

CES ENTREPRENEURS QUI ASSOCIENT UNE FINALITÉ SOCIÉTALE  
AU DÉVELOPPEMENT D'UNE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UNE GRANDE FAMILLE OÙ L'ON TROUVE DE TOUT

*C'est une nébuleuse, avec des sensibilités, des finalités et des modèles différents. Mais c'est aussi une grande famille dont les gènes sont la fibre sociétale et la vocation d'entreprendre. Passé ces généralités, l'entrepreneuriat social se découvre par trois chemins : celui des hommes et des femmes qui s'y lancent, celui de ceux qui les aident et ceux qui cherchent à le rendre plus fort et plus structuré.*

OLIVIER STANDAERT

**S**usciter des vocations. Voilà le nerf de la guerre de l'entrepreneuriat social (ou sociétal, préfèrent certains). Ces entrepreneurs associent une finalité sociétale au développement d'une activité économique à travers une dynamique comparable à une société lambda, hormis le fait de ne pas chercher à maximiser la rémunération du capital... «Ces vocations, il faut les stimuler dès les études, parmi les futurs diplômés des écoles de commerce», estime Benjamin Huybrechts, professeur en économie sociale à l'Université de Liège (ULg). Un autre défi de taille de ce secteur à la cartographie complexe (voir l'infographie «Baromètre des entreprises sociales en Bel-

gique»), c'est la mise en réseaux. L'Académie des entrepreneurs sociaux de l'ULg offre, parmi d'autres, une réponse à ce besoin de «bousculer les frontières» entre les différents types d'acteurs. «Si des partenariats hybrides se créent au-delà des différentes approches et modèles, tant mieux : à la base, l'entreprise sociale existe

**En Belgique,  
près d'un emploi  
sur huit est donc actif  
dans une entreprise  
sociale.**

avant tout pour donner vie à différentes formes d'engagements citoyens, eux-mêmes réagissant à ce que l'Etat, le marché et le monde associatif 'classique' ne sont plus en mesure de faire», continue Benjamin Huybrechts. La tendance est claire aux yeux des observateurs sondés : il y a en Belgique de plus en plus d'initiatives de ce type qui émergent à partir de deux profils : les jeunes (en général branchés IT) et les reconvertis, qui quittent leur première carrière pour des projets à finalité sociale qu'ils portent le plus souvent à bout de bras, avec une dose de mécénat ou de fonds propres pour démarrer. Une fois que l'idée a germé, il faut chercher les bons relais. La Belgique n'est pas en reste à ce niveau.

## SCOLARITÉ/OUT OF THE BOX

«Les pouvoirs publics proposent peu d'alternatives au décrochage scolaire, qui touche pourtant un tiers des jeunes à partir de 14 ans.» C'est ce constat, qu'amplifient des phénomènes comme l'absentéisme des professeurs ou le décalage entre les «ados-Google» et les méthodes d'apprentissage classiques, qui ont poussé Diane Hennebert à fonder Out of the box. Jusqu'au mois d'avril, elle dirigeait la Fondation Boghossian,

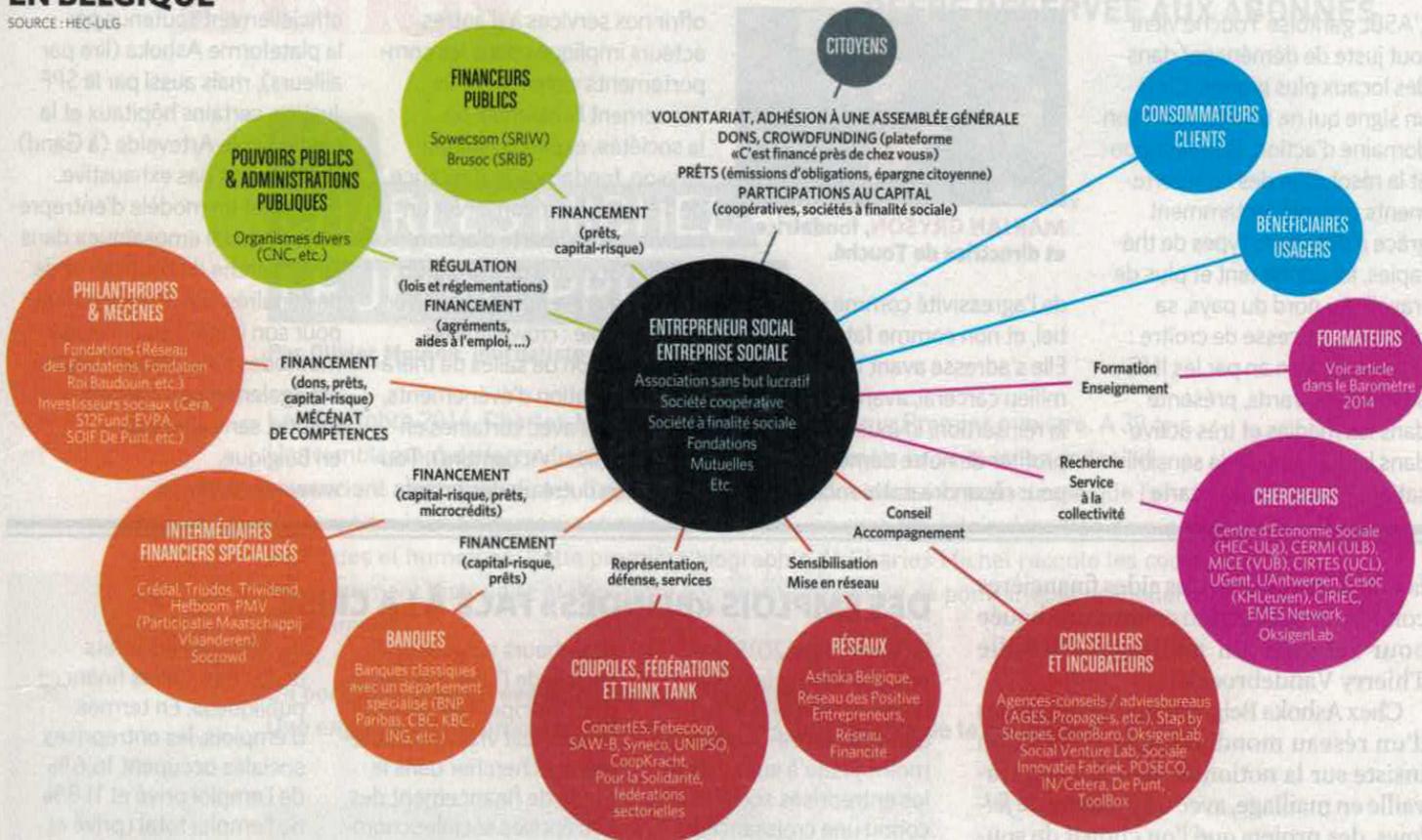
qui investit de longue date dans la création d'écoles en Arménie et au Liban. Cette fois, la mission se passe en Belgique : Out of the box réunit une équipe de professionnels qualifiés (et variés) dont la mission est de remettre des écoliers décrochés sur les bons rails. Leur locomotive, c'est la créativité, le plaisir d'apprendre. Chaque jour (pendant au moins trois mois), une trentaine de jeunes «de tous les milieux,

décrochage n'étant pas l'apanage des plus défavorisés», se retrouvent autour d'une équipe de pédagogues qui prônent le «gai savoir», en prenant la connaissance de soi-même comme point de départ. «Il y a déjà une liste d'attente», précise Diane Hennebert. Lancé à 100 % grâce à des soutiens tels que la Loterie Nationale, la Fondation Boghossian et Bulo, Out of the box fonctionne grâce à un système

de parrainage. Le projet est déjà reconnu par la Communauté française comme service d'accrochage scolaire (SAS). Il ne sera pas de trop. «A terme, on essaie de réorienter ces jeunes dont on s'occupe, mais pas nécessairement dans le système scolaire officiel». D'ici deux à trois ans, Diane Hennebert souhaite «modéliser» sa première école «out of the box» et en ouvrir d'autres. [www.ofthebox.be](http://www.ofthebox.be)

# BAROMÈTRE DES ENTREPRISES SOCIALES EN BELGIQUE

SOURCE : HEC-ULG



## Vouloir n'est pas pouvoir

Autour des projets présentés dans ce dossier gravitent une pléthore d'acteurs, publics ou privés. Impossible de les présenter tous, sinon qu'ils ont en commun de promouvoir, selon différents modèles, des initiatives en général individuelles ou de petits groupes motivés et résolus. Le rôle premier des plateformes de soutien, c'est de conseiller et d'aiguiller. Car beau-

coup de projets se heurtent à la question des moyens. Poseco, un réseau d'entrepreneurs sociaux fondé il y a tout juste cinq ans autour de la notion d'économie positive, joue un rôle «d'inspirateur et de catalyseur pour les gens qui lancent leur projet», introduit Thierry Vandebroek, fondateur et administrateur délégué. L'homme connaît très bien les méandres dans lesquels l'optimisme des débuts peut

se perdre s'il demeure les poches vides, «d'autant que l'optimisme d'un projet idéal fait perdre les notions de management». Sur la question des fonds, Poseco a choisi d'accompagner des entreprises possédant déjà 50% de fonds propres. «On aide les entreprises de notre réseau à réfléchir à la forme juridique idéale, à connaître les arcanes des mécanismes de subsides. Nous insistons aussi sur le ➤

## HANDICAP LÉGER / MY WISH

Tout comme Out of the box, My Wish vient à peine de démarrer ses activités : «Après un inventaire des solutions existantes pour offrir un cadre de vie autonome à des jeunes vivant avec un handicap léger, nous nous sommes mis au travail pour ouvrir une maison communautaire spécialement destinée à ce public. Il y avait clairement une alternative à créer, entre l'autonomie complète, inaccessible, et les institutions», se remé-

more Martine Caeymaex, directrice de My Wish. Ouverte en mars, cette maison communautaire offre un premier lieu où vivre de façon autonome pour des jeunes de 19 à 26 ans, en mélangeant les handicaps légers (le plus souvent autour des troubles du langage, comme les dyslexiques) dans une maison de petite taille (six places), dotée d'un encadrement quotidien, à la fois bénévole et professionnel (médical et

psychologique). Les habitants doivent trouver une occupation la journée (si possible rémunérée) afin de renforcer la dimension d'autonomisation. «Notre défi, sept mois après notre ouverture, est surtout financier. Nous possédons déjà l'agrément des autorités compétentes, mais le minerval pour intégrer la maison est encore assez élevé, concède Martine Caeymaex. On veut trouver une formule 'tarif réduit'

et on cherche encore des financements pour un de nos deux salaires». A terme, My Wish vise une structure de coût répartie équitablement entre l'argent public, le mécénat et les contributions des locataires, pour un budget annuel évalué à 160.000 euros par an. «On cherche encore des sponsors et on pense aussi, à plus long terme, à ouvrir une seconde maison de ce type.» [www.mywish-home.be](http://www.mywish-home.be)

## VIOLENCE ET RÉINSERTION/ TOUCHÉ

L'ASBL gantoise Touché vient tout juste de déménager dans des locaux plus grands. C'est un signe qui ne trompe pas : son domaine d'action, la prévention et la résolution des comportements violents, notamment grâce à différents types de thérapies, lui donne tant et plus de travail. Au nord du pays, sa notoriété ne cesse de croître : primée il y a un an par les ING Solidarity Awards, présente dans les médias et très active dans le domaine de la sensibilisation, Touché joue la carte



**MARJAN GRYSON, fondatrice et directrice de Touché.**

de l'agressivité comme potentiel, et non comme fatalité. Elle s'adresse avant tout au milieu carcéral, avant et pendant la réinsertion. «Nous voulons profiter de notre déménagement pour répandre notre modèle et

offrir nos services à d'autres acteurs impliqués dans les comportements violents, car ils concernent l'ensemble de la société», explique Marjan Gryson, fondatrice et directrice de Touché. Pour conserver un maximum de liberté d'action, Marjan Gryson a opté pour un modèle de revenus le plus diversifié possible : *crowdfunding*, dons, location de salles de thérapie, organisation d'événements, partenariats avec certaines entreprises (Ikea, Accenture). Touché est en outre un des projets

officiellement soutenus par la plateforme Ashoka (lire par ailleurs), mais aussi par le SPF Justice, certains hôpitaux et la Haute Ecole Artevelde (à Gand). La liste n'est pas exhaustive. Bref, c'est un modèle d'entrepreneuriat social «mosaïque» dans sa recherche de soutiens et de partenaires. Salué notamment pour son impact social et ses méthodes innovantes, Touché est également un concept unique, sans alter ego en Belgique. [www.vzwtoche.be](http://www.vzwtoche.be)

fait qu'il faut obtenir des aides financières comme un outil et non comme une bouée pour retarder un naufrage», détaille Thierry Vandebroek.

Chez Ashoka Belgium, une des antennes d'un réseau mondial fondé en 1981, on insiste sur la notion de famille: «on travaille en maillage, avec un système de *fellows*, des projets que l'on choisit de soutenir parce qu'ils témoignent d'une vraie innovation et qu'ils ont un impact sur la société». Une fois entré dans la famille, on attache sa ceinture et on avance: «nous possédons des bourses, un réseau d'experts pro bono, des programmes de formation, bref toute une gamme de services qui vont permettre à nos *fellows* de progresser. On en choisit un par an, à partir d'une centaine de dossiers», avance

## DES EMPLOIS «BLINDÉS» FACE À LA CRISE

Le Baromètre 2015 des entreprises sociales en Belgique révèle une tendance à contre-courant, du moins jusqu'à aujourd'hui: les entreprises sociales ont connu une croissance de leur emploi systématiquement plus élevée que celle des secteurs privé et public entre 2006 et 2013. Selon le rapport, réalisé par les

chercheurs en économie sociale de l'ULg, «l'explication principale de cette différence est vraisemblablement à chercher dans le mode de financement des entreprises sociales: nombre de celles-ci bénéficient en effet de subventions qui présentent un caractère structurel et ne subissent qu'avec plusieurs années

de décalage les effets de la crise sur les finances publiques». En termes d'emplois, les entreprises sociales occupent 16,6% de l'emploi privé et 11,8% de l'emploi total (privé et public). «En Belgique, près d'un emploi sur huit est donc actif dans une entreprise sociale», rappelle le baromètre de l'ULg.

Virginie Samyn, directrice d'Ashoka Belgium. Les sept premières bourses ont délié plus de 350.000 euros pour autant de projets belges. L'action d'Ashoka va toute-

fois au-delà de ce cadre: «On participe à l'éclosion du secteur via des programmes que nous ouvrons aussi à d'autres publics que nos *fellows*», poursuit-elle. ©

## MALENTENDANTS/ LES ATELIERS DU MONCEAU

Dès leur fondation il y a tout juste 30 ans, les Ateliers du Monceau, à Grâce-Hollogne (Liège), ont offert des débouchés professionnels pour des adultes sourds ou malentendants, leur permettant ainsi «d'apprendre à travailler au sein d'une entreprise et d'y acquérir un métier». Cette finalité sociale n'a cessé d'être peaufinée grâce à des partenariats divers, et mobilise l'ASBL en faveur de combats tels que l'usage et la promotion de la langue des signes. La voca-

tion sociale des Ateliers ne les a nullement empêchés de grandir. Côté chiffres clés, on compte six hectares de terrain et 20.000 m<sup>2</sup> de bâtiments consacrés entre autres à la fabrication et la réparation de palettes de chantier, la fabrication de panneaux acoustiques pour autoroutes, la création de mobilier urbain et le traitement industriel du bois. La filiale, les Ateliers de l'Avenir, se consacre à la construction d'ossatures en bois. Les revenus des diffé-

rentes activités génèrent, bon an mal an, 5 millions de revenus annuels. Ensemble, ils occupent 135 personnes, dont 107 handicapées. On a donc affaire à un acteur de taille, qui peut toutefois compter sur d'autres forces vives que les siennes: «Les Ateliers du Monceau reçoivent du soutien de partenaires et en particulier des pouvoirs publics, que ce soit au niveau des débouchés, en facilitant l'accès à certains marchés, ou encore en offrant une aide pour la formation,

l'innovation et les investissements. L'Agence wallonne pour l'intégration de la personne handicapée (AWHIP) est un de nos soutiens majeurs», précise Aurélie Klinkenberg, responsable de la communication des Ateliers. En Europe, les Ateliers du Monceau sont l'unique entreprise possédant les équipements nécessaires (alarmes visuelles, etc.) pour faire travailler au maximum de leurs capacités des personnes malentendantes. [www.dumonceau.be](http://www.dumonceau.be)