoirs publics qui jouent un rôle de régulateur de l'économie sociale (Defourny, 2017), nous le verrons plus loin dans le cadre de ce mémoire.

Dans son état des lieux annuel, l'Observatoire de l'économie sociale ¹ illustre le caractère résilient de l'ES, ainsi que son apport dans l'économie traditionnelle notamment dans le domaine de l'emploi. A la fin de l'année 2021, l'ES totalisait 158.000 emplois en Wallonie et 96.600 à Bruxelles, cela représente 12,4% de l'ensemble de l'emploi salarié en Wallonie et à Bruxelles. La part la plus importante de ces emplois se situait dans les associations, qui comptent 80% des salarié.es dans des secteurs comme la santé et l'action sociale, l'aide à la jeunesse ou encore la mobilité.

¹ <https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2023/12/OES-Etat-des-lieux-2022-web.pdf>

2. Historique – Cadre légal et institutionnel

Au XIX^{ème} siècle l'économie sociale moderne émerge autour de conditions de nécessité permettant ainsi aux travailleurs d'avoir un revenu garanti d'une part, et d'une identité collective d'autre part (Nyssens, 2020). Après la seconde guerre mondiale, les initiatives collectives connaissent un certain recul du fait de la forte croissance économique, l'amélioration des conditions de vie et par le fait que l'état joue un rôle actif en organisant la sécurité sociale et en régulant l'économie (Defourny, 2017).

Il sera question d'une réémergence des dynamiques d'économie sociale, après le déclin des mouvements autogestionnaires, dans les années 1980 (Nyssens, 2020). Des organisations à finalité sociale apparaissent, elles appartiennent aux travailleurs ou aux citoyens, mais avec une structure de gouvernance qui permet de prendre des décisions de manière plus efficace (Nyssens, 2020).

Plus récemment, les conditions de nécessité de l'ES ne répondent plus à des besoins de survie mais visent à répondre à des besoins non satisfaits par le marché ou les acteurs publics. En outre, la condition de cohésion sociale n'est plus la même : on ne se regroupe plus avec des personnes qui me nous ressemblent uniquement, qui vivent les mêmes choses, mais avec celles qui défendent la même cause (Nyssens, 2020).

Dans leur présentation des définitions officielles de l'ES en Belgique, Mertens et Marée (2008) mettent en exergue les principaux points communs entre les approches émanant du Conseil Wallon de l'Economie Sociale (1990), du *Vlaams Overleg Sociale Economie* (1997) ainsi que de l'accord de coopération entre l'Etat Fédéral et les entités fédérées sur l'économie plurielle de 2004. En effet, parmi ces points, on retrouve la volonté de fonctionner à partir de principes éthiques (cf. chapitre 2) et de mettre en place des statuts qui permettent de distinguer les organisations qui seraient susceptibles d'entrer dans le champ de l'économie sociale à savoir les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations poursuivant un intérêt général. Cette perspective rejoint l'approche juridico-institutionnelle dans les définitions contemporaines de l'économie sociale développée par Defourny (2017). A cela, l'auteur précise que le cadre institutionnel proposé par le Conseil Wallon ou la loi Française sur l'économie sociale et solidaire de 2014 n'exclut pas les entreprises commerciales non coopératives du secteur de l'ES tant qu'elles en respectent les principes.

Cette première approche juridico-institutionnelle s'inscrit dans l'histoire qui entoure la reconnaissance institutionnelle de l'ES par l'Etat dans divers contextes nationaux et à travers son intégration dans le marché unique. Il est pertinent de relever que cette démarche

d'institutionnalisation de l'ES a pris naissance en France et a été soutenue par un contexte international de crise pétrolière générant un retrait de l'Etat-social de plusieurs domaines d'action et créant ainsi les circonstances permettant une réémergence de l'économie sociale (Defourny, 2017).

2.1 Économie sociale en Belgique francophone

En Belgique, le cheminement de l'économie sociale est étroitement lié à l'évolution du *triptyque* coopératives - mutuelles - associations passant de dynamiques collectives initiées par les travailleur.euses à des fonctions de co-gestionnaires de l'assurance-maladie ou partenaires dans une démarche de concertation sociale.

Sous l'impulsion de ces différentes structures, des mesures ont été adoptées pour encadrer les activités d'économie sociale. En Belgique francophone, outre les statuts, l'ES est régie par le décret wallon de 20 novembre 2008 mettant en place des critères moraux et une éthique de fonctionnement au-delà du cadre juridique (Nyssens, 2020), ces principes seront développés au chapitre 2. En Région bruxelloise, l'économie sociale repose sur les indicateurs repris dans l'agrément sur les entreprises sociales issu de l'ordonnance Bruxelloise² du 23 juillet 2018.

A. Les mutuelles

La Belgique ayant adopté en partie la législation française du fait de l'occupation, c'est la loi Le Chapelier de 1791 qui s'applique interdisant les grèves et les corporations ouvrières. Pour autant, malgré ces restrictions les travailleurs poursuivent la création de leurs propres associations, mutualités et coopératives pour répondre à un besoin de protection sociale (Peiren, 2023). Dans un premier temps, cela se fera sous la forme de mutualités entre ouvriers. Ensuite, les premiers syndicats de travailleurs créeront des assurances sociales syndicales permettant à leurs adhérents de bénéficier d'une pension, d'allocations de chômage ou d'une assurance décès (Peiren, 2023). C'est à partir de 1851 que les pouvoirs publics ont autorisé les sociétés de prévoyance et de secours mutuel à acquérir la personnalité juridique. Leur principale mission était d'assurer certaines prestations à leurs membres, comme « une assistance temporaire en cas de maladie, d'incapacité de travail, de frais funéraires, l'organisation de services d'épargne,

² https://etaamb.openjustice.be/fr/ordonnance-du-23-juillet-2018_n2018031816.html

etc.³ » Néanmoins, leur reconnaissance a été soumise à des conditions particulièrement strictes, tout comme la tutelle politique était contraignante. C'est à la suite de mouvements de contestation et à l'avènement du suffrage universel ayant mené à des réformes sociales que la loi du 23 juin 1894 a permis aux mutualités d'obtenir une reconnaissance élargie et d'être subventionnées. En 1944, elles intègrent le système de sécurité sociale obligatoire (Peiren, 2023).

Aujourd'hui, leurs missions sont reprises sous une loi du 6 août 1990. Par leur rôle d'intermédiaire entre les autorités publiques et leurs membres, les mutualités sont devenues des organismes paraétatiques qui n'entraient plus dans le champ de l'ES (Peiren, 2023). C'est au moyen des assurances complémentaires qu'elles offrent à leurs adhérents notamment sous la forme d'assurances hospitalisation, de services de soin à domicile ou de vacances pour les jeunes qu'elles entrent dans le champ de l'économie sociale (Peiren, 2023). En outre, selon Mertens et Marée (2008), cela leur confère une autonomie à l'égard des pouvoirs publics et des assureurs commerciaux. Querrien et Rosso (2019) soulignent également qu'à travers ces offres complémentaires qui répondent à des besoins ciblés pour des publics spécifiques, cela montre la capacité de l'ES d'être innovante.

B. Les coopératives

C'est en 1849 que les premières coopératives apparaissent, il s'agira de coopératives de production qui connaîtront des difficultés dues à un manque de ressources financières et de soutien étatique. Les coopératives de consommateurs quant à elles connaîtront un certain succès par le fait qu'elles répondent à des besoins sociaux et ne perturbent pas « l'ordre économique existant » (Peiren, 2023). En termes de reconnaissance institutionnelle, les sociétés coopératives sont incluses dans le droit des sociétés ce qui constituera leur premier cadre légal. Le modèle coopératif a connu des phases de développement importantes après la 1^{ère} guerre mondiale, ensuite un déclin à partir de 1944 par le fait que l'Etat-providence a pris en main le rôle des organisations collectives ; cela ayant pour effet l'institutionnalisation des syndicats en tant que partenaires sociaux, celle des mutualités dans l'économie publique, ainsi que l'intégration des coopératives dans l'économie marchande (Peiren, 2023).

Les différentes mesures prises par le législateur à travers la loi de 1873, l'instauration d'un système d'agrément par le Conseil National de la Coopération en 1995, ou encore la

³ Source : <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/fr/publications/rbss/2019/rbss-2019-3-l-evolution-la-revolution-de-la-securite-sociale-de-1944-a-aujourd'hui-fr.pdf>

réforme du code des sociétés de mars 2019, avaient pour objectif commun de faire en sorte que l'usage du statut de société coopérative soit destiné uniquement aux structures qui adhèrent pleinement aux principes coopératifs. Or, comme le soulignent Mertens et Marée (2008), ce régime juridique a longtemps été utilisé par les entreprises pour bénéficier d'un système souple et peu coûteux mais surtout comme un moyen d'échapper aux règles contraignantes du droit des sociétés.

La mise en place du nouveau code a apporté un effet de contrainte en imposant aux sociétés coopératives de préciser dans leurs statuts, la finalité et les valeurs auxquelles leur société se réfère⁴. Dès lors, ces structures devront soit modifier leur statut pour s'aligner sur la nouvelle définition imposée par le code, soit adopter un autre régime juridique. En même temps, ce nouveau code n'a pas été jusqu'à imposer le respect des principes coopératifs dans le mode de fonctionnement des sociétés coopératives. L'agrément a apporté également une distinction entre les sociétés coopératives agréées (SCE) et les sociétés coopératives agréées comme entreprise sociale qui remplace la qualification de *société à finalité sociale* à Bruxelles. Là où la première vise à octroyer un « avantage économique et/ou social à ses actionnaires » (Art.6 :1§1^{er}, CSA), l'entreprise sociale poursuit un intérêt général, c'est-à dire « de générer un impact sociétal positif pour l'homme, l'environnement ou la société ⁵ ». En outre, elles peuvent distribuer des avantages patrimoniaux à leurs associés, mais de manière limitée.

C. Les associations

Bien que la liberté d'association ait été reconnue depuis 1831 par le Constituant, il n'existait pas de cadre légal régissant les coalitions. Par conséquent, les coalitions ouvrières visant à améliorer les conditions de travail constituaient un délit (Blaise, 2004). Les principales mesures qui seront prises allant vers la mise en place d'un cadre légal sont les suivantes : la loi du 31 mai 1866 abolissant l'interdiction de coalition, celle du 24 mai 1921 garantissant la liberté d'association (Blaise, 2004) ainsi que celle du 27 juin 1921 permettant aux organismes sans but lucratif d'acquérir une personnalité juridique, cette dernière sera modifiée par une loi de 2002 permettant d'octroyer un droit de vote égalitaire à l'ensemble des membres et de proscrire la redistribution des bénéfices issues des activités économiques de l'association aux membres

⁴ <https://belgium.febecoop.be/our-views/reforme-du-code-des-societes-et-des-associations/>

⁵ Art. 8:5 du Code des sociétés et des associations et art. 6 de l'arrêté royal du 28 juin 2019 fixant les conditions d'agrément comme entreprise agricole et comme entreprise sociale.
https://etaamb.openjustice.be/fr/arrete-royal-du-28-juin-2019_n2019030678.html

(Mertens et Marrée, 2008). Au niveau international, la liberté d'association a été reconnue par plusieurs instruments internationaux notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 (art 20). Les libertés garanties par la déclaration ont été rendues effectives sur le plan juridique par le pacte international relatif aux droits civils et politiques ainsi que le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966 (Blaise, 2004). On note également la ratification par la Belgique de la Convention n°87 de l'Organisation internationale du travail du 09 juillet 1948 sur la protection du droit d'association (Blaise, 2004).

Il est intéressant de relever que même si les principes qui sous-tendent ces multiples outils juridiques nationaux et internationaux qui ont balisé les associations sont en cohérence avec les principes éthiques de l'ES, l'usage de la forme juridique d'ASBL n'offre pas des garanties sur la finalité poursuivie, c'est le cas des fausses asbl et des asbl publiques qui ne rentrent pas dans le champ de l'économie sociale (Mertens et Marée, 2008). Nous entendons par fausses asbl, des organisations qui ont la forme juridique d'une asbl et qui, de façon directe ou détournée, n'affectent pas les profits générés à un but désintéressé, mais sont consacrés à enrichir leurs membres (Coipel et Davagle, 2017). Lorsque les pouvoirs de décision sont concentrés aux mains d'un petit groupe comme dans le cas des fausses asbl, cela va l'encontre de l'esprit associatif d'une part et l'AG dont le rôle est de contrôler le conseil d'administration n'est plus assuré d'autre part (Andrianne, 2017).

D. Les fondations

Si les Fondations sont, au même titre que les ASBL, régies par la loi de 2002 (Blaise, 2004), elles s'en distinguent par le fait qu'elles n'ont pas de membres, donc pas d'Assemblée Générale (Mertens, 2007). Cette « absence du contre-poids que constitue une assemblée générale la rend plus souple et moins démocratique » (Verdonck, cité dans Mertens, 2007), mais comme le souligne Mertens (2007) cette particularité n'affecte pas leur éligibilité à l'économie sociale dans la mesure où la visée est non capitaliste. Par ailleurs, les fondations constituées à partir d'un patrimoine, disposent d'actifs financiers à la création leur permettant de satisfaire les missions poursuivies, mais tout comme les ASBL, elles ont une personnalité juridique distincte de celle de leurs administrateur.trices et ne procurent aucun avantage patrimonial à ses fondateur.trices.

Si la loi de 2002 fait une distinction entre les fondations privées et celles d'utilité publique, ce sont ces dernières qui rentrent dans le champ de l'économie sociale dans le sens où la catégorie bénéficiaire est distincte de la catégorie dominante (Defourny et Nyssens, 2019).

2.2 Économie sociale au niveau européen

L'économie sociale a été reconnue par la charte européenne de l'économie sociale de 2002, plus tôt elle aura également été reconnue par la commission européenne en 1989 (Duverger, 2023). Par contre, la mise en place de statuts juridiques européens propres aux mutuelles et aux associations n'a pas abouti (Querrien et Rosso, 2019), seul le statut de société coopérative européenne a été adopté en 2003 (Duverger, 2023) et transcrit en droit belge par un Arrêté royal de novembre 2006⁶. Les auteurs ont identifié des contradictions dans l'intégration effective de l'ES au sein du marché unique. En effet, comme le marché intérieur fonctionne selon le principe de « concurrence libre et non faussée », cela se traduit par une absence de soutien de la part des Etats aux organisations à but non lucratifs (Querrien et Rosso, 2019). En outre, cela a également pour conséquence que ces structures doivent cohabiter dans un espace régi par la concurrence avec un secteur privé orienté vers le profit notamment pour répondre aux appels à projets des pouvoirs publics. Or, les entreprises lucratives peuvent se financer sur le marché là où les organisations d'ES font davantage un travail de proximité (Querrien et Rosso, 2019).

L'approche par les statuts a mis en exergue les points de convergence entre les différentes formes d'organisations d'ES contribuant ainsi à une reconnaissance commune. Malgré tout, les auteurs soulignent quelques limites de cette approche :

- Elle ne traite pas des relations que ces structures juridiques entretiennent entre elles alors que des tensions peuvent survenir notamment entre celles qui mènent des activités marchandes et celles non lucratives (Defourny, 2017).
- Les régimes juridiques ne constituent pas une garantie quant à la finalité poursuivie (Nyssens, 2020). Cela concerne notamment les « fausses associations ».

⁶ Arrêté Royal du 28 novembre 2006 publié le 04 décembre 2006

https://etaamb.openjustice.be/fr/arrete-royal-du-28-novembre-2006_n2006009941.html

Chapitre II : Cadre théorique

1. Les principes éthiques de l'économie sociale

Au côté de l'approche juridico-institutionnelle, la définition de l'économie sociale choisie par le Parlement wallon (2008) met en lumière une « approche éthique ou normative » (Defourny, 2017), à travers des principes visant à refléter une éthique partagée par l'ensemble des structures d'économie sociale.

Dans son article premier, ce décret stipule ceci :

« Par économie sociale, on entend les 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 : finalité de service aux membres ou à la collectivité, plutôt que finalité de profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. Par son action, elle permet d'amplifier la performance du modèle de développement socio-économique de l'ensemble de la Région wallonne et vise l'intérêt de la collectivité, le renforcement de la cohésion sociale et le développement durable.⁷ »

1.1 La finalité de service à la collectivité

Ce premier principe suppose que les initiatives d'économie sociale ont pour objectif principal la mise en place et le développement d'activités au service de leurs membres (intérêt mutuel) ou au service des citoyen.ne.s (intérêt général au sens large) plutôt que la rétribution de plus-values aux investisseurs. Les éventuels bénéfices ou surplus financiers générés servent alors au développement de l'activité (Defourny, 2017). Ces activités peuvent recouvrir des secteurs très divers, tels que « les services de proximité, la formation et l'insertion professionnelle, le développement local et l'appui à la création d'entreprises, la finance éthique ou solidaire, la production et la diffusion culturelle, la coopération au développement et le

⁷ Art.1^{er} : Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale

<https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2008/11/20/2008204798/2009/01/01?doc=12837#b07786ec-478e-4377-b2df-16a5afeaa454>

commerce équitable, la protection de l'environnement, le recyclage et le traitement des déchets, la production d'énergies renouvelables, l'artisanat, les services aux entreprises, l'éducation et la santé, les loisirs culturels, sportifs et autres, etc » (Defourny, 2017).

1.2 Le processus de décision démocratique

Le processus décisionnel démocratique veut dire que la représentation et la participation reposent sur le principe « une personne, une voix », au sein des organes de décision et en particulier au sein de l'assemblée générale. La répartition du pouvoir n'est donc pas basée sur le capital détenu. Il est à préciser que le principe de contrôle démocratique n'est pas appliqué dans les fondations, « souvent gérées par un comité restreint de personnes de confiance cooptées » (Defourny, 2017).

1.3 La primauté des personnes et du travail sur le capital

Ce principe se traduit par des pratiques très variées telles qu'une limitation de la rémunération du capital, la répartition des bénéfices entre les travailleurs ou entre les membres usagers sous la forme de ristournes, la mise en réserve d'une partie du profit pour assurer les investissements futurs (Defourny, 2017).

1.4 L'autonomie de gestion

En tant que principe éthique régissant l'ES, l'autonomie de gestion signifie que les initiatives d'économie sociale se situent à la fois en dehors de la sphère étatique et du secteur privé à but lucratif (Defourny, 2017). De plus, ce principe permet aux structures d'ES d'exercer leurs activités tant dans le secteur marchand que non marchand tout en poursuivant cette finalité d'intérêt à la collectivité, de renforcement de la cohésion sociale et de développement durable⁸. De manière concrète, ce principe se décline à travers un fonctionnement, un mode d'organisation qui souligne l'importance d'avoir des organes de décision (conseil d'administration et assemblée générale) qui soient véritablement indépendants, c'est-à-dire des structures au sein desquelles les représentants du secteur public ou du secteur privé n'ont pas une présence majoritaire (Defourny, 2017) et ne peuvent donc pas influencer de manière unilatérale les décisions qui y seraient prises, et ce, malgré leur apport en termes de soutien

⁸ <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2008/11/20/2008204798/2018/10/18>

financier auprès des organismes d'ES. Enfin, B. Eme (2016) apporte une autre perspective, il définit l'autonomie des structures d'économie sociale « comme pouvoir autonome d'agir et de contrôler ces interdépendances selon ses propres normes ». En pratique, ces interdépendances s'inscrivent dans un environnement où la société civile serait encastrée dans des espaces régis par le politique qui en impose les règles. L'auteur parle d'une interdépendance dans le cadre d'une autonomie sous influence, voire sous tutelle, où les initiatives d'économie sociale seraient contraintes de négocier pour faire exister la démocratie participative. En somme, ce clivage entre la société civile et les pouvoirs publics serait le reflet d'une coexistence difficile entre la démocratie représentative et la démocratie participative.

Pour mieux cerner l'autonomie des organisations d'économie sociale, nous allons nous pencher sur son articulation à travers les différentes structures de ce secteur.

Les mutualités, en raison de leur position intermédiaire entre les autorités publiques et leurs adhérents, ont évolué vers un statut d'organisme parapublic, les éloignant ainsi du champ de l'économie sociale (Peiren, 2023). C'est à travers leurs activités complémentaires (les services d'aide à domicile, les activités de vacances pour les jeunes...) qu'elles font partie de l'économie sociale. Ces services complémentaires leur permettent d'acquérir une plus grande autonomie par rapport aux pouvoirs publics et aux assureurs commerciaux (Mertens et Marée, 2008).

En ce qui concerne les sociétés coopératives agréées comme « entreprise sociale », leur autonomie s'appuie sur les sept principes coopératifs développés par l'Alliance Coopérative Internationale, plus précisément le quatrième principe relatif à l'autonomie et à l'indépendance de ces organismes. Il stipule que « les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres⁹ ». Cela suppose que les sociétaires de la coopérative contrôlent démocratiquement la structure ainsi que les ressources financières externes dont bénéficie la coopérative. Hormis les contributions des membres, ces sources de financement externes n'ont pas d'impact sur la gouvernance de la coopérative. La société coopérative peut donc accepter des aides financières de la part des pouvoirs publics, pour autant que celles-ci restent dans des limites qui ne mettent pas à mal son indépendance par rapport à la sphère publique et aux investisseurs. Le projet coopératif repose sur le principe du *self help*. De plus, c'est grâce à ce principe d'autonomie et d'indépendance que les autres principes sont préservés, à savoir :

⁹ <https://wallonie-bruxelles.febecoop.be/les-7-principes-cooperatifs/>

- L'adhésion libre et volontaire

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

- Le pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres (...) Les membres ont des droits de vote égaux selon la règle : un membre, une voix.

- La participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en exercent le contrôle démocratique. (...) Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- L'autonomie et l'indépendance

Les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie.

- L'éducation, la formation et l'information

Les coopératives fournissent à leurs membres, à leurs dirigeants élus, à leurs gestionnaires et à leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

- La coopération entre coopératives

Les coopératives œuvrent ensemble pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif.

- L'engagement vers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Les Fondations d'utilité publique (FUP) se positionnent comme des acteurs dont les missions sont complémentaires à l'action de l'État dans la mesure où elles disent répondre à des demandes non rencontrées par les pouvoirs publics dans leurs domaines de compétences (l'aide à la jeunesse, la recherche, la lutte contre la pauvreté...). Dans sa recherche sur les fondations d'utilité publique, Pirotte (2003) observe un positionnement différent des FUP par rapport à l'État, dans leur rôle d'acteur intermédiaire entre les citoyen.ne.s et les pouvoirs publics. Parmi elles, certaines agissent comme opératrices du secteur social subsidiées par les pouvoirs publics et ne revendiquent pas une indépendance par rapport aux pouvoirs subsidants. Cela concerne davantage les fondations plus anciennes. Pour celles plus récentes, elles se positionnent davantage comme des initiatives ayant la volonté de s'affranchir autant que possible de toute orientation idéologique et des influences partisans. Et cette volonté de se positionner en tant qu'organisme indépendant est d'autant plus présente si celles-ci disposent de capitaux financiers importants. Pour autant, le chercheur interroge la nature réelle de l'autonomie des FUP notamment pour celles qui ont été créées à la suite d'une initiative publique, c'est le cas notamment de la Fondation Roi Baudouin ou de l'Institut de Médecine Tropicale. Ensuite, de par la composition des conseils d'administration de ces FUP dont « l'orientation politique des dirigeants... les profils des bénéficiaires des bourses ou des fonds qu'elles distribuent seront minutieusement examinés sous le prisme des clivages politiques traditionnels » (Pirotte, 2003).

En définitive, il semblerait qu'il y ait une différence notable entre le discours et la pratique. Là où les fondations se présentent comme des acteurs indépendants et innovants, dans la pratique ces discours se heurtent à une présence omniprésente de l'État.

Les associations sans but lucratif représentent la forme juridique la plus présente au sein des structures d'économie sociale, soit 89% en Région wallonne et 93% à Bruxelles au cours

de l'année 2022¹⁰. Historiquement, les associations sont à l'initiative de plusieurs services sociaux dans des secteurs tels que l'aide à domicile, l'accueil de la petite enfance, les écoles de devoirs, l'accueil des primo-arrivants. Elles ont été intégrées à la mise en œuvre des politiques sociales dans le cadre de l'État providence, en tant que prestataires des pouvoirs publics, ce rôle s'est amplifié au fil des années (Nyssens, 2017).

En ce qui concerne les associations, l'autonomie telle qu'elle est définie dans les principes éthiques de l'ES n'est pas garantie par les formes juridiques des associations. Si les associations publiques sont exclues du champ de l'économie sociale, les initiatives de droit privé en sont, « mais leurs organes de gouvernance sont à ce point occupés par des représentants de l'Etat qu'elles ne peuvent plus être considérées comme jouissant d'une autonomie dans leur gestion. » (Mertens et Marée, 2015)

Ensuite, l'autonomie des associations est également liée au droit de contrôle, une composante des droits de propriété des associations au côté du droit d'appropriation du surplus (cf. partie gouvernance). Ce droit de contrôle confère aux membres « la capacité de décider, sur une base démocratique, de la finalité de l'association et de contrôler la mise en œuvre des objectifs » (Mertens et Marée, 2015). Dans le cas des associations d'intérêt mutuel, ce contrôle résiduel appartient à ceux dont l'organisation cherche à satisfaire les besoins. Il leur permet de vérifier que l'association agit effectivement dans leur intérêt. Pour les associations d'intérêt général, le contrôle résiduel appartient à diverses parties prenantes : les consommateur.trices, les donateur.trices, les pouvoirs publics, les bénévoles ou encore les travailleur.euses rémunéré.es.

Enfin, les récents changements introduits par le nouveau Code des sociétés et des associations (CSA) du 13 avril 2019 ont également eu un impact significatif sur les associations. L'interdiction de se livrer à « des opérations industrielles ou commerciales » comme activité principale jusque-là en vigueur (loi du 27 juin 1921) n'est plus d'application. Les associations sans but lucratif peuvent désormais être en concurrence avec les entreprises lucratives, elles peuvent également faire faillite. Désormais, la principale distinction entre les sociétés et les ASBL concerne l'interdiction d'octroyer aux fondateur.trices, aux membres ou aux administrateur.trices un avantage patrimonial.

En rapprochant les ASBL des entreprises, le nouveau CSA tend à supprimer de manière formelle la distinction entre les secteurs marchand et non marchand. Ainsi, le CSA questionne

¹⁰ <https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2023/12/OES-Etat-des-lieux-2022-web.pdf>

l'intérêt sociétal (Andrianne, 2019) du secteur non marchand dont les associations font partie. Mertens et Marrée (2002) définissent le secteur non marchand comme étant « le rassemblement des organisations animées d'une finalité non lucrative et qui cherchent à valoriser leur production autrement que par la vente à un prix couvrant le coût de production, c'est-à-dire en mobilisant aussi des aides publiques, des dons, du volontariat ». Dans leur analyse, Mertens et Marrée (2015) démontrent l'utilité du secteur non marchand en mettant en lumière les échanges pour lesquels le secteur marchand ne répondrait pas de façon appropriée. Cela concerne la production des services collectifs, par exemple, c'est-à-dire « les services pour lesquels, pour des raisons techniques, d'efficacité ou de consensus social, on refuse d'exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix ».

Si l'État assure le financement de la production de services collectifs par le biais des contributions obligatoires, ce sont les associations qui en assurent la production effective : d'une part, elles peuvent faire appel à des ressources volontaires, et ainsi elles assurent des missions de l'État lorsque l'apport de ce dernier est considéré comme insuffisant, voire inexistant (Mertens et Marrée 2015). D'autre part, les associations peuvent assurer la production « déléguée » des services collectifs. Car, à travers leurs principes : la finalité sociale (non lucrative) et la gouvernance démocratique, les associations génèrent de la confiance auprès des pouvoirs publics, qui vont pouvoir réduire les coûts relatifs au contrôle dans l'usage des subventions (Mertens et Marrée 2015). En outre, la confiance est assurée par le fait que ce sont les pouvoirs publics qui établissent le cadre institutionnel dans lequel évolue le secteur non marchand.

Parmi les effets délétères du CSA relevés par les acteur.trices du secteur de l'éducation permanente, on retrouve la remise en cause du financement public des associations, vu qu'elles peuvent désormais se livrer à des activités commerciales ; le nouveau code imposerait également des contraintes administratives auxquelles les petites structures ne seraient pas en mesure de faire face. Ainsi, le CSA mettrait à mal la diversité du secteur associatif.

Enfin, le CSA pourrait impacter la démocratie interne des structures à partir du moment où « deux personnes peuvent composer à la fois l'assemblée générale et le conseil d'administration d'une association et que toutes les compétences qui ne sont pas explicitement attribuées à l'AG appartiennent au CA » (site revue politique).

A. Les régulations publiques

Si l'institutionnalisation des structures a été reconnue comme étant nécessaire pour combler les lacunes de la philanthropie, elle a aussi instauré une régulation tutélaire qui, en pratique, se traduit par l'instauration de normes en termes de qualification des travailleur.euses, la mise en place d'un encadrement technico-administratif pour les organismes, l'octroi de subventions aux structures agréées moyennant le respect de certaines conditions comme : l'approbation du budget prévisionnel, le contrôle annuel des coûts, et la définition des publics cibles, par exemple. En ce qui concerne l'autonomie, la régulation tutélaire semble imposer un cadre de fonctionnement contraignant, qui affaiblit l'autonomie des initiatives et limite leur capacité d'innovation (Henry et al., 2009). Une autre conséquence concerne la mise à mal de l'engagement bénévole, l'une des principales ressources des associations, mais aussi de mettre les associations dans une position plus vulnérable. Car pour les associations, les opportunités d'être impliquées dans l'action publique sont tributaires de la période que traverse la société (Laville et Nyssens, 2001), cela conduisant à l'introduction de nouvelles formes de régulations publiques. Au cours de périodes « normales », c'est-à-dire celles au cours desquelles l'action des pouvoirs publics se trouve dans une position favorable, qui traduisent des périodes de stabilité institutionnelle, il est question de préserver les acquis plutôt que de soutenir des initiatives porteuses de changement. À l'opposé, en période « de crise », il est question d'instaurer de nouveaux modèles partant du constat des effets négatifs générés par l'ancien modèle, cela pouvant mener à deux situations :

- Soit à une plus grande influence de la sphère publique à travers des régulations concurrentielles (ou quasi-marchandes). Ces régulations consistent à introduire des logiques gestionnaires issues du secteur marchand au sein des organismes publics. Il s'agit de porter un regard critique à l'égard de la régulation tutélaire, considérant que l'État interviendrait de manière excessive dans la production de services (Laville et Nyssens, 2017). Cette approche, inspirée par les théories néolibérales, considère que pour parvenir à un fonctionnement plus efficient du service public ainsi qu'un meilleur encadrement des associations, il faudrait mettre en concurrence les prestataires publics et ceux privés à but lucratif ou non. Et parallèlement à cela, d'introduire une régulation publique dont le fonctionnement reposerait sur « une gestion par évaluation », c'est-à-dire que l'attribution de financements publics se ferait après avoir évalué les résultats des activités menées plutôt qu'en début de projet. En soutenant le caractère entrepreneurial des associations, la régulation concurrentielle semble être celle qui affecte le plus négativement l'autonomie des structures dans la mesure où elle va accentuer « le risque économique » des structures

(Dewandre, 2009), elle va bouleverser leur environnement institutionnel avec la crainte que certaines d'entre elles disparaissent alors qu'elles étaient justement là pour répondre aux besoins de publics spécifiques. En outre, Eme (2016) souligne que la présence d'un environnement à la fois concurrentiel et corporatiste génère une certaine forme de dispersion au sein des organismes d'économie sociale de par l'absence d'une vision commune, fédératrice au sein de ces structures. Par conséquent, il en découle ce que B. Eme et al. qualifient de « faiblesse idéologique » qui empêcherait les organismes d'ESS de se constituer en système autonome et les confinerait en sous-système. Car, comme le soulignent les auteurs, à défaut d'avoir une identité commune qui serait traversée par les conflits qui caractérisent habituellement les mouvements sociaux, la principale source de tension se manifeste alors entre la volonté d'être autonome et les régulations imposées par les pouvoirs publics (Eme, 2006).

- Soit à une co-construction des politiques sociales avec le secteur associatif à travers la régulation conventionnée (Vaillancourt, dans Defourny et Nyssens, 2017). À la différence des régulations quasi-marchandes, les régulations conventionnées permettent aux associations de participer à l'élaboration des normes et des politiques publiques. En somme, les régulations conventionnées semblent être celles qui préservent le plus l'autonomie des structures dans la mesure où elles reconnaissent leur utilité sociale et qu'elles valorisent les projets associatifs (Bucolo et al., 2019).

Une autre forme de contrôle instaurée par la sphère publique concerne les régulations d'influence et de pouvoir (Eme, 2016) qui impliquent la participation du monde politique aux structures de décisions des organisations d'économie sociale.

Dès lors, pour contourner les tensions relatives à ces multiples régulations, les organismes d'économie sociale tentent de s'inscrire dans un partenariat avec les pouvoirs publics à travers des espaces publics délibératifs. Par *espace public*, Eme (2016) nous renvoie à une diversité d'espaces au sein desquels la société civile et les pouvoirs publics se rencontrent, se confrontent pour échanger sur des enjeux d'intérêt commun. Parmi ceux investis par les autorités publiques, on retrouve des *espaces publics institués*, ce sont par exemple les comités de pilotage ou encore les conseils municipaux (conseils communaux en Belgique). Le second espace régulé par la sphère publique est celui des *espaces délibératifs imposés* qui s'illustre à travers « des partenariats dominés par les logiques politiques et/ou administratives ». Dans les

deux cas, ce sont les modes de fonctionnement propres à la démocratie représentative qui organisent les prises de position des organismes d'ESS. En ce qui concerne les espaces gérés et organisés exclusivement par les acteur.rices de l'économie sociale, on note la présence d'*espaces délibératifs autonomes* au sein desquels la prise de parole est libre sans injonctions institutionnelles, ainsi que les *espaces participatifs de délibération* qui offrent un cadre de fonctionnement égalitaire et transparent pour l'ensemble des parties prenantes. Ce dernier modèle est présenté comme étant le plus proche de la notion de *partenariat* (Eme, 2006). Pourtant, le caractère authentique des espaces de dialogue créés au sein de ces *espaces participatifs de délibération* est questionné par les recherches dans la mesure où la participation des citoyen.ne.s se limite à « une conception participative de l'action » qui correspond à un fonctionnement institutionnel classique, éloigné des principes de gouvernance auxquels sont associés les espaces publics délibératifs. Les recherches parlent d'une instrumentalisation de ces espaces de partenariats pour en faire des *espaces publics imposés* (Eme, 2006).

B. La gouvernance des OES

Si nous partons de la définition proposée par B. Eme (2016), la gouvernance peut être entendue comme « ...une nouvelle manière coopérative de débattre et de décider de la chose publique en faisant appel à une pluralité d'acteurs tout à la fois publics, parapublics, privés, associatifs, syndicaux dont les délibérations seraient nécessaires... ».

Pour Hoareau et Laville (2008), la gouvernance désigne un « ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime ». Ainsi, à travers ces deux définitions, nous pouvons relever que la gouvernance suppose de s'intéresser à la diversité de parties prenantes présente au sein des organes de décision, c'est-à-dire aux interactions entre ces différentes parties prenantes, à la manière dont ces structures fonctionnent et s'organisent. Ensuite, aux dispositifs mis en place permettant de soutenir un fonctionnement qui soit en accord avec les missions poursuivies par l'organisation sans but lucratif. En outre, au-delà de ces éléments de définition, Petrella (2017) rappelle que les organismes d'économie sociale évoluent dans un contexte institutionnel favorable aux régulations quasi-marchandes, ce qui va inévitablement influencer leurs systèmes de gouvernance.

Si l'autonomie de gestion peut être entendue comme la capacité des organisations à se démarquer du marché et de l'Etat, à s'auto-organiser, à définir des objectifs propres et à prendre des décisions indépendamment des influences externes, notamment étatiques, nous pourrions

alors supposer que la mise en place de mécanismes de gouvernance spécifiques, adaptés au projet social pourrait soutenir l'existence d'une autonomie effective au sein des structures.

i. La place des parties prenantes

Les parties prenantes sont celles qui, au sein d'une structure d'économie sociale, détiennent les droits de propriété, c'est-à-dire les droits de contrôle résiduel et décident du choix de l'affectation des bénéfices résiduels en lien avec les missions de l'organisation (Petrella, 2017). Ainsi, les propriétaires sont membres de l'assemblée générale ou siègent au sein du conseil d'administration (CA).

Au sujet de la propriété, une nuance est à apporter concernant les sociétés coopératives au sein desquelles la propriété revient généralement aux seuls « membres-usagers » (Mertens, 2005). On parle de membre-usager de par le double rôle des sociétaires de ces organisations qui sont à la fois membres et usagers. Dans le cas des organisations sans but lucratif à parties prenantes multiples (ou propriété partenariale), il s'agit d'un partage des droits de propriété entre des usagers, des donateurs, des salariés, des associations, et des pouvoirs publics ; certains poursuivant des intérêts collectifs, comme c'est le cas pour les pouvoirs publics ou les donateur.trices, qui seront considérés comme des bénéficiaires indirects (Petrella, 2017).

Si, selon les auteurs, la présence d'une diversité de parties prenantes offre plusieurs avantages, elle pose aussi un certain nombre de défis en ce qui concerne la gouvernance. En effet, le fait d'impliquer différents acteur.trices permet de concilier des intérêts hétérogènes et de créer une dynamique d'incitations et de relations qui pousse ces parties prenantes à agir dans l'intérêt collectif. Également, c'est à travers la mise en place de dispositifs qui soutiennent la participation des différentes parties prenantes que des relations de confiance peuvent émerger. Bacchiaga et Borzaga (2001) donnent l'exemple de travailleurs.euses qui disposent des droits de contrôle résiduel. Pour l'organisation, cela permet de diminuer les dépenses liées au contrôle grâce à la motivation que génère leur participation aux prises de décisions. C'est aussi une manière de mettre en place une dynamique incitative, basée sur la participation et non sur le contrôle. Un autre avantage serait le fait d'impliquer des parties prenantes moins informées (les usagers) face aux situations d'information imparfaite. Cela permettrait de réduire le risque de comportements opportunistes dans la mesure où les usagers vont mieux contrôler la qualité des biens produits, mais aussi participer au choix du degré de qualité souhaité afin d'être en accord avec le projet social de l'organisation (Ben-Ner et Van Hoomissen, cité dans Petrella, 2017). Parallèlement à cela, les auteurs identifient comme principale difficulté le fait de parvenir à un

compromis entre « différentes logiques, parfois contradictoires ou en tension », qui peut engendrer des coûts supplémentaires et compromettre un fonctionnement efficace de l'organisation (Hansmann, cité dans Petrella, 2017). Sur cet aspect, les auteurs portent une attention particulière sur le conseil d'administration. En effet, le conseil d'administration (CA) aurait pour rôle de mettre en place des procédures de prises de décision collectives claires, de soutenir une bonne transmission de l'information et de réguler les potentiels conflits entre les parties prenantes.

ii. Le rôle du conseil d'administration

Selon Jeggers (2008) et Brown (2005), le conseil d'administration par sa composition, ses compétences et ses missions influence le comportement de l'organisation ainsi que ses performances. Bien que l'assemblée générale soit en théorie l'organe souverain réunissant l'ensemble des membres, son rôle est parfois limité. C'est le conseil d'administration qui joue un rôle majeur dans la gouvernance des structures d'économie sociale.

Différentes approches théoriques se sont intéressées au rôle et à la posture du conseil d'administration dans les structures de gouvernance au sein des organismes d'économie sociale, parmi lesquelles nous retrouvons notamment l'approche démocratique, la théorie des parties prenantes ainsi que la théorie de la dépendance aux ressources.

L'approche démocratique est basée sur une gouvernance participative et égalitaire, où chaque membre dispose d'une voix (« une personne, une voix »), avec une attention davantage portée vers les membres. Le conseil d'administration représente la volonté des membres (Spear et al., 2007), en recherchant des compromis et en rendant des comptes à l'assemblée générale. La théorie des parties prenantes étend la responsabilité de l'organisation au-delà de ses seuls membres pour inclure toutes les parties prenantes (internes et externes) ayant des intérêts légitimes (Donaldson et Preston, 1995) sans pour autant que ces dernières fassent partie des structures de gouvernance. Dans cette approche, le CA devient un organe de négociation visant à équilibrer et hiérarchiser les intérêts multiples en présence. Dans la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), l'organisation se sait dépendante de son environnement et va tenter de minimiser sa vulnérabilité en cherchant à influencer son environnement, en contrôlant l'accès aux ressources. Dans ce cas-ci, le conseil d'administration, sa composition, sa diversité, les compétences de ses membres, leur appartenance à d'autres

organisations, à différents réseaux sociaux constitue une ressource permettant à l'organisation d'économie sociale de faire face à un environnement incertain (Petrella, 2017).

Toutefois, dans une approche élargie de la gouvernance, Petrella (2017) évoque d'autres mécanismes de gouvernance non centrés sur le CA qui visent à assurer la cohérence entre le projet social de l'organisation et son mode de fonctionnement. Au sein de l'organisation, la gouvernance s'appuie sur la réalisation effective des missions de l'organisation en impliquant l'ensemble des parties prenantes, pas uniquement le CA. Elle repose également sur la mise en place d'un ensemble de règles collectives qui régissent les interactions entre les parties prenantes afin « de construire un intérêt commun et de créer un climat de confiance et de réciprocité » (Petrella, 2017). Concrètement, cela passe notamment par la mise en place de procédures d'évaluation incluant à la fois les travailleur.euses, la direction et les bénéficiaires, par exemple, la création de groupes de travail, ou encore l'instauration de systèmes de rémunération qui soient en accord avec les valeurs prônées par l'organisation.

Au-delà des relations internes, il s'agit aussi de s'intéresser à la notion de gouvernance à partir des interactions entre l'organisme d'économie sociale et le cadre légal et réglementaire dans lequel celui-ci évolue. Pour cela, Charreaux (1997), Labie (2005) et Rijpens (2010) ont classé ces mécanismes de gouvernance en deux catégories : d'une part ceux spécifiques ou non spécifiques qui correspondent à un niveau d'action (micro ou macro). D'autre part, les mécanismes de gouvernance qui peuvent être intentionnels ou spontanés. L'intérêt d'une telle classification est qu'elle permet d'illustrer les différentes dynamiques qui peuvent influencer une organisation. Dans le cas des mécanismes non spécifiques et intentionnels, elles s'inscrivent à un niveau macro et encadrent la gouvernance à travers le respect de normes comme le droit du travail, la réglementation fiscale ou encore l'élaboration de normes de qualité. Par exemple, la norme *ISO 37000:2021*¹¹ donne des recommandations en matière de gouvernance aux organes de décisions ainsi qu'aux parties prenantes d'une entreprise et, en ce sens, influence leur politique interne de gouvernance. Situés à un niveau micro, les mécanismes spécifiques et intentionnels s'inscrivent dans une démarche plus volontaire, c'est-à-dire que parallèlement au respect des normes comme les conventions collectives, le droit du travail, les organisations vont adopter des normes spécifiques afin de maintenir une certaine cohérence avec la finalité de l'organisation à travers le choix de réduire l'écart salarial entre les salaires les plus élevés et les salaires les plus bas, par exemple. En ce qui concerne les mécanismes non spécifiques et

¹¹ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:fr>

spontanés, elles influencent la gouvernance « à travers les contraintes ou opportunités de l'environnement institutionnel ou concurrentiel dans lequel se situe l'organisation » (Petrella, 2017). Autrement dit, lorsque le contexte institutionnel génère des pressions isomorphes, les organisations ont tendance à adopter des comportements homogènes pour faire face à cet environnement. Enfin, les mécanismes spécifiques et spontanés sont situés à un niveau micro et concernent les démarches qui renforcent les dispositifs adoptés intentionnellement, tels que l'entraide ou la solidarité entre les membres.

2. Financement et Hybridation des ressources

Si l'économie sociale ne se caractérise pas par son mode de financement mais repose davantage sur ses statuts et principes éthiques (Nyssens, 2020), le financement constitue un enjeu important pour les structures d'économie sociale. Les ressources financières permettent de répondre à des demandes sociales non rencontrées par le marché ou par l'Etat (Bouchard et Rondeau, 2003). Ces demandes sociales résultent des effets néfastes du modèle de développement actuel, mais elles peuvent être motivées par une volonté de s'engager dans une démarche alternative (Bouchard et Rondeau, 2003).

Afin de mieux cerner les raisons pour lesquelles le financement des initiatives d'ES constitue un réel enjeu, Bouchard et Rondeau (2003) avancent deux éléments : d'une part, ces structures ne suivent pas les logiques du marché. Car, en limitant les possibilités de rendement financier, les entreprises d'économie sociale n'attirent pas les investisseurs. De plus, de par le faible niveau de fonds propres des entreprises d'économie sociale, elles présentent un risque plus élevé pour les organismes prêteurs. Enfin, une trop grande dépendance aux subventions publiques met à mal le principe d'autonomie que revendiquent les structures d'économie sociale. Dès lors, les initiatives d'ES vont diversifier leurs sources de financement en suivant des règles qui respectent leurs principes « et qui les soustraient de la tutelle étatique sans la soumettre entièrement à la concurrence du marché ».

Selon Sauvage et al. (2021), les difficultés de financements rencontrées par les structures d'ES seraient dues notamment aux coûts élevés que ces organismes génèrent aux yeux des organismes bancaires de par leur petite taille, à une faible attractivité pour les investisseurs du fait d'un faible niveau de rentabilité, comme mentionné précédemment. A cela, Bouchard et Rondeau (2003) soulèvent une autre difficulté qui concerne le modèle de gouvernance des structures d'ES qui octroie un pouvoir de décision à diverses parties prenantes, pas uniquement aux détenteurs de capitaux. Ces difficultés découlent du fonctionnement des

entreprises d'économie sociale qui « privilégie l'utilisateur sur l'investisseur, l'emploi sur les profits, le développement sur la croissance, etc » (Bouchard et Rondeau, 2003).

2.1 Les diverses formes de financement : les apports de l'économie solidaire

S'il est admis que les entreprises d'ES font appel à la fois à des ressources monétaires marchandes liées à la vente de biens et de services (les coopératives, les associations), des ressources publiques ou privées monétaires non-marchandes sous la forme de subventions et de dons peuvent être mobilisées (les associations, les fondations, les mutuelles), ainsi que des ressources non-monétaires à travers le travail bénévole (les fondations, les associations) (Nyssens, 2020).

Afin de traiter des diverses formes de financement, nous allons nous appuyer sur les apports de l'économie solidaire. Il s'agit d'une approche qui s'inscrit dans le prolongement de l'économie sociale et qui met l'accent sur « l'encastrement de l'activité économique dans des relations sociales et politiques qui dépassent la seule dimension marchande » (Huybrechts, 2012). L'économie solidaire est définie comme l'« ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un agir démocratique, où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le projet matériel. Elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. Cette perspective a pour caractéristique d'aborder ces activités non par leur statut (associatif, coopératif, mutualiste...), mais par leur double dimension économique et politique qui leur confère leur originalité. » (Eme et Laville, 2006).

Dans sa dimension économique, l'économie solidaire est ancrée dans une dynamique réciproitaire, une volonté de contribuer au groupe entre les personnes qui sont à l'initiative du projet (impulsion réciproitaire). Ensuite, la consolidation des activités s'opère par la combinaison de ressources et de logiques économiques variées (hybridation des ressources) afin de se soustraire à l'hégémonie croissante des logiques marchandes.

Dans sa dimension politique, l'économie solidaire s'appuie sur la création d'espaces publics de proximité ou d'espaces publics démocratique non institués c'est-à-dire un espace qui peut être physique ou virtuel, formel ou informel où les citoyen.ne.s sont amenés à se rencontrer, à échanger, à débattre et, in fine faire en sorte que ces échanges participent au développement de l'organisation dans un premier temps, puissent être diffusés à l'extérieur pour avoir une influence notamment sur les autorités publiques (un plaidoyer).

L'un des principaux apports de l'économie solidaire réside dans la capacité à ne pas réduire l'économie au principe de marché, bien qu'il ait été le mode d'échange dominant depuis la révolution industrielle, et participe ainsi à revaloriser d'autres moyens d'échanges. (Nyssens, 2020). Afin de soutenir cette posture, les auteurs de l'économie solidaire partent des travaux de Karl Polanyi qui a élaboré le concept d'économie substantive selon lequel est considérée comme économique « toute activité dérivée des interactions institutionnalisées entre la personne, ses semblables et la nature afin de lui fournir ses moyens de subsistance » (Polanyi, 1975). A travers son approche, il est question de rappeler ou d'illustrer d'une part la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables pour assurer sa survie. D'autre part, de mettre en évidence les diverses formes d'échanges de biens et services, dont les sociétés ont fait usage à travers le temps et l'espace (Degavre et Lemaître, 2012). Cette perspective s'oppose à une approche formelle de l'économie, qui se révèle plus limitée dans la mesure où elle perçoit l'économie uniquement à travers les choix rationnels de maximisation opérés sous contrainte de rareté (Nyssens, 2020).

En dehors du marché, K. Polanyi (1983) a identifié trois autres logiques ou comportements économiques qui régissent l'économie et les échanges : L'administration domestique au sein de laquelle « la production est destinée à la satisfaction des besoins personnels et à ceux du groupe resserré auquel on appartient » (Sauvage et al., 2021) ; La réciprocité repose sur des systèmes d'échange entre les membres d'un groupement volontaire avec des mouvements de dons et de contre dons ; La redistribution s'appuie sur une autorité centrale qui collecte l'impôt et le redistribue selon certaines normes qu'elle fixe (Nyssens, 2020). Ainsi, l'hybridation des ressources offre la capacité à initier des relations économiques diverses basées sur le fait que l'on reconnaît que ces relations peuvent produire des biens collectifs (Laville et Nyssens, 2001), elle offre également une autonomie financière aux initiatives d'économie sociale en leur conférant une indépendance par rapport aux pouvoirs publics tout en pérennisant leurs activités dans le temps (Young, 2007). En outre, Sauvage et al. (2021) considèrent que cette hybridation des ressources participe à cette dynamique de transformation sociale impulsée par l'économie sociale en cherchant à concilier la réciprocité, le marché et la redistribution à travers l'impulsion réciproitaire au sein d'unités micro-économiques (Eme et Laville, 2004).

Si nous appliquons l'hybridation de ressources aux différentes formes de ressources, il apparaît que le principe de marché repose exclusivement sur des ressources marchandes. Le principe de redistribution s'appuie principalement sur des ressources monétaires non

marchandes à travers l'octroi de subventions. De plus, l'État a la possibilité d'offrir des ressources non monétaires, comme la mise à disposition de locaux ou de personnel (Sauvage et al., 2021). En outre, l'évolution néo-libérale de l'État l'amène de manière croissante à adopter un comportement comparable à celui d'un acteur économique ordinaire, en intégrant des pratiques caractéristiques de l'économie de marché. Dans ce contexte, il peut notamment acquérir des biens et des services auprès d'une entreprise d'économie sociale, agissant ainsi comme un client parmi d'autres. Par ailleurs, l'octroi de subventions aux initiatives d'ES tend à être progressivement remplacé par un mode de financement axé sur des projets spécifiques. Dès lors, l'État peut mettre en concurrence les entreprises d'économie sociale, et parfois les opposer à des entreprises à but lucratif (Sauvage et al., 2021). Le principe de réciprocité repose principalement sur des ressources non marchandes, telles que la philanthropie, mais également sur des ressources non monétaires, comme le bénévolat.

Des chercheur.euses, en étudiant la proportion des ressources provenant du marché, de la redistribution et de la réciprocité dans les budgets des entreprises d'économie sociale, ont élaboré des typologies basées sur les différentes formes d'hybridation de ces entreprises. Ainsi, Gardin (2012) propose une typologie fondée sur cinq critères permettant d'illustrer le réencastrement sociopolitique de certaines dynamiques marchandes. Ces critères sont les suivants : la présence ou l'absence de réciprocité dans les ressources utilisées, la part relative des ressources issues du marché, la notion de marché encastré, et les ressources provenant de la redistribution. Il a identifié ainsi cinq types d'entreprises sociales : les entreprises de la redistribution au sein desquelles les financements publics constituent au moins 70 % de leurs ressources. Les entreprises mixtes au sein desquelles la réciprocité représente moins de 1 % de leurs ressources. Pour les organismes de marché et de marché réencasté socio-politiquement, cela veut dire que 90 % au moins des ressources proviennent du marché, moins de 1 % est issu de la réciprocité en ce qui concerne la redistribution, cela varie de 0 à 9 % (Sauvage et al. 2021). Ensuite, les entités faisant appel à la réciprocité avec prédominance de la redistribution. Cela signifie que les fonds publics sont supérieurs aux ventes, la part de réciprocité s'élève à 13 % du budget global. Enfin, les entreprises faisant appel à la réciprocité avec prédominance du marché et de marché encastré. Les revenus générés par les ventes dépassent les montants des subventions, la réciprocité atteint en moyenne 11 % du budget total (Sauvage et al. 2021).

2.2 Les diverses formes de financement à Bruxelles

Ci-dessous, nous avons répertorié les divers moyens d'accéder à des ressources financières en dehors du marché pour les organismes d'ES.

A. L'investissement citoyen

Le financement citoyen repose sur deux principales modalités : le prêt citoyen et la participation des citoyen.ne.s au capital de l'entreprise. Cela permet aux structures d'économie sociale de bénéficier de trois principaux avantages : rassembler et fidéliser une communauté engagée autour du projet, élargir leurs sources de financement et promouvoir « une économie solidaire et responsable en intégrant les citoyens dans les enjeux financiers¹² ».

B. Le crowdfunding

Le crowdfunding ou financement participatif est un mode de financement qui consiste à solliciter un large public de contributeurs pour soutenir un projet, principalement via des plateformes en ligne. Selon l'agence bruxelloise pour l'entrepreneuriat – hub.brussels, en 2021, ce mode de financement a permis de financer plusieurs centaines de structures pour plus de 100 millions d'euros levés sur l'ensemble de la Belgique. A ce jour, une quinzaine de plateformes ont été répertoriées en Belgique. Chacune a un mode de fonctionnement, de rémunération et des objectifs qui lui sont propres. C'est donc en fonction du type de financement souhaité et du secteur d'activité que les organismes d'économie sociale peuvent choisir. Le crowdfunding peut prendre plusieurs formes : le don avec ou sans contrepartie, le prêt (crowdlending) ou encore l'investissement en capital (crowdequity).

C. Les organismes de crédit

Dans le secteur privé, au-delà des établissements bancaires traditionnels, le financement des organismes d'économie sociale peut se faire via des structures alternatives spécialisées. Il peut s'agir de banques durables, de coopératives de finance éthique et solidaire, ou encore d'organismes spécialisés dans l'octroi de microcrédits destinés aux professionnels.

D. Les investisseurs institutionnels

A Bruxelles, l'investissement institutionnel repose sur un organisme régional, *finance & invest.brussels* une société anonyme d'intérêt public qui propose deux types de financement

¹² <https://www.financite.be/fr/article/quel-financement-solidaire-pour-mon-activite>

aux entreprises sociales d'insertion et aux coopératives : des prêts et des prises de participation en capital. En ce qui concerne les coopératives, le financement peut se faire au travers d'une prise de participation en capital ou d'un prêt. Une solution de financement mixte combinant la prise de participation et le prêt est également possible. Le prêt ne peut dépasser 250.000 € et la durée maximale de remboursement est de dix ans avec une période de franchise de minimum un an. En ce qui concerne les entreprises sociales d'insertion et les associations, il s'agit uniquement de prêts dont le montant s'élève à 150.000 € sur une période de cinq ans au maximum¹³.

E. Les fondations et le mécénat d'entreprise

Qu'elles soient d'utilité publique ou privées, les fondations peuvent apporter un soutien financier sous diverses formes (appel à projets, dons, prêts, participations au capital, etc.). Elles peuvent également élaborer des programmes d'accompagnement qui rassemblent des initiatives d'économie sociale afin de mutualiser des outils et méthodes et de développer des compétences communes dans le domaine qui leur est pertinent.

Le mécénat d'entreprise ou *venture philanthropy* s'organise par le biais d'une structure intermédiaire qui met en réseau des entreprises issues de secteurs diversifiés (cabinet d'avocats, cabinet de consultance, multinationale belge, banques, agence immobilière, entreprise publique...). Ces entreprises apportent un soutien financier et/ou en nature, sous la forme de conseils juridiques, de stratégies de communication, par exemple auprès d'organisations sans but lucratif actives dans les domaines de la culture, du patrimoine ou encore de l'inclusion sociale.

F. Les prix, appels à projets et subventions

Concernant l'octroi de subventions ou l'accession à certains appels à projets publics, les pouvoirs publics s'appuient sur l'ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales. L'ordonnance établit les critères permettant d'être agréée entreprise sociale et démocratique. L'agrément est octroyé pour une période de deux ans et peut être renouvelé pour une période de trois ans, à l'expiration de laquelle il peut être reconduit par période de cinq ans. Il offre un certain nombre d'accès aux organismes d'économie sociale, comme l'accès aux financements européens ou encore l'accès aux appels à projets

¹³ <https://finance.brussels/financement-entreprises-sociales-cooperatives-bruxelles/>

organisés par Bruxelles Economie et Emploi et Innoviris leur permettant d'obtenir des subventions. On pense notamment à l'appel à projets visant à obtenir un financement pour mettre en place un projet innovant. Une exception concerne les membres d'une fédération d'économie sociale (Saw-B ; ConcertEs ; etc.). Pour certaines entreprises d'économie sociale, il est possible d'obtenir un financement pour développer un programme d'insertion socio-professionnelle.

Un autre financement concerne les coopératives d'activité. Elles bénéficient initialement d'un agrément pour une durée de deux ans. Entre six et huit mois avant l'échéance de cet agrément initial, la coopérative peut solliciter un renouvellement. Si cette requête est approuvée, un agrément à durée indéterminée leur est alors attribué. La subvention annuelle attribuée aux coopératives d'activité comprend un montant forfaitaire calculé sur base du nombre de personnes pour lequel la coopérative est agréée. Un montant variable calculé sur base du nombre de candidats-entrepreneurs invités à tester leur activité économique sur l'année civile et le nombre de « transitions favorables vers une activité professionnelle » sur l'année civile.

Au-delà de ces financements provenant de l'administration régionale, un Prix de l'Économie Sociale octroyé par les organisations du secteur, récompense les entreprises sociales qui se distinguent par leur impact social, la mise en place de modèles économiques innovants, tout en créant des emplois durables¹⁴.

G. Les fonds à impact sociétal

Le *Global Impact Investing Network*¹⁵ (2016) définit l'investissement à impact comme étant « des investissements réalisés dans des entreprises, des organisations et des fonds avec l'intention de générer un impact social et environnemental en plus d'un rendement financier ». Le rendement peut varier et n'est pas défini de manière exacte. Il peut s'agir simplement de maintenir le capital initial ou de viser une rentabilité qui peut être équivalente ou même supérieure à celle du marché (Viviani, 2018). A Bruxelles, la plateforme *Be Impact* donne accès aux organisations souhaitant initier des projets à impact sociétal et environnemental à un moteur de recherche de financements comprenant près de septante-cinq instruments financiers.

¹⁴ <https://prixdeleconomiesociale.be/>

¹⁵ <https://thegiin.org/impact-investing/>

2.3 Les isomorphismes institutionnels : effets et stratégies

Le dernier point abordé dans notre cadre théorique traite des pressions que les structures d'économie sociale rencontrent de par l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. Et pour aborder cette section, nous ferons appel à la littérature relative aux organisations d'économie sociale et solidaire (OESS).

Selon Bidet (2003), les initiatives d'économie sociale et solidaire (ESS) sont parvenues jusque dans les années soixante à assurer leur propre financement avant d'avoir recours aux subventions publiques leur permettant de remédier « par des moyens divers, à l'insuffisance de leurs fonds propres » (Moreau cité dans Bidet, 2003). Plus tard, à partir des années septante, et par la suite du fait de la mondialisation, les structures d'économie sociale et solidaire ont été confrontées, notamment à l'affaiblissement de leurs marchés traditionnels du fait de l'évolution des processus de production, ainsi qu'à une plus grande concurrence de la part d'entreprises capitalistes. Dès lors, comme ces structures se retrouvaient avec des besoins de financement et des ressources financières limitées en interne, elles se sont tournées vers des sources de financements provenant du secteur privé lucratif et du secteur public. Par exemple, en France, des coopératives se sont tournées vers les marchés financiers et ont accepté des investisseurs non coopérateurs (Bidet, 2003). Pour convaincre ces derniers, elles leur ont offert une rémunération plus importante que celles des capitaux d'origine coopérative dont le rendement est plafonné. Le recours à ces financements externes a eu pour conséquence une hausse du coût de financement des coopératives, tout en renforçant la pression sur la rentabilité de leurs activités. Ainsi, en essayant de faire face aux contraintes financières, les initiatives d'ESS ont pris le risque de perdre tout ou une partie de leur spécificité, c'est-à-dire ce qui constitue l'identité du secteur de l'économie sociale (Bidet, 2003).

Dans leurs relations avec les pouvoirs publics, les subventions publiques ont soutenu le développement des initiatives de l'ESS à travers leur contribution à la production de biens et services, mais aussi en cédant les activités peu lucratives et se dirigeant davantage vers un retrait de l'État. Ainsi, grâce au financement public, l'État a participé à favoriser la croissance des activités marchandes et à l'introduction d'une vision entrepreneuriale au sein des associations (Lethielleux, 2021). Selon Laville (2010), cela a eu trois principales conséquences : les associations se sont adaptées aux logiques des entreprises lucratives (la banalisation) ; les

organisations d'ESS ont évolué vers un rôle de sous-traitants pour les pouvoirs publics (l'instrumentalisation) et il y a eu une réduction des financements (Lethielleux, 2021).

Ces phénomènes ont été identifiés par DiMaggio et Powell (1983) comme étant des processus d'isomorphisme institutionnel, défini comme « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales ». Cela ayant pour conséquence que « la logique réactionnelle qui explique la naissance des organismes d'économie sociale (contre les effets du capitalisme) s'atténue au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle à ce mode de production » (Laville, 2000). Les auteur.es ont distingué trois formes d'isomorphisme institutionnel : L'isomorphisme coercitif résulte de l'influence exercée par l'Etat sur les organisations d'ES. Plus concrètement, cet isomorphisme se traduit à travers les régulations publiques qui restreignent l'innovation sociale. Ainsi, l'action des pouvoirs publics et celle des organisations d'économie sociale tendent à se confondre, aboutissant à un « isomorphisme non marchand » (Nyssens, 2020). L'isomorphisme mimétique conduit les organisations d'ES à appliquer des solutions standardisées pour faire face à l'incertitude. Plus concrètement, cela se traduit par l'introduction de nouvelles normes de gestion favorisant une standardisation des pratiques et une structure organisationnelle peu favorable à l'innovation sociale. Enfin, l'isomorphisme normatif se développe avec la professionnalisation des associations à travers la formation des salarié.es et des bénévoles, la participation à des réseaux professionnels (Lethielleux, 2021).

Lorsque l'on s'intéresse aux effets de ces pressions isomorphes, les auteur.es soulignent l'influence des règles du *New Public Management* (NPM) (Delalieux, 2010) sur l'environnement institutionnel des OESS. Celles-ci consistent en l'application de « méthodes de management du privé jugées efficaces ou du secteur public, s'accompagnant d'une diminution des aides de l'Etat et d'une mise en concurrence des organisations entre elles » (Lethielleux, 2021). En pratique, cette influence se traduit par le fait que les initiatives d'ESS adaptent le projet initial aux normes dominantes des secteurs privé lucratif et public. Ainsi, elles vont en promouvoir les règles (Laville et Sainsaulieu, 2013). Selon Delalieux (2010), la diffusion du New Public Management a eu quatre principaux effets sur le fonctionnement interne des OESS : L'instauration d'une concurrence entre les associations et des pressions commerciales entraînant un changement de statut de l'utilisateur devenant client et du militant en professionnel ; Une professionnalisation des bénévoles ainsi qu'une détérioration des conditions de travail tant pour les salariés que les bénévoles (Combes-Joret et Lethielleux, 2015) ; La mise sur le marché d'une partie des activités ou de l'organisation ayant pour effet de

réévaluer la forme juridique initiale ; enfin , la mise à mal des liens de solidarité entre les structures du fait de leur mise en concurrence.

S'agissant des stratégies mises en place par les associations pour faire face aux isomorphismes, Lethielleux (2021) a observé les structures pouvaient opter pour des stratégies défensives et/ou offensives. Parmi les stratégies défensives, l'auteure évoque la mise en réseau. Un exemple concerne un groupement d'employeurs (du secteur associatif) qui pour faire face à des changements dans la législation en matière de travail (isomorphisme coercitif), les mettant en concurrence avec des sociétés d'intérim (isomorphisme mimétique), a décidé de créer un réseau régional. Cette mise en réseau leur a permis de mutualiser les ressources humaines et matérielles et de créer un avantage concurrentiel par rapport aux sociétés d'intérim. Une autre stratégie serait celle de la résilience, c'est-à-dire « la capacité de rebondir face à l'inattendu, c'est-à-dire à absorber le choc, à se renouveler et à se l'approprier » (Lethielleux, 2021). Dans ce cas-ci, la Croix-Rouge française se trouvant en présence d'organismes privés lucratifs actives dans le domaine médico-social (isomorphisme mimétique) a été confrontée à une crise identitaire et a pu se renouveler pour poursuivre son projet associatif en amenant l'organisme à abandonner le modèle d'« entreprise-association » et en faire une « association-entreprise » avec pour conséquence l'adoption de nouvelles procédures (l'instauration d'une démarche qualité, la mise en place d'une traçabilité des denrées alimentaires ...), ainsi qu'une augmentation de la charge de travail pour les salarié.es. Comme la crise identitaire avait généré un questionnement auprès des salariés et des bénévoles, l'organisation a adopté une stratégie d'adaptation particulière : l'hypocrisie institutionnelle (Brunsson, cité dans Lethielleux, 2021). Elle s'est concrétisée à travers un allongement des horaires de travail conduisant à un non-respect de la législation en matière de repos journalier. Selon la direction, cette stratégie était justifiée par le caractère urgent des missions de l'association, générant ainsi une forme d'incohérence entre les valeurs promues par les OEES et les conditions de travail.

La principale stratégie offensive relevée par l'auteure concerne les innovations sociales initiées par les associations. Ces innovations se traduisent par le fait de diversifier les actions sociales menées, permettant d'illustrer la capacité à faire face aux défis sociétaux pour répondre aux besoins des bénéficiaires (Lethielleux, 2021).

Chapitre III : Economie sociale d'insertion

1. Contexte de création et logiques en tension

L'Economie sociale d'insertion est apparue dans les années 70 pour répondre aux problèmes d'exclusion des personnes les plus fragilisées sur le marché du travail (Fecher-Bourgeois et al., 2002). Elle est un sous-segment de l'économie sociale (Hamzaoui, 2007) au sein duquel se regroupent trois volets qui s'entrecroisent à savoir : le travail social visant à encourager l'implication des travailleurs.euses dans les activités collectives et in fine tendre vers une plus grande participation citoyenne, ce premier élément va mettre l'accent sur le « savoir-être ». Ensuite, un volet qui concerne la formation et l'insertion socio-professionnelle qui consiste en une remise à niveau et l'acquisition de nouvelles compétences qui se réfèrent davantage au « savoir-faire ». Enfin, des activités économiques de production de biens et services.

Il existe différents dispositifs d'économie sociale d'insertion parmi lesquels on retrouve des initiatives publiques, privées, ou d'économie sociale (Fecher-Bourgeois et al., 2002). Davister et al. (2004) les qualifient d'*entreprises sociales d'insertion* considérant que malgré la diversité des types de structures, elles partagent *une identité commune* à travers leur dimension entrepreneuriale et rejoignent le concept d'idéal-type de l'entreprise sociale telle que définie par le réseau EMES. Les organismes d'économie sociale d'insertion rejoignent l'ensemble des indicateurs repris dans l'approche EMES à l'exception du critère relatif à la dynamique participative des parties prenantes. Les auteurs précisent que les entreprises sociales cherchent à s'inscrire dans une démarche participative en impliquant leurs travailleurs.euses ou leurs client.es dans les prises de décision, mais la démarche n'est pas systématique au sein de ces structures d'économie sociale d'insertion. Les auteurs avancent deux hypothèses pour expliquer les difficultés à rendre effective cette participation : premièrement, la fragilité des publics cibles ne permettrait pas une mise en place aisée de processus de décision démocratique. En outre, vu que les initiatives d'économie sociale d'insertion proposent des processus à court terme (formation ou emploi transitoire), il ne serait pas pertinent d'impliquer des personnes qui ne vont pas rester sur la durée.

Si le public est constitué de profils variés (Sacco, 2021), chaque dispositif s'attache à un public spécifique : Les entreprises de travail adapté s'adressent uniquement aux personnes porteuses d'un handicap, tandis que les ateliers de formation par le travail se tournent vers les

jeunes peu qualifiés et les demandeur.euses d'emploi de longue durée. Il peut également y avoir des personnes qui ne peuvent pas intégrer les processus d'accompagnement prévus par la Région Bruxelloise comme les femmes rentrantes, les personnes exclues du chômage ou encore d'anciens détenus¹⁶. L'économie sociale d'insertion offre un cadre particulièrement flexible pour la réinsertion de personnes qui constituent un public dépourvu d'intérêt pour l'économie marchande dont l'objectif premier reste le profit, également pour le secteur public dont le mode de fonctionnement est beaucoup plus rigide (Fecher-Bourgeois et al., 2002). Cette souplesse se reflète notamment à travers l'accompagnement des travailleurs.euses dans les structures d'économie sociale d'insertion qui est moins codifié ainsi que le positionnement des responsables de ces structures dans la résolution des situations conflictuelles qui surviennent sur le lieu de travail (Sacco, 2021). En effet, dans les organisations d'ESI, l'objectif de socialisation prime sur la logique économique (ou de productivité) en tenant compte de la situation personnelle du travailleur.euse, de sa fragilité psychologique et/ou du statut administratif pour lui permettre de préserver ses droits sociaux en cas de comportements considérés habituellement comme inappropriés en milieu professionnel (Sacco, 2021). Des classifications implicites sont effectuées au préalable pour déterminer ce qu'il est possible d'attendre des travailleurs.euses au regard de leurs parcours de vie (Sacco, 2021).

M. Hamzaoui (2007) propose une perspective différente et pose un regard critique sur l'économie sociale d'insertion. En effet, la mise en place des politiques d'activation conditionne désormais l'octroi d'un revenu d'intégration ou de l'allocation de chômage, et en même temps entraîne une dérégulation des dispositifs de protection sociale et du marché du travail. Par conséquent, de par le transfert des dispositifs d'activation par les pouvoirs publics vers divers secteurs socio-économiques dont l'économie sociale, celle-ci *glisserait* vers un rôle de gestionnaire social de l'insertion socio-professionnelle et du chômage de longue durée s'éloignant ainsi des principes premiers de l'économie sociale (Hamzaoui, 2007).

A travers cette démarche d'institutionnalisation, l'auteur parle d'un *amalgame entre insertion et économie sociale* dans la mesure où l'économie sociale d'insertion va combiner des modes d'actions publiques qui auparavant s'inscrivaient dans des processus distincts à savoir : la lutte contre le chômage d'une part et l'économie sociale d'autre part (Hamzaoui, 2007). Cela mettant les initiatives d'économie sociale d'insertion dans une posture contradictoire où elles vont surtout pallier les effets causés par la mise à mal du salariat et l'affaiblissement des

¹⁶ Dossier insertion : <https://www.febisp.be/media/static/files/insertion98.pdf>

systèmes de protection sociale. En outre, comme nous le verrons dans la section suivante, ce processus d'institutionnalisation a eu des répercussions notamment sur les objectifs poursuivis par ces structures (Nyssens et al., 2004).

2. Processus d'institutionnalisation

Nyssens et Grégoire (2002) rappellent que les premières initiatives d'ESI sont issues de la société civile dans un rôle d'innovation sociale. Elles s'inscrivent au départ dans une démarche de contestation et d'autonomie par rapport aux politiques publiques en place jusqu'alors qui ne parvenaient à résorber la hausse du chômage structurel. L'institutionnalisation a apporté un cadre légal à l'ensemble des initiatives qui jusque-là n'en avaient pas, avec pour effet l'octroi de subventions leur permettant de mener à bien leurs missions. Si la visée des pouvoirs subsidiaires est celle de l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail, celle des organismes du secteur non-marchand va au-delà de l'accès à un emploi, mais serait plutôt *multidimensionnelle* générant ainsi une tension dans les rapports contractuels entre les deux entités (Nyssens et al., 2004). Dans le cas des entreprises de formation par le travail - EFT (AFT en Région Bruxelloise) sur lesquels nous reviendrons dans le cadre de ce mémoire, la classification du parcours d'insertion socio-professionnelle en différentes *étapes* à savoir : les phases de socialisation/restructuration, de pré-qualification, de formation qualifiante, et enfin de transition à l'emploi (Desmette et Liénard, 2001) censées aboutir à un nouvel emploi tend à ignorer les autres formes d'insertion, à réduire les entreprises sociales d'insertion à un rôle de sous-traitant des pouvoirs publics plutôt que de partenaires : il leur est confié de gérer les phases de socialisation et de pré-qualification tandis que les parties qualifiantes et de placement restent aux mains des opérateurs publics (Nyssens et al., 2004). En outre, le fait d'appréhender l'insertion comme un cheminement linéaire par les pouvoirs publics est difficilement applicable sur le terrain. L'impact de cette reconnaissance institutionnelle s'illustre également au niveau du financement de ces organismes, nous le verrons dans la prochaine section.

Parallèlement à cette reconnaissance institutionnelle, les ESI ont mis sur pied des processus « d'auto-labélisation » (Degavre et Lemaître, 2008) au sein desquels elles peuvent choisir le niveau d'identification souhaité. Si certaines structures choisissent de privilégier le cadre réglementaire, d'autres peuvent valoriser davantage l'auto-labelisation. Lemaître et al (2005) citent par exemple le Réseau des Entreprises Sociales (RES) qui réunit des entreprises à finalité sociale d'insertion actives dans le champ de l'économie sociale marchande. Il offre

des espaces d'échange de procédés, ou encore un soutien dans la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, le RES participe à un réseau plus large au niveau européen (European Network of social integration enterprises) afin de soutenir la mise en place de partenariats à plus large échelle et de faire un travail de lobbying auprès des institutions européennes.

3. Autonomie de gestion et ressources des ESI

3.1 Un degré élevé d'autonomie

L'autonomie des entreprises sociales s'appuie sur les neuf indicateurs développés par le réseau EMES. Ces indicateurs ne constituent pas une définition stricte de l'entreprise sociale, il s'agit plutôt d'un idéal vers lequel les entreprises sociales peuvent tendre. Ils sont un outil d'analyse qui permet de repérer les organisations qui partagent des caractéristiques communes et de les distinguer d'autres types d'entreprises (Defourny et Nyssens, 2013), comme les fondations ou les coopératives, par exemple.

Ci-dessous, nous présenterons chaque indicateur de façon un peu plus détaillée et nous nous attarderons davantage sur l'autonomie de gestion.

- Les indicateurs de la dimension économique (Defourny et Nyssens, 2013) :

-  Une activité continue de production de biens ou d'offre de services aux personnes constitue le but principal de ces initiatives. En cela, elles se distinguent des structures qui représentent les intérêts des membres et leur redistribuent des profits. Dans le cas des entreprises sociales d'insertion, ce critère se traduit par l'organisation de formation qualifiante et l'octroi d'une expérience professionnelle pour les personnes sans emploi à travers la production de biens et services dans divers secteurs tels que le bâtiment, l'Horeca ou encore le recyclage (Nyssens et Grégoire, 2002).

-  Un niveau significatif de prise de risque économique. En effet, à la différence des organismes publics, la survie financière des ESI repose sur l'engagement des membres et des employés à générer des revenus suffisants. Dès lors, la création d'une entreprise sociale implique un engagement de la part de ses fondateur.trices qui acceptent de prendre totalement ou partiellement des risques pour mener à bien le projet.

- ✚ Un niveau minimum d'emploi rémunéré. Cet élément suppose que si les entreprises sociales peuvent s'appuyer sur une diversité de ressources (monétaires, non monétaires ou encore le travail bénévole), elles doivent néanmoins disposer d'un minimum d'emploi rémunéré au niveau du personnel administratif et des formateur.trice.s.
- Les indicateurs de la dimension sociale :
 - ✚ Un objectif explicite de service à la communauté. Au-delà de ce premier élément, cet indicateur traduit également la volonté de ces structures à « promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local » (Defourny et Nyssens, 2013).
 - ✚ Une initiative émanant d'un groupe de citoyens. Cela suppose que les entreprises sociales sont issues d'une démarche collective, mobilisant un groupe ou une communauté autour d'un enjeu partagé.
 - ✚ Une limitation de la distribution des bénéfices. Ce critère s'applique pour les entreprises sociales structurées sous la forme d'ASBL dont l'obligation légale est de reverser les bénéfices à l'objet social de l'association. Pour les organismes ayant une forme juridique commerciale à l'instar des entreprises d'insertion en Flandre, la distribution des excédents financiers est encadrée, le taux de rendement est fixé entre 6 et 8% (Nyssens et Grégoire, 2002).
- Les indicateurs de la structure de gouvernance (Defourny et Nyssens, 2013) :
 - ✚ Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital. Ce critère repose sur le principe de l'égalité des voix (un membre, une voix), où chaque membre participe de façon égale aux prises de décisions de l'AG, indépendamment de son apport en capital.
 - ✚ Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. Si ce critère suppose une gestion participative impliquant les bénéficiaires, les client.es, les travailleur.euses, Nyssens et Grégoire (2002) avancent l'idée que la participation des travailleur.euses à la gestion courante et aux grandes orientations de l'entreprise n'est pas systématique dans les entreprises sociales. Plus largement, la démocratie participative est peu présente dans les logiques organisationnelles de la plupart des ESI.

- ✚ Un degré élevé d'autonomie. Les entreprises sociales sont à l'initiative d'un groupe de citoyen.nes ou issus de mouvements sociaux et elles sont contrôlées par ses fondateur.rices. Elles peuvent bénéficier de subventions, mais elles ne sont pas dirigées directement ou indirectement par des pouvoirs publics ou d'autres structures (les fédérations, les entreprises issues du secteur privé...). En outre, le réseau EMES précise qu'« elles ont le droit tant de faire entendre leur voix que de mettre un terme à leurs activités » (Defourny et Nyssens, 2013).

Nous pouvons observer que la définition de l'autonomie des ESI rejoint l'approche de l'autonomie de gestion développée au travers des principes éthiques des organisations d'économie sociale citée plus haut, à la différence que les indicateurs du réseau EMES soulignent les logiques entrepreneuriales qui apparaissent au sein de structures déjà existantes dans le champ de l'économie sociale (Davister et al., 2004). Ces dynamiques entrepreneuriales s'illustrent à travers une activité principale basée sur la production continue de biens et/ou de services, celle-ci s'appuie sur un minimum d'emplois rémunérés, ainsi qu'un niveau significatif de prise de risque économique¹⁷.

Il ressort d'une vaste étude menée en Europe (projets de recherche PERSE et FLEXIES) auprès d'une centaine d'organisations que les entreprises sociales européennes jouissent d'une autonomie effective. Cela veut dire qu'elles ne sont pas dirigées directement ou indirectement par les pouvoirs publics, que la gestion ainsi que le choix des orientations sont décidés par leurs responsables (Davister et al., 2004), qu'elles ont le droit de faire entendre leur voix et de mettre fin à leurs activités. Les auteurs précisent malgré tout que cette autonomie s'exerce dans un cadre doté de certaines contraintes liées notamment à l'octroi de subsides (Davister et al., 2004).

Après consultation de la littérature relative aux ESI actives en Belgique, du cheminement de ces initiatives en termes de reconnaissance légale, des objectifs poursuivis, de leur mode d'organisation, on observe que la question de l'autonomie de gestion met en évidence différents éléments qui nous permettent d'illustrer sa mise en pratique :

Le premier élément relève de la capacité des entreprises sociales à formuler des objectifs propres qui touchent notamment l'insertion sociale au-delà de la visée professionnelle. En effet, il apparaît que le processus d'institutionnalisation initié au départ pour apporter un cadre légal et une stabilité financière aux ESI tend à brider l'autonomie de ces structures. Car, en faisant

¹⁷ <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quest-ce-quune-entreprise>

en sorte de calquer leurs objectifs sur les critères réglementaires qui leur sont imposés, les entreprises sociales d'insertion sont devenues comme des instruments des pouvoirs publics permettant à ces derniers d'atteindre l'objectif d'insertion souhaité au détriment d'un accompagnement plus large qui inclut l'épanouissement de l'individu, la connaissance générale, la participation à la vie sociale et aux initiatives citoyennes (Nyssens et Grégoire, 2004) auprès d'un public fragilisé. En outre, les auteurs émettent l'hypothèse que cette contractualisation pourrait avoir une influence sur la sélection du public bénéficiaire en incitant les ESI à choisir davantage des travailleur.euses déjà proches du marché du travail. Ainsi, une « insertion tremplin » part du postulat qu'au bout du parcours d'accompagnement, les participant.es auront les acquis nécessaires leur permettant de sortir de cet encadrement plus protégé et d'accéder à un job classique, ce qui correspond à la période couverte par les subventions. Toutefois, les objectifs fixés par les pouvoirs subsidants sont difficiles à atteindre au regard des profils réellement accueillis dans les différentes ESI (Lemaître et al., 2005) constitués essentiellement de personnes ayant des statuts sociaux précaires. Ainsi, les subventions étant temporaires, il est possible que les ESI se retrouvent prises dans un phénomène où elles se retrouveraient à trier parmi les bénéficiaires pour se focaliser sur des participant.es plus facile à réinsérer.

Le second élément concerne la composition des organes de décision. Ce deuxième point nous renvoie aux éléments de définition, mentionnés plus haut, sur l'autonomie de gestion telle qu'elle est présentée dans les principes éthiques de l'économie sociale. En effet, si les ESI veulent pouvoir formuler des objectifs qui soient en adéquation avec cette vision de l'insertion multiniveaux, il est crucial d'avoir des organes de décision qui ne soient pas sous le contrôle d'une entité plutôt qu'une autre. Dans le cas des ESI, la littérature fait référence au concept d'idéal-type de l'entreprise sociale à « parties prenantes et ressources multiples » (Bachiega et Borzaga, 2001 ; Laville et Nyssens, 2001). En ce qui concerne les entreprises sociales à « parties prenantes multiples », nous avons affaire à une structure organisationnelle qui accueille des organismes partenaires, des membres de l'équipe permanente, des bénévoles, des représentants de pouvoirs publics ou encore des clients issus du secteur privé au sein des conseils d'administration et/ou Assemblée générale. Le premier intérêt d'une telle démarche est qu'à travers les interactions entre des interlocuteurs ayant des cadres de référence habituellement divergents, de faire émerger les différents aspects de la mission d'insertion et ainsi de mieux cerner cette réalité multidimensionnelle dont parlent les opérateurs (Lemaître et al., 2005). Selon Lemaître et al. (2005), ces échanges peuvent être compris comme une « construction conjointe de l'offre et de la demande » (Laville, 1992). Le second intérêt est que la présence d'une

diversité de parties prenantes dans les organes de décision permet également de modérer les contraintes liées à l'institutionnalisation des ESI. En effet, la mise en place du décret wallon de 2004 sur les entreprises d'insertion¹⁸ (EI) a eu pour effet d'ancrer les entreprises d'insertion (EI) dans la catégorie des organismes d'économie sociale « marchande » (Lemaître et al., 2005). Par conséquent, la présence de représentant.es du secteur privé dans les organes de décision tend à donner une place plus importante à l'objectif de production de biens et services au détriment de l'approche multidimensionnelle prônée par les professionnels du secteur.

En définitive, la capacité des ESI à définir des objectifs propres, à être source d'innovation sociale semble avoir été bridée par le fait de s'inscrire dans un cadre institutionnel, qui certes offre une reconnaissance légale et un accès aux ressources publiques. Les processus d'institutionnalisation semblent être atténués par la présence d'une diversité de parties prenantes. Ces éléments serviront de baromètre pour évaluer la réalité de l'autonomie des organismes sur lesquels nous nous pencherons par la suite.

3.2 La diversité des ressources des ESI

De la même manière que pour la question de l'autonomie de gestion des entreprises sociales, la littérature s'intéresse aux diverses ressources mobilisées par les ESI à partir du concept de l'idéal-type de l'entreprise sociale « à parties prenantes et ressources multiples » (Bacchiaga et Borzaga, 2001 ; Laville et Nyssens, 2001). Une pluralité des formes d'échanges suppose que les types de ressources proviennent de différents opérateurs économiques (Lemaître et al., 2005). La recherche PERSE (Performance socio-économique des entreprises sociales) nous révèle que les ESI hybrident leurs ressources, faisant ainsi référence à l'approche substantive de l'économie développée par Karl Polanyi (1983). Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 2, selon cette approche, « l'économie est envisagée comme étant encadrée dans la société et comme articulant, dans divers contextes sociopolitiques, différents principes économiques. De fait, on peut distinguer différentes logiques d'échange de biens et de services : le marché, la redistribution et la réciprocité » (Lemaître et Nyssens, 2004). Les auteurs font une distinction entre les ressources monétaires et les ressources non-monétaires pour les

¹⁸ Décret du 01 avril 2004 relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (publié le 01 juin 2004) :

https://etaamb.openjustice.be/fr/decret-du-01-avril-2004_n2004201568.html

entreprises sociales d'insertion, toujours avec cette visée de bénéfice à la collectivité (Davister et al., 2004) et ce, malgré les contraintes liées à l'institutionnalisation (Lemaître et al., 2005).

Parmi les ressources monétaires mobilisées par les ESI, la recherche PERSE nous permet de distinguer :

- Les ressources marchandes provenant de la vente des biens et services
- Les ressources redistributives issues de subsides directs et indirects dont bénéficient les ESI agréées.

En ce qui concerne les ressources non-monétaires, on retrouve les ressources réciprocatrices :

- Les donations et les cotisations
- Le travail bénévole

Chacune de ces ressources contribue à sa façon à atteindre cet objectif de service à la collectivité. En effet, là où les mécanismes marchands soutiennent l'insertion à travers la vente de biens et de services, ils ne permettent pas de compenser la perte de productivité des travailleur.euses en insertion au niveau du coût du travail (Lemaître et al., 2005), ce sont les ressources redistributives qui y répondent. Cependant, ces dernières sont liées à des contraintes réglementaires et institutionnelles (Lemaître et al., 2005) et de par un mode de fonctionnement qui tend à uniformiser les interventions publiques, les ressources redistributives ne permettent pas d'identifier « les demandes sociales émergentes » (Lemaître et Nyssens, 2004). Ce sont les ressources réciprocatrices qui contribuent à l'innovation sociale.

Ces différents types de ressources émergent à partir de quatre agents économiques différents : Les particuliers, le secteur public, le secteur privé ainsi que le tiers-secteur (Lemaître et al., 2005). En outre, les résultats de la recherche PERSE indiquent que le mode de diversification des ressources diffère en fonction du type de structure concerné. Ainsi, l'étude a permis d'identifier quatre groupes d'entreprises sociales (Lemaître et al., 2005).

- Les « organisations quasi marchandes » qui sont celles qui mobilisent majoritairement des ressources marchandes, mais avec des ressources redistributives notamment pour soutenir l'insertion sur le marché du travail d'un public particulièrement fragilisé pour répondre aux exigences liées à l'agrément « Entreprise d'insertion ». Certaines de ces structures sont considérées comme des « organisations à finalité sociale simple » malgré leur présence dans des activités marchandes (par ex : le secteur de la construction, l'entretien de jardins), la visée première reste l'insertion. Tandis que celles actives dans des domaines dont bénéficie la société au sens large seront qualifiées d'« organisations

à finalité sociale multiples », cela concerne les organismes actives dans la protection de l'environnement par exemple.

- Les « organisations marchandes » ne disposent pratiquement que de ressources marchandes, une part insignifiante de ressources redistributives et les ressources réciprocatrices sont inexistantes. Bien qu'elles soient actives dans l'insertion, elles choisissent de s'adresser à un public moins précarisé et par conséquent de se passer de subventions directes pour préserver leur autonomie par rapport aux pouvoirs publics.
- Les « organisations hybrides » se caractérisent par un équilibre entre les ressources marchandes et les ressources redistributives. L'usage des ressources redistributives passent par l'insertion des travailleur.euses sous des contrats de type « Article 60 » dans des services de proximité destinées aux personnes âgées par exemple. Les relations réciprocatrices sont très peu présentes, elles sont qualifiées d'« organisations à finalité sociale simple ».
- Les « organisations à dominante non marchande » présentent majoritairement des ressources redistributives et réciprocatrices. Il s'agit de structures ayant un double objectif : d'une part l'insertion de personnes peu qualifiées sur le marché du travail, d'autre part, la « production de services sociaux » à destination de personnes ayant de faibles revenus (Lemaître et al., 2005) ce qui en fait des « organisations à finalité sociale multiples ». Les ressources redistributives s'illustrent par l'intervention financière des pouvoirs publics pour maintenir des prix bas et ainsi permettre l'accès des biens et services vendus auprès du public visé. Cela concerne par exemple : la vente de produits électroménagers de seconde main pour les personnes qui ont un revenu d'intégration. Les relations réciprocatrices interviennent à travers l'implication de bénévoles dans les activités. Les ressources marchandes sont moins importantes, car elles risqueraient de constituer un frein à l'accès des services proposés aux personnes défavorisées.

L'institutionnalisation passe par la mise en place d'un système d'agrément en tant qu' « Entreprise d'insertion » et celle-ci influence l'hybridation des ressources des entreprises sociales d'insertion de diverses manières :

- L'accès à ces subsides directs est lié au fait de s'inscrire dans un agrément et ce même si ceux-ci ne représentent qu'un tiers de l'ensemble des subsides. En outre, elle est liée aux tendances politiques du moment. Pour l'heure, ce sont les politiques d'activation qui sont mises en avant, dès lors la majorité des subventions va être conditionnée à

l'engagement de personnes fragilisées sur le marché du travail dans le cadre des politiques d'activation.

- L'agrément « comporte des risques liés à la moindre autonomie des initiatives. En effet, le processus d'institutionnalisation adopté se répercute partiellement sur les pratiques organisationnelles développées » (Lemaître et Nyssens, 2012). L'agrément reconnaît essentiellement le volet « Insertion » c'est-à-dire la finalité sociale simple des ESI. Par conséquent, les organisations à finalité sociale multiples qui poursuivent une mission d'insertion ainsi qu'une mission destinée à la collectivité ne sont pas valorisées ou alors choisissent de rester autonome à l'égard du financement des pouvoirs publics.

4. Le cas des Ateliers de Formation par le Travail

4.1 Cadre légal et secteur d'activités

Les ateliers de formation par le travail (AFT) font partie des cinquante organismes d'insertion socio-professionnelles (OISP) présentes en région bruxelloise. Leurs missions consistent en « l'acquisition des pré-requis professionnels nécessaires à l'exercice d'un emploi ou à la poursuite d'une formation professionnelle qualifiante. Elles s'accompagnent nécessairement d'une formation de base pré-qualifiante ». En outre, « les formations de base visent les personnes qui ne sont pas détentrices, au début de l'activité, du certificat de l'enseignement secondaire inférieur décerné par le Ministre de l'Education ou de tout autre diplôme équivalent » (Article 5, § 6 du décret du 27/04/1995).

Pour être agréées par la Commission communautaire française dans le cadre du décret du 27 avril 1995 pour une période de trois ans (renouvelable), elles doivent, au préalable, être conventionnées par Bruxelles Formation (administration en charge de la formation à Bruxelles) et respecter les dispositions d'un cahier des charges spécifique à leurs missions. Enfin, un partenariat avec Actiris leur octroie une mission de guidance à l'égard des stagiaires. Les AFT sont actives dans les secteurs de la construction (l'APAJ, Bonnevie, Boulot), de l'Horeca (ARPAIGE, F.O.R.E.T, Idée 53, Molenbeek Formation), de la menuiserie et du jardinage (JST) ou encore de l'électromécanique (Centre de Formation Horizon).

4.2 Le statut des stagiaires en insertion

Dans le cas des AFT, les travailleur.euses en insertion prennent le statut de stagiaire et reçoivent un défraiement pour toute la durée de la formation. En outre, ils.elles bénéficient

d'une formation dite « structurée » que Davister et Al (2004) distinguent des formations « sur le tas » en ce qu'elles leur confèrent à la fois l'acquisition de nouvelles compétences techniques à travers une forme de mise en situation professionnelle ainsi qu'une formation théorique, tout cela encadré par un.e formateur.trice par petit groupe. Il est à préciser également que dans le cadre de leur partenariat avec Actiris, les AFT évaluent leurs stagiaires à travers des indicateurs de réussite pouvant mener à une sortie positive ce qui suppose qu'ils.elles ont trouvé un emploi ou sont à la recherche d'emploi, ou une sortie négative pouvant mener à une sanction.

4.3 Les sources de financement des AFT

Un entretien mené auprès de Madame M. Lechat, directrice de l'Association Pédagogique d'Accueil aux Jeunes (APAJ) le 02 mai 2024 afin de mieux appréhender le fonctionnement des AFT nous révèle que les sources de financement peuvent varier en fonction du secteur d'activité de l'AFT concerné, qu'il n'y a pas de seuil au niveau des bénéfices générés dans le cadre de leurs activités marchandes.

Néanmoins, nous avons relevé que les subsides directs à travers l'agrément et ceux provenant des aides à l'emploi semblent être indispensable au fonctionnement des AFT, mais insuffisantes pour couvrir des besoins spécifiques liés aux frais de fonctionnement comme par exemple la rénovation énergétique des bâtiments. Par contre, l'entretien n'a pas permis de déterminer la présence de ressources réciprocatrices. Il s'agira alors, à travers des entretiens menés auprès de certaines AFT actives à Bruxelles, d'avoir plus d'informations sur les différentes ressources mobilisées pour chaque secteur, et leur capacité à hybrider leurs ressources.

Chapitre IV : Méthodologie

1. Objectif de recherche – Hypothèse

Dans ce chapitre, nous allons proposer une méthodologie de recherche nous permettant de mieux appréhender la façon dont l'autonomie de gestion des organismes d'économie sociale, en particulier des AFT, s'articule sur le terrain. Car, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la relation contractuelle qui est née à partir du processus d'institutionnalisation auquel les entreprises sociales d'insertion sont soumises « comporte des risques liés à la moindre autonomie des initiatives. En effet, le processus d'institutionnalisation adopté se répercute partiellement sur les pratiques organisationnelles développées » (Lemaître et Nyssens, 2012). En outre, la recherche PERSE (Defourny et Nyssens, 2013) a révélé que le mode de diversification des ressources diffère en fonction du type de structure concerné (Lemaître et al., 2005).

La recherche devrait nous permettre de comprendre s'il y a bien un lien entre l'autonomie de gestion des AFT et le type de ressources mobilisées, de voir dans quelle mesure l'institutionnalisation contribue à brider ou non cette autonomie. Également, il s'agira de voir si la présence d'une diversité de parties prenantes dans les organes de décision et l'hybridation des ressources permettent de soutenir ou non l'autonomie des structures.

Si l'idée de départ était de considérer que les modes de financement peuvent impacter l'autonomie de gestion des entreprises sociales d'insertion, nous avons vu à travers la revue de la littérature que plusieurs variables peuvent influencer l'autonomie de gestion des ESI, ce qui nous pousse à formuler l'hypothèse suivante :

Le degré d'hybridation d'une organisation conditionne fortement son autonomie de gestion, selon qu'elle dépende majoritairement des subventions ou de ressources issues du marché.

2. Théorie des organisations hybrides

Nous proposons d'appréhender les Ateliers de formation par le travail (AFT) à travers la théorie des organisations hybrides. Battilana et Lee (2014) définissent une organisation hybride comme étant une entreprise sociale qui cherche à répondre à des enjeux sociaux et/ou environnementaux tout en assurant une viabilité économique. L'hybridité repose sur le fait de tenter de faire coexister des logiques différentes, parfois divergentes (marché vs social), générant ainsi une certaine forme d'instabilité, leur légitimité étant souvent questionnée

(Boudes, 2018). La théorie des organisations hybrides nous apprend également que l'hybridité peut prendre différentes formes, c'est-à-dire qu'au-delà des logiques de marché et des enjeux sociaux, on retrouve également des logiques intégrant l'Etat, la société civile et le marché.

L'intérêt d'une telle approche est de nous permettre d'identifier ce que Lahaye et Janssen (2016) ont appelé la dérive de mission ainsi que les stratégies mises en place par les AFT pour parvenir à concilier des logiques institutionnelles parfois divergentes, in fine de préserver leur autonomie.

En ce qui concerne la dérive de mission, il s'agit « d'un processus de changement organisationnel qui se produit lorsque l'organisation dévie de son objectif principal » (Cornforth, 2014). Plus concrètement, il s'agit du risque pour les organisations de s'éloigner de « leurs objectifs et leurs valeurs dans leur lutte pour leur survie ou la quête de l'efficacité » (Ebrahim et al., 2014). Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons principalement aux dérives de mission qui se situent aux niveaux institutionnel et organisationnel. Au niveau institutionnel, la dérive de mission peut apparaître dans le cas où l'entreprise sociale fait face à des attentes provenant de logiques institutionnelles distinctes, et qu'elle met en place des stratégies privilégiant une approche plutôt qu'une autre (Pache et Santos, 2010) pour assurer sa viabilité économique. Au niveau organisationnel, les chercheurs ne s'intéressent pas à la dérive de mission en tant que telle, mais aux processus (internes) par lesquels l'entreprise sociale donne du sens et va combiner différentes logiques pour préserver son hybridité (Lahaye et Janssen, 2016). Ce dernier élément fait référence aux mécanismes de gouvernance qu'une organisation peut mettre en place pour limiter la dérive de mission sur le plan organisationnel. Elle a la possibilité d'inscrire ses objectifs sociaux dans ses statuts afin de protéger sa mission sociale. Elle peut également changer la composition de son conseil d'administration afin d'y associer des profils et des expertises variés permettant de soutenir sa mission sociale. L'ES peut également faire appel à une diversité de parties prenantes comme les dirigeant.es, les fondateur.trices, les bénéficiaires (Cornforth, 2014). Néanmoins, la variété des profils peut être source de tensions entre logiques institutionnelles qui s'opposent (Pache et Santos, 2010).

En ce qui concerne les stratégies mises en place par les entreprises sociales, Lahaye et Janssen (2016) en ont identifié trois. Ces stratégies sont celles permettant de combiner des logiques institutionnelles concurrentes. A travers le découplage (*decoupling*), l'organisation va s'adapter aux attentes de l'environnement institutionnel externe, mais agir avec une autre logique en interne. A travers le compromis (*compromising*), l'entreprise sociale va créer un équilibre entre les différentes logiques auxquelles elle fait face en modifiant tantôt un aspect,

tantôt un autre (Lahaye et Janssen, 2016). Enfin, avec la combinaison, l'organisation va combiner des activités provenant de chacune des différentes logiques en présence.

La théorie des organisations hybrides, en ce qu'elle permet de s'intéresser à la manière dont des entreprises sociales vont faire face à des logiques parfois contradictoires, aux processus qu'elles peuvent mettre en place en interne pour parvenir à certaine cohérence, nous semble être appropriée pour le cas des ateliers de formation par le travail.

3. Collecte des données – Étude qualitative

Ce mémoire fera l'objet d'une étude qualitative dont le principal avantage est qu'elle nous offre « un contact personnel avec les sujets de la recherche » (Paillé et Mucchielli, 2012) et nous permet ainsi de mieux comprendre le sens que ces sujets donnent à leurs expériences. La collecte de données se fera au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés au sein des structures. Pour ces entretiens, nous suivons un guide d'entretien regroupant des thèmes prédéfinis afin de maintenir un cadre structuré. Et à travers des questions ouvertes qui laissent libre cours à l'expression du vécu des sujets et offre la possibilité d'évoquer des éléments pertinents ou d'aborder des tensions dont nous n'avions pas connaissance.

Nous nous sommes entretenus avec les personnes responsables (coordinateur.trices, directeur.trices) de ces organismes, car ce sont ceux et celles qui semblent disposer des informations nécessaires au bon déroulement de la recherche : elles introduisent les demandes de subventions, ils.elles rédigent les demandes d'agrément, les rapports d'activités, elles participent aux rencontres au sein de la fédération, elles travaillent avec et connaissent le fonctionnement des organes de décision internes (CA/AG), ils.elles interagissent avec les pouvoirs publics. Chaque structure ayant ses particularités, son histoire, il nous faudra faire preuve de flexibilité et d'un esprit critique pour saisir les éventuelles nuances.

4. Méthode déductive

Etant donné que notre travail s'est construit autour des apports théoriques et des hypothèses formulées à la suite de cela, notre travail s'inscrit davantage dans une démarche déductive. Selon Lavarde (2008), celle-ci « vise (en) une explication et une compréhension des faits qui dépend de ce que nous formulons, a priori, comme questions au préalable ». L'analyse des données devrait nous permettre de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse avancée.

5. Présentation des organismes étudiés

Dans le cadre de ce travail, un courriel a été adressé à l'ensemble des ateliers de formation par le travail afin de réaliser des entretiens semi-directifs. Parmi eux, quatre ont donné suite à notre demande. Il s'agit ici de présenter brièvement les organismes rencontrés.

Centre de Formation Horizon

Cet AFT est une initiative de l'asbl « Les Petits Riens ». Les formations du centre, créé en 1993, étaient initialement destinées à former les résidents des maisons d'accueil, mais assez rapidement, les formations se sont ouvertes au grand public. Aujourd'hui, le centre forme des demandeur.euses d'emploi aux métiers de technicien.ne en gros électroménager et en électromécanique.

Parmi les organismes que nous avons interrogés, le centre de formation Horizon est le seul à disposer de ressources bénévoles. En tant que service intégré aux Petits Riens, l'AFT compte une équipe de six personnes : une coordinatrice, trois formateurs, deux bénévoles. L'AFT reçoit un soutien ponctuel de la part des collègues des Petits Riens tant pour l'accompagnement et la guidance des stagiaires que pour des aspects administratifs (les demandes de subvention, la comptabilité).

Idée 53 asbl

La structure existe depuis 1983, elle était initialement orientée vers les jeunes dans une démarche d'éducation permanente. C'est en 1995 que l'association a été agréée par la COCOF en tant qu'organisme d'insertion socio-professionnelle (OISP) et a développé des actions de type AFT. L'ASBL forme les participant.es aux métiers de la restauration, des services d'aide aux personnes et des employé.es bureautiques.

La particularité de cet AFT est qu'il est le seul à organiser une formation certifiante dans le secteur tertiaire. L'AFT s'appuie sur une quinzaine de formateur.trice.s et d'encadrant.es, un directeur, un responsable administratif ainsi qu'un coordinateur pédagogique. Comme les autres AFT, Idée 53 signe chaque année une convention de partenariat avec Actiris et Bruxelles Formation.

Boulot asbl

Située à Laeken, l'asbl existe depuis 1983 à la suite d'une initiative privée. L'AFT forme les stagiaires dans les métiers du bâtiment : en techniques de rénovation du bâtiment pour une

période de dix-huit mois et des ouvrier.ères en pose de menuiseries extérieures pendant un an. Un accompagnement est également prévu durant les six mois qui suivent la formation, afin de suivre l'évolution des stagiaires. L'asbl Boulot est agréée en tant qu'entreprise sociale et plus spécifiquement en tant qu'Entreprise Sociale et Démocratique (ESD).

F.o.r.e.t asbl

L'asbl a été fondée en 1998. Elle propose trois formations : une formation qualifiante femme/valet de chambre, de commis de cuisine et de commis de salle. L'asbl a mis en place deux restaurants pédagogiques et un atelier. A la différence des trois premières structures interrogées qui sont reconnues comme « initiative d'économie sociale » et agréées en tant qu'ILDE (Initiative Locale du développement de l'Emploi) par Bruxelles Emploi et Économie aux côtés de leurs activités en insertion socio-professionnelle (ISP), l'asbl F.o.r.e.t a choisi de mettre fin aux projets d'économie sociale (ILDE) en 2020 pour se concentrer sur l'ISP. Elle compte une équipe de quinze personnes : une directrice, un directeur pédagogique, une coordinatrice psycho-sociale, un assistant administratif, des formateurs.trice.s, un agent de guidance et une technicienne de surface.

Chapitre V : Analyse

Afin de mieux comprendre l'impact des modes de financement sur l'autonomie de gestion, nous commencerons par aborder les différentes phases du financement des AFT. Dans un second temps, nous nous pencherons sur la question de l'autonomie en croisant les données issues des entretiens et les ressources théoriques mobilisées dans le chapitre 2. Nous procéderons ensuite à une analyse des données financières pour déterminer si les AFT recourent à une hybridation des ressources. C'est à la suite de cela qu'il sera possible de mobiliser la théorie des organisations hybrides pour illustrer les tensions auxquelles sont confrontées les AFT. Enfin, nous procéderons à la vérification de l'hypothèse.

1. Étapes dans le processus de financement

Les entretiens nous ont permis de mieux comprendre le processus de financement des AFT, qui suit un certain nombre d'étapes et est étroitement lié à l'institutionnalisation des structures.

Dans un premier temps, les AFT introduisent un programme pédagogique auprès de Bruxelles Formation, l'organisme régional en charge de la gestion de la formation professionnelle à Bruxelles. Car, si la formation professionnelle est une compétence de la commission communautaire française (COCOF), elle est gérée par Bruxelles Formation. Les organismes agréés en tant qu'OISP¹⁹ signent donc chaque année une convention avec Bruxelles Formation. En outre, depuis 2004, un cahier des charges approuvé par la COCOF fixe, pour chaque formation, une série de critères à respecter afin d'être conventionnés par Bruxelles Formation. Ces cahiers des charges précisent, notamment, la nature des actions à promouvoir, les objectifs opérationnels associés ainsi que le public cible.

Après cette première étape, lorsque Bruxelles Formation a donné son accord, Actiris octroie aux AFT une enveloppe pour la guidance individuelle. Concrètement, il s'agit de combiner la formation professionnelle et un accompagnement psycho-social à destination des stagiaires. Dans ce cas également, il s'agit de signer une convention de partenariat avec Actiris sur base d'un cahier des charges propre aux AFT.

La troisième étape concerne le subventionnement des AFT par la COCOF, qui prend en charge le volet pédagogique. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 3, c'est dans le

¹⁹ Il s'agit de l'article 3 de l'arrêté du 12 décembre 2002 (2002/147) du Collège de la COCOF.

cadre du décret du 27 avril 1995 relatif²⁰ « à l'agrément de certains organismes d'insertion socioprofessionnelle et au subventionnement de leurs activités de formation professionnelle en vue d'accroître les chances des demandeurs d'emploi inoccupés et peu qualifiés de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle ».

Enfin, le dernier maillon de la chaîne concerne le Fonds social européen (FSE). Ce subventionnement couvre une période allant de 2021 à 2027 et a introduit une nouvelle méthode de financement basée sur des « coûts simplifiés ». Le subventionnement du FSE couvre une assiette pédagogique ainsi qu'un taux forfaitaire pouvant aller jusqu'à 40 % de l'assiette pédagogique. Concrètement, les coûts valorisables dans l'assiette pédagogique concernent deux processus : d'une part, ce qui est considéré comme les processus primaires (P1), qui comprend les activités et les frais du personnel liés directement à l'exécution des formations, c'est-à-dire les profils pédagogiques. D'autre part, les processus secondaires (P2) qui concernent les activités et les frais du personnel en tant que support des processus primaires, cela concerne les formateurs.trice.s externes. Donc, le taux forfaitaire concerne les activités et le frais du personnel administratif (personnel RH, secrétariat, agent d'entretien...). Lors de nos échanges avec les responsables des AFT, nous avons appris que le nouveau système de subventionnement du FSE affecte financièrement les AFT. En effet, le chiffre d'affaires généré par les AFT est déduit des subventions octroyées par l'agence. Cela limite leur capacité à financer des dépenses liées à l'acquisition de matériel qui ne serait pas pris en charge par un subside.

Le dernier élément que nous souhaiterions évoquer concerne le cahier des charges des AFT. Il s'agit d'un outil élaboré pour encadrer la mise en application du décret du 27 avril 1995. Concrètement, il s'agit de préciser les actions à mener par les AFT dans la réalisation des missions qui relèvent des pouvoirs publics : la guidance ou l'élaboration d'un bilan socioprofessionnel sont des compétences à charge de l'organisme régional en matière d'emploi (Actiris). De façon similaire, la formation professionnelle assurée par les AFT est une compétence communautaire (COCOF et Bruxelles Formation). En se penchant sur ce premier élément du cahier des charges, il nous a semblé que l'encadrement des missions des AFT tend à en faire des opérateurs, sous-traitants des pouvoirs publics, bien qu'il soit question de partenariat dans les textes.

²⁰ <https://ccf.brussels/download/decret-du-27-avril-1995/>

Dans sa seconde partie, le cahier des charges s'attache à définir l'objectif principal de l'action des AFT, qui sera « ... de permettre à la personne d'accéder à une formation qualifiante ou un emploi rémunéré tout en contribuant à sa resocialisation », ainsi que des objectifs opérationnels. En outre, le cahier des charges renvoie à un « programme de référence » qui détaille les contenus de formation obligatoires pour acquérir les compétences reprises dans les objectifs opérationnels pour chaque secteur d'activités, mais aussi les durées et les volumes d'heures (minimum et maximum). La mise en place d'un programme de référence pourrait s'expliquer par une volonté d'assurer une offre de formation qui soit cohérente sur l'ensemble du territoire, plutôt qu'une volonté de contrôler les structures. Les AFT conservent une marge de manœuvre en ce qui concerne les méthodes, l'organisation des formations ainsi que les outils. En ce qui concerne la définition des compétences requises, leur contribution se limite à la phase de préqualification.

Enfin, le cahier des charges prévoit une évaluation annuelle portant sur les objectifs fixés. A cette fin, les AFT rédigent un rapport d'activités qui relate leurs réalisations conformément au cahier des charges et aux conventions signées.

2. Autonomie des AFT

Afin de déterminer si l'autonomie des AFT est réellement effective, nous nous sommes appuyés sur des éléments issus de la revue de littérature, que nous mettrons en perspective avec les instruments légaux qui encadrent le travail des AFT ainsi que les données collectées sur le terrain.

Nous avons entamé nos entretiens en interrogeant nos interlocuteur.trices sur leur perception de l'autonomie globale des AFT. Il en ressort que la question de l'autonomie est associée à plusieurs facteurs : la liberté pédagogique dont les organismes disent disposer, la dépendance financière vis-à-vis des subsides en particulier lorsque les salaires dépendent de ceux-ci, les contraintes administratives et les mécanismes de contrôle imposés aux structures par leurs pouvoirs subsidiaires afin de déterminer si les AFT entrent (ou respectent) dans les conditions d'accès, la marge de manœuvre dont ils.elles disposent dans la gestion quotidienne des associations.

Comme nous l'avons vu dans la littérature consacrée aux entreprises sociales d'insertion (cf. chapitre 3), Davister et al. (2004) identifient un premier critère permettant de définir l'autonomie : le fait d'être « dirigé directement ou indirectement par les pouvoirs publics, que

la gestion quotidienne ainsi que le choix des orientations soient assurés par les responsables de l'asbl, que les organismes aient le droit de faire entendre leur voix et de mettre fin à leurs activités ». Sur ce premier critère, les AFT semblent bénéficier d'une autonomie partielle. En effet, ils ne sont pas dirigés par les pouvoirs publics : leurs responsables, ainsi que les membres de leurs conseils d'administration sont issus de la société civile. Par ailleurs, la gestion quotidienne relève entièrement de leur initiative. Cependant, au niveau du choix des orientations, ce que les AFT perçoivent comme une liberté pédagogique relève davantage d'une liberté organisationnelle, comme en témoigne la gestion des restaurants pédagogiques : les responsables des AFT décident des heures d'ouverture, des prix pratiqués ou encore des modalités de fonctionnement. A ce sujet, ils nous disent : « ...on aurait pu se dire, voilà, on ouvre le jeudi soir, ou on n'ouvre pas le lundi ou le mardi, donc vraiment, on a une très grande liberté » ou encore « on aurait pu décider de faire des repas gratuits, on aurait pu décider de faire des plats à emporter, ou encore de consommer toute notre production. Donc là, on a une marge de liberté ». Un autre exemple concerne le choix de substituer un cours de néerlandais par un cours d'anglais en cas d'indisponibilité d'un.e formateur.trice. Ainsi, en ce qui concerne la liberté pédagogique, bien que ce soient les AFT qui soumettent les programmes de formation et qu'ils puissent en adapter le contenu lorsque cela est nécessaire, l'approbation finale est du ressort de Bruxelles Formation.

La littérature identifie un autre critère en ce qui concerne l'autonomie des entreprises sociales d'insertion, il s'agit de leur capacité à formuler des objectifs propres qui touchent entre autres à l'insertion sociale (Nyssens et Grégoire, 2004). Cela concerne l'épanouissement de l'individu, sa participation à la vie sociale et aux initiatives citoyennes au-delà du seul objectif professionnel. Pour ce deuxième point, nous allons revenir brièvement sur un aspect du cahier des charges et évoquer la situation des publics cibles. Le cahier des charges (en application du décret) étant le principal instrument qui régit les actions des AFT, en formulant des objectifs opérationnels, il précise ce que les AFT doivent s'assurer d'accomplir et qui sera évalué. Cela concerne la remise à niveau des connaissances générales des stagiaires, l'acquisition de savoirs théoriques et pratiques, l'acquisition de nouvelles postures adaptées au métier, ainsi que la mise en situation par le biais de la réalisation d'un stage en entreprise. En outre, le cahier des charges a inclus dans l'objectif général des AFT une mission de resocialisation. C'est-à-dire que le cadre de l'insertion socioprofessionnelle comporte « un travail de resocialisation qui s'inscrit dans une dynamique collective durant l'ensemble du processus et contribue au développement de compétences transversales ». Les objectifs ne sont donc pas formulés par les AFT eux-mêmes,

mais sont fixés par le cahier des charges. Sur ce second aspect, l'autonomie des AFT semble plus compromise, et ceux-ci qualifient cette perte d'autonomie de contrainte. En effet, à l'issue des entretiens menés, les structures ont évoqué des contraintes d'ordre administratif ainsi que des contrôles concernant le public visé.

« Donc, bien sûr qu'il y a toute une série de contraintes, qu'elles soient administratives, qu'elles soient organisationnelles, qu'elles soient même financières, financières dans le sens aussi, rien que le défraiement de formation pour les stagiaires, par exemple. Donc, il y a un cadre, il y a des contraintes. Il y a une première chose, vous n'êtes pas sans savoir quand même, que depuis 20 ans, moi je suis rentré dans l'ISP en 1999, la charge administrative. Ah, et ça tous les autres vont le dire aussi, a augmenté, il me semble qu'elle a augmenté et augmente encore. Et en fait, on se rend compte que qu'est-ce qui pallie finalement ce manque de personnels pour la charge administrative ? C'est l'investissement de l'équipe, c'est la motivation de l'équipe ».

« C'est-à-dire qu'à partir du moment où on doit suivre ce programme, c'est comme dans n'importe quelle école, on doit faire des horaires, tout notre planning est organisé en fonction, les stagiaires ont des congés scolaires, ça fonctionne vraiment comme une école. Donc c'est une petite école parce qu'il n'y a pas beaucoup d'élèves, on va dire, mais disons que pour la partie pédagogique, moi je comparerais ça vraiment à une école. La seule différence dans une AFT ...c'est qu'on a cette guidance des élèves ».

« En tant qu'AFT, on ne peut travailler qu'avec des gens qui n'ont pas les humanités secondaires inférieures réussies. Donc avant, c'était les secondaires, mais maintenant c'est le CE2D. Enfin, je suis un inventaire parce que maintenant c'est 1, 2, 3, 4, 5, 6, bref. Mais ils n'ont pas changé de décret, ce qui est très embêtant pour nous, parce qu'on ne sait plus si on peut prendre ceux ayant une 4e non réussie ou ceux de 2e non réussie parce qu'on n'appelle plus le CESI, mais bon. Donc ça par exemple, c'est une contrainte. Mais c'est normal aussi, parce qu'on crée des projets pour travailler avec ce public ».

Le dernier critère concerne la composition des organes de décision, plus particulièrement le conseil d'administration. En effet, la littérature relative aux entreprises sociales d'insertion insiste sur l'importance d'avoir des organes de décision qui ne soient pas sous le contrôle d'une entité plutôt qu'une autre, notamment celui des pouvoirs publics. Car la présence d'une diversité de parties prenantes dans les organes de décision permet également de

modérer les contraintes liées à l'institutionnalisation. A ce sujet, l'ensemble des organismes ayant souhaité participer à la recherche a indiqué qu'aucun représentant des pouvoirs publics ne siège au sein de leurs conseils d'administration, garantissant ainsi leur indépendance. En effet, chaque membre dispose d'une voix et dispose d'un accès identique aux informations. Les membres du conseil ont été choisis pour leur expertise, leur expérience dans le secteur. Toutefois, il convient de préciser que certains AFT (non participants) ont été créés à la suite d'une initiative publique (une mission locale). Dans ces cas, des élus locaux siègent ou président le conseil d'administration, il est donc probable que la question de l'autonomie ne pose pas de la même manière.

En définitive, bien que bénéficiant d'une autonomie partielle, les structures estiment tout de même parvenir à offrir un accompagnement de type social, qui touche à la vie de l'individu, pas uniquement au chercheur d'emploi. Néanmoins, certaines reconnaissent que la charge administrative peut affecter cet accompagnement.

« Donc on va au-delà de juste la pédagogie et l'enseignement, on les accompagne à tout moment, on les aide...à faire des démarches, donc moi, parfois je mets une casquette d'assistante sociale parce que j'ai des demandes particulières au niveau administratif ou au niveau des aides au logement ».

« Nous on n'a pas de budget pour un assistant administratif ou un agent d'entretien par exemple. On n'a pas ça, ce n'est pas dans le cadre du subventionnement. Là, ça revient à ce que je vous disais. Par rapport à la surcharge administrative, c'est surtout le temps qui est consacré à ça qui ne peut plus être consacré à autre chose ou à l'accompagnement ».

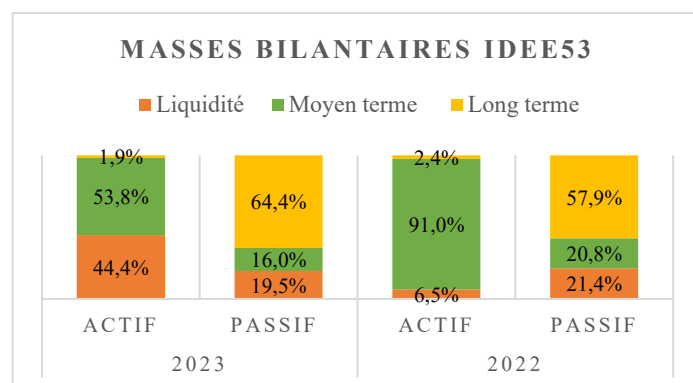
3. Présentation des données financières

L'objectif principal de cette partie d'analyse est d'évaluer la part respective des ressources issues du marché et celles provenant de la redistribution. Elle vise également à identifier les principales charges supportées par les AFT. Enfin, à nous fournir un aperçu général de leur situation financière sur base des données disponibles à la centrale des bilans. Les données relatives au Centre de formation Horizon n'ont pu être traitées car elles sont intégrées aux comptes de l'asbl les Petits Riens.

3.1 Diagnostic financier

IDEE53	2023	2022
Actifs fixes	15292	17190
Actifs circulants	441439	643783
Trésorerie active	364034	46318
Capitaux permanents	528612	409266
Dettes CT	131707	146981
Trésorerie passive	160446	151044
Actif	820765	707291
Passif	820765	707291
FRN ²¹	513320	392076
BFR ²²	309732	496802
PTN ²³	203588	-104726

2023		2022	
Actif	Passif	Actif	Passif
1,9%	64,4%	2,4%	57,9%
53,8%	16,0%	91,0%	20,8%
44,4%	19,5%	6,5%	21,4%



Au niveau du cycle de long terme, l'équilibre est assuré tant en 2023 qu'en 2022. En 2023, les actifs fixes (immobilisations corporelles) restent plutôt stables tandis que les actifs circulants connaissent une baisse significative passant de 643.783 euros à 441.439 euros. Au niveau du passif, les capitaux permanents sont en hausse. Cet accroissement s'explique par une hausse des fonds affectés (+79.377euros) ainsi qu'un bénéfice reporté plus important au cours de l'exercice 2023 (+40.126 euros).

Au niveau du cycle de court terme, les ressources étant insuffisantes par rapport aux utilisations, l'asbl présente un déséquilibre pour les deux exercices. Les dettes à court terme se présentent sous la forme de dettes financières, de dettes commerciales et de dettes fiscales. En actifs circulants, il s'agit de subsides en attente d'être perçus (poste : autres créances).

²¹ FRN : Fonds de roulement net

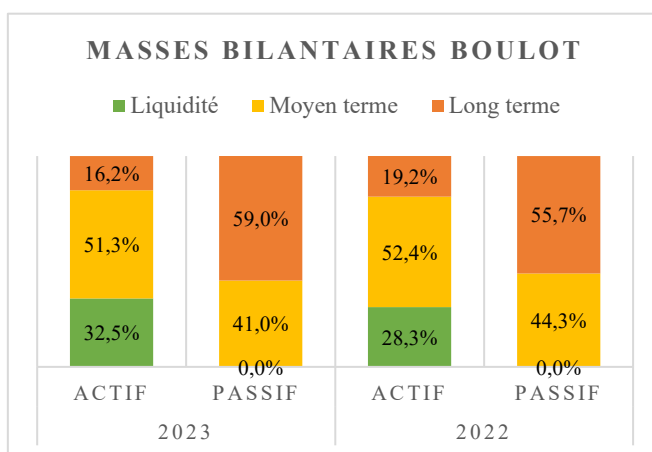
²² BFR : Besoin en fonds de roulement

²³ PTN : Position de trésorerie nette

Au niveau de la situation de trésorerie, celle-ci est favorable car l'asbl dispose davantage de trésorerie active que de trésorerie passive. La position de trésorerie nette est favorable pour l'année 2023. Cependant, pour l'année 2022, la situation de trésorerie était défavorable avec une PTN qui s'élevait à -104.726 euros.

BOULOT	2023	2022
Actifs fixes	98895	107567
Actifs circulants	314528	293528
Trésorerie active	198983	158632
Capitaux permanents	361199	311580
Dettes CT	250936	248148
Trésorerie passive	0	0
Actif	612136	559727
Passif	612135	559728
FRN	262304	204013
BFR	63322	45380
PTN	198982	158633

2023		2022	
Actif	Passif	Actif	Passif
16,2%	59,0%	19,2%	55,7%
51,3%	41,0%	52,4%	44,3%
32,5%	0,0%	28,3%	0,0%



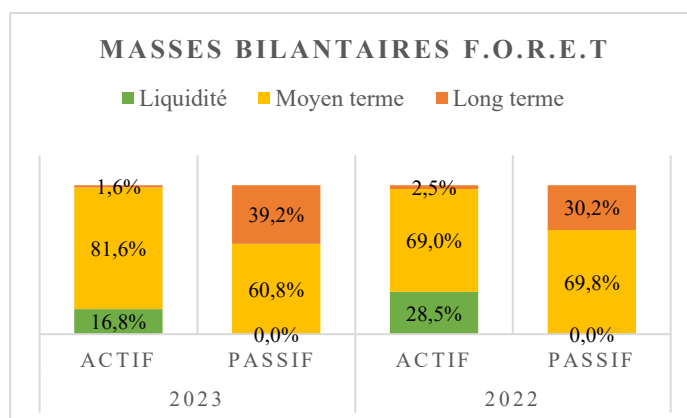
Pour l'AFT Boulot, l'équilibre de long terme est assuré tant en 2023 qu'en 2022. En 2023, la hausse des capitaux permanents est due à un bénéfice reporté qui est passé de 71.644 euros à 113.388 euros en 2023 ainsi que des provisions pour subsides (+ 13.000 euros).

Concernant l'équilibre à court terme, les ressources s'élèvent à 250.936 euros et couvrent des actifs circulants dont le montant s'élève à 314.528 euros. L'asbl présente donc un déséquilibre. En 2023, la légère hausse des actifs circulants s'explique par des subsides en attente d'être perçus (poste : autres créances). Les dettes, quant à elles, se présentent sous la forme de dettes commerciales et fiscales.

Au niveau de la situation de trésorerie, l'asbl présente uniquement une trésorerie active. La position de trésorerie nette était favorable tant pour l'année 2023 que pour l'année 2022.

F.O.R.E.T	2023	2022
Actifs fixes	5746	9597
Actifs circulants	297595	264115
Trésorerie active	61247	108970
Capitaux permanents	143080	115526
Dettes CT	221509	267155
Trésorerie passive	0	0
Actif	364588	382682
Passif	364589	382681
FRN	137334	105929
BFR	76086	-3040
PTN	61248	108969

2023		2022	
Actif	Passif	Actif	Passif
1,6%	39,2%	2,5%	30,2%
81,6%	60,8%	69,0%	69,8%
16,8%	0,0%	28,5%	0,0%



L'asbl présente un équilibre financier au niveau du cycle de long terme. A travers la hausse des capitaux permanents, ce sont surtout les provisions pour subsides qui ont augmenté en 2023. Le fonds social de l'association a aussi augmenté de 6.953 euros en 2023.

Au niveau du cycle de court terme, l'asbl présente un déséquilibre au cours de l'exercice 2023 alors qu'en 2022 la situation était favorable. La situation défavorable s'explique par des dettes de CT qui diminuent (- 45.646 euros) tandis que les utilisations augmentent (+33.480 euros) du fait des créances commerciales et des *autres créances*.

Au niveau de la situation de trésorerie, l'asbl présente uniquement une trésorerie active. La position de trésorerie nette était favorable tant pour l'année 2023 que pour l'année 2022.

De manière générale, l'ensemble des organisations ayant participé à la recherche affiche un équilibre financier à long terme. En revanche, au niveau du cycle de court terme, elles présentent un besoin de financement du cycle d'exploitation. Ce déséquilibre pourrait s'expliquer par le décalage temporel de trésorerie : d'une part, les dépenses liées aux frais de

fonctionnement, au paiement des salaires et des fournisseurs, et d'autre part la transmission des pièces justificatives qui précèdent le versement effectif des subventions.

Le financement du besoin en fonds de roulement pourrait être assuré par le fonds de roulement, qui, dans les trois cas est positif et constitue une ressource stable. Pour réduire le besoin en fonds de roulement, les ASBL pourraient envisager d'agir sur les dettes CT, notamment en faisant appel au paiement à crédit ou alors en négociant des délais de paiement plus longs auprès de leurs fournisseurs dans la mesure du possible.

Au cours de l'année 2023, les trois AFT ont présenté une situation de trésorerie à l'équilibre du fait d'une position de trésorerie nette favorable. Pour *IDEE 53* qui a une trésorerie passive, il serait possible de rembourser le crédit de trésorerie, tout en maintenant une trésorerie active. La trésorerie active se présente sous la forme de valeurs disponibles.

3.2 Analyse du compte de résultat

Les comptes de résultat des trois organisations sont présentés sous une forme abrégée. Nous les avons synthétisés dans des tableaux mettant en évidence les principaux postes des produits et charges d'exploitation ainsi que leur part relative. Le résultat de l'exercice sera également présenté. Toutefois, en raison de l'absence de certaines données dans le compte de résultat, il n'a pas été possible de calculer le résultat d'exploitation en soustrayant directement les charges d'exploitation aux produits d'exploitation. C'est donc à partir du poste *bénéfice/perte d'exploitation* (- les produits non récurrent + les charges non récurrentes) que le résultat d'exploitation a pu être constitué. Ce résultat qui correspond au montant indiquée au poste *bénéfice/perte de l'exercice à affecter* afficher du compte de résultat.

IDEE53	2023	2022
Résultat d'exploitation	117011	- 27070
Résultat financier	-6500	-2432
Résultat exceptionnel	-40457	7406
Résultat de l'exercice	70054	-22096

IDEE53	2023		2022	
Produits d'exploitation		100%		100%
Chiffre d'affaires	233781	13%	159129	10%

Subsides	1507239	87%	1379762	88%
Charges d'exploitation				
Appro, marchandises, SBD	311264	19%	292898	19%
Rémunération, charges sociales	1279065	78%	1258619	80%
Amt et red° de valeur sur Immo corp, Incorp.	5882	0%	16115	1%
Réd° de valeur sur stock	0	0%	0	0%
Provision pour risques et charge	52020	3%	-1670	0%
Autres charges d'exploitation	0	0%	0	0%
Charge d'exploit° portée à l'actif	0	0%	0	0%
Bénéfice/Perte d'exploitation	100925		-19658	
Ratios				
ROE		9%		-6%
Marge brutes s/ventes		40%		-17%

Alors qu'en 2022, le résultat de l'exercice affichait une perte, l'année 2023 se clôture par un solde positif. Cette amélioration résulte d'un redressement du résultat d'exploitation qui passe d'une perte d'exploitation de 27.070 euros à un bénéfice de 117.011 euros. Les résultats d'exploitation s'expliquent notamment par une hausse des subventions (+9 %) et surtout un accroissement significatif du chiffre d'affaires (+47%). Cependant, la situation financière globale 2023 est affecté par un résultat exceptionnel négatif. En effet, les charges non récurrentes ayant considérablement augmenté tant au niveau de l'exploitation -24.371 euros en 2023 contre 6.069 euros en 2022 - qu'au niveau des charges financières qui augmentent de 24.365 euros. Par conséquent, le résultat exceptionnel affiche un solde négatif de 40.457 euros.

Concernant le résultat financier, aucun produit financier non récurrent n'a été identifié, seules des charges financières non récurrentes sont présentes. Le résultat financier récurrent affiche un solde négatif en 2023 et 2022.

Le second tableau met en évidence le recours important aux subsides, qui représentent plus de 80% des produits d'exploitation, tandis que les ressources issues du marché sont inférieures à 15%. Au niveau des charges d'exploitation, ce sont les rémunérations qui constituent le poste le plus important.

BOULOT	2023	2022
Résultat d'exploitation	42020	50379
Résultat financier	3023	2358
Résultat exceptionnel	-2129	2776
Résultat de l'exercice	41744	40078

BOULOT	2023		2022	
Produits d'exploitation		100%		100%
Chiffre d'affaires	208651	18%	223177	21%
Subsides	934218	82%	880551	83%
Charges d'exploitation		100%		100%
Appro, marchandises, SBD	134641	12%	151964	14%
Rémunération, charges sociales	949775	86%	893964	84%
Amt et red° de valeur sur Immo corp, Incorp.	11402	1%	23818	2%
Réd° de valeur sur stock	0	0%	0	0%
Provision pour risque et charge	10871	1%	-30783	-3%
Autres charges d'exploitation	2232	0%	23163	2%
Charge d'exploit° portée à l'actif	0	0%	0	0%
Bénéfice/Perte d'exploitation	39891		53155	
Ratios				
ROE		12%		11%
Marge brutes s/ventes		16%		10%

Dans le cas de l'AFT Boulot, le résultat de l'exercice reste positif et stable sur les deux années analysées. En 2023, le résultat d'exploitation ne montre pas de variation significative par rapport à l'année 2022 : un bénéfice est enregistré comme l'année précédente. Toutefois, en 2023, aucun produit d'exploitation non récurrent n'est affiché, seules des charges d'exploitation sont présentes. On observe une hausse simultanée des charges (poste : rémunérations et charges sociales) et des subventions en 2023. Concernant le résultat financier, aucun produit ni charge financière non récurrente n'apparaît. Le résultat financier récurrent

affiche un solde positif en 2023 et 2022. En revanche, le résultat exceptionnel présente un solde négatif en 2023.

Comme pour l'AFT précédent, les subsides constituent le principal poste des produits d'exploitation, représentant plus de 80% du total, tandis que les ressources issues du marché sont situées autour de 20%. Au niveau des charges d'exploitation, ce sont les rémunérations qui constituent le poste le plus conséquent.

F.O.R.E.T	2023	2022
Résultat d'exploitation	1735	-4045
Résultat financier	-1735	-782
Résultat exceptionnel	0	0
Résultat de l'exercice	0	- 4827

F.O.R.E.T	2023		2022	
Produits d'exploitation		100%		100%
Chiffre d'affaires	195989	17%	165303	15%
Subsides	987791	83%	920093	85%
Charges d'exploitation		100%		100%
Appro, marchandises, SBD	183393	16%	177510	16%
Rémunération, charges sociales	959672	81%	902107	83%
Amt et red° de valeur sur Immo corp, Incorp.	3851	0%	3665	0%
Réd° de valeur sur stock	0	0%	0	0%
Provision pour risque et charge	35215	3%	0	0%
Autres charges d'exploitation	104	0%	6159	1%
Charge d'exploit° portée à l'actif	0	0%	0	0%
Bénéfice/Perte d'exploitation	1735		-4045	
Ratios				
ROE		0%		-6%
Marge brutes s/ventes		1%		-2%

Dans le cas de l'AFT FORET, le résultat de l'exercice est à l'équilibre en 2023, contrairement à l'année précédente qui affichait une perte. Cela s'explique par le résultat d'exploitation qui passe d'un solde négatif à un bénéfice de 1735 euros. En revanche, le résultat financier s'est détérioré au cours de l'année 2023. En outre, l'activité ne présente ni produits ni charges non récurrentes.

A l'instar des deux autres asbl, les subsides occupent la part la plus importante au niveau des produits d'exploitation. Du côté des charges d'exploitation, les rémunérations demeurent le poste le plus important.

4. Théorie des organisations hybrides : tensions identifiées

Les connaissances théoriques sur les AFT nous indiquent qu'ils présentent les caractéristiques des organisations hybrides, c'est-à-dire des structures dont l'hybridité repose sur une double mission : assurer une viabilité financière à travers des activités commerciales d'une part, veiller à réaliser leurs missions sociales d'autre part. Toutefois, il ressort des entretiens menés, des données financières présentées ci-dessus, ainsi que du cadre institutionnel définissant leur fonctionnement, leurs missions, les objectifs qui leur sont assignés, qu'ils relèvent davantage du modèle des organisations à dominante non marchande (hormis le Centre de formation Horizon) que de celui des organisations hybrides. Les organisations à dominante non marchande (Lemaître et al., 2005) sont celles qui disposent majoritairement de ressources redistributives et réciprocatrices (cf. chapitre 3). Néanmoins, la théorie des organisations hybrides reste une approche pertinente pour faire émerger certaines formes de tensions qui apparaissent au sein des AFT. Nous les avons répertoriées en nous appuyant sur les typologies développées par Maréchal et Plateau (2017), ainsi que Doherty et al. (2014).

La première tension réside dans la confrontation entre le fait de faire coexister des logiques différentes, parfois divergentes. Dans leur approche, Maréchal et Plateau (2017) identifient cette tension comme résultant « de la confrontation des objectifs de rationalisation de la logistique et de souplesse organisationnelle ». Cette dernière favoriserait un « sentiment de proximité et d'appartenance entre les membres de l'organisation ». En appliquant cela aux AFT, il s'agirait d'une tension née de la confrontation entre, d'une part, une logique très administrative et normative qui impose des procédures strictes, et, d'autre part, un besoin de

flexibilité, de souplesse organisationnelle. Cela leur permet non seulement d'offrir un accompagnement global, mais aussi de renforcer l'adhésion des employé.es à la mission sociale de l'organisation.

A ce sujet, ils nous disent :

« S'il n'y a pas une équipe qui, à un moment, dit : moi, ces valeurs, ça me correspond, je sais pourquoi je suis là, j'ai envie de faire ça, et une équipe qui bosse et qui se donne, forcément, ça va être compliqué parce que s'il y a le moindre petit problème, une absence, une maladie ou autre, s'il n'y a pas la volonté de la part des collègues pour dire, ah oui, on va pallier, on ne peut pas chercher à l'intérim, on ne peut pas dire, ah oui, on va chercher à l'intérim, non ».

La deuxième tension porte sur les ressources financières. Selon Doherty et al., (2014), une tension apparaît lorsqu'une entreprise sociale fonctionne dans « un contexte de contraintes financières dues à des ressources financières insuffisantes ». Concrètement, dans le cas des AFT, nous pouvons identifier une tension entre, d'un côté les difficultés liées à l'obtention de ressources structurelles et parallèlement, l'absence d'une vision ou d'une stratégie visant à diversifier les ressources ou à développer des ressources propres. La tension réside donc dans la vulnérabilité engendrée par le recours à une forme de ressources prédominante. En outre, les activités commerciales des AFT sont également contraintes, de manière indirecte, par la programmation du FSE. En effet, comme nous l'avons vu dans les procédures de subventionnement, les ressources générées par la vente de produits et/ou de services sont déduites des subventions reçues, ce qui accentue davantage cette vulnérabilité financière.

Enfin, une troisième tension concerne un groupe de parties prenantes : les bénéficiaires. Comme le souligne Doherty et al., (2014), ces derniers occupent un double rôle au sein de l'organisation. Ils endossent à la fois les rôles de clients (en tant que bénéficiaires des mesures ISP) et celui d'employés (en tant qu'apprenants/stagiaires). La tension repose sur l'organisation : d'une part, en tant qu'apprenants, ces derniers réalisent des prestations pour le compte de l'AFT auprès de clients ayant sollicité ses services comme par exemple, des travaux de rénovation ou des services de restauration. D'autre part, les AFT en tant que structures agréées ont besoin de ces apprenants pour légitimer leur subventionnement et, plus largement pour justifier leur raison d'être : générer une valeur sociale à la fois pour l'apprenant et pour la société.

5. Vérification de l'hypothèse

A titre de rappel, notre hypothèse était de considérer que **le degré d'hybridation d'une organisation conditionne fortement son autonomie de gestion, selon qu'elle dépende majoritairement des subventions ou de ressources issues du marché.**

L'analyse des données financières montre qu'il y a peu d'hybridation des ressources dans le cas des AFT, bien qu'il y ait des ressources marchandes (un peu moins de 20% des ressources) ceux-ci dépendant majoritairement des subsides. Les pouvoirs publics à travers la mise en place de dispositifs institutionnels (l'agrément, le cahier des charges, le programme de référence) définissent des processus, des étapes à suivre auprès des diverses instances publiques pour accéder aux financements publics et s'accompagnent de contrôles à posteriori portant sur les comptes annuels et les publics bénéficiaires. Ce cadre constitue une forme de régulation publique (régulation de sous-traitance). En fixant des objectifs à atteindre, en définissant les missions des AFT et en établissant les critères d'évaluation de leurs activités, les pouvoirs publics exercent une influence structurante sur leur fonctionnement. Cela veut dire que les AFT semblent travailler dans un cadre où ils font face à des attentes provenant de logiques institutionnelles qui tendent à les mettre dans une position de suppléant de l'Etat et des services publics plutôt que dans un rôle de partenaires. Or, il s'agit d'organisations privées. Une telle dynamique pourrait ouvrir la voie à de nouvelles exigences de la part des pouvoirs publics, les incitant à solliciter les AFT sur des aspects liés au suivi des demandeur.euses d'emploi susceptibles de les éloigner de leur mission sociale initiale.

Nous avons observé que les AFT disposent d'une certaine liberté organisationnelle quant à la manière dont ils organisent leur travail au quotidien et gèrent leurs structures. Ils nous ont indiqué que leurs organes de décision étaient indépendants, composés d'acteurs de l'économie sociale ou du secteur de l'ISP, disposant d'une expertise dans le domaine. En tant qu'organisations privées, les objectifs sociaux sont inscrits dans leurs statuts, ce qui leur permet de préserver leur mission sociale. En revanche, il ne semble pas y avoir de mécanismes de gouvernance spécifiques visant à soutenir leur autonomie, ou du moins, cela ne nous a pas été communiqué.

L'ensemble de ces éléments nous a amené à soutenir l'hypothèse selon laquelle le niveau d'hybridation d'une organisation influence son autonomie de gestion, selon que l'AFT repose sur une source de financement prédominante. Plus précisément, plus le niveau d'hybridation des ressources est faible, plus l'unique bailleur de fonds peut conditionner

certain aspects de l'autonomie de gestion d'une organisation, notamment en imposant ses exigences particulièrement lorsque le financement des salaires en dépend.

En guise de conclusion de cette analyse, nous souhaiterions émettre une nouvelle hypothèse : les AFT semblent avoir une perception restreinte de l'économie sociale. En d'autres termes, ils ne semblent pas considérer l'économie sociale comme une finalité en soi, mais la perçoivent plutôt à travers le prisme des pouvoirs publics, c'est-à-dire comme un dispositif institutionnel leur permettant de concrétiser leur projet social. Dès lors, étant donné que les processus de reconnaissance institutionnelle diffèrent, ils ne considèrent pas l'ISP comme faisant partie de l'économie sociale, puisque celle-ci est soumise à un agrément distinct. Dans cette perspective, ils ne peuvent pas se réapproprier les principes de l'économie sociale et ne se reconnaissent donc pas dans la logique d'hybridation des ressources. Par conséquent, il est compréhensible qu'ils ne soient pas portés vers une diversification des ressources, malgré les nombreuses contraintes auxquels ils sont confrontés. En cherchant à comprendre si cette perception était liée à un secteur d'activité qui n'est pas porté vers une hybridation de ressources, nous sommes revenus sur un entretien réalisé auprès de David Squire²⁴, le responsable de La Ressourcerie le Carré, un organisme actif dans la réinsertion socioprofessionnelle et la consommation responsable en Wallonie Picarde. L'ASBL est agréée en tant que Service d'Intérêt Economique Général (SIEG) dans le secteur de la réutilisation et de la réparation en vue de la réutilisation de déchets, et également en tant qu'Initiatives de Développement de l'Emploi dans le secteur des Services de proximité à finalité Sociale (IDESS). En termes de ressources, la Ressourcerie hybride ses ressources en alliant des ressources marchandes à travers la vente des biens de seconde main, des ressources redistributives à travers les subsides directs et indirects (déductions des charges sociales pour les emplois subventionnés) ainsi que des ressources bénévoles. En 2022, le chiffre d'affaires global était de 1.975.569,39 euros avec des charges salariales s'élevant à plus de 2.391.000 euros. Lors de sa création en 2004, l'ASBL avait pour principale activité la collecte et la revente de biens de seconde main. Au fil des années, la Ressourcerie a ajouté de nouvelles activités : la mise en place d'un restaurant pédagogique, la création de trois véloterie proposant des réparations de vélo aux navetteurs des gares desservies en partenariat avec la SCNB. Un service de location de vélo a également été créé ainsi qu'un atelier de formation au métier de mécanicien-cycle. En 2022, l'ASBL a mis en place une matériauthèque. Ainsi, tout en étant organisées autour du projet initial qu'est la réinsertion des demandeur.euses d'emploi les plus

²⁴ Travail de groupe dans le cadre du cours d'économie sociale (janvier, 2024)

fragiles, l'association a lancé ces initiatives afin de réduire autant que possible sa dépendance par rapport aux subsides sans pour autant chercher s'en passer totalement. Car, la prise en charge d'un public très éloigné de l'emploi nécessite un encadrement important et engendre des coûts salariaux non négligeables. Il est ressorti de cet entretien que la forte dépendance aux subventions limitait la capacité d'innovation de la Ressourcerie en raison des nombreuses contraintes déjà évoquées. En outre, en ayant des fonds propres plus importants, il serait possible de créer des emplois de longue durée au-delà de la période couverte par les subsides article 60. A travers cet exemple, l'idée est avant tout de soutenir notre hypothèse ; il ne s'agit pas de considérer que les AFT devraient adopter la même approche, mais sert davantage à illustrer des pratiques observées ailleurs, susceptibles de nourrir la réflexion ou d'inspirer d'autres démarches.

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de s'intéresser à la manière dont l'autonomie de gestion des organismes d'économie sociale peut être influencée par le type de ressources mobilisées. Afin de traiter de cette thématique, nous avons procédé en plusieurs étapes :

Après nous être penchés sur l'évolution de l'économie sociale et les conditions ayant contribué à son apparition, nous avons vu que sa réémergence et sa reconnaissance institutionnelle ont eu lieu à la suite d'un choc pétrolier qui a mené à un désengagement de l'État dans plusieurs domaines d'action. L'un des principaux apports de l'économie sociale est qu'elle a pu répondre aux besoins que ni le marché ni les pouvoirs publics ne parvenaient à satisfaire.

À travers les principes éthiques de l'économie sociale, nous avons vu que l'autonomie de gestion a permis d'identifier les organismes d'économie sociale comme opérant en dehors du cadre étatique et du secteur privé à but lucratif (Defourny, 2017). En outre, ce principe d'autonomie a offert aux structures d'ES la capacité de mener des activités dans les secteurs marchand et non marchand. Pourtant, nous avons vu que, dans le cas des associations sans but lucratif, les changements opérés par le nouveau Code des sociétés et des associations (CSA) ont généré une certaine contradiction et ont mis les ASBL dans une posture délicate dans la mesure où le CSA tend à supprimer la distinction entre les secteurs marchand et non marchand. Ainsi, le CSA remet en question la contribution effective du secteur non marchand au niveau de la société (Andrianne, 2019), ce qui peut surprendre, vu que les pouvoirs publics ont pourtant reconnu son utilité notamment dans la production des biens collectifs. Car, à travers leurs principes de finalité sociale (non lucrative) et de gouvernance démocratique, les associations génèrent de la confiance auprès des pouvoirs publics. En outre, cette confiance repose sur le fait que ce sont les pouvoirs publics qui organisent le cadre institutionnel dans lequel évolue le secteur non marchand.

Si nous avons appris que les régulations publiques sont le principal facteur limitant l'autonomie des initiatives et leur capacité à innover, la littérature relative à l'économie sociale et solidaire nous a montré que c'est la combinaison de ressources et de logiques économiques diverses qui permet à ces initiatives de se soustraire de l'emprise d'un seul type de ressource.

Après avoir élaboré une méthodologie de travail, nous avons confronté notre hypothèse sur le terrain en menant des entretiens semi-directifs auprès de responsables d'ateliers de formation par le travail. Au travers de ces échanges, nous avons appris que les modalités de

financement sont soumises à des processus d'approbation auprès de plusieurs entités administratives. A cela s'ajoute un cahier des charges qui encadre le déroulé de leurs missions. Ce cadre fortement normatif génère un environnement particulièrement contraignant susceptible de conduire à une dérive de mission de type institutionnel.

En s'intéressant à leur situation financière afin d'évaluer de manière objective le degré de diversification des ressources, l'analyse des comptes a mis en évidence une présence majoritaire de subsides qui représentent environ 80% des ressources, tandis que les ressources marchandes s'élèvent à 20%. Ce n'est pas tant le recours aux subventions qui surprend, il s'agit d'une situation fréquente pour des ASBL mais, plutôt le fait que les AFT ne semblent pas engagés dans une démarche visant à limiter autant que possible cette dépendance. Toujours dans une perspective d'hybridation des ressources, la culture organisationnelle des AFT interrogés ne semble pas portée vers des ressources réciprocatrices à l'exception du Centre de formation Horizon.

Dans le cadre de cette conclusion, il nous semble pertinent d'évoquer les limites de cette recherche : Premièrement, notre analyse aurait été plus approfondie si nous avions pu nous entretenir avec les deux principales fédérations²⁵ réunissant les organismes en charge de la formation pour adultes à Bruxelles. Cela aurait apporté un éclairage précieux sur leur implication dans l'élaboration des normes encadrant le travail des AFT. Plus concrètement, il aurait été intéressant de connaître leur position et leur implication dans la nouvelle programmation du FSE, un mécanisme qui ne s'applique pas aux EFT (en Wallonie). En outre, au cours de nos entretiens, nous avons eu écho de travaux initiés par le ministre sortant en charge de l'emploi à Bruxelles avec les fédérations dans le but de réviser le décret ISP de 1995. Il aurait été intéressant d'explorer l'orientation de ces travaux ainsi que la place accordée aux AFT dans ce processus. Ces travaux sont, à l'heure actuelle, suspendus.

Une seconde limite tient à la sensibilité du sujet abordé. En effet, interroger des organismes dont le financement repose quasi exclusivement sur des fonds publics au sujet de leur autonomie, revient à les amener à s'exprimer sur leur relation avec leur principal bailleur de fonds : les pouvoirs publics. Cela peut engendrer une certaine retenue dans les discours, compte tenu des enjeux sous-jacents. Bien que les entretiens semi-directifs aient été riches, une présence plus prolongée sur le terrain, et une expérience plus immersive auraient permis de

²⁵ **FEBISP** : Fédération Bruxelloise des organismes d'Insertion Socioprofessionnelle et d'Économie Sociale d'Insertion et **FESEFA** : Fédération des Employeurs des Secteurs de l'éducation permanente et de la Formation des Adultes

mieux appréhender le contexte, ainsi que les stratégies mises en place pour faire face aux dérives de mission.

Une troisième limite serait de considérer que ce travail ne saurait tout appréhender au sujet d'un secteur aussi dense et complexe qu'est l'insertion socioprofessionnelle. Bien que les résultats en matière de mise à l'emploi soient bons, les AFT restent soumis aux mêmes pressions que le reste du secteur non marchand qu'il s'agisse de l'accompagnement de publics précarisés ou alors de la nécessité d'atteindre les effectifs requis pour les formations.

La quatrième limite concerne la rédaction de la partie théorique. Il a été difficile de maintenir un fil conducteur clair et ne pas se disperser parmi la profusion d'articles scientifiques existants sur le sujet.

Enfin, si nous considérons l'hybridation des ressources comme le principal levier pour soutenir l'autonomie des AFT, nous estimons toutefois qu'ils ne devraient pas chercher à se passer des subsides. Sans ces derniers, les activités liées à la réinsertion professionnelle ne pourraient être pérennisées. Cependant, nous soutenons l'idée de changer de regard sur la place à attribuer aux fonds publics. Et ce changement de regard pourrait être consolidé par le fait de réaffirmer leur ancrage dans l'économie sociale, en ses principes en vue d'aller vers une plus grande diversification des ressources même si les agréments ISP et économie sociale sont distincts. Cette démarche est d'autant importante que les subsides sont tributaires du pouvoir politique en place, lequel est susceptible d'adopter des mesures qui ne vont pas dans le sens du secteur associatif, les exposant ainsi à la possibilité de composer avec un cadre plus restrictif ou de compromettre leurs valeurs.

Pour conclure, nous espérons que ce travail aura contribué à susciter la réflexion sur les défis auxquels sont confrontées les initiatives d'économie sociale. Nous espérons qu'il sera une ressource utile pour de futurs.es mémorant.es, contribuant à approfondir la compréhension d'un secteur aussi passionnant tout en soutenant les pratiques et les politiques susceptibles de favoriser son développement.

Bibliographie

Andrianne, P. (2017). *Les Asbl bientôt intégrées au Code des Sociétés : quelques enjeux*. *La Revue Nouvelle*, 6(6), 9-13. <https://doi.org/10.3917/rn.176.0009>

Andrianne, P. (2019). *Code des sociétés et associations, déjà des conséquences*. *Revue Nouvelle*. <https://revuenouvelle.be/code-des-societes-et-associations-deja-des/>

Artis, A. (2013). *Finance solidaire et système financier : une approche historique*. *Revue internationale de l'économie sociale*, (329), 65-78. <https://doi.org/10.7202/1017934ar>

Artis, A. (2015). *Financement des structures de l'ESS et finances solidaires*. In R. Holcman (Ed.), *Economie sociale et solidaire* (pp.135-165). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0135>

Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures: An economic analysis. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 273-294). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/247562975_Social_Enterprise_as_a_Incentive_Structures

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.

Bidet, E. (2003). *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : isomorphisme institutionnel et économie solidaire*. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162-178. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0162>

Bidet, E. (2013). *Entreprise sociale et insertion : une perspective internationale* [Review of *Entreprise sociale et insertion...*, by L. Gardin, J.-L. Laville & M. Nyssens (Dirs.)]. *Revue internationale de l'économie sociale*, (328), 134. <https://doi.org/10.7202/1015538ar>

Blaise, P. (2004a). *Les associations sans but lucratif. Dossiers du CRISP*, 62(2), 9-78.
<https://doi.org/10.3917/dscrip.062.0009>

Blaise, P. (2004b). *Les associations sans but lucratif. Dossiers du CRISP*, 62(2), 9-78.
<https://doi.org/10.3917/dscrip.062.0009>

Bouchard, M., Bourque, G.L., Lévesque, B., & Desjardins, É. (2001). *L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général. Cahiers de recherche sociologique*, (35), 31-53.
<https://doi.org/10.7202/1002235ar>

Bouchard, M., & Rondeau, J. (2003). *Le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics: le Réseau d'investissement du Québec. Centre de recherche sur les innovations sociales*. <https://depot.erudit.org/id/001654dd>

Boudes, M. (2018). *Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi. Marché et organisations*, 31(1), 41-59.
<https://doi.org/10.3917/maorg.031.0041>

Brown, W. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 317-339.

Bucolo, E., Eynaud, P., & Gardin, L. (2019). *Les modèles socio-économiques associatifs: Revue de littérature*. INJEP Notes & rapports/Revue de littérature.

Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Charreaux (Ed.), *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théorie et faits* (pp.421-469). Economica.

Coipel, M., & Davagle, M. (2017). *Associations sans but lucratif* (n° 485). Larcier Éd.

Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2014). La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge française en question. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 11(2), 52-72.

Davister, C., Defourny, J. & Grégoire, O. (2004). Les entreprises sociales d'insertion dans l'union européenne : un aperçu général. *Revue internationale de l'économie sociale*, (293), 24–50. <https://doi.org/10.7202/1022097ar>

Defourny, J. (1994). L'associatif au carrefour des économies formelle et informelle. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, (1994/3), 109-127. <https://hdl.handle.net/2268/90515>

Defourny, J. (2004a). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII, 9-23. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0009>

Defourny, J. (2017). L'économie sociale. In J. Defourny & M. Nyssens (Dirs.), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3^e secteur* (pp. 37-62). De Boeck éditeur.

Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. De Boeck Supérieur.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *SOCENT Working Paper 2013-01*. EMES.
<https://emes.net/publications/workingpapers/lapproche-emes-de-lentreprise-sociale-dans-une-perspective-comparative/>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, 36, 17-38. <https://doi.org/10.3917/maorg.036.0017>

Degavre, F., & Lemaître, A. (2008). Substantive approaches to the economy : tools for the study of social economy organizations. *Revue Interventions Économiques*, 38. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.313>

Delalieux, G. (2010). Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française. *Politiques et management public*, 27(1). <https://doi.org/10.4000/pmp.1982>

Desmette, D., & Liénard, G. (2001). *Les parcours d'insertion des chômeurs. Les Cahiers du CERISIS*, 2001/15.

Dewandre, A. (2009). *Entrepreneuriat social et économie sociale*. Saw-b. https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1405entrepreneuriat_social_web.pdf

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Duverger, T. (2022). *L'invention de l'économie sociale en France et en Europe : un compromis institutionnel instable*. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 3, 26-39. <https://doi.org/10.4000/rdctss.3988>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Eme, B., & Laville, J.-L. (1994). *Cohésion sociale et emploi*. Éditions Desclée de Brouwers.

Eme, B. (2006). La question de l'autonomie de l'économie sociale et solidaire par rapport à la sphère publique. In J. Chopart, G. Neyret, & D. Rault (Eds.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (pp. 171-203). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.neyre.2006.01.0171>

Eme, B., & Laville, J.-L. (2004). L'économie solidaire ou l'économie comme écologie sociale. *Écologie & Politique*, 28(1), 13-25. <https://doi.org/10.3917/ecopo.028.0013>

Eynaud, P. (2019). *Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations*. *RECMA*, 351(1), 45-55. <https://doi.org/10.3917/recma.351.0045>

Fecher, F., Sak, B., Grosjean, P., & Hamende, V. (2002). L'économie sociale d'insertion : analyse des complémentarités et de l'efficacité des outils d'économie sociale. Academia Press.
<https://hdl.handle.net/2268/20700>

Fraisie, L. (2007). Utilité sociale et associations. In B. Bouquet, M. Jaeger, & I. Sainsaulieu (Eds.), *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*. Dunod.

Gardini, L., Laville, J.-L., Nyssens, M., & others (2012). Entreprises sociales d'insertion et politiques publiques : une analyse européenne. In L. Gardin, J.-L. Laville & M. Nyssens (Dirs.), *Entreprise sociale et insertion* (pp. x-y). DDB.

Gui, B. (1992). Fondement économique du tiers secteur. *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, 44-45, 4^e trimestre.

Henry, A., Nassaut, S., Defourny, J., & Nyssens, M. (2009). Économie plurielle et régulation publique : le quasi-marché des titres-services en Belgique. Academia Press.

Hoarau, C., & Laville, J.-L. (Dirs.). (2008). *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*. éres. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01>

Huybrechts, B. (2012). Économie sociale et solidaire. In V. Blanchet & A. Carimentrand (Eds.), *Dictionnaire du commerce équitable* (pp. 94-102). Éditions Quæ.
<https://doi.org/10.3917/quae.blanc.2012.01.0094>

Jegers, M. (2008). Governing and staffing a nonprofit organization. In M. Jegers (Ed.), *Managerial Economics of Nonprofit Organizations* (pp. 37-56). Routledge.

Labie, M. (2005). Chapitre 4 : Économie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat. In A. Finet (Ed.), *Gouvernement d'entreprise* (pp. 101-124). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2005.01.0101>

Labilleux, L.-M. (2008). Guide méthodologique de la recherche en psychologie. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.lavar.2008.01>

Lahaye, L., & Janssen, F. (2016). L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission : cadre d'analyse et stratégies. 13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME). <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:183834>

Lallement, M., & Laville, J. (2000). Qu'est-ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale. *Sociologie du travail*. <https://doi.org/10.4000/sdt.37065>

Lemaître, A., & Nyssens, M. (2004a). La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII, 37-49.
<https://doi.org/10.3917/rpve.433.0037>

Lemaître, A., & Nyssens, M. (2004b). Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII, 25-36.
<https://doi.org/10.3917/rpve.433.0025>

Lemaître, A., Nyssens, M., & Platteau, A. (2005). Les entreprises sociales d'insertion par le travail entre idéal-type et institutionnalisation : le cas de la Région wallonne. *Recherches Sociologiques*.
https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A73633/datastream/PDF_01/view

Lethielleux, L. (2021). Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie. *Management International*, 25(4), 149-?.
<https://doi.org/10.7202/1083848ar>

Liénard, G. (2001). *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Editions Mardaga.

Marée, M., & Mertens, S. (2002). *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Université de Liège.
https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/64582/1/Maree_M_et_al_2002_Contours_et_statistiques_du_non-marchand_en_Belgique.pdf

Mertens, S., & Marée, M. (2008). Définir l'économie sociale en Belgique. *e-Note*, 4.
<https://hdl.handle.net/2268/12724>

Mertens, S., & Marée, M. (2015). Où se situent les associations ? Les enjeux des frontières poreuses. *Les Politiques Sociales*, 1-2(1), 17-31. <https://doi.org/10.3917/lps.151.0017>

Nyssens, M. (2017). Les associations. In J. Defourny & M. Nyssens (Dir.), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3^e secteur* (pp. 117-144). De Boeck éditeur.

Nyssens, M. (2020). *Fondements de l'économie sociale et solidaire* [Notes de cours]. Département des sciences sociales, UCLouvain. LouvainX. <https://www.edx.org/learn/public-economics/universite-catholique-de-louvain-fondements-de-leconomie-sociale-et-solidaire>

Nyssens, M., & Grégoire, O. (2002). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Belgique*. EMES. <https://emes.net/publications/working-papers/les-entreprises-sociales-dinsertion-par-leconomie-en-belgique/>

Nyssens, M., Lemaître, A., & Platteau, A. (2004). *Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ? Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII, 25-36. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0025>

Peiren, L. (2023). *Une exploration historique de l'économie sociale en Belgique*. RECMA, 368, 88-103. <https://doi.org/10.3917/recma.368.0092>

Persais, É. (2017). *L'entreprise sociale et solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme*. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 128, 79-92. <https://doi.org/10.3917/geco1.128.0079>

Petrella, F. (2019). Interroger la gouvernance des entreprises sociales. *La Revue Nouvelle*, 4(4), 30-35. <https://doi.org/10.3917/rn.194.0030>

Pfeffer, J., & Salancik, G.-R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Pirotte, G. (2003). *Les fondations belges d'utilité publique : entre permanence et changements*. Pôle-Sud, Université de Liège. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/36384/1/Fondation%20d>

Polanyi, K. (1983). *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.

Querrien, A., & Rosso, F. (2019). *L'Europe, une économie sociale à affirmer*. *Multitudes*, 74(1), 122-126. <https://doi.org/10.3917/mult.074.0122>

Rijpens, J. (2010). La gouvernance des entreprises sociales. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 219-285). Edi.pro.

Sacco, M. (2021). *Économie sociale d'insertion : entre logique du travail social et logique de gestion*. *Les Politiques Sociales*, 3-4(3), 36-46. <https://doi.org/10.3917/lps.213.0036>

Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government : toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1-2), 29-45. <https://doi.org/10.1177/089976408701600104>

Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D. (2021). *Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources*. *Revue Interventions Économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>

Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). *Governance and social enterprise*. EMES PhD Reader.

Viviani, J.-L. (2018). *Investissement à impact social : une approche financière*. *Marché et organisations*, 31(1), 173-192. <https://doi.org/10.3917/maorg.031.0173>

Annexes

Guide d'entretien

Questions d'introduction

- 1) Depuis quand l'AFT existe-il ?
- 2) Qui a été à l'initiative de sa création ?
- 3) Quels sont vos secteurs d'activités ?
- 4) Cela représente combien de personnes au niveau de la structure ? des stagiaires ? des formateur.trice.s? du personnel administratif ?

Questions sur l'autonomie

- 5) De manière générale, considérez-vous les AFT comme étant des structures autonomes par rapport aux influences externes ? C'est-à-dire des organisations qui sont en mesure de définir des objectifs propres ?
- 6) Quant est-il de votre organisation ?
 - Au niveau de vos missions
 - Dans la définition des objectifs
 - A travers le fonctionnement interne
- 7) Quels sont les différents organismes ou personnes morales qui composent le conseil d'administration ?
- 8) Il me semble que vous êtes conventionnés par Bruxelles Formation (administration en charge de la formation à Bruxelles) ? Et qu'il y a un cahier des charges spécifique ? en quoi consiste ce cahier des charges ?
- 9) Pourriez-vous m'en dire plus sur votre collaboration avec la mission locale ?

Questions sur les modes de financement

- 10) Quelles sont les différentes sources de financement privé ? public ?
- 11) Et ces ressources proviennent de quel organisme ? Ou de quel(s) agrément(s) ?
- 12) Avez-vous mis en place des choses vous permettant de faire face à ces contraintes administratives (répondre aux appels à projets, demande de subventions) lorsqu'il s'agit

de votre principale source de financement ? Par ex : Avez-vous engagé une personne supplémentaire pour gérer le volet administratif (pour traiter des demandes de subventions) ?

13) Le fait qu'une formation soit qualifiante/certifiante, qu'est-ce que ça apporte en plus pour l'organisation ou le stagiaire ?

Brève présentation des AFT

Ci-dessous, une brève présentation de l'ensemble des Ateliers de Formation par le Travail actif sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, reconnus par le décret du 27 avril de 1995 et agréée comme OISP pour la période allant de 2023 à 2025.

- APAJ (1030 Schaerbeek)
Secteur d'activité : L'APAJ est active dans la formation des jeunes dans la rénovation légère de bâtiments.
- ARPAIJE (1050 Ixelles)
Secteur d'activité : L'association organise des formations dans la restauration, la cuisine en service traiteur ainsi que la cuisine de collectivité.
- Boulot ASBL (1020 Laeken)
Secteur d'activité : l'ASBL propose des formations ou préformations en techniques de parachèvement de bâtiment et Pose de menuiserie.
- Jeunes Schaerbeekois Au Travail - JST (1030 Schaerbeek)
Secteur d'activité : l'organisme des formations dans les domaines suivants : le jardinage, le pavage, la menuiserie ainsi que la mécanique vélo.
- Formation - Emploi - Tremplin - FOR.E. T (1190 Forest)
Secteur d'activité : cette structure forme les demandeur.euses d'emploi dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie.
- Idée 53 (1070 Anderlecht)
Secteur d'activité : l'asbl forme les stagiaires aux métiers de l'Horeca (commis de cuisine, commis de salle), d'aide-ménagère, d'employé.e en bureautique.
- Molenbeek Formation (1080 Molenbeek)
Secteur d'activité : l'asbl forme les stagiaires aux métiers de la restauration.
- Centre de Formation Bonnevie (1080 Molenbeek)

Secteur d'activité : les secteurs du bâtiment (rénovation et plafonnage) et de la mécanique automobile.

- Centre de Formation Horizon - les Petits Riens asbl (1050 Ixelles)

Secteur d'activité : l'association organise des formations pour des technicien.nes en électroménager.

- Convivialités (1190 Forest)

Secteur d'activité : l'association offre une préformation en menuiserie pour des primo-arrivant.es et des personnes reconnues comme réfugiés.

