

# L'entreprise d'insertion

E N W A L L O N N E

## Premières leçons de 7 projets-pilotes

*Étude réalisée par*

*le Centre d'Économie Sociale*

*de l'Université de Liège*



## Recherche et rédaction:

Centre d'Economie sociale de l'Université de Liège  
Jacques DEFOURNY, Directeur  
Isabelle Van PACHTERBEKE  
et Michel SIMON, Chargés de recherche  
avec la collaboration de: Pascale DELCOMMINETTE  
et Françoise NAVEZ

**Le Comité d'accompagnement** est composé des membres précités de l'équipe universitaire ainsi que:

- de représentants de :  
Monsieur A. LIENARD, Ministre wallon du Développement technologique, de la Recherche scientifique, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, et, à partir de juin 1995,  
Monsieur J.-C. VAN CAUWENBERGHE, Ministre wallon du Budget, des Finances, de l'Emploi et de la Formation  
Monsieur W. TAMINIAUX, Ministre wallon de l'Action sociale, du Logement et de la Santé  
Monsieur R. COLLIGNON, Ministre-Président du Gouvernement wallon, chargé de l'Economie
- d'un représentant de chacun des sept projets dont les coordonnées sont reprises en annexe au présent document
- J. GEROME, Cellule du Fonds Social Européen francophone
- M. de WASSEIGE, Crédal
- D. DEPUYDT et P. MARECHAL, Fondation Roi Baudouin

**Création:** Force 3

**Impression:** Canevas s.a.

L'œuvre reprise en couverture est de Nadine FIEVET - «Comme une envie d'envol»  
Peinture acrylique sur bois qui a été exposée dans la salle du Préambule s.c.  
(entreprise d'insertion).

Dépôt légal : D/1996/2848/05  
ISBN : 2-87212-182-X

Imprimé sur papier respectant l'environnement

Les projets décrits dans ce document sont menés également grâce au soutien du Fonds Social Européen et de la Loterie Nationale.

Fondation Roi Baudouin rue Brederode 21 à 1000 Bruxelles

**L**e Rapport Général sur la pauvreté ainsi que l'étude "Portrait social de la Wallonie" ont fait état de l'aggravation des conditions sociales et de la persistance d'un taux de pauvreté important. L'absence de certitudes génère un climat de morosité et d'insécurité.

Les conditions économiques ne peuvent actuellement pas assurer une reprise du marché de l'emploi, et c'est avec ce facteur que les politiques doivent compter.

Mais, celles-ci se doivent de maintenir et de susciter un niveau plus actif de participation dans les stratégies de développement. Et l'une des tâches prioritaires que nous devons poursuivre, c'est la prise en compte des intérêts de l'individu dans sa globalité et de ses capacités à s'inscrire dans une vie sociale équilibrée.

L'économie sociale est depuis quelques années devenue la formule privilégiée des politiques de lutte contre l'exclusion et apparaît comme une alternative aux politiques économiques conventionnelles.

Ce "troisième secteur" de l'économie sociale, qui se situe à mi-chemin entre le public et le privé, ne s'adresse plus seulement à des groupes restreints comme c'était souvent le cas auparavant, mais à une population toujours plus nombreuse: les exclus, les "laissés pour compte".

Ce sont les chômeurs de longue durée, les jeunes chômeurs, les minimexés ou les personnes handicapées.

Des "entreprises d'insertion" ont vu le jour, avec pour but, la réinsertion sociale par la réinsertion professionnelle. Elles "resocialisent" grâce à un apprentissage concret, replacent l'individu au sein d'un tissu relationnel et lui procurent un statut.

Ces initiatives permettent ici de combler partiellement les lacunes en matière de lutte contre l'exclusion, de par leur aspect économique. Il ne s'agit pas d'orienter les personnes concernées vers de nouvelles formations qui ne feront que leur instruire de nouveaux schémas comportementaux sans leur garantir un emploi à la clef. Se borner à former, cela revient à déplacer une couche de population de chômeurs vers une autre.

C'est dans ce souci d'allier remise à niveau et mise au travail que des projets d'entreprises sociales ont été développés. En encourageant les initiatives entrepreneuriales de petite envergure, nous concourons à la promotion d'idées nouvelles et répondons à des besoins sociaux toujours plus intenses et diversifiés.

L'intérêt de ce type d'entreprise est qu'elle vise l'emploi et une sécurité relative des "peu qualifiés". L'entreprise d'insertion permet de développer des activités économiques utiles, parfois novatrices, tout en réinvestissant ses bénéfices dans une même perspective: que l'économie soit au service de la priorité de l'emploi.

Après ces quelques mois d'expérience et de recul, il nous appartient maintenant d'évaluer l'impact de ces entreprises à la fois dans notre lutte contre l'exclusion sociale et dans la recherche d'un idéal démocratique.

Déjà, nous avons évoqué la nécessité du partenariat entre les acteurs publics et privés. Aujourd'hui, nous donnons forme à cette collaboration par une concertation toujours plus intense entre nos services et les promoteurs. Cette première évaluation s'y intègre parfaitement. Car nous avons pris l'engagement d'accompagner au mieux ces initiatives avec la force d'impulsion qui lui est nécessaire, et avec les structures et les aides financières que nous pouvons lui fournir.


En tant que Ministres de l'Action sociale et de l'Emploi, nous encourageons ces projets économiques qui donnent la priorité à la dignité de l'individu, à ses droits et à ses besoins. Et à nos yeux, cette première évaluation des projets d'entreprise d'insertion constitue le premier pas vers une économie sociale de grande échelle.

Willy TAMINIAUX  
Ministre de l'Action sociale,  
du Logement et de la Santé

Jean-Claude VAN CAUWENBERGHE  
Ministre du Budget, des Finances,  
de l'Emploi et de la Formation



## AVANT PROPOS



Aujourd'hui, comme la plupart des pays industrialisés, la Belgique est confrontée à une aggravation sensible du problème du chômage, sans réelle perspective d'amélioration à court terme. Cette évolution a souvent des conséquences dramatiques pour les familles concernées.

En vertu de leur mission respective, la Fondation Roi Baudouin et les Ministres de l'Emploi et de l'Action sociale pour la Région wallonne lançaient en 1994 un appel aux projets visant le soutien de projets-pilotes d'entreprises d'insertion.

Au moment de l'appel, l'entreprise d'insertion était définie suivant les critères suivants:

- être gérée par une asbl, un service public, une initiative privée à but non lucratif ou une coopérative à but social;
- consacrer le profit au maintien de l'emploi et à la mise à l'emploi;
- viser la création d'emplois couplée ou non à une formation, pour des personnes qui ne peuvent accéder directement au marché du travail traditionnel;
- assurer à terme son financement notamment par la vente de biens et/ou de services mis sur le marché, la subside couvrant le volet de formation des travailleurs et la diminution temporaire de rentabilité eu égard au profil des travailleurs engagés.

Sept projets furent sélectionnés, ils bénéficient aujourd'hui encore du soutien financier de la Région wallonne, de la Fondation Roi Baudouin et du Fonds Social Européen.

Depuis fin 1994, un groupe de travail composé notamment des promoteurs des sept entreprises se réunit mensuellement à l'initiative de la Fondation afin de confronter les expériences, d'examiner l'évolution des entreprises, de tirer des enseignements pour les futurs promoteurs et de proposer des recommandations dans la perspective de la mise sur pied d'une législation spécifique en la matière pour la Région wallonne. A cet égard, à la lecture du document, on constate que la définition de l'entreprise d'insertion telle que proposée lors de l'appel a considérablement évolué.

Le présent document reprend la synthèse des travaux de ce groupe de travail animé par la Fondation Roi Baudouin et le Centre d'Economie sociale de l'Université de Liège dirigé par le Professeur J. DEFOURNY.

Le développement des entreprises d'insertion n'est pas la solution unique au chômage. Elles méritent au titre de réponse possible, une attention particulière puisqu'elles peuvent, comme le soulignent les recommandations de ce document, apporter une réponse aux demandeurs d'emploi les moins qualifiés.


Ces entreprises d'insertion s'insèrent dans le contexte plus large de l'économie sociale qui ne peut être négligée comme source de travail et de cohésion sociale. Elles répondent à la loi de juillet 1993 qui introduisait pour la première fois dans un texte légal la notion d'entreprise d'insertion.

Que tous ceux et celles qui contribuent au développement de l'économie sociale et plus particulièrement à cette action trouvent ici les remerciements de la Fondation pour la qualité de leur collaboration et leur volonté d'entreprendre !



# **Introduction**

## **générale**

En mai 1994, suite à la publication de l'ouvrage *Développer l'entreprise sociale* par la Fondation Roi Baudouin, celle-ci lançait conjointement avec la Région wallonne un vaste appel à des projets de création d'entreprises sociales. Cet appel visait des initiatives nouvelles ou des structures existantes créant un nouveau secteur d'activité. Il était exigé des projets, dont la finalité ne pouvait être le profit, de viser la création d'emplois durables pour des personnes en grande difficulté d'insertion: au cours des premiers mois, trois personnes au moins devaient être engagées sous contrat à durée indéterminée. Les entreprises mises sur pied devaient développer soit des productions de biens, soit des prestations de services individuels ou collectifs et assurer elles-mêmes à terme leur financement, en particulier par la vente de biens ou services sur le marché. Une cinquantaine de projets furent présentés et examinés par un jury indépendant qui en sélectionna sept au titre de projets-pilotes en Wallonie. Ces expériences démarrèrent effectivement dans les derniers mois de 1994 ou au début de 1995 avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin, de la Région wallonne et du Fonds social européen.

Parallèlement, un groupe de travail s'est réuni tous les mois à partir de décembre 1994, rassemblant les responsables des sept projets-pilotes, des représentants des trois institutions précitées et de *Crédal*, et enfin des chercheurs du Centre d'économie sociale de l'Université de Liège. La Fondation Roi Baudouin a en effet chargé ce dernier de réaliser un rapport sur l'évolution des sept expériences, rapport visant à dégager des recommandations et des pistes concrètes pour stimuler la création et le développement de telles entreprises.

Les diverses réunions ont permis de suivre pas à pas les différents projets dans toutes leurs dimensions (activités, emploi, financement, infrastructures,...) et de débattre des thèmes fondamentaux pour l'avenir de ces structures, mais aussi pour un développement plus large et plus systématique de telles initiatives. Le suivi permanent des projets-pilotes, les discussions lors des réunions mensuelles et l'approfondissement de diverses problématiques par le Centre d'économie sociale ont débouché sur le présent rapport.

Avant de présenter la structure de ce rapport, une mise au point terminologique s'impose afin d'éviter toute confusion par la suite. L'expression «entreprise sociale», employée tant pour l'ouvrage de la Fondation Roi Baudouin que dans l'appel aux projets, s'est vite révélée trop large et peu appropriée pour cerner la spécificité des projets-pilotes. L'appellation «entreprise sociale» peut en effet être revendiquée par une large part, voire la totalité des organisations qui produisent des biens ou des services, marchands ou non marchands, et qui forment le secteur de l'économie sociale. En ce sens, elle peut tout aussi bien désigner une banque alimentaire, une coopérative ou une association de crédit alternatif, une agence immobilière sociale, une organisation non gouvernementale de coopération au développement, etc.

Dans ce vaste spectre, l'insertion par le travail de personnes particulièrement défavorisées ne constitue, comme le montre le graphique ci-après, qu'un segment de l'économie sociale, parmi de nombreux autres. De plus, ce segment comporte lui-même plusieurs catégories d'initiatives. Parmi celles-ci, les mieux structurées et reconnues à l'heure actuelle sont sans doute, d'une part, les «entreprises de formation par le travail» (EFT), qui proposent des stages d'une durée limitée combinant formation et activité productive, et d'autre part, les «ateli-ers protégés», qui permettent la mise au travail de personnes handicapées dans le cadre de statuts bien particuliers. Les projets-pilotes envisagés ici représentent encore une autre catégorie d'initiatives, bien qu'ils soient souvent en lien étroit avec les catégories précédentes:



ils visent quant à eux à offrir des emplois classiques et durables (et non des stages) à des personnes qui n'ont pratiquement plus aucune chance de réintégrer les circuits classiques du travail<sup>1</sup>. Comme la seule loi qui évoque ce type de projets (en leur prévoyant un soutien important) fait explicitement référence à la notion d'«entreprise d'insertion»<sup>2</sup>, c'est cette terminologie qu'une large majorité du groupe de travail a convenu d'adopter.

Ce rapport s'articulera en trois parties présentant chacune sept tableaux. La première partie s'attachera à brosser un portrait des sept entreprises d'insertion en deux temps: d'abord une description de la «structure porteuse» – l'organisation qui a lancé l'initiative, – ensuite une présentation du projet-pilote et de son évolution au cours de la première année.

La deuxième partie quant à elle abordera les spécificités de l'entreprise d'insertion en analysant sept grands thèmes: le profil des travailleurs en insertion, le cadre juridique des activités, les créneaux de production choisis, les structures porteuses des projets, le profil des fondateurs-coordonateurs, les marchés visés et le problème de la concurrence, et enfin le degré et les modalités de l'indispensable soutien financier à de tels projets.

La dernière partie enfin présentera sept recommandations précises en ce qui concerne le statut juridique et l'agrément de l'entreprise d'insertion, le statut du coordinateur, l'accès aux marchés publics, l'accès au crédit, la subsidiation publique et les autres formes de soutien nécessaires à de telles entreprises.

Ces recommandations s'appuient sur l'expérience d'un ensemble diversifié d'entreprises qui ont chacune émergé dans un contexte bien particulier. En ce sens, elles peuvent prétendre à un certain degré de généralité et en tout cas à une validité supérieure à celle conférée par l'une ou l'autre étude de cas spécifique. Toutefois, on ne saurait trop insister sur le fait qu'il s'agit de leçons tirées au terme d'une première année de fonctionnement. Les questions liées à la genèse des projets, à leur démarrage et aux premiers apprentissages sont donc ici beaucoup plus centrales que celles posées par une activité arrivée en vitesse de croisière ou en phase ultérieure d'expansion.

Les défis que devront relever les entreprises d'insertion dans les prochaines années seront eux aussi riches d'enseignements et ils mériteront certainement d'autres analyses. Mais gardons-nous bien d'écrire à l'avance l'histoire de ces entreprises qui dessinent au jour le jour les nouveaux visages de l'économie sociale.

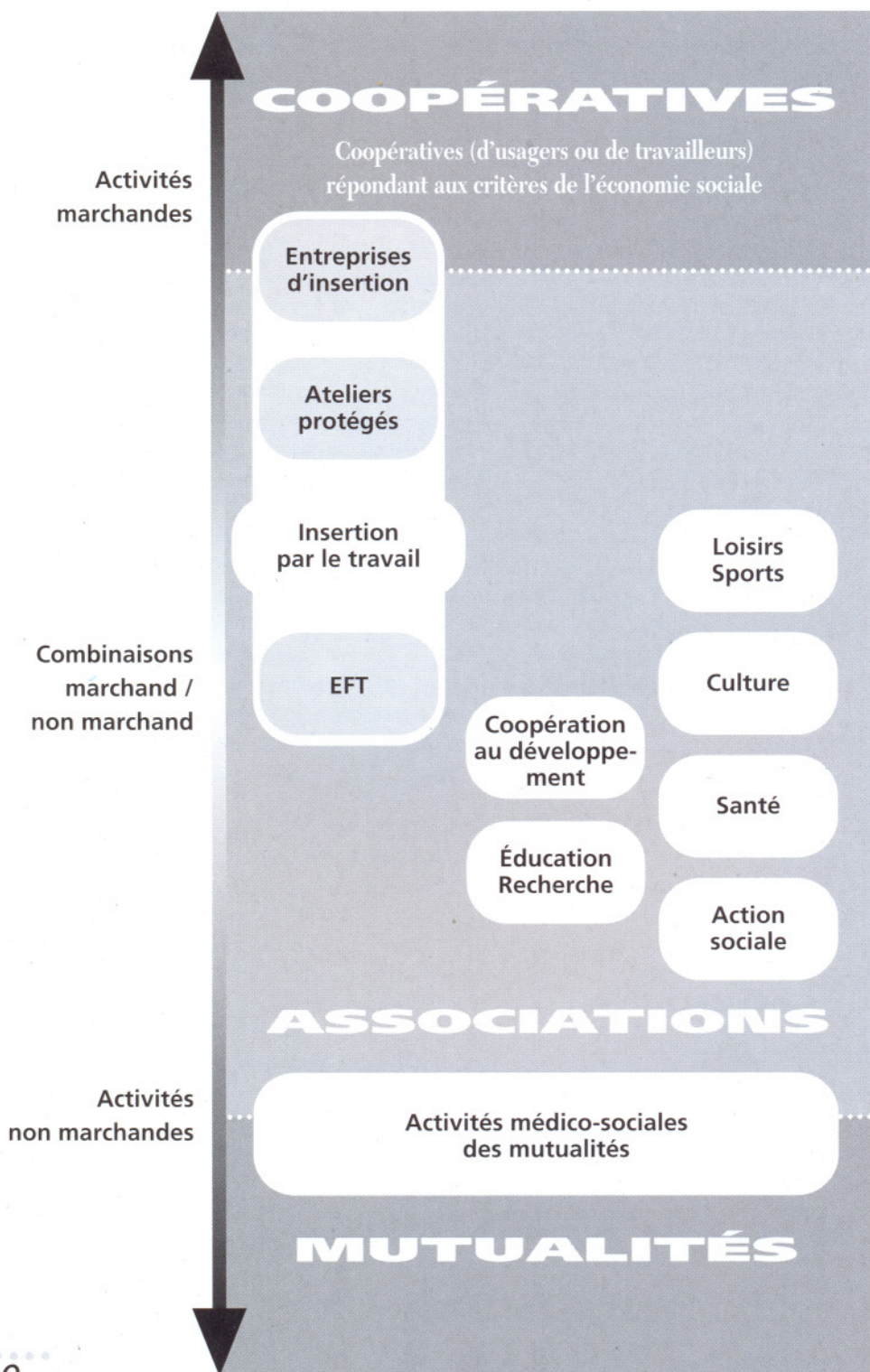
**1. L'appel aux projets de la Fondation Roi Baudouin spécifiait les publics suivants: les «demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer» au sens de l'article 3 de la loi du 23 juillet 1993; les bénéficiaires d'un minimex ou d'un article 60 § 7 de la loi organique des CPAS du 8 juillet 1976; les personnes handicapées travaillant en atelier protégé; les personnes en formation au sein d'un dispositif de formation par le travail reconnu par la Région wallonne.**

**En dehors des sept projets-pilotes, il existe plus que probablement en Wallonie diverses expériences qui s'inscrivent dans une perspective très similaire. Nous ne pouvons toutefois affirmer que ces expériences présentent les mêmes caractéristiques que les projets-pilotes, en particulier quant au profil des personnes réinsérées.**

**2. Il s'agit de la loi du 23 juillet 1993, qui a fait l'objet d'un arrêté d'application en mars 1995.**



# Les entreprises d'insertion dans l'économie sociale





**Portraits  
des  
sept  
projets-  
pilotes**

# Introduction

Étant donné les défis considérables que doivent relever de telles initiatives, et leur impossibilité d'assurer elles-mêmes l'entièreté de leur financement, chaque projet a bénéficié lors de son lancement d'une aide financière de la Fondation Roi Baudouin, de la Région wallonne et du Fonds social européen (FSE). Comme ce soutien financier a été pratiquement identique pour les différents projets-pilotes, précisons dès à présent que la Fondation Roi Baudouin a offert à chacun des projets un montant d'un million de FB, sans affectation prédéfinie de ce subside. Au niveau de la Région wallonne, le Ministère de l'Emploi a octroyé un poste ACS, financé à hauteur de 610 000 FB, destiné à encadrer les travailleurs en insertion, tandis que 425 000 FB, destinés à des compléments de salaire et à des frais de fonctionnement provenaient du Ministère de l'Action sociale. Quant au FSE, son apport s'est traduit par un cofinancement d'environ 1 500 000 FB lié au concours financier des pouvoirs publics belges.

Trait marquant des sept projets sélectionnés, tous ont été tenus sur les fonds baptismaux par une entreprise sociale existante, appelée ici «structure porteuse», dont le rôle s'est avéré capital. C'est pourquoi, afin de cerner avec précision le contexte dans lequel les projets ont vu le jour, il nous a semblé indispensable de présenter succinctement ces structures porteuses avant d'analyser chacune des sept entreprises d'insertion.

## 1. Artisans du Bois

### A. La «structure porteuse»: *Apides*

ASBL créée en 1984, *Apides*, enregistrée comme Entreprise de formation par le travail (EFT), est située à Court-Saint-Étienne dans le Brabant wallon. Elle vise l'insertion socioprofessionnelle de jeunes sans emploi (18-25 ans) à faible bagage professionnel et scolaire. Le créneau choisi par *Apides* en vue de dispenser sa formation par le travail est le secteur de la menuiserie générale, ainsi que la restauration de meubles de seconde main qui seront revendus par la suite. L'EFT, qui vend ses produits aux prix du marché, exerce son activité plutôt en partenariat – ou en tout cas en bonne relation – avec les autres entreprises offrant le même type de biens.

Douze stagiaires en moyenne, encadrés par neuf personnes (4 PRIME, 3 ACS, 2 FBI), travaillent dans des locaux de 1800 m<sup>2</sup> dont *Apides* est le propriétaire. L'EFT disposait en 1994 d'un budget global de 18 millions de FB.

### B. L'entreprise d'insertion: Artisans du Bois

#### I. PRÉSENTATION DU PROJET

Le projet *Artisans du Bois* trouve son origine dans la prise de conscience par les promoteurs d'*Apides* qu'à l'issue de leur stage dans l'EFT, certains jeunes, qui restent peu qualifiés, risquent de se «remarginaliser» sans un milieu de travail intermédiaire approprié. Dès lors, afin d'éviter que la formation acquise dans l'EFT ne soit réduite à néant, l'idée est née de créer une entreprise d'insertion dans le but d'offrir des contrats à durée indéterminée



à ceux qui ont le moins de chances d'accéder au marché traditionnel de l'emploi. En réalité, le projet vise des jeunes sortant de l'EFT, mais aussi des personnes extérieures.

Tout comme *Apides*, la nouvelle entreprise d'insertion, elle aussi basée à Court-Saint-Étienne, se situe dans le secteur de la menuiserie. Elle a ainsi profité au départ de l'infrastructure, du carnet de commandes et du know-how de l'EFT. Toutefois, elle s'est spécialisée dans des créneaux volontairement délaissés par cette dernière (travaux chez des clients tels que pose de parquets, de châssis, aménagement de greniers,...), et à moyen terme, elle devrait créer un «produit bois» propre à l'entreprise. Alors que l'EFT réalise l'essentiel de son travail en atelier, l'ASBL *Artisans du Bois* mène actuellement la plupart de ses activités à l'extérieur.

## II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE

*Artisans du Bois* a connu un démarrage rapide et une évolution favorable dans la mesure où l'entreprise d'insertion a pu bénéficier, outre du carnet de commandes et de l'expérience d'*Apides*, d'une équipe de travailleurs formés dans l'EFT et encadrés par un menuisier qualifié s'impliquant fortement dans l'expérience. Toutefois, développer deux structures parallèles sans que l'une porte préjudice à l'autre s'est avéré délicat; c'est pourquoi une séparation de plus en plus nette a été progressivement opérée entre les deux entités.

Au départ, l'entreprise a engagé trois personnes et un formateur sous statut ACS. Vu l'accroissement du carnet de commandes, l'équipe s'est élargie et comptait six personnes à la fin de l'année 1995. Notons également que par l'intermédiaire de l'entreprise, deux travailleurs ont décroché un emploi à l'extérieur et ont été remplacés. Un aspect intéressant de la création d'*Artisans du Bois* est la responsabilisation des jeunes provoquée par le passage de l'EFT à l'entreprise d'insertion et leur perception manifeste de ce passage comme une promotion.

*Artisans du Bois*, qui partage le même bâtiment qu'*Apides*, ne dispose pas de suffisamment d'espace. C'est pourquoi le rachat d'une partie d'un bâtiment jouxtant les locaux actuels est prévu. Cette acquisition est d'autant plus nécessaire que des bâtiments séparés contribueraient au développement d'une culture d'entreprise différente de celle de l'EFT.

Signalons enfin qu'*Artisans du Bois* a bénéficié d'une action de mécénat – un million de FB – lancée par *Tractebel*, à l'occasion de son centenaire, en vue de soutenir des projets de lutte contre l'exclusion sociale en Belgique.

## 2. Copeaux-Plus

### A. La «structure porteuse»: Les Copeaux

Créé en 1987, *Les Copeaux*, à l'instar d'*Apides*, est une ASBL reconnue comme EFT. L'entreprise installée à Herstal est spécialisée dans les secteurs suivants: menuiserie de bâtiment, mobilier, produits en bois traité, petite mécanique et assemblage, réparation en électroménager. Ces biens et services sont fournis aux prix du marché, l'activité s'exerçant tantôt en partenariat, tantôt en concurrence avec les autres entreprises du secteur.

Le personnel encadrant s'élève à environ neuf équivalents temps plein (4 PRIME, 3,5 ACS, 1 FBI) pour vingt-cinq stagiaires en moyenne. *Les Copeaux* est locataire de 600 m<sup>2</sup> de bâtiments et disposait en 1994 d'un budget de 21,3 millions de FB.



## **B. L'entreprise d'insertion : Copeaux-Plus**

### **I. PRÉSENTATION DU PROJET**

La difficulté de trouver un équilibre entre les besoins d'une formation et les impératifs économiques d'une entreprise viable est à la base du projet de l'ASBL *Copeaux-Plus*. Ainsi, la création d'une entreprise d'insertion, distincte de la structure porteuse et privilégiant davantage l'emploi, permet à l'EFT de concentrer davantage son action sur la formation. L'objectif que se fixe *Copeaux-Plus* est de permettre à des jeunes difficiles à insérer dans un circuit traditionnel du travail de trouver un emploi stable et de s'inscrire adéquatement et durablement dans un processus personnel de requalification et de resocialisation.

*Copeaux-Plus*, installé également à Herstal, a repris à son compte des produits fabriqués et commercialisés par l'EFT, à savoir six créneaux en menuiserie-ébénisterie: modules de psychomotricité (jeux évolutifs pour les écoles et les collectivités d'enfants); modules «premier âge» conçus pour les tout jeunes enfants (crèches, garderies,...); modules de jeux extérieurs (pour plaines de jeux, centre de vacances,...); mobilier scolaire; abris de jardin et produits en bois traité. En outre, l'entreprise d'insertion poursuit également une recherche constante en vue de l'amélioration de ses produits.

### **II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE**

L'activité de *Copeaux-Plus* s'est rapidement développée grâce à un volume élevé de commandes. Citons, comme exemple de chantier important exécuté par l'entreprise, l'aménagement, en mars 1995, d'une aire de jeux pour enfants dans le nouveau centre commercial «Belle-Île» à Liège (un million de FB) et une «maison d'éveil» pour enfants à Anderlecht (1,5 million de FB). Le projet bénéficie aussi du soutien actif d'un conseil d'administration dynamique. Toutefois, l'adaptation de la capacité de production à la croissance du carnet de commandes n'est pas sans poser problème.

*Copeaux-Plus* emploie deux moniteurs (dont un ACS) et quatre ouvriers, parmi lesquels il y a eu une certaine rotation. L'expérience a montré, comme dans le cas d'*Artisans du Bois*, que le passage de l'EFT à l'entreprise d'insertion a suscité chez les jeunes une motivation accrue.

Afin de passer d'un marketing «passif» – où il s'agit de répondre simplement à la demande – à un marketing plus «offensif» – démarches auprès de clients potentiels, présentation des produits, – *Copeaux-Plus* envisage l'engagement d'un agent commercial.

En matière financière, des problèmes de trésorerie se sont présentés de façon aiguë chez *Copeaux-Plus* qui, par ailleurs, ne pouvait s'appuyer sur l'ASBL porteuse confrontée au même type de difficultés. Il s'agit là d'une faiblesse chronique des EFT et entreprises d'insertion, notamment liée aux délais de versement, souvent très longs, de certains subsides.

Dans un premier temps, *Copeaux-Plus* a occupé les mêmes locaux (600 m<sup>2</sup>) que l'EFT, ce qui a engendré un problème d'espace. L'achat d'un second bâtiment jouxtant le premier a été rendu possible en juillet 1995 par la constitution d'une société coopérative immobilière, *Polygone*, regroupant quatre partenaires: *Copeaux-Plus*, une autre entreprise privée et, avec des apports moindres, un particulier et une association. L'entreprise d'insertion s'est installée dans les nouveaux locaux avant leur aménagement complet. Une partie des travaux de rénovation est exécutée par l'EFT, l'autre par *Copeaux-Plus*.

L'entreprise d'insertion a déjà fait l'acquisition d'une camionnette et de petit outillage; l'achat d'une cabine de peinture, d'une «panneauteuse» et d'un système d'aspiration dans l'atelier est envisagé depuis un certain temps, mais a été postposé suite aux retards dans le versement de subsides promis.

Pour terminer, notons que *Copeaux-Plus* a lui aussi bénéficié du fonds de mécénat *Tractebel* pour un million de francs.

### **3. Le Préambule**

#### **A. La «structure porteuse»: Le Gerموir**

*Le Gerموir*, ASBL fondée en 1981, s'est donné pour mission de proposer à des femmes peu qualifiées en difficulté, à faible revenu ou sans revenu, une formation qui puisse par la suite déboucher sur un emploi, en particulier dans une des coopératives liées à l'ASBL. Les formations sont dispensées par l'ASBL dans trois secteurs: la couture, le nettoyage industriel et l'horeca (restauration végétarienne). Ces services sont fournis aux prix du marché tantôt en partenariat, tantôt en concurrence avec d'autres entreprises à but lucratif.

*Le Gerموir* emploie 9,5 personnes en équivalents temps plein (dont 9 postes PRIME) et loue 200 m<sup>2</sup> de locaux. Son budget s'élevait à 7,2 millions de FB en 1994.

#### **B. L'entreprise d'insertion: Le Préambule**

##### **I. PRÉSENTATION DU PROJET**

Ayant fait le constat qu'après une période de formation, il est malgré tout malaisé pour les femmes de trouver un travail, *Le Gerموir*, nous l'avons dit, s'est également fixé pour objectif de créer, à travers des sociétés coopératives liées, des emplois pour et avec les femmes ayant suivi les formations. La création de la coopérative *Le Préambule* est issue de cette même logique.

Concernant le domaine de la restauration, le projet, qui a adopté un statut de société coopérative à responsabilité limitée, est basé sur deux établissements. D'une part, un restaurant, *Le Préambule*, qui a ouvert ses portes dans le centre-ville de Charleroi, propose dans une galerie d'art des services à midi ainsi que les vendredis et samedis soir. Une animation musicale est en outre prévue le vendredi en soirée. D'autre part, à Montignies-sur-Sambre, *L'Impasse Gourmande*, salle de réception d'une capacité de cent personnes accompagnée d'un service traiteur, est destinée aux banquets familiaux, réunions de services-clubs, séminaires, cocktails, conférences de presse, etc. La caractéristique propre à ces deux services est de proposer des plats cuisinés à partir de produits du terroir et des plats végétariens.

##### **II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE**

Dès janvier 1995, *L'Impasse Gourmande* a accueilli des banquets, tandis que *Le Préambule* a ouvert ses portes début mai. Dans un secteur déjà en difficulté à Charleroi, l'un et l'autre ont dû faire face dès leur démarrage à une période creuse – l'hiver pour le premier, les vacances d'été pour le second. De plus, au départ, le manque d'expérience dans le domaine de la restauration n'a pas été suffisamment pris en compte. Par conséquent, le



lancement des activités a été plus lent que prévu. Ainsi, pour son service de midi, *Le Preamble* a enregistré un nombre de «plats du jour» moins élevé qu'espéré. Il s'est avéré que la lenteur du service en était la cause principale. C'est pourquoi la carte pour les services de midi a été simplifiée. Par ailleurs, afin de bénéficier d'une clientèle potentielle liée au grand marché du dimanche, le restaurant a décidé d'ouvrir ses portes le dimanche à midi et de fermer un jour en semaine. Les repas en soirée, quant à eux, et surtout les soupers-concerts du vendredi, ont connu un certain succès. Quant au service traiteur, porté par le restaurant qui lui a amené de nombreux clients, il s'est particulièrement bien développé.

Le développement du projet s'est fondé sur quelques points forts: la détermination des promoteurs, un réseau de relations, le bon emplacement du restaurant et la mise en place d'un plan de promotion active. En témoignent le lancement d'un périodique propre au restaurant, l'envoi de fax dans les entreprises pour annoncer les menus, la collaboration avec *Antécédence*, association pour la promotion de l'art actuel, ainsi qu'un contrat pour des repas avec la RTBF.

Six personnes travaillent dans les deux établissements avec, parmi elles, un chef cuisinier (ACS), ainsi que quatre jeunes femmes ayant suivi une formation en restauration d'une durée d'un an organisée par Le Gerموir et financée par le Fonds social européen (programme *Now*).

En matière d'infrastructure et de finances, des investissements importants étaient nécessaires dès le départ afin de lancer l'activité – reprise d'un fonds de commerce pour la salle de banquet, aménagement du restaurant et renouvellement du matériel de cuisine. Or, les sommes nécessaires n'étaient pas disponibles suite au retard des subsides, ce qui a engendré un besoin de crédit couvert par *Crédal*. Signalons en outre que, comme d'autres, *Le Preamble* connaît des difficultés de trésorerie.

## 4. Recycl'auto

### A. La «structure porteuse» : Nouveau Saint-Servais

L'ASBL *Nouveau Saint-Servais* a été créée en 1981. Elle poursuit deux grands objectifs. D'une part, elle se veut un «centre de premier accueil» d'entreprises débutantes: elle met temporairement à leur disposition des bureaux et des ateliers et offre un accompagnement administratif aux entreprises (aide à l'emploi, aide administrative et conseils aux employeurs). D'autre part, elle poursuit des activités dans le domaine de l'aide sociale – intégration professionnelle de jeunes défavorisés – et de la formation professionnelle dans le cadre de l'EFT spécialisée en techniques de rénovation et finition dans le bâtiment. *Nouveau Saint-Servais* travaille en partenariat avec d'autres entreprises du secteur. Notons que les services fournis par l'ASBL le sont gratuitement ou en échange d'une participation financière sans rapport avec leur coût effectif.

Pour son activité, *Nouveau Saint-Servais* loue 4 344 m<sup>2</sup> de bâtiments et dispose de 1000 m<sup>2</sup> d'espace de plein air. Son équipe d'encadrement se compose de 7,5 équivalents temps plein (dont 4 PRIME et 2 ACS) pour 15 stagiaires.

## **B. L'entreprise d'insertion : Recycl'auto**

### **I. PRÉSENTATION DU PROJET**

L'entreprise d'insertion *Recycl'auto* a été créée au sein de l'ASBL *Nouveau Saint-Servais*. Son but est la réinsertion de demandeurs d'emplois peu ou pas qualifiés, exclus des circuits traditionnels du travail. Elle poursuit cet objectif de trois façons: formation et expérience professionnelle sur base d'un contrat à durée indéterminée; accompagnement pédagogique et social individuel; aide pratique à l'insertion socioprofessionnelle. Afin de ne pas les maintenir dans un milieu «protégé», l'entreprise veut aider les travailleurs formés à trouver un emploi stable au sein d'une entreprise traditionnelle, ce qui doit permettre de dégager, au sein de l'entreprise d'insertion, des postes de travail pour d'autres.

Le secteur d'activité choisi par *Recycl'auto* est celui de la récupération et du démontage de véhicules automobiles ainsi que le tri des différentes matières qui les composent en vue de leur recyclage. L'objectif est de recycler les épaves à plus de 90 %. Dans un terme de cinq ans, l'implantation d'une chaîne de démontage devrait permettre de traiter 10 000 véhicules par an (44 véhicules par jour), ce qui nécessiterait, outre le personnel administratif et d'encadrement, l'emploi de deux formateurs et de vingt-huit ouvriers.

### **II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE**

*Recycl'auto* a commencé ses activités à Saint-Servais à la fin du mois de mars 1995. En mai, elle s'est constituée en coopérative. L'entreprise a démarré son activité sous forme artisanale – démontage prévu de 600 véhicules la première année – afin d'éviter un investissement énorme dès le départ.

Des conventions ont été signées avec des administrations communales afin d'assurer un approvisionnement suffisant en épaves. Le fonctionnement actuel de l'entreprise, à ce stade artisanal, ne permet le démontage que d'un véhicule par jour. En fait, si une partie des 38 heures / semaine est consacrée à une activité productive au cours de laquelle les véhicules sont démontés, par contre, certains jours, aucune épave n'est traitée afin de mettre l'accent sur les volets formation et accompagnement individuel, ce qui entraîne une perte de productivité. Or, le seuil de rentabilité de l'entreprise est estimé à quatre véhicules par jour. Une telle productivité ne pourrait être atteinte que sur base d'un partenariat avec un constructeur automobile et avec une toute autre taille. Mais l'atelier et l'aire de stockage dont dispose actuellement *Recycl'Auto* sont inadaptés. Après maintes difficultés, l'entreprise semble avoir trouvé un nouveau lieu d'implantation. *Recycl'auto* a déjà fait l'acquisition d'une «camionnette-plateau» destinée au transport de voitures, d'un pont et de petit matériel. De plus, dans un souci environnemental, elle a créé une zone de rétention autour des fûts et de la zone de dépollution.

*Recycl'auto* a commencé à vendre des pièces sur le marché belge, et ce à faible prix afin de se faire connaître et de fidéliser une clientèle. Les prix devraient s'ajuster vers le haut par la suite. Ainsi, la SA *Comet Sambre* reprend les tôles, ferrailles, batteries ou câbles, tandis qu'une autre entreprise reprend le reste des déchets hormis les pneus. Notons que l'entreprise a introduit, auprès de la Région wallonne, une demande d'intervention financière par véhicule démonté et dépollué, dans la mesure où il s'agit d'un service rendu à la collectivité.

Financièrement, l'entreprise a connu un démarrage délicat, sa viabilité étant essentiellement assurée par le soutien et les avances de la structure porteuse. Sept mois après le



lancement de *Recycl'Auto*, la vente des matières et pièces couvre à peine les coûts de traitement des déchets. Par conséquent, les ouvriers sont rémunérés sur le capital social. En fin d'année, l'entreprise a décidé de lancer une activité complémentaire de lavage et de rénovation de véhicules afin de redresser sa situation financière.

L'entreprise *Recycl'auto* a aussi été victime de plusieurs vols. À l'origine de ces problèmes, un jeune d'un milieu très défavorisé qui avait été accepté en stage dans l'entreprise, et qui a amené une «bande» sur les lieux. Conséquence de ces incidents, un climat de méfiance s'est installé sur le site entre *Recycl'auto* et les autres locataires. Cet épisode met en lumière les difficultés que rencontrent les entreprises d'insertion suite à l'engagement de travailleurs défavorisés, ce qui les handicape par rapport aux entreprises traditionnelles.

L'entreprise compte trois ouvriers, un formateur ACS à temps plein et deux encadrants à mi-temps. Un quatrième travailleur a dû être licencié pour faute grave suite à l'incident qui vient d'être évoqué.

Remarquons que l'activité de *Recycl'auto*, fortement tournée vers la formation et l'accompagnement individuel des personnes, est très proche de l'action des EFT. Alors que les autres entreprises d'insertion ont à leurs côtés une structure de formation ou de préformation (EFT ou atelier protégé), *Recycl'auto* a jusqu'à présent assuré elle-même ce type de fonction, sans pouvoir se concentrer sur la création d'emplois stables par des activités marchandes.

## 5. Réhabilès

### A. La «structure porteuse» : Quelque chose à faire

Entreprise de formation par le travail, *Quelque chose à faire* (QCÀF) a été créée en 1981 en se fixant pour mission l'insertion professionnelle de jeunes en difficulté âgés de 18 à 25 ans. Elle réalise cet objectif à travers la formation par le travail dans les domaines de la rénovation, du bâtiment et de l'horticulture. QCÀF fournit ses services au prix du marché, en concurrence avec les autres structures existantes du secteur. Elle a également établi des partenariats avec les entreprises locales.

L'EFT accueille en permanence environ 40 stagiaires encadrés par 26 équivalents temps plein (dont 10 PRIME, 9 ACS et 3 FBI). Elle dispose de 300 m<sup>2</sup> de bâtiments, étant propriétaire d'une partie et locataire de l'autre. Son budget était de 44,5 millions de FB en 1994.

### B. L'entreprise d'insertion : Réhabilès

#### I. PRÉSENTATION DU PROJET

*Quelque chose à faire* est à la base de la création, fin 1994, de *Réhabilès*. Les trois premiers travailleurs de la nouvelle entreprise d'insertion ont d'ailleurs réalisé un stage dans l'EFT avant leur engagement. *Réhabilès* est une ASBL dont l'objet est l'insertion professionnelle de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer. Celle-ci se réalise par la formation et une mise au travail dans le secteur de la réhabilitation, de l'aménagement et de

l'entretien des sites industriels (débroussaillage, abattage, démontage de bâtiments en ruines, travaux d'assainissement, pose et réfection de clôtures, petits terrassements, nivellements et aménagements extérieurs, pose de canalisations et de câbles, aménagement des voiries et travaux de pavage, plantations,...). Ces activités sont menées en privilégiant au maximum les moyens et techniques entraînant un impact minimal sur l'environnement.

## II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE

Les premières activités de chantier de *Réhabiles*, jusqu'au mois de mai 1995, se sont presque exclusivement déroulées sur le site industriel de Monceau-Fontaine (à Monceau-sur-Sambre), site racheté par QCÀF en vue d'y créer avec d'autres partenaires un «zoning d'économie sociale». Ce zoning, qui à terme devrait accueillir plusieurs EFT et entreprises d'insertion ainsi que des structures d'accompagnement, poursuit deux objectifs principaux: d'une part, le développement de possibilités de formation et d'emploi pour les personnes peu qualifiées et précarisées, et d'autre part, le renforcement des partenariats entre les associations en vue d'optimiser le dispositif d'insertion de ces personnes. Les travaux de réhabilitation du site ont constitué pour *Réhabiles* une première expérience à faire valoir en vue de décrocher des marchés publics extérieurs – objectif avoué, mais malaisé à concrétiser pour des raisons juridiques. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 1,7 million de FB sur le zoning et de 1,3 million hors zoning, dont une partie en sous-traitance pour QCÀF.

Le personnel technique de QCÀF s'était au départ montré réticent à l'idée de confier certains travaux à *Réhabiles*. Il a été nécessaire d'instaurer un dialogue visant à démontrer qu'une collaboration était de l'intérêt de tous. Par ailleurs, le souhait de rendre rapidement *Réhabiles* autonome par rapport à QCÀF a dû être reconsidéré dans la mesure où l'entreprise d'insertion avait besoin du savoir-faire de l'EFT. C'est pourquoi *Réhabiles* a été placée sous la tutelle de QCÀF. En outre, dans le courant du mois de novembre 1995, l'entreprise d'insertion a dû prendre congé de son directeur. La charge des responsabilités d'une part, le souhait d'une rapide autonomie de *Réhabiles* par rapport à QCÀF d'autre part, auront sans doute contribué à la situation de décalage qui est apparue entre la personne du directeur et le rôle que l'on attendait de lui. Ce départ a suscité une réflexion au niveau de la gestion de *Réhabiles* et de l'articulation entre celle-ci et QCÀF. En accord avec l'entreprise d'insertion, QCÀF a décidé de faire glisser dans la structure de *Réhabiles* son département «Parcs et jardins» avec son responsable, qui est devenu coordinateur technique de *Réhabiles*, mais toujours sous une forte tutelle de QCÀF dans un premier temps. Les activités de l'entreprise s'organisent donc désormais autour de deux grands axes: l'aménagement de parcs et jardins et la réhabilitation de sites.

Afin de pouvoir développer ses activités, *Réhabiles* a obtenu un enregistrement partiel comme entrepreneur pour les parcs et jardins, et envisage d'en demander une extension. En outre, en vue d'accéder aux marchés publics de réhabilitation de sites, des négociations sont en cours avec l'intercommunale carolorégienne IGRETEC. Notons que dans la problématique de l'accès des entreprises d'insertion aux marchés publics, *Réhabiles* et QCÀF réalisent un véritable travail de pionnier.

Lors de sa création, *Réhabiles* a engagé trois ouvriers sous contrat de travail à durée indéterminée et un chef de chantier (poste ACS). Malheureusement, un mauvais choix dans le recrutement de ce dernier a entraîné son licenciement, ce qui a occasionné un coût important à l'entreprise. Cette personne a été rapidement remplacée, tandis qu'un second chef de chantier a été engagé sur fonds propres afin de pouvoir constituer une seconde équipe de travail susceptible d'opérer en parallèle sur un autre chantier.



Comme dans d'autres expériences, on remarque que, depuis leur passage de l'EFT à l'entreprise d'insertion, les trois ouvriers se montrent de plus en plus responsables vis-à-vis de l'entreprise et de leur propre avenir. Ils se sont d'ailleurs inscrits à des cours du soir à l'Université du Travail à Charleroi.

L'initiative de *Réhabilès* est soutenue par le fonds de mécénat de *Petrofina*, qui financera une partie des travaux de réhabilitation du site de Monceau-Fontaine à concurrence de 5 millions de FB donnés à *QCAF* pour faire travailler *Réhabilès* sur le site dont l'EFT est propriétaire. L'entreprise a connu des problèmes de trésorerie liés à un fonds de roulement très limité. De plus, de petits investissements doivent être effectués au fur et à mesure, et l'entreprise, ne disposant pas toujours du matériel approprié (des engins de chantier par exemple), recourt souvent à la sous-traitance ou à la location.

Signalons enfin que *Réhabilès* dispose depuis juin 1995 d'un local sur le site de Monceau-Fontaine.

## 6. Terre

### A. La «structure porteuse»: Terre ASBL

Le groupe *Terre*, fondé en 1949, est composé de différentes entités aux statuts variés (ASBL, SA, SC). La nouvelle entreprise sociale, quant à elle, est issue de *Terre ASBL*, créée en 1963. La mission de cette ASBL est de créer de l'emploi durable pour un public en difficulté de tous âges dans le cadre d'entreprises à but social, et de financer des projets de développement dans le Tiers-Monde via les récoltes sélectives, le triage, le recyclage et la vente de vêtements usagés et de papier. En règle générale, les activités de *Terre ASBL* s'exercent plutôt en concurrence avec d'autres associations ou entreprises à but lucratif de plus en plus intéressées par le secteur de la récupération. La vente de vêtements et de papier se réalise au prix du marché. Actuellement, les récoltes sélectives sont quant à elles effectuées gratuitement.

*Terre ASBL* emploie 179 équivalents temps plein. Propriétaire de 6000 m<sup>2</sup> de locaux, l'ASBL a un budget annuel de 226,4 millions de FB, essentiellement fondé sur des ressources propres.

Signalons que le groupe comprend aussi une EFT – l'ASBL *Emmais-Comtravis* – permettant l'accueil de personnes marginalisées avant leur engagement définitif dans une autre entité du groupe. Enfin, *Terre ASBL* est à l'origine de plusieurs sociétés commerciales: *Co-Terre SCRL* (isolation acoustique, parachèvement, menuiserie métallique), *Pan-Terre SA* (fabrication de panneaux isolants) et *Terre engineering SA* (bureau d'études).

### B. Le nouveau centre de tri

#### I. PRÉSENTATION DU PROJET

Le projet consiste en un nouveau centre de tri permettant d'étendre les activités de *Terre* sur son site de Fontaine-l'Évêque. Auparavant, ce site limitait son activité à la mise en ballots du papier récolté. Il comporte à présent le tri du papier en le débarrassant du carton, du papier carbone et du plastique. Comme il s'agit d'une extension des activités de *Terre*

ASBL, sans création d'une entité juridique distincte, les promoteurs du projet préfèrent considérer celui-ci comme une partie de l'entreprise à but social *Terre* plutôt que comme une entreprise d'insertion<sup>3</sup>.

## II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE

Le nouveau centre de tri est devenu opérationnel le 1er juin 1995. Dès le premier mois, 557 tonnes de papier avaient déjà été triées. Mais le lancement de cette nouvelle activité s'est réalisé dans un climat d'inquiétude. En effet, l'augmentation du prix du papier au début 1995 (de 1 FB à 3 FB / kg) a suscité l'arrivée de nouvelles entreprises commerciales sur le marché du déchet et a nécessité un changement de stratégie de la part de *Terre*. Auparavant, avec un prix très bas de revente du papier (1 FB / kg), *Terre* devait demander aux communes une participation financière à la collecte du papier, et ce via une convention (80 communes sont conventionnées). À 3 FB / kg, de plus en plus d'entreprises proposent un ramassage gratuit, allant même jusqu'à offrir des sommes importantes aux communes ou intercommunales. En réaction à cette nouvelle concurrence, le groupe *Terre* a décidé, depuis la fin février 1995, de proposer un service gratuit, à date régulière pour les communes conventionnées, et selon les disponibilités pour les autres. *Terre* a également augmenté sa capacité de récolte (achat de deux camions et accroissement du personnel de ramassage). Mais les problèmes d'approvisionnement sont encore aggravés par un phénomène de vol de papier: lorsque les camions de *Terre* passent pour ramasser le papier déposé par les particuliers, d'autres ont déjà emporté ce papier. Ainsi, par rapport à l'an dernier et pour les six premiers mois de l'année, il manquait 40 % de la quantité de papier attendue sur la région de Charleroi.

Notons toutefois qu'à côté de ses propres récoltes, *Terre* se fait livrer du papier par l'Association intercommunale pour la collecte et la destruction des immondices de la région de Charleroi (ICDI) et par celle de Namur (BNP). De plus, si *Terre* fait face à une forte concurrence, il n'empêche que la qualité supérieure du papier qu'elle obtient grâce à son système de tri, ainsi que la stabilité du service assuré aux communes, constituent pour elle des atouts.

Initialement, trois travailleurs et un cadre (ACS) ont été engagés. Par la suite, pour répondre aux difficultés d'approvisionnement, six travailleurs de *Terre*, encadrés par deux personnes, ont été appelés en renfort. On peut aussi signaler que deux travailleurs, n'étant pas aptes à assumer un travail régulier, ont quitté l'entreprise de leur plein gré et ont été remplacés.

La construction du bâtiment abritant le centre de tri, d'une superficie de 960 m<sup>2</sup>, s'est achevée en avril 1995, les installations étant inaugurées le 27 octobre 1995. Les investissements en bâtiments, installations et machines – à savoir 15,4 millions de FB au total – ont été financés à hauteur de 12,5 millions par le Fonds européen de développement régional (FEDER) dans le cadre de l'objectif 1 et par la Région wallonne, et sur fonds propres pour le reste. Par ailleurs, la commune de Fontaine-l'Évêque s'est engagée à financer l'installation d'égouts (1,6 millions de FB).

**3. La notion d'entreprise à but social, forgée et promue par le groupe Terre, se réfère à des options très précises en matière de participation des travailleurs à la gestion, de propriété du capital, d'écart entre les rémunérations, etc. Voir à ce sujet Un statut juridique pour l'entreprise à but social, Terre, 3/9/1993.**



# 7. Le Village

## A. La «structure porteuse» : Le Village n°1 Reine Fabiola

Organisation visant l'intégration sociale et professionnelle d'adultes déficients mentaux, l'ASBL *Le Village n°1 Reine Fabiola*, fondée en 1963 et située à Ophain dans le Brabant wallon, emploie environ 420 équivalents temps plein et dispose à Ophain de 10 000 m<sup>2</sup> de bâtiments et de 5 000 m<sup>2</sup> d'espace de plein air (selon les cas, en tant que propriétaire, locataire ou hébergé). Afin de réaliser son objectif, l'ASBL a développé différentes activités: fabrication d'eau de Cologne, emballage, tri de bons publicitaires ou encore horticulture. L'atelier protégé se propose d'intégrer progressivement les personnes handicapées mentales dans le circuit du travail soit sur le site, soit en entreprise. *Le Village n°1* exerce, selon les cas, son activité tant en concurrence avec d'autres entreprises qu'en partenariat. Son budget en 1994 s'élevait à 478 millions de FB.

## B. L'entreprise Le Village

### I. PRÉSENTATION DU PROJET

Ce projet a pour origine la volonté de proposer aux personnes handicapées provenant de l'atelier protégé une activité répondant à deux caractéristiques principales: d'une part, une diversification par rapport aux activités traditionnellement dévolues aux personnes handicapées mentales; d'autre part, un travail à plus haute valeur ajoutée et permettant donc de proposer aux personnes concernées un statut social et pécuniaire plus valorisant.

Le créneau choisi se situe dans le champ des nouvelles technologies et consiste en la gestion électronique de documents. Trois types de travaux sont développés: l'archivage électronique sur support informatique, le microfilmage, l'encodage et la gestion de fichiers. Ces services peuvent être rendus de deux façons. Soit une équipe interne effectue au *Village* la gestion d'archives ou leur mise à jour, soit une équipe mobile réalise des prestations au sein des entreprises et institutions clientes. L'entreprise *Le Village* se distingue de l'atelier protégé dans la mesure où elle offre un accès à l'emploi dans l'économie non protégée dans le cadre de contrats à durée indéterminée.

Notons encore que *Le Village* est resté juridiquement au sein de l'ASBL *Le Village n°1 Reine Fabiola*. D'autre part, il se reconnaît davantage dans l'idée générale d'entreprise sociale que dans la notion d'entreprise d'insertion, davantage construite en fonction de travailleurs non handicapés.

### II. ÉVOLUTION AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE

L'activité du *Village* a débuté en juin 1995. Son premier contrat, conclu avec *Electrabel* et concernant l'archivage de 500 000 dossiers, a dû cependant être sous-traité à l'atelier protégé dans la mesure où l'offre était basée sur les prix «atelier protégé». Par la suite, en tant qu'entreprise «non protégée», *Le Village* a établi des tarifs supérieurs à ceux de l'atelier protégé afin de s'aligner sur les prix du marché. L'entreprise s'est aussi progressivement structurée: établissement d'un organigramme distinct, description des fonctions, détermination de prix de vente par section (à savoir scannage, microfilmage, encodage, gestion de fichiers, mailing).

De façon générale, la clientèle principale est constituée d'institutions hospitalières et de grandes entreprises, et le travail consiste en l'archivage électronique de données médicales et administratives.

Les aspects commerciaux sont assurés par un consultant externe qui perçoit des honoraires fixes auxquels s'ajoutent des commissions calculées en fonction des contrats qu'il décroche.

Avant de lancer son activité, *Le Village* a mené des essais de travail en entreprise. Ainsi, cinq personnes handicapées ont travaillé durant trois mois à l'hôpital Saint-Pierre dans l'encodage de fichiers patients. L'entreprise a aussi participé au «Salon de l'Imagerie» à Courtrai (avril 1995) en organisant un séminaire.

La mise en oeuvre du projet a été facilitée par le programme européen *Horizon 1*, qui a permis de former seize personnes handicapées à l'activité de l'entreprise. Parmi elles, il a fallu choisir celles qui allaient quitter la structure de l'atelier protégé pour passer sous statut d'employé au sein du *Village*. Les critères de sélection étaient les suivants: la capacité à s'intégrer dans une entreprise normale, la maîtrise du métier et la volonté de changer de statut. Trois personnes handicapées ont d'ores et déjà été engagées sous contrat à durée indéterminée. Cinq autres personnes, déjà opérationnelles dans la gestion électronique, travaillent en sous-traitance au sein de l'atelier protégé et doivent être engagées par l'entreprise au début de l'année 1996. Notons également qu'une personne engagée par *Le Village* a souhaité reprendre son poste de travail au sein de l'atelier protégé. Cette réaction a été provoquée par le stress vécu dans l'entreprise et par la perte des repères qu'elle avait au sein de l'atelier protégé.

La construction d'un nouveau bâtiment a débuté en janvier 1995. Ces locaux, d'une superficie de 200 à 300 m<sup>2</sup> et d'un coût de 13 millions de FB (9,9 millions pour les bâtiments et 3,1 millions pour les équipements), étaient opérationnels pour l'inauguration le 26 septembre 1995. Auparavant, l'entreprise louait des locaux au sein de l'atelier protégé.

## Synthèse

Afin de saisir d'un coup d'œil la situation des sept projets-pilotes après une année d'existence, leurs principales caractéristiques, ainsi que celles des structures porteuses, ont été regroupées en deux tableaux.

Sans entrer dans l'analyse comparée de ces expériences, on peut d'ores et déjà noter que sur les sept entreprises, deux se situent dans le secteur du bois, tandis que trois autres ont inscrit leurs activités dans une préoccupation environnementale.

En matière d'emplois, on voit que ces entreprises ont généré ensemble 37 emplois (évalués en équivalents temps plein) – 24 travailleurs et 13 encadrants, – ce qui donne une moyenne d'un peu plus de 5 emplois par projet. En considérant que chaque projet a reçu de la Fondation Roi Baudouin, de la Région wallonne et du Fonds social européen un subside global moyen d'environ 3,5 millions de FB<sup>4</sup>, le niveau de subsidiation par emploi, encadrants compris, s'élève à plus ou moins 660 000 FB au cours de la première année. On peut par exemple comparer ce chiffre aux 769 800 FB qui représentent le coût global moyen d'un chômeur pour la collectivité calculé en 1993 par le Bureau du Plan (Cf. infra). D'autre part, il faut surtout souligner que ce niveau de subsidiation est appelé à baisser de manière substantielle au cours des années suivantes, conformément au principe même et à la dynamique des entreprises d'insertion.

4. Nous ne comptons pas ici l'intervention de fonds privés de mécénat dans trois des sept projets.



## Les caractéristiques principales des sept projets-pilotes

5. L'emploi est évalué en «équivalents temps plein».

Projets-pilotes	Statut	Secteur d'activité	Emploi <sup>5</sup> en décembre 1995		
			Travailleurs	Personnel d'encadrement	Total
<i>Artisans du Bois</i>	ASBL	• Menuiserie	4	2	6
<i>Copeaux-Plus</i>	ASBL	• Menuiserie / ébénisterie	4	2	6
<i>Le Préambule</i>	SCRL	• Restauration (restaurant; salle de réception avec service traiteur)	4	2	6
<i>Recycl'auto</i>	SCRL	• Récupération et démontage de véhicules automobiles • Tri des matières en vue de leur recyclage	3	2	5
<i>Réhabiliès</i>	ASBL	• Réhabilitation de sites industriels • Aménagements de parcs et jardins	3	2	5
<i>Terre</i>	Extension de Terre ASBL	• Tri de papier à recycler	3	1	4
<i>Le Village</i>	Département du Village n°1 Reine Fabiola	• Gestion électronique de documents	3	2	5
<b>TOTAL</b>			<b>24</b>	<b>13</b>	<b>37</b>

## Les caractéristiques principales des structures porteuses

6. L'emploi est évalué en «équivalents temps plein». Lorsqu'il s'agit d'une entreprise employant des stagiaires, la colonne de gauche reprend le nombre d'encadrants, et celle de droite, le nombre de stagiaires.

7. Il s'agit du nombre moyen de stagiaires présents quotidiennement dans l'entreprise.

Structures porteuses	Statut	Création	Secteur d'activité	Emploi <sup>6</sup> lors du lancement des projets-pilotes	
				Encadrants et/ou travailleurs	Stagiaires <sup>7</sup>
<i>Apides</i>	ASBL (EFT)	1984	• Menuiserie • Restauration de meubles	9	12
<i>Les Copeaux</i>	ASBL (EFT)	1987	• Menuiserie • Mobilier • Assemblage mécanique • Électroménager	9	25
<i>Le Germeoir</i>	ASBL	1981	• Couture • Horeca • Nettoyage	9,5	23
<i>Nouveau Saint-Servais</i>	ASBL	1981	• Centre d'accueil d'entreprises débutantes • Aide sociale • Formation professionnelle	7,5	15
<i>Quelque chose à faire</i>	ASBL (EFT)	1981	• Bâtiment • Horticulture • Rénovation	26	40
<i>Terre ASBL</i>	ASBL	1963	• Récoltes sélectives, triage, recyclage et vente de vêtements usagers et de papier	179	
<i>Le Village n°1 Reine Fabiola</i>	ASBL (atelier protégé)	1963	• Emballage • Horticulture • Tri de bons publicitaires	420	





**spécificités  
des  
entreprises  
d'insertion**

# 1. Les travailleurs en insertion

Les travailleurs engagés par les entreprises d'insertion – principalement des jeunes – sont de façon générale caractérisés par un faible niveau de qualification. Si certains ont obtenu le diplôme d'enseignement secondaire supérieur (souvent l'enseignement professionnel ou technique), d'autres par contre n'ont pas terminé l'enseignement primaire; la plupart ont un parcours scolaire parsemé d'échecs. Quelques-uns ont suivi ou seulement entamé une formation au FOREM. L'expérience professionnelle de ces personnes est également réduite et leur durée d'inactivité fort variable, notamment en fonction de leur âge. Les travailleurs en insertion qui ont été précédemment stagiaires dans une EFT ont certes acquis une certaine expérience professionnelle, mais celle-ci s'est inscrite dans un cadre très particulier d'une formation par le travail. On peut néanmoins souligner le fait que par rapport au profil moyen des personnes en cours de stage au sein des EFT, les travailleurs d'une entreprise d'insertion font généralement preuve d'une plus grande maturité, ils sont plus avancés dans leur démarche de resocialisation et de ce fait plus fiable pour l'entreprise. Il n'en reste pas moins que d'une façon générale, ces personnes en insertion sont des travailleurs peu qualifiés pratiquement dans l'impossibilité de réintégrer les circuits classiques de l'emploi.

Avant d'être engagés par l'entreprise, les travailleurs avaient des statuts fort variés: bénéficiaires du «minimum de moyens d'existence», chômeurs de longue durée, ouvriers au sein d'un atelier protégé, stagiaires EFT,... Mais parfois ils n'avaient tout simplement aucun statut.

Au sein de l'entreprise d'insertion, les travailleurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée<sup>8</sup>. Leur rémunération correspond en général au salaire minimum garanti.

L'acquisition d'une compétence professionnelle se réalise au sein d'une équipe de travail et sur base d'un emploi stable et rémunéré. Elle comporte l'apprentissage progressif des techniques spécifiques liées à l'activité de l'entreprise, ainsi que l'acquisition d'un rythme de travail et de comportements professionnels. Certaines entreprises d'insertion, à l'instar des EFT, offrent parallèlement à l'apprentissage sur le terrain une formation technique théorique et un accompagnement social individualisé. Elles insistent parfois aussi sur l'apprentissage d'une certaine participation à la gestion de l'entreprise ou sur l'apprentissage plus général d'une citoyenneté. D'autres enfin voient la structure porteuse assurer au préalable une formation<sup>9</sup>. Le travail se réalise en équipe et celle-ci est coordonnée quotidiennement par un responsable technique (chef cuisinier, chef de chantier,...) que nous appelons de façon générique «encadrant». Selon les entreprises et le secteur d'activités, un encadrant est nécessaire pour 1,5 à trois travailleurs en insertion.

Si certaines entreprises d'insertion se caractérisent par une stabilité parmi les travailleurs en insertion, d'autres sont confrontées à une certaine rotation du personnel. Les causes de départ sont diverses. Dans le meilleur des cas, certains travailleurs trouvent un emploi ailleurs; d'autres quittent l'entreprise de leur propre initiative parce qu'ils éprouvent des difficultés à assumer un travail régulier; certains enfin doivent être licenciés. Ces départs ont cependant toujours été compensés par l'engagement de nouveaux travailleurs peu qualifiés. Durant la première année d'existence des sept entreprises-pilotes, le nombre d'emplois, tant au niveau du public en insertion que du personnel d'encadrement, est resté constant ou a évolué à la hausse.

<sup>8</sup>. Il s'agit là d'une des conditions spécifiées dans l'appel aux projets lancé par la Fondation Roi Baudouin.

<sup>9</sup>. Ainsi, les quatre travailleuses engagées par Le Prémambule ont pu bénéficier d'une formation dans le secteur de l'horeca organisée par Le Gerموir. Cette formation, financée par le programme européen Now, a duré un an. Quant aux travailleurs du Village, ils ont suivi pendant trois mois une formation aux techniques d'encodage, de microfilmage et de scannage.

À l'heure actuelle, aucune des sept entreprises-pilotes ne peut prétendre avoir résorbé totalement le handicap socioprofessionnel des personnes en insertion. Néanmoins, toutes constatent des progrès importants, naturellement variables suivant les personnes.

Les principaux problèmes rencontrés par les entreprises avec leurs travailleurs en insertion sont principalement liés à des difficultés d'adaptation aux contraintes de l'entreprise: respect des horaires, rythme de travail et productivité, relations à l'autorité, stabilité et présence régulière, exigence d'amélioration constante,... En amont de ces difficultés d'adaptation se trouve bien souvent une situation sociale et familiale délicate: logement précaire, surendettement, passé judiciaire, difficultés liées à l'éducation des enfants dans les familles monoparentales,...

Notons que dans le cas d'une entreprise employant des travailleurs handicapés mentaux, l'objectif n'est pas de résorber le handicap mental mais plutôt de permettre à ces personnes d'aller le plus loin possible dans leurs capacités professionnelles et d'être davantage valorisées socialement au travers d'un métier à plus haute valeur ajoutée. Le problème majeur lié à ce groupe cible est la désorientation que peut provoquer le changement de statut en passant du milieu de l'atelier protégé au milieu de l'entreprise d'insertion.

## 2. Le cadre juridique

De façon générale, les initiatives d'insertion par l'économie choisissent comme cadre juridique le statut – conçu en 1921 – d'association sans but lucratif (ASBL). C'est aussi le cas de cinq des sept projets-pilotes présentés dans les pages précédentes. En effet, ce statut est très souple et peu exigeant: la création d'une ASBL ne requiert aucun capital initial et s'avère beaucoup moins lourde, sur le plan administratif, que celle d'une société commerciale. En outre, ce statut est le seul à traduire l'absence de but de lucre, et c'est pourquoi il est requis pour obtenir différents types de subsides publics visant des activités à forte dimension sociale, subsidiation qui n'est pas accessible aux sociétés commerciales classiques. Enfin, et ce n'est pas le moins important, l'ASBL peut exercer à titre accessoire une activité industrielle ou commerciale, sans toutefois être soumise à l'impôt des sociétés.

Néanmoins, pour des initiatives qui s'inscrivent clairement dans une dynamique entrepreneuriale, le statut d'ASBL comporte aussi des inconvénients. Ainsi, les ASBL sont parfois desservies par leur image de marque plus socioculturelle qu'économique, les entreprises classiques jouissant souvent, sur des marchés de plus en plus concurrentiels, d'une crédibilité supérieure aux yeux de la clientèle. Les sociétés commerciales classiques dénoncent aussi les aides publiques diverses dont peuvent bénéficier les ASBL, accusant ces dernières de concurrence déloyale; d'un autre côté, si elles ont droit à un certain nombre de subsides publics, les ASBL n'ont par contre pas accès aux aides prévues par les lois d'expansion économique (primes à l'embauche, primes à l'investissement,...). Par ailleurs, les ASBL ne peuvent prétendre à l'immatriculation au registre du commerce<sup>10</sup>. Ceci se traduit par un handicap important sur le marché dans la mesure où, par exemple, l'absence d'enregistrement en tant qu'entrepreneur dans le bâtiment empêche les clients potentiels de bénéficier de divers avantages financiers (TVA réduite, primes à la réhabilitation de logements,...), de même qu'elle ferme la porte aux commandes publiques. Qui plus est, les ASBL rencontrent beaucoup de

10. Il faut remarquer que les ateliers protégés et les EFT peuvent obtenir un enregistrement partiel sans être inscrits au registre du commerce.



difficultés pour accéder au crédit bancaire dans la mesure où, n'ayant pas de capital social, elles présentent souvent moins de garanties, surtout en l'absence de propriété immobilière.

Pour surmonter ces obstacles, des structures de type «mixte» ont été mises sur pied par certaines entreprises sociales: elles gardent une base associative sous forme d'ASBL, garante du projet social, mais se dotent conjointement de structures commerciales afin de bénéficier d'un meilleur positionnement dans le champ économique. La structure juridique la plus utilisée à cet effet est la société coopérative. On parle alors d'un groupe d'économie sociale rassemblant plusieurs entités juridiques distinctes dans un même projet global. Le cas de la coopérative *Le Preamble*, intégrée dans le groupe du *Germoir*, et celui de la coopérative *Recycl'auto*, mise sur pied par l'ASBL *Nouveau Saint-Servais*, illustrent bien cette situation.

Ces dernières expériences indiquent sans doute une des pistes les plus fiables pour le développement des entreprises d'insertion: opter pour un statut de société commerciale afin d'affirmer la vocation économique et commerciale de l'entreprise, mais en inscrivant cette dynamique entrepreneuriale dans le cadre d'un projet social. En ce sens, le statut d'ASBL reste généralement indispensable pour l'organisation faîtière d'un groupe d'économie sociale. Mais une autre possibilité de garantir la primauté du projet social sera bientôt offerte avec le statut de société commerciale (SA, SPRL ou SC) à finalité sociale, qui pourra être utilisé à partir de juillet 1996. Nous y reviendrons plus loin.

### 3. Les activités

Les entreprises d'insertion sont loin de se concentrer dans une branche d'activités particulière. Au contraire, l'expérience montre une grande variété dans les secteurs choisis, ceux-ci allant de la menuiserie à la gestion électronique de documents en passant par l'horeca, le recyclage du papier et des véhicules automobiles, ou encore la réhabilitation de sites industriels désaffectés. L'entreprise d'insertion exploite donc des créneaux tant traditionnels (tels que la menuiserie) que novateurs (recyclage des véhicules automobiles), voire même de haute technologie (gestion électronique de documents). À l'intérieur de leur créneau, ces entreprises s'efforcent souvent de développer un produit particulier<sup>11</sup>. Notons aussi que trois entreprises parmi les projets-pilotes ont choisi une activité étroitement liée à la problématique de l'environnement<sup>12</sup>.

De façon générale, on constate que les entreprises d'insertion optent pour une activité à forte intensité de main-d'œuvre, comme de nombreuses PME auxquelles elles peuvent d'ailleurs être comparées tant par leur taille que par leur volume d'activités. L'analyse des activités menées par les entreprises d'insertion invite toutefois à regarder au-delà de leur caractère général de PME pour mettre en évidence leur rôle en tant qu'instrument au service de la collectivité. Ce rôle peut être présenté sous quatre grandes facettes qui correspondent à autant de prestations de service enchâssées dans leur activité productive.

L'entreprise d'insertion joue incontestablement un rôle d'intégration sociale et de prévention de la délinquance. En effet, la plupart des travailleurs engagés par les entreprises d'insertion sont des personnes, principalement des jeunes, relevant de «groupes à risque».

<sup>11</sup>. Ainsi, *Copeaux Plus*, qui a opté pour le secteur de la menuiserie, s'est spécialisé dans la fabrication de modules de psychomotricité et offre un produit sur mesure répondant aux exigences des clients. Autre exemple, *Le Preamble* affiche une carte de menus cuisinés à partir de produits du terroir et offre un cadre culturel original à ses clients (galerie d'art et soupers-concerts).

<sup>12</sup>. Il s'agit de *Réhabiliés*, *Recycl'Auto* et *Terre*.

Il s'agit de personnes sans emploi, sans grande formation scolaire et ayant souvent connu l'échec. Elles resteraient probablement dans leur situation – minimisés, chômeurs indemnisés, ou même sans ressources – ou se marginaliseraient davantage si elles n'étaient accompagnées dans une démarche d'insertion. L'entreprise d'insertion permet précisément à la plupart d'entre elles de se stabiliser malgré un parcours personnel difficile. Le rôle de ce type d'entreprise est particulièrement important auprès des personnes qui ne sont pas prises en charge par d'autres institutions.

Les entreprises d'insertion, même si elles visent à offrir des emplois durables en leur sein, peuvent aussi être des structures de transition vers les circuits classiques de l'emploi: lorsqu'un travailleur devient performant, il est susceptible de quitter l'entreprise d'insertion et d'alimenter l'offre de main-d'oeuvre qualifiée qui est déficitaire dans certaines branches d'activités, notamment la construction.

Un autre service à la collectivité rendu par plusieurs entreprises d'insertion rencontre les préoccupations de la population: il s'agit de la préservation de l'environnement. En effet, trois projets-pilotes sur sept, on l'a vu, ont opté pour une activité à forte dimension écologique, que ce soit le recyclage du papier et de pièces d'automobiles, ou l'assainissement de sites industriels.

Enfin, les entreprises d'insertion peuvent participer à la reconversion d'une région, ou à tout le moins, au développement local. Cette contribution peut être particulièrement importante dans le cas d'un milieu pauvre en entreprises: par exemple dans certains milieux ruraux ou dans des zones de vieille industrialisation qui n'ont pu se reconvertir. Le projet du zoning d'économie sociale de Monceau-Fontaine en est une belle illustration.

## **4. La structure porteuse**

Les sept expériences ont montré que l'existence d'une «structure porteuse» est déterminante dans la création, le développement, voire la survie de l'entreprise d'insertion. En effet, l'entreprise d'insertion bénéficie alors dès sa création de l'infrastructure générale déjà en place – bâtiments, services administratifs, comptables, etc. – et, dans le cas d'activités similaires, du know-how, de l'outil et du carnet de commandes de la structure porteuse. Une telle situation lui permet d'être rapidement productive tout en postposant certains investissements qu'elle est incapable de réaliser dès le démarrage. De plus, si la structure porteuse est une EFT (ou un atelier protégé), l'entreprise peut engager des personnes formées en fonction du métier choisi. Enfin, la structure de soutien est peut-être encore plus vitale au niveau financier. Les entreprises d'insertion souffrant d'un manque chronique de liquidités, les structures porteuses offrent souvent un matelas financier indispensable en assurant surtout des avances de trésorerie, des apports en capital ou parfois des dons.

Un tel tableau, quasiment idyllique, des synergies entre structures porteuses et entreprises d'insertion, ne doit cependant cacher ni la variété des situations dans les différentes expériences-pilotes, ni l'acuité des problèmes restant à résoudre. En premier lieu, la relation étroite entre structure porteuse et entreprise d'insertion n'implique pas nécessairement que le secteur d'activités choisi par la seconde soit identique à celui de la première. Ainsi, deux grands cas de figure ont été observés. Le premier cas est celui où l'entreprise d'insertion se spécialise dans le même métier que la structure porteuse, tout en développant éventuellement



des produits nouveaux et différenciés. L'entreprise d'insertion constitue en quelque sorte un prolongement de l'activité de la structure porteuse, souvent une EFT, d'où sont issus les travailleurs. Des stagiaires, formés au sein de l'EFT, deviennent alors travailleurs à part entière dans l'entreprise d'insertion. D'autres entreprises d'insertion par contre ont développé un secteur d'activités peu ou pas du tout en relation avec celui de la structure porteuse. Dans ce cas, soit la formation des travailleurs est réalisée «sur le tas» au sein de l'entreprise d'insertion, soit la structure porteuse octroie à quelques-uns de ses travailleurs une formation spécifique, sans lien direct avec ses activités propres, en vue de leur proposer un emploi dans l'entreprise d'insertion.

Parfois, les synergies possibles sont limitées par la nature même de l'activité choisie par l'entreprise d'insertion ou par les capacités financières de la structure porteuse. Ainsi, par exemple, le choix du secteur de la restauration a éloigné *Le Préambule* des activités existantes du *Gerموir*. Loin de pouvoir postposer certains investissements pourtant très lourds en se reposant sur les bâtiments et équipements de la structure porteuse, *Le Préambule* a au contraire dû réaliser, avant même l'ouverture de son restaurant, tous les travaux de transformation et d'équipement nécessaires. En outre, dans cette expérience comme dans d'autres, la structure porteuse a éprouvé bien des difficultés à assurer le soutien financier nécessaire, que ce soit pour les investissements de départ ou en cas de développement rapide de l'activité.

Enfin, si l'existence d'une structure porteuse s'avère importante, il n'empêche que développer deux structures parallèles sans que l'une porte préjudice à l'autre est souvent très délicat. En particulier, pour relever tous les défis inhérents à une activité entrepreneuriale, l'entreprise d'insertion peut être amenée à «pomper» plus ou moins longtemps la meilleure part du carnet de commandes et / ou des capacités gestionnaires de la structure porteuse. Dans les premières années en tout cas, il n'y a sans doute guère d'autre chemin que la recherche permanente d'un équilibre entre, d'une part, le nécessaire soutien de la structure porteuse, et d'autre part, le besoin d'une autonomie croissante. Celle-ci se traduira notamment par la mise en place d'une organisation du travail distincte et par l'occupation de locaux permettant à l'entreprise d'insertion de développer une culture propre.

## **5. Le fondateur-coordonateur**

En règle générale, l'initiative de créer une entreprise d'insertion émane d'un petit groupe de personnes occupant déjà au sein de la structure porteuse des postes à responsabilité. Quant à la coordination effective du projet, elle est le plus souvent assurée soit par un (voire deux) des membres du groupe fondateur, soit encore par une personne extérieure choisie par les promoteurs.

Les fondateurs-coordonateurs ont des profils variés. Ainsi, parmi les porteurs des sept projets, on relève des formations d'assistant social, d'ingénieur industriel, d'économiste, de sociologue, d'instituteur,... Quant à leur expérience professionnelle, celle éventuellement acquise au sein de la structure porteuse est particulièrement précieuse. Elle traduit en effet une expérience de la réinsertion professionnelle de personnes peu qualifiées, parfois dans un créneau d'activités très proche de celui de l'entreprise d'insertion, mais elle peut aussi l'aider grandement dans la gestion des rapports entre celle-ci et la structure porteuse.



La gestion d'une entreprise d'insertion représente une charge considérable. Les responsabilités du fondateur-coordonateur sont multiples et exigent une grande polyvalence. Véritable homme-orchestre de l'entreprise, celui-ci prend généralement en charge l'essentiel de la gestion administrative, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les relations extérieures et selon les cas, la coordination des ventes et de la production. Dans ce contexte, la personnalité du fondateur-coordonateur représente un paramètre prépondérant pour la réussite de l'entreprise. À côté de capacités entrepreneuriales et d'un sens inné du leadership, celui-ci doit intégrer des préoccupations sociales fondamentales. Soutenu en outre par une grande motivation, le promoteur de tels projets ne peut que s'investir de façon intense dans ses activités. Pour les entreprises d'insertion, plus encore peut-être que pour la plupart des entreprises sociales, ce profil très exigeant des fondateurs-coordonateurs représente un des facteurs limitant la multiplication de telles expériences.

## 6. Les marchés et la concurrence

Toutes les entreprises d'insertion envisagées ici opèrent sur des marchés concurrentiels. Elles doivent dès lors se battre pour défendre et accroître leur part de marché, en respectant les mêmes règles du jeu que les entreprises traditionnelles. Il est important de relever à cet égard que la plupart d'entre elles exploitent une « niche » particulière de leur secteur, ce qui leur confère des atouts importants. Par exemple, le concept mis au point par *Le Préambule* combine un espace de concerts et une galerie d'art avec un service de restauration proposant cuisine végétarienne et produits du terroir. Cette originalité fait du *Préambule* l'unique lieu de ce genre dans la région de Charleroi. Autre illustration, *Réhabilis* est une des premières entreprises présentes dans le secteur de la réhabilitation de sites industriels désaffectés. Elle propose par ailleurs un service de nettoyage et de débroussaillage qui ne fait pas partie de l'offre des autres entreprises du secteur, ce qui lui confère un atout supplémentaire. *Copeaux-Plus* se positionne également dans un segment particulier du marché avec ses modules de psychomotricité. Il s'agit en effet d'un produit très spécifique et pour lequel la capacité d'adaptation de l'entreprise aux exigences du client doit être grande. Enfin, *Le Village* occupe également une « niche » spécialisée du marché de la gestion électronique de documents dans la mesure où l'entreprise n'est pas liée à un matériel ou à un logiciel d'exploitation particulier. De ce fait, elle a développé une forte capacité d'adaptation aux problèmes spécifiques des clients.

D'une manière générale, les relations entre les entreprises d'insertion et leurs concurrents ne sont pas conflictuelles. Au contraire, le climat est plutôt serein et il existe une reconnaissance croissante des entreprises d'insertion dans leurs branches respectives. Des accords de sous-traitance peuvent même s'établir entre elles et d'autres entreprises du secteur. Il est toutefois vrai que les parts de marché des entreprises d'insertion, tout en augmentant de façon continue, restent globalement très marginales et donc peu gênantes pour leurs concurrents.

En matière de marchés publics, trois types de contrats peuvent être envisagés: les marchés de travaux, les marchés de fournitures et les marchés de services. Actuellement, le statut d'ASBL choisi par la majorité des entreprises d'insertion les handicape lourdement dans la procédure de soumission aux marchés de travaux. En effet, pour pouvoir soumissionner dans le cadre de tels marchés, l'entrepreneur doit être enregistré, voire même, à partir de travaux d'un certain montant, agréé. Or, parmi les conditions à remplir pour l'enregistrement et l'agrément, figure en principe l'inscription au registre du commerce, qui est inaccessible aux

ASBL. Soulignons toutefois une évolution des mentalités, traduite dans une disposition légale<sup>13</sup>, dans la mesure où le législateur a prévu une exception en faveur des ateliers protégés et des EFT: ceux-ci ne doivent pas être inscrits au registre du commerce pour être enregistrés. Les marchés de fournitures et de services ne comportent en revanche aucune condition d'accès qui soit formellement discriminatoire pour les entreprises d'insertion<sup>14</sup>.

Dans la pratique, bien que les entreprises d'insertion développent une action a priori limitée géographiquement, les contrats publics qu'elles décrochent n'émanent pas toujours des pouvoirs publics locaux tels que les communes. L'expérience montre en effet que certaines d'entre elles traitent régulièrement avec des instances publiques comme les Régions, la Communauté française ou les Provinces. Il n'existe pas vraiment de règle absolue concernant le volume des marchés publics obtenus par les entreprises d'insertion. Néanmoins, on constate qu'elles ont plutôt accès aux marchés de petite taille. Lorsqu'elles ont accès aux gros marchés, locaux ou non, il s'agit souvent de conventions annuelles. Par ailleurs, elles ont indirectement accès aux marchés importants par le mécanisme de la sous-traitance avec une plus grosse entreprise, ou une entreprise qui dispose peut-être de plus de compétences spécifiques, ou encore une entreprise agréée. Notons que le comportement des pouvoirs publics n'est pas toujours favorable aux petites entreprises dans la mesure où ils préfèrent en général conclure tout un marché avec une seule entreprise, plutôt que de devoir négocier et par la suite coordonner plusieurs petits marchés accessibles aux entreprises d'insertion.

La plupart des marchés publics obtenus par les entreprises d'insertion sont des marchés attribués selon la procédure négociée. Deux raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, ce type de marché concerne des sommes moins importantes que les marchés conclus par appel d'offres ou par adjudication et correspond dès lors mieux à la taille des entreprises d'insertion qui sont avant tout des PME. Ensuite, ce mode de passation laisse un plus grand pouvoir discrétionnaire aux pouvoirs publics qui peuvent dès lors plus facilement combiner une dynamique sociale à la réalisation de travaux d'intérêt général. Toutefois, les conventions annuelles passent la plupart du temps par une procédure par appel d'offres. Or, il est malaisé de décrocher des contrats par appel d'offres, notamment à cause du manque de confiance des pouvoirs publics lorsqu'il s'agit de marchés plus importants. Les entreprises d'insertion sont en effet souvent confrontées à de nombreux préjugés, à une méconnaissance de leur projet social et parfois même à un véritable ostracisme. Par ailleurs, les entreprises d'insertion ne sont pas toujours en mesure de rencontrer tous les critères de sélection ni d'être compétitives au regard des critères d'attribution des marchés publics. De plus, ne fonctionnant pas dans une logique de productivité maximale, ces entreprises n'offrent pas nécessairement les services les moins chers – elles se situent le plus souvent dans la moyenne des remises de prix, – ce qui, dans le cas où l'unique critère de sélection est celui du prix et autres éléments chiffrables, comme dans la procédure par adjudication, constitue un handicap substantiel.

13. Cf. Développer l'entreprise sociale, Fondation Roi Baudouin, 1994, p. 167.

14. Ainsi, Le Village, qui vise des marchés de fournitures et de services, n'éprouve aucune difficulté à accéder aux marchés publics au même titre que des sociétés importantes et bien implantées, ce qui n'est pas le cas de Réhabilis, présent sur les marchés de travaux.



## 7. La subsidiation des entreprises d'insertion

Nous avons vu dans la présentation des projets-pilotes que ceux-ci ont bénéficié dès leur démarrage de différents types de soutien financiers provenant de la Région wallonne, de la Fondation Roi Baudouin, du Fonds social européen et même, dans l'un ou l'autre cas, de fonds de mécénat de grandes sociétés. De plus, lorsque l'agrégation des entreprises d'insertion sera formellement organisée au niveau de la Région wallonne, celles-ci pourront bénéficier des exonérations de cotisations patronales qui sont prévues par la loi du 23 juillet 1993 et qui, selon l'arrêté d'application du 30 mars 1995, devraient être dégressives sur quatre ans (de 100 % d'exonération la première année à 25 % la quatrième année).

Cette subsidiation des entreprises d'insertion doit évidemment pouvoir être justifiée, de façon précise, sans quoi celles-ci pourraient être soupçonnées de profiter d'avantages indus permettant éventuellement de développer une concurrence déloyale vis-à-vis des autres entreprises de leur secteur.

Voyons donc quels arguments il est possible d'avancer pour justifier la subsidiation des entreprises d'insertion.

### A. Le rôle de l'État dans la régulation macroéconomique

#### I. LE SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS À L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES

Le soutien aux entreprises d'insertion s'inscrit d'abord dans une logique de régulation de l'économie que l'on voit depuis longtemps à l'oeuvre dans les pays occidentaux. Il est en effet admis que les pouvoirs publics encouragent la création et le développement des entreprises par de multiples soutiens directs et indirects<sup>15</sup>. Les formes de subsidiation, d'exonération ou de déductibilité fiscale sont nombreuses et visent de multiples agents économiques: les agriculteurs, les entreprises en difficulté, les créateurs d'entreprises ou d'emplois, les investisseurs étrangers, les centres de coordination de sociétés multinationales, etc.

Puisque les entreprises classiques sont nombreuses à recevoir des aides diverses des pouvoirs publics, on ne voit pas pourquoi les entreprises d'insertion n'auraient pas droit aux mêmes types de soutien lorsqu'elles remplissent les mêmes conditions que les autres entreprises, en particulier en matière de création d'emplois. À l'heure actuelle cependant, la plupart des entreprises d'insertion ont le statut d'ASBL, et de ce fait, elles n'ont pas accès aux aides prévues par les lois d'expansion économique: primes à l'embauche, primes à l'investissement, primes en capital ou subvention-intérêt pour des investissements. Il est dès lors logique qu'elles bénéficient d'autres mesures qui, à tout le moins, leur offrent globalement le même soutien qu'aux autres PME. À ces mesures peuvent ensuite s'en ajouter d'autres, justifiées quant à elles par des aspects plus particuliers des entreprises d'insertion.

15. Certes, les articles 92 et 93 du Traité de Rome posent le principe de l'interdiction des aides d'État aux entreprises. L'article 92 prévoit toutefois une série d'exceptions qui sont examinées en détail dans l'ouvrage *Développer l'entreprise sociale* (p. 146-158). Parmi ces exceptions figurent notamment «les aides destinées à remédier à des difficultés sectorielles ou à une perturbation grave de l'économie d'un État de la Communauté». Ce type d'exception est largement invoqué par les pouvoirs publics nationaux ou régionaux pour faire accepter par la Commission européenne leurs diverses aides aux entreprises.



Notons toutefois que l'accès aux aides prévues par les lois sur l'expansion économique devrait s'ouvrir automatiquement aux entreprises d'insertion dès le moment où elles adopteront le statut de société à finalité sociale.

## II. L'IMPACT POSITIF SUR LES FINANCES PUBLIQUES

Avant d'aborder la justification d'une subside plus importante des entreprises d'insertion, soulignons encore combien le soutien financier des pouvoirs publics est pertinent lorsqu'il s'agit d'encourager la remise au travail de personnes sans emploi. En effet, un chômeur représente pour la collectivité un coût important, qui comporte trois grandes composantes: les allocations de chômage versées au chômeur; les non retenues de sécurité sociale (perte subie par les pouvoirs publics du fait du non paiement de cotisations sociales pour les chômeurs); la moins-value fiscale en termes d'impôts directs (perte subie par le budget de l'État du fait de l'exonération totale ou partielle des revenus du chômage et de la taxation d'un revenu inférieur à celui qu'aurait l'intéressé s'il avait un emploi) et en termes d'impôts indirects (perte subie par le budget de l'État du fait de la taxation indirecte qui s'applique à un revenu disponible plus faible que si l'intéressé avait un emploi). Le coût annuel moyen d'un chômeur a ainsi été estimé par le Bureau du Plan à 769 800 FB en 1993.

Ce calcul montre avant tout qu'une aide publique, même très substantielle, à la remise au travail de chômeurs peut avoir un effet net positif sur les finances publiques, dans la mesure où le montant de l'aide peut être plus que compensé par les économies et par les recettes que la remise au travail engendre pour le budget public. Il en sera surtout ainsi si d'une part, l'aide ne provoque pas un simple «effet de substitution» (l'entreprise licencie un travailleur pour remettre au travail un chômeur qui se trouve dans les conditions de l'aide) et si d'autre part, l'aide n'a pas un effet d'aubaine: si la création d'emplois avait eu lieu même en l'absence d'aide, l'entreprise engrange celle-ci comme un «bonus», et l'aide n'a en réalité aucun impact sur l'emploi et représente plutôt une dépense nette pour les dépenses publiques.

En l'absence de ces deux effets pervers, le soutien public à la création d'emplois trouve dans ce calcul macroéconomique une forte justification, quel que soit le type d'entreprises concerné. Toutefois, le risque que survienne l'effet de substitution et l'effet d'aubaine est probablement beaucoup plus faible dans les entreprises d'insertion: chez celles-ci, la remise au travail de sans emplois est la véritable finalité de l'activité, souvent explicitement inscrite dans leurs statuts, alors que dans les autres entreprises, elle n'est généralement pas au premier rang des objectifs fixés par le ou les propriétaires.

### **B. La compensation d'une moindre productivité**

La productivité moindre des travailleurs employés dans les entreprises d'insertion constitue un premier argument de poids justifiant une subside plus importante de ces entreprises. Par rapport aux entreprises traditionnelles, l'entreprise d'insertion n'a de fait aucune chance d'être compétitive et viable si elle doit supporter seule les surcoûts liés à la faible productivité de ses travailleurs en insertion et à l'encadrement plus important que ceux-ci exigent. Il apparaît donc légitime qu'une intervention publique vienne compenser le handicap économique qui affecte ces entreprises en raison du handicap socioprofessionnel de leurs travailleurs.

En pratique, l'expérience montre qu'un subside forfaitaire comme celui octroyé à chaque projet-pilote par la Fondation Roi Baudouin (un million de FB) est loin d'être suffisant pour le lancement d'une entreprise engageant dès les premiers mois trois travailleurs issus d'un public «difficile». C'est pourquoi des financements complémentaires sont indispensables sous des formes qui peuvent être variées: prise en charge d'une partie du coût salarial des travailleurs en insertion, rémunération du personnel d'encadrement, aides à l'investissement,... En combinant ainsi différents outils, l'intervention des pouvoirs publics peut donner aux entreprises d'insertion un cadre budgétaire leur permettant de poursuivre leur objet social avec des chances économiques équivalentes à celles des entreprises traditionnelles. Toute la difficulté, reconnaissons-le, réside dans l'évaluation aussi précise que possible du handicap financier à résorber du fait de la moindre productivité des travailleurs en insertion.

### **C. Une mission de service à la collectivité**

De manière générale, en matière de sport, de culture, de loisirs, de services sociaux et sanitaires, d'éducation populaire, de formation ou encore de recherche, de nombreuses entreprises sociales remplissent une mission d'intérêt général qui légitime un financement public plus ou moins important de leurs activités. De façon plus précise, nous avons vu dans l'analyse des activités des entreprises d'insertion qu'à côté de leur production commerciale, elles rendaient des services manifestes à la collectivité. Ce rôle ne peut que justifier un financement public.

Ainsi, si l'on considère la baisse ou la prévention de la délinquance et le recul des problèmes sociaux comme facteurs d'amélioration du bien-être général, la contribution des entreprises d'insertion, qui assurent une réinsertion professionnelle et sociale de personnes autrement marginalisées, est importante pour l'ensemble de la collectivité, et justifie une subvention publique. Par le biais de celle-ci, la collectivité achète en quelque sorte à l'entreprise sa prestation de services de réinsertion.

On peut aussi rappeler que les entreprises d'insertion qualifient et rendent opérationnelle une main-d'oeuvre susceptible de rejoindre des entreprises traditionnelles. Cet apport est particulièrement bienvenu dans les secteurs qui souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et où bien des entreprises doivent elles-mêmes supporter des surcoûts de formation pour les travailleurs qu'elles embauchent. En ce sens, il s'agit à nouveau d'un service pour lequel l'entreprise d'insertion mérite sans doute un soutien des pouvoirs publics, à l'instar par exemple des incitants offerts aux entreprises qui accueillent des jeunes dans le cadre d'un apprentissage professionnel.

Ajoutons encore que la collectivité étant de plus en plus sensible aux problèmes d'environnement, il est logique que les pouvoirs publics soutiennent les initiatives qui contribuent à la résolution de ces problèmes, surtout lorsque de telles activités sont en tout ou en partie non marchandes. Or, nous avons vu que les entreprises d'insertion sont particulièrement présentes dans ce type d'activités et de services à la collectivité.

Enfin, sans prétendre que ceci justifie une subvention spécifique, soulignons que les entreprises d'insertion sont, comme bien des PME, fortement ancrées dans le tissu local et qu'elles peuvent en outre être des acteurs dynamiques dans le développement ou la reconversion de zones défavorisées où précisément les problèmes d'insertion socioprofessionnelle sont aigus.

## **D. Une expérimentation de la démocratie économique**

Les entreprises d'insertion constituent des espaces où s'expérimente une certaine démocratie économique. En effet, ces entreprises étant le plus souvent des associations, le pouvoir de décision n'est pas réparti en fonction d'un capital détenu mais plutôt en fonction de l'implication personnelle des individus qui composent l'association. D'autre part, les entreprises d'insertion visent en général à amener leurs travailleurs à assumer des responsabilités croissantes et à s'intégrer dans des processus de gestion participative.

Par ailleurs, c'est aussi l'une des spécificités que tend à souligner le nouveau statut de société à finalité sociale: si les entreprises d'insertion sont amenées à adopter ce nouveau statut, elles devront offrir à tous leurs travailleurs, dans les douze mois suivant leur engagement, la possibilité de devenir associés de la société. Quand, en plus, cette dynamique participative s'inscrit dans un contexte où les bénéfices éventuels sont réinvestis au service d'une finalité sociale et non distribués entre ceux qui détiennent le pouvoir, on peut estimer légitime que les pouvoirs publics encouragent de telles expériences de démocratie économique.





# Recommen- dations

# 1. Le statut juridique de l'entreprise d'insertion

Une première question importante consiste à se demander quel cadre juridique il faut promouvoir pour les entreprises d'insertion. Le problème est d'autant plus actuel qu'au statut d'ASBL, majoritairement utilisé mais non dépourvu d'inconvénients (Cf. supra), la récente réforme du droit belge des sociétés a ajouté la possibilité de créer des sociétés commerciales à finalité sociale.

La société à finalité sociale (SFS) est définie dans l'article 164 bis de la «loi de réparation» votée le 13 avril 1995 et modifiant de nombreuses dispositions contenues dans les lois coordonnées sur les sociétés commerciales. Cet article stipule que les différentes formes de sociétés commerciales (SA, SC, SPRL,...) peuvent être appelées «sociétés à finalité sociale» lorsqu'elles «ne sont pas vouées à l'enrichissement de leurs associés» et que leurs statuts respectent une série de conditions. Ainsi, ils doivent stipuler que «les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial» et ils «n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect». Lorsque la société procure aux associés un bénéfice patrimonial direct limité, le bénéfice distribué à ceux-ci ne peut dépasser le taux d'intérêt «fixé par le Roi» (actuellement 6 %). C'est aussi aux statuts de définir une «politique d'affectation des profits conforme aux finalités internes et externes de la société». En cas de liquidation, il doit être prévu «qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société», et si l'entreprise abandonne sa forme juridique de SFS, «les réserves existantes ne peuvent, sous quelque forme que ce soit, faire l'objet d'une distribution». Ces deux derniers articles visent à mettre l'entreprise à l'abri de tentatives de réalisation de plus-values substantielles. Enfin, comme on l'a dit précédemment, la SFS introduit une certaine démocratie dans l'entreprise. Ainsi, ses statuts doivent prévoir «les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé». De plus, ils stipulent que «nul ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées; ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société».

L'énoncé de toutes ces conditions montre clairement que la qualification de «société à finalité sociale» comporte avant tout des exigences qui s'ajoutent à celles liées au statut de société classique. Elle ne deviendra dès lors vraiment attractive pour les acteurs de l'économie sociale et en particulier pour les entreprises d'insertion que si d'autres mesures octroient des avantages fiscaux et / ou sociaux aux SFS dans la mesure où elles rendent des services à la collectivité et / ou pour compenser les coûts spécifiques qui les handicapent. Or, en l'état actuel des choses, le passage à un statut de société commerciale, fut-elle à finalité sociale, ferait perdre automatiquement la plupart des subsides publics (Région wallonne, Fonds social européen, ...) accessibles aux ASBL. Certes, cela ouvrirait par ailleurs aux entreprises d'insertion l'accès à diverses aides destinées aux PME, mais ces aides ne pourraient compenser la disparition des soutiens qui leur sont actuellement assurés et qui sont liés à leur statut d'ASBL. Autrement dit, imposer prématurément le statut de SFS reviendrait en fait à inciter les entreprises d'insertion à mettre en place ou à conserver une double structure: d'une part, une SFS pour se donner une façade commerciale et pour répondre aux exigences formellement imposées, d'autre part, une ASBL afin de recevoir divers types de subsides classiques et

d'en faire bénéficier plus ou moins directement la première structure. C'est précisément un tel manque de clarté et de tels risques de confusion que l'on voudrait à terme voir disparaître. La meilleure démarche consiste donc à éviter toute précipitation en la matière et à admettre la possibilité, voire parfois la nécessité, de recourir au statut d'ASBL pour le lancement d'entreprises d'insertion. Par contre, dans la mesure où celles-ci doivent assurer elles-mêmes une partie croissante de leur financement, il paraît raisonnable d'exiger qu'elles adoptent à terme un statut de société commerciale à finalité sociale.

## 2. L'agrégation de l'entreprise d'insertion

Que l'on privilégie le statut d'ASBL ou de SFS, ce cadre juridique ne suffit évidemment pas à lui seul pour exprimer la spécificité des entreprises d'insertion. D'autres critères sont nécessaires pour distinguer, parmi les ASBL et les SFS, celles qui ne s'occupent que d'insertion. Définies alors de façon plus précise, ce sont de telles entreprises qui bénéficieraient des exonérations de cotisations patronales prévues par la loi du 23 juillet 1993 pour l'engagement de travailleurs peu qualifiés. L'arrêté royal du 30 mars 1995 appliquant cette loi cite en effet nommément les «entreprises d'insertion», «*entreprises et associations possédant la personnalité juridique, reconnues et subsidiées comme telles par l'autorité régionale ou communautaire, qui ont pour objet social l'insertion sociale et professionnelle de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer, par le biais d'une activité productrice de biens ou de services*»<sup>16</sup>. L'arrêté fixe la durée et les modalités de l'exonération des cotisations patronales pour les entreprises d'insertion: 100 % la première année, 75 % la deuxième, 50 % la troisième et 25 % la quatrième année.

Pour pouvoir bénéficier de ces exonérations de sécurité sociale, les entreprises d'insertion situées en Wallonie doivent donc être reconnues par la Région wallonne. Se pose dès lors la question de la mise en place d'une instance d'agrégation. Il a été proposé qu'une commission d'agrégation soit créée, avec une représentation équilibrée des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des représentants «du terrain». Cette commission pourrait octroyer une agrégation probatoire pour une première période de deux ans; ensuite, l'agrégation serait revue tous les cinq ans.

L'agrégation comme «entreprise d'insertion» serait évidemment liée au respect d'un ensemble de conditions qui pourraient être traduites par les critères suivants, retenus au terme des travaux menés par le groupe d'accompagnement des projets-pilotes:

- 1 - L'entreprise doit avoir le statut d'ASBL ou de société commerciale à finalité sociale, mais dans le premier cas, elle doit se transformer en SFS dans les cinq années suivant son agrégation.
- 2 - L'entreprise doit engager, dans les douze mois suivant sa création, au moins trois personnes (en équivalents temps plein) faisant partie d'une des catégories suivantes:
  - «demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer» au sens de la loi du 23 juillet 1993;

**16. Les conditions requises pour être considéré comme «demandeur d'emploi particulièrement difficile à placer» sont les suivantes: être inscrit comme demandeur d'emploi depuis au moins douze mois; ne pas avoir obtenu de diplôme de l'enseignement secondaire supérieur; ne pas avoir bénéficié d'un enseignement de plein exercice ni avoir travaillé plus de cent cinquante heures comme salarié ou un trimestre comme indépendant au cours des douze derniers mois.**



- bénéficiaires d'un minimex ou d'un article 60 § 7 ou 61 de la loi organique des CPAS du 8 juillet 1976;
  - personnes handicapées travaillant en atelier protégé;
  - personnes en formation au sein d'un dispositif de formation par le travail reconnu par la Région wallonne.
- 3 - L'entreprise doit à tout moment employer une majorité de personnes qui, au moment de leur engagement, faisaient partie d'une des catégories énumérées au point 2.

Un point mérite d'être particulièrement souligné: pour être viable, une entreprise d'insertion devrait bénéficier de subsides dès le démarrage de ses activités, et non pas après une période plus ou moins longue de fonctionnement. En d'autres termes, pour obtenir l'agrément et être subsidiée en tant que telle, une entreprise ne devrait pas nécessairement avoir déjà engagé trois travailleurs (en équivalents temps plein) en insertion, mais plutôt prouver que son plan d'affaires permettra l'engagement de ces trois travailleurs durant la première année. Elle devra aussi s'engager à employer à tout moment une majorité de personnes issues des publics cibles.

### **3. Le statut du fondateur-coordonateur**

On l'a déjà souligné, la réussite d'une entreprise d'insertion est largement tributaire de la personnalité de son fondateur-coordonateur. Par le dynamisme qu'il lui insuffle, par les compétences qu'il met à son service, par sa motivation et sa volonté d'aboutir, le fondateur-coordonateur est le véritable moteur du développement et du succès de l'entreprise. Mais ce résultat ne sera pas atteint sans peine. Il est manifeste que le fondateur-coordonateur devra relever de sérieux défis, dans la mesure où il poursuit un objectif à la fois social et économique. Par conséquent, il est vital de cultiver et d'encourager la reproduction de cette «espèce rare» qu'est le fondateur-coordonateur d'entreprises d'insertion en le soutenant tant au niveau de sa formation qu'en matière de rémunération.

Il est en effet primordial de permettre à tout candidat au lancement d'une entreprise d'insertion de suivre une formation d'«entrepreneur social»<sup>17</sup>. Outre un enseignement théorique – gestion commerciale, gestion administrative, gestion financière et comptable, gestion de personnel ou encore aspects juridiques, – cette formation devrait proposer au participant un volet pratique lui offrant la possibilité de réaliser un stage au sein d'une entreprise d'insertion existante. Il existe déjà par ailleurs plusieurs organismes qui dispensent sous forme de séminaires de courte durée des formations théoriques sur les différents aspects de la vie associative. Pourquoi ne pas s'inspirer de ces structures de formation existantes? Notons qu'une telle formation en «entrepreneuriat social» pourrait aussi être assumée par des «agences-conseils», dont il sera question plus loin.

À côté de l'aspect formation, la rémunération du fondateur-coordonateur constitue une question cruciale: en effet, au vu des difficultés que celui-ci devrait surmonter, il est permis de croire que de tels candidats entrepreneurs soient très peu nombreux s'ils n'ont pas un minimum de garanties quant à leur rémunération, du moins pendant les premières années.

**17. Il existe des situations où l'entrepreneur a déjà d'une manière ou d'une autre acquis le bagage nécessaire. C'est pourquoi une telle formation devrait être encouragée mais non imposée.**

C'est pourquoi on pourrait prévoir que la rémunération et les charges patronales du fondateur-coordonateur soient entièrement couvertes par un subside la première année, puis à concurrence de 80 %, 60 %, 40 % et 20 % pendant les quatre années suivantes<sup>18</sup>. Ce subside annuellement dégressif par tranche de 20 % serait basé sur la rémunération d'un agent de l'État de niveau 1, l'entreprise d'insertion restant libre de verser un salaire supérieur si ses instances dirigeantes le souhaitent et si elle en a les moyens.

## **4. Les modalités de la subsidiation**

On a vu dans la seconde partie que des raisons précises justifient un soutien financier tout particulier des entreprises d'insertion de la part des pouvoirs publics. Encore faut-il préciser les modalités possibles d'une telle subsidiation.

### **A. Des exonérations**

#### **A. RÉDUCTION DES COTISATIONS PATRONALES**

Un premier mode de subsidiation est déjà légalement en place, du moins au niveau fédéral: il s'agit de la loi du 23 juillet 1993. Appliquée par arrêté royal le 30 mars 1995, elle prévoit, nous l'avons vu, l'exonération dégressive sur quatre ans des cotisations patronales de sécurité sociale pour l'engagement de «demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer». Il reste aux Régions à agréer les entreprises d'insertion pour que celles-ci bénéficient effectivement des exonérations.

#### **B. SUPPRESSION TOTALE OU PARTIELLE DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES**

Sous le statut d'ASBL, les entreprises d'insertion ne paient aucun impôt sur les bénéfices éventuels de leurs activités pour autant que ceux-ci soient réinvestis au service de l'objet social de l'ASBL avant la clôture de l'exercice comptable. En cas d'adoption du statut de société à finalité sociale, les entreprises d'insertion devraient aussi pouvoir prétendre à une exonération totale (ou à tout le moins importante) de leurs bénéfices. Les ateliers protégés indiquent sans doute la voie à suivre en la matière puisqu'il semble d'ores et déjà acquis que pour eux, un éventuel passage du statut d'ASBL à celui de SFS ne remettrait pas en question leur situation fiscale.

Dans la mesure où les associés d'une SFS ne recherchent, en vertu des statuts, qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial, la garantie existe qu'une large part sinon la totalité des surplus éventuels d'une entreprise d'insertion sous forme de SFS seront réinvestis en fonction de l'objet social, c'est-à-dire la création d'emplois pour des travailleurs peu qualifiés. De plus, étant donné la faiblesse voire l'absence de rémunération des capitaux détenus par les associés d'une SFS, de tels investissements ne sont guère attractifs et l'entreprise d'insertion ayant adopté un tel statut doit surtout chercher à développer ses fonds propres par l'accumulation de bénéfices mis en réserve.

**18. Rappelons d'ailleurs que dans les sept projets-pilotes, un poste ACS subsidié à 100 % a été octroyé par la Région wallonne, cette intervention devant diminuer pour la deuxième année.**



Pour ces deux raisons essentielles, une entreprise d'insertion constituée en SFS devrait à tout le moins être intégralement exonérée d'impôts pendant les premières années et bénéficier au moins d'une large exonération par la suite. Notons qu'un résultat similaire pourrait être obtenu par un système autorisant les entreprises d'insertion à constituer des réserves immunisées.

## **B. Des subsides spécifiques**

### **A. AIDE À LA RÉMUNÉRATION DU FONDATEUR-COORDINATEUR**

Un autre type de subside, capital pour le lancement d'entreprises d'insertion, serait la prise en charge par les pouvoirs publics de la rémunération du fondateur-coordonateur. Nous avons vu plus haut (voir point 3) quelles pourraient être les modalités d'une telle action.

### **B. SUBSIDE AU DÉMARRAGE ET / OU D'INVESTISSEMENT**

À l'instar du soutien financier accordé aux projets-pilotes par la Fondation Roi Baudouin, un subside au démarrage et / ou d'investissement pourrait être octroyé à l'entreprise lors de son lancement. Il s'agirait d'un montant forfaitaire dont l'affectation serait libre afin de laisser à l'entreprise d'insertion une marge de manoeuvre la plus large possible. Un tel subside devrait logiquement provenir du Ministère de la Région wallonne en charge de l'économie et des PME.

### **C. SUBSIDE POUR L'ENCADREMENT DES TRAVAILLEURS EN INSERTION**

En plus de la création d'emplois, l'entreprise d'insertion se donne une mission d'accompagnement et de réinsertion sociale de ses travailleurs, combinée à une requalification professionnelle de ceux-ci. Pour assurer un tel encadrement de ses travailleurs, l'entreprise d'insertion devrait bénéficier d'un soutien financier qui pourrait être fonction du temps passé dans l'entreprise par les travailleurs en insertion (critère de durée), mais aussi de la proportion de personnes en insertion dans l'ensemble de la force de travail de l'entreprise (critère de proportionnalité). Ainsi, l'entreprise devrait avoir parmi son personnel des travailleurs en insertion présents dans l'entreprise depuis moins de quatre ans. Pourquoi ce terme de quatre ans? On peut en effet penser qu'en moyenne, après quatre ans, une personne peu qualifiée a une forte chance d'avoir résorbé son handicap socioprofessionnel. C'est en outre la durée adoptée pour les exonérations de cotisations patronales prévues par la loi de juillet 1993. Quant au critère de proportionnalité, il est déjà présent dans la proposition de définition de l'entreprise d'insertion puisque la troisième condition proposée pour l'agrégation évoque une majorité de personnes appartenant aux publics cibles.

En d'autres termes, si une entreprise n'augmente pas son personnel et si les travailleurs en question sont chez elle depuis plus de quatre ans, on ne peut plus parler d'une entreprise accueillant des personnes en grande difficulté d'insertion. Elle ne devrait donc plus bénéficier d'aides à l'encadrement. Par contre, il est évident qu'en cas de nouvel engagement de travailleurs en insertion, les subsides devraient reprendre.

Différentes techniques pourraient être envisagées pour calculer ce subside à l'encadrement:

- Le subside pourrait correspondre à un certain pourcentage du montant de l'exonération des cotisations patronales de sécurité sociale. Dès lors, à partir du moment où il n'y aurait plus d'exonération de ces cotisations – c'est-à-dire après quatre ans, – il n'y aurait plus

de subsides d'encadrement. Par contre, dès que l'entreprise engagerait un nouveau travailleur, il y aurait une nouvelle fois pour ce dernier exonération des cotisations patronales, et, partant, subside d'encadrement. Il s'agirait donc en quelque sorte d'un subside dégressif lié à la présence dans l'entreprise de travailleurs en insertion depuis moins de quatre ans. Un tel mode de calcul permettrait de tenir compte de différences intersectorielles. Par exemple, dans un secteur comme le bâtiment où l'encadrement des travailleurs doit se faire généralement sur plusieurs chantiers à la fois, le subside d'encadrement serait plus important puisque les cotisations patronales y sont plus élevées qu'ailleurs.

- Une façon alternative de procéder serait de fixer, pour chacune des années durant lesquelles le subside est accordé, une somme forfaitaire qui serait soumise à la même dégressivité que les exonérations de cotisations patronales. Cette somme serait pour chaque année multipliée par le nombre de travailleurs peu qualifiés. Un tel système aurait l'avantage de la simplicité, mais ne tiendrait aucun compte des différences intersectorielles.

- La méthode de calcul précédente pourrait être affinée. Il s'agirait d'attribuer à chaque travailleur un nombre de points suivant la durée de sa présence dans l'entreprise. Ainsi, en première année, chaque travailleur recevrait quatre points; en deuxième année, il serait crédité de trois points; ensuite, il obtiendrait deux points en troisième année; et enfin, il n'aurait plus qu'un point en dernière année. Il s'agirait de compter combien de travailleurs se trouvent en première, deuxième, troisième et quatrième année, et de multiplier chaque fois par le nombre de points correspondant à l'année. Le nombre de travailleurs par année devrait être comptabilisé en équivalents temps plein. Le calcul du subside consisterait ensuite à multiplier quatre éléments:

(nombre de points) X (montant à fixer qui correspondrait à la valeur du point) X (index) X (coefficient sectoriel traduisant les nécessités d'encadrement différentes suivant les secteurs activités).

Pour illustrer ce calcul, prenons l'exemple d'une entreprise d'insertion qui démarrerait avec quatre travailleurs en insertion et un poste d'encadrement en plus de celui du fondateur-coordonateur (ce dernier étant financé de manière spécifique, comme montré au point 3 de cette partie). Une telle proportion «travailleurs en insertion / postes d'encadrement» est sans doute réaliste puisqu'elle correspond à la moyenne globale constatée pour les sept projets (Cf. le tableau à la fin de la première partie). Pendant une première année, ces quatre travailleurs en insertion compteraient ensemble pour seize points. Fixer par exemple la valeur du point à environ 50 000 FB reviendrait alors à accorder à l'entreprise un subside de 800 000 FB pour l'encadrement, montant qui évoluerait avec l'index mais qui pourrait aussi être modulé selon le secteur d'activité. Au cas où l'on préférerait intégrer le financement du poste du fondateur-coordonateur dans ce calcul, il suffirait d'augmenter en conséquence la valeur du point.

Par rapport à la première méthode de calcul, celle-ci offre la possibilité de moduler le subside d'encadrement entre les secteurs autrement que sur la seule base des différences intersectorielle de cotisations patronales.

Soulignons enfin que dans toutes les hypothèses la prudence s'impose parce qu'un affinement insuffisant du soutien aux entreprises d'insertion pourrait faire apparaître des effets pervers. Ainsi, une entreprise, au lieu de s'attacher à stabiliser l'emploi de ses travailleurs, pourrait avoir intérêt à engager et ensuite à licencier pour pouvoir à nouveau embaucher, le but de l'opération étant de bénéficier le plus possible des exonérations de cotisations patronales et des subsides d'encadrement qui y sont liés.



## **C. Autres possibilités de soutien financier**

### **A. SUBSIDE POUR UN SERVICE À LA COLLECTIVITÉ**

Dans certains cas, les entreprises d'insertion pourraient se voir octroyer un subside qui correspondrait à une intervention de la collectivité pour une série de services de type collectif. Une telle subsidiation en fonction de l'activité devrait être envisagée pour certains secteurs lorsque le coût du produit (bien ou service), après déduction des autres subsides, ne peut être couvert par l'utilisateur ou le client. Il pourrait par exemple s'agir d'un subside pour des activités de protection de l'environnement, de réhabilitation de sites désaffectés, de rénovation de logements sociaux, etc.

Soulignons toutefois qu'un tel type de subside pourrait aussi être revendiqué par d'autres entreprises exerçant les mêmes activités. On le souligne surtout parce que les entreprises d'insertion sont susceptibles d'être particulièrement présentes dans certaines activités d'utilité collective.

### **B. AIDES LIÉES AUX LOIS D'EXPANSION ÉCONOMIQUE**

Si les entreprises d'insertion prennent la forme de sociétés à finalité sociale, elles auront accès à l'ensemble des mesures prévues par les lois sur l'expansion économique (primes à l'embauche, primes à l'investissement,...). Or, il s'agit d'un environnement juridico-administratif très différent de l'univers de la subsidiation des ASBL. C'est pourquoi il serait utile que les entreprises d'insertion puissent, à l'instar des PME, bénéficier de conseils en la matière. Sans doute est-ce là un des rôles qui devraient être dévolus aux agences-conseil de l'économie sociale.

## **5. L'accès au crédit**

Durant leur première année d'existence, pratiquement toutes les entreprises-pilotes ont connu des problèmes de liquidités. Cette faiblesse chronique de la trésorerie peut s'expliquer par les investissements importants que les entreprises d'insertion ont dû réaliser pour lancer leur activité, mais aussi par les retards avec lesquels certains subsides promis ont été versés. Dès lors se pose la question des possibilités de crédit offertes à ce type d'entreprises pour surmonter ces difficultés.

Pour soulager leur trésorerie, les entreprises d'insertion peuvent évidemment s'adresser aux organismes bancaires traditionnels qui leur proposeront différents produits allant du crédit de caisse le plus classique à des avances liées d'une façon ou d'une autre à la production de documents attestant la réception prochaine de subsides. De telles formules ont l'inconvénient de coûter cher et donc de grever lourdement le budget des entreprises d'insertion.

C'est notamment pour répondre à de tels problèmes que la coopérative *Crédal* a développé depuis une dizaine d'années des formules alternatives d'épargne et de crédit. Ainsi, *Crédal* offre non seulement des crédits à moyen terme, mais aussi des «crédits de pont» qui permettent d'assurer le relais entre un besoin immédiat de liquidités et l'arrivée de rentrées certaines (en particulier des subsides). De nombreuses organisations de l'économie sociale et certaines entreprises d'insertion ont déjà eu recours à ces crédits, offerts à des taux nettement inférieurs à ceux du marché. Toutefois, les capacités globales de prêt de *Crédal* sont limitées

par le volume de l'épargne mise à disposition par ses membres (actuellement 95 millions). Il s'agit pourtant là d'un outil qui a largement fait ses preuves et qui est particulièrement adapté aux besoins de l'économie sociale.

Plus récemment, une véritable banque alternative, la *Banque Triodos*, s'est installée en Wallonie et cherche elle aussi à soutenir des projets novateurs, notamment en économie sociale. Ses instruments de prêts et de garanties sont, davantage que dans d'autres banques, conçus en fonction des caractères propres de tels projets, mais les taux pratiqués sont à peu près ceux du marché.

Enfin, une initiative très importante a été prise récemment par le Gouvernement de la Région wallonne. Celui-ci a en effet chargé la Société régionale d'investissement de Wallonie (SRIW), holding de la politique industrielle publique, de créer en son sein une filiale destinée à financer l'«économie sociale marchande». La Société wallonne d'économie sociale marchande (SOWECSOM) a ainsi vu le jour en juillet 1995. Il s'agit d'un fonds de développement qui devrait être annuellement doté de 300 millions de FB (en principe un milliard de FB en trois ans) destinés à des prêts ou des prises de participation, et de 150 millions de FB de fonds de garantie. Comme les entreprises d'insertion représentent incontestablement un segment de l'économie sociale et qu'elles développent des activités largement marchandes, on peut espérer qu'elles trouveront auprès de la SOWECSOM une partie au moins des moyens financiers qui leur sont nécessaires.

D'autre part, on peut se demander dans quelle mesure la SOWECSOM ne devrait pas envisager de renforcer les moyens de structures comme *Crédal* dont la vocation est très complémentaire à la sienne. On pourrait en effet concevoir un scénario où la SOWECSOM prendrait une participation dans la coopérative *Crédal* ou lui octroierait un prêt significatif en vue d'accroître la capacité de celle-ci d'accueillir les demandes portant sur des crédits inférieurs à un certain montant ou concernant des crédits de pont, demandes qui émaneraient de l'économie sociale marchande mais que ne voudrait ou ne pourrait pas traiter la SOWECSOM.

## **6. L'accès aux marchés publics**

L'idée de mettre les marchés publics au service de l'emploi est loin d'être neuve; les marchés publics ont en effet déjà été l'instrument de réformes sociales. Aujourd'hui, l'ampleur de la crise, particulièrement pour les emplois peu qualifiés, est telle que surgissent un peu partout des expériences diverses intégrant une dimension sociale dans la logique des marchés publics. Ce type de démarche se caractérise souvent par une grande improvisation et par un slalom plus ou moins ingénieux entre les différentes réglementations applicables.

Les stratégies de slalom ou de «saute-mouton» ont cependant leurs limites et une réflexion d'ensemble s'impose. Dans cette section, nous nous contenterons d'ébaucher quelques pistes de réflexion visant à accroître l'accès des entreprises d'insertion aux marchés publics. Nous y distinguerons les actions à mener au niveau des pouvoirs publics, d'une part, et au niveau des entreprises d'insertion, d'autre part.



## A. Le rôle des pouvoirs publics

S'il est vrai que, en principe, l'attribution d'un marché public se fait selon des règles précises aboutissant à la sélection du «mieux-disant» du point de vue économique, en pratique, les pouvoirs publics disposent d'un pouvoir discrétionnaire important. Dès lors, il nous semble intéressant de sensibiliser les décideurs publics aux caractéristiques des entreprises d'insertion (dynamique entrepreneuriale, respect des principes de concurrence, sérieux des prestations, rôle social,...) et à la possibilité d'associer une dynamique de remise au travail à une production d'intérêt général.

Les pouvoirs publics français se sont déjà engagés dans cette voie. En effet, une circulaire du 29 décembre 1993 invite les autorités publiques à ajouter aux critères de choix traditionnels du «mieux-disant», une exigence liée à l'emploi.

La technique choisie par les pouvoirs publics français a le mérite de la transparence: quand une administration désire intégrer une dimension sociale dans la logique «marchés publics», elle doit mentionner clairement la clause sociale dans le cahier des charges. Cette expérience pourrait être transposée en Belgique, mais la rédaction d'une telle clause sociale pose de nombreux problèmes de régularité au regard des dispositions européennes et nationales, principalement en matière de marchés publics et de concurrence. Cette question de la pertinence et du contenu acceptable d'une clause sociale devrait faire l'objet d'une étude approfondie.

L'utilisation d'une clause sociale n'est pas la seule technique envisageable permettant d'associer une dynamique sociale à une production d'intérêt général. Par exemple, on pourrait aussi envisager de réglementer la technique de la sous-traitance de telle sorte que l'entreprise adjudicataire ait recours à des entreprises d'insertion pour la réalisation de certains travaux.

Soulignons enfin que pour l'accès aux marchés publics, les entreprises d'insertion rencontrent globalement les mêmes obstacles que les PME: les pouvoirs publics préfèrent en général conclure un seul contrat avec une grosse entreprise qui organise la coordination entre les différents sous-traitants plutôt que de négocier plusieurs petits marchés accessibles à des entreprises de taille plus modeste. Il conviendrait donc, tout comme le prône la Commission européenne, d'introduire dans la réglementation des marchés publics des dispositions favorisant la répartition en lots et de réfléchir aux dispositions relatives à la sous-traitance.

## B. Les entreprises d'insertion

La conclusion de conventions entre pouvoirs publics et entreprises d'insertion pourrait contribuer à étoffer les débouchés de ces dernières. Actuellement pourtant, la participation des entreprises d'insertion aux marchés publics est faible. Outre les raisons invoquées ci-dessus, cette situation est le fruit de plusieurs autres facteurs sur lesquels il conviendrait d'agir.

Tout d'abord, le statut d'ASBL empêche l'entreprise d'insertion d'avoir accès à l'agrégation<sup>19</sup> et parfois même à l'enregistrement comme entrepreneur. Cette difficulté pourrait toutefois être surmontée par l'adoption du statut de société à finalité sociale.

19. Il s'agit ici de l'agrégation exigée pour soumissionner des marchés de travaux supérieurs à deux ou trois millions de FB.

Comme les PME en général, les entreprises d'insertion souffrent aussi d'un manque d'information quant aux possibilités et aux manières de soumissionner. Il conviendrait de remédier à cette lacune par une diffusion d'informations adéquate ou dans le cadre de formations à destination des dirigeants.

La question de l'image de marque n'est certainement pas non plus accessoire. Tout en soulignant leur mission sociale, les entreprises d'insertion doivent naturellement veiller à leur image sur le marché, c'est-à-dire principalement offrir des produits et des prestations de service de qualité, des garanties financières et des prix compétitifs. Enfin, comme les pouvoirs publics préfèrent le plus souvent ne pas assumer le rôle de coordinateur des travaux, les entreprises d'insertion pourraient envisager entre elles la création de structures de coordination permettant de proposer des offres globales, à l'image des «consorzi» italiens dont nous parlerons plus loin.

## 7. Vers des groupements d'entreprises d'insertion ?

On a déjà évoqué le rôle essentiel des «structures porteuses» qui ont fait naître et soutiennent encore les sept projets-pilotes d'entreprises d'insertion. De tels projets peuvent sans doute aussi trouver un certain appui auprès des «agences conseils» de l'économie sociale qui, pour la plupart, assurent une mission générale d'information et de conseil au service des initiatives du troisième secteur. On peut toutefois se demander si les entreprises d'insertion ne devraient pas elles-mêmes envisager la création d'un autre type de structure encadrante ou de réseau qui pourrait d'une part, organiser la mise en commun de certaines de leurs opérations et d'autre part, favoriser la multiplication de telles entreprises. Il ne s'agit pas ici d'une proposition ou d'une recommandation précise, mais plutôt d'une invitation à regarder avec attention des expériences qui se développent dans certains autres pays et à en tirer essentiellement des leçons utiles pour l'avenir des entreprises d'insertion en Wallonie.

C'est surtout l'expérience des «consorzi» italiens que nous visons ici. L'Italie est en effet le pays industrialisé qui a connu le plus fort développement d'entreprises analogues à nos entreprises d'insertion. La reconnaissance d'un statut juridique particulier de «coopérative de solidarité sociale»<sup>20</sup> en 1991 a certainement constitué un facteur essentiel de croissance, mais le rôle des structures de soutien, baptisées «consorzi», a été tout aussi fondamental.

La création de ces structures encadrantes est née d'un constat: l'incapacité des coopératives à résoudre seules tous leurs problèmes administratifs, comptables, commerciaux, financiers, ... La forte présence de bénévoles ne suffisait plus pour assurer ces tâches qui requerraient de plus en plus de compétences précises dans des domaines spécialisés. L'objectif du «consorzio» n'est pas de «materner» les coopératives sociales tout au long de leur vie, mais plutôt de contribuer à les rendre plus performantes et à terme plus autonomes. Les activités que ce type de structure prend en charge varient selon les cas, mais sont souvent parmi les suivantes: la comptabilité, la gestion prévisionnelle, l'informatisation, le secrétariat social

20. Appelées aussi plus simplement «coopératives sociales», ces entreprises sont en fait de deux types assez distincts: on trouve d'une part des coopératives de services sociaux (socio-sanitaires, éducatifs,...), d'autre part des coopératives sociales d'insertion par le travail qui emploient des personnes défavorisées (handicapés, toxicomanes,...). On compte aujourd'hui en Italie plus de deux mille coopératives sociales qui emploient 40 000 personnes.



(calcul des salaires, pécules,...), le marketing, les relations avec les pouvoirs publics locaux, la formation des ressources humaines ou encore le développement de nouvelles coopératives par la mise à disposition de ressources.

Il existe environ cent vingt «consorzi» de coopératives sociales en Italie, c'est-à-dire pratiquement un dans chaque province. La quasi totalité du budget des «consorzi» provient de la vente de leurs services aux coopératives.

Par ailleurs, pour chapeauter une partie de ces structures, il existe un «consorzio» de troisième niveau (CGM) qui représente un point de référence national pour les initiatives de promotion et de développement de la coopération sociale. Il se consacre à quatre activités: la recherche et les publications sur le thème de l'entreprise sociale; la formation des cadres et des formateurs travaillant dans les «consorzi» territoriaux; l'assistance et le «consulting» pour la promotion de la coopération sociale sur tout le territoire national; le rôle de contractant pour des initiatives nationales et internationales de politique sociale.

Si l'on devait résumer les avantages liés à la mise en place de «consorzi», les quatre éléments suivants pourrait être retenus à titre principal:

*Puissance économique:* en se regroupant, les coopératives sociales deviennent un partenaire beaucoup plus crédible aux yeux de leurs clients potentiels et notamment aux yeux des pouvoirs publics susceptibles de leur passer des commandes. Par leur volume global d'activités, elles peuvent en tout cas viser des marchés qui resteraient totalement hors de portée pour chacune d'entre elles dans une démarche isolée.

*Complémentarité et soutien entre les entreprises:* via des sous-traitance entre elles, elles peuvent se positionner sur des marchés variés faisant appel à différents savoir-faire. Par ailleurs, une pratique coordonnée permet un ajustement des carnets de commandes qui peut aider à mieux supporter les aléas de la conjoncture. D'une manière générale, le «consorzio» assiste beaucoup les coopératives en difficulté.

*Pragmatisme et efficacité:* l'efficacité des «consorzi» de coopératives sociales en Italie tient à deux traits qui traduisent bien leur pragmatisme. D'une part, la mise en place et le développement d'un «consorzio» sont avant tout liés à la mise en commun, par une dizaine de coopératives sociales, d'une ou deux fonctions essentielles à leurs activités (comptabilité, négociation de contrats publics, informatisation,...). D'autre part, le personnel des consorzi est essentiellement constitué de personnes issues des coopératives sociales et reconnues pour leurs compétences dans les fonctions mises en commun par plusieurs entreprises.

*Représentation politique:* à travers des structures communes, les coopératives sociales ont pu affirmer des positions plus homogènes et plus cohérentes face à leurs interlocuteurs et assurer plus efficacement une promotion de l'entrepreneuriat d'économie sociale.

Cela n'aurait évidemment aucun sens de vouloir copier ces exemples italiens qui s'inscrivent dans un contexte bien particulier au niveau juridique, socio-politique, historique, etc. Cependant, au-delà des contingences, ils indiquent sans doute une piste importante pour le développement des entreprises d'insertion dans d'autres régions. Ainsi, en Wallonie, la multiplication de groupes d'économie sociale, ou encore le projet de création d'un zoning d'économie sociale dans la région de Charleroi témoignent déjà d'avancées substantielles dans cette direction. Mais il reste bien du chemin à parcourir pour faire des entreprises d'insertion un outil majeur de la réinsertion socioprofessionnelle des moins qualifiés.

# ANNEXE 1

## A. Loi du 23 juillet 1993<sup>21</sup>

Article 3 de la «loi portant des mesures de promotion de l'emploi des jeunes dans le cadre du plan d'embauche des jeunes» du 23 juillet 1993.

«Art. 3. Le Roi peut également, avant le 31 décembre 1993, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, accorder l'exonération des cotisations patronales de sécurité sociale, pour l'engagement de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer. Il détermine notamment la durée de l'exonération et les modalités d'exécution.

Par demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer, il faut entendre les demandeurs d'emploi qui, au moment de leur engagement, étaient inscrits depuis au moins douze mois comme demandeurs d'emploi auprès d'un office régional de l'emploi et qui n'ont pas obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et qui, au cours des douze derniers mois, n'ont pas bénéficié d'un enseignement de plein exercice ni travaillé plus de 150 heures comme salarié ou indépendant.

L'exonération visée à l'alinéa 1<sup>er</sup> n'est accordée que pour les demandeurs d'emploi qui sont occupés dans le cadre d'un projet d'économie sociale ou dans un atelier social reconnu et subsidié par l'autorité régionale ou communautaire.

Le Roi détermine par un arrêté délibéré en Conseil des ministres les conditions auxquelles ces projets doivent satisfaire pour pouvoir bénéficier de l'exonération visée à l'alinéa 1<sup>er</sup>.»

## B. Arrêté royal du 30 mars 1995<sup>22</sup>

Extraits de l'«arrêté royal portant exécution du Chapitre II du Titre IV de la loi du 21 décembre 1994 portant des dispositions sociales aux entreprises d'insertion» du 30 mars 1995.

«Article 1<sup>er</sup>. Pour l'application du présent arrêté, on entend par entreprises d'insertion des entreprises et associations possédant la personnalité juridique, reconnues et subsidiées comme telles par l'autorité régionale ou communautaire, qui ont pour objet social l'insertion sociale et professionnelle de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer, par le biais d'une activité productrice de biens ou de services. Le Ministre de l'Emploi et du Travail reconnaît les entreprises d'insertion dans le cadre du présent arrêté.

Art. 2. Pour l'application du présent arrêté sont considérés comme demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer, les demandeurs d'emplois qui, au moment de leur engagement dans l'entreprise d'insertion, étaient inscrits depuis au moins douze mois comme demandeurs d'emploi auprès d'un office régional de l'emploi, qui n'ont pas obtenu de diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et qui, au cours des douze derniers mois, n'ont pas bénéficié d'un enseignement de plein exercice ni travaillé plus de 150 heures comme salarié ou 1 trimestre comme indépendant.

21. *Moniteur belge*, 06 / 08 / 1993, p. 17 812.

22. *Moniteur belge*, 11 / 04 / 1995, p. 9 142.



Art. 3. (...) l'exonération des cotisations patronales dont bénéficie l'employeur visé à l'article 1er qui engage un travailleur visé à l'article 2, est fixée à :

- 100 % à partir de l'engagement jusqu'à la fin du quatrième trimestre suivant celui au cours duquel l'engagement a eu lieu;
- 75 % au cours du cinquième au huitième trimestre y compris suivant celui au cours duquel l'engagement a eu lieu;
- 50 % au cours du neuvième au douzième trimestre y compris suivant celui au cours duquel l'engagement a eu lieu;
- 25 % au cours du treizième au seizième trimestre y compris suivant celui au cours duquel l'engagement a eu lieu.»

# ANNEXE 2

## Les sept projets-pilotes étudiés

### **ARTISANS DU BOIS**

Coord.: Véronique Dupont  
et Patrick Kensier  
Clos de l'Acierie, 1  
1490 Court-Saint-Étienne  
Tél : 010 / 61.17.84.  
Fax : 010 / 61.28.78.

### **COPEAUX PLUS**

Coord.: Billy Jungling  
Rue Simonon, 1A  
4040 Herstal  
Tél : 041 / 64.34.27.  
Fax : 041 / 64.07.34.

### **LE PRÉAMBULE**

Coord.: Anne Biettlot  
Avenue de l'Europe, 46  
6000 Charleroi  
Tél : 071 / 30.94.51.  
Fax : 071 / 30.34.41.

### **RECYCL'AUTO**

Coord.: Christian Hubert  
Route de Gembloux, 500  
5002 Saint-Servais  
Tél : 081 / 73.32.53.  
Fax : 081 / 73.32.57.

### **RÉHABILÈS**

Coord.: Manu Lemaire  
Rue de Monceau-Fontaine, 42  
6031 Monceau-sur-Sambre  
Tél : 071 / 31.35.60.  
Fax : 071 / 31.35.60.

### **TERRE**

Coord.: Salvatore Vetro  
Rue de la Station, 32  
6140 Fontaine-l'Évêque  
Tél : 071 / 52.35.10. ou 041 / 40.58.69.  
Fax : 071 / 54.05.97. ou 041 / 40.58.79.

### **LE VILLAGE**

Coord.: Agnès Deltenre  
Rue Sart Moulin, 1  
1421 Ophain  
Tél : 02 / 386.06.31.  
Fax : 02 / 386.07.80.



# BIBLIOGRAPHIE

- *Les ateliers protégés en Communauté française*, Bruxelles, Fonds communautaire pour l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées (FCISPPH), mars 1993.
- BACOUET E., *Audit des outils et pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises d'insertion*, Toulouse, Université des sciences sociales, 1992-1993.
- BIGOURDAN B. (sous la dir.), *L'entreprise d'insertion - Porte ouverte sur l'emploi*, Paris, Juris-Services, 1991.
- BORZAGA C. et Failoni L., «La cooperazione di solidarietà sociale in Italia», dans *Cooperazione di credito*, n° 128, avril-juin 1990, p. 273-297.
- DEFOURNY J., «L'émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie et en Europe», dans *Les Régions et l'Europe*, Rapport de la Commission 3 au IXe Congrès des économistes belges de langue française, Charleroi, CIFOP, 1990, p. 155-179.
- DEFOURNY J., Lequet N., Tilkin M., «Le projet d'entreprise d'insertion. Son impact en termes budgétaires et d'emploi», dans *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XXXIII, 1994, p.157-171.
- DEFOURNY J., Monzon Campos J. L. (eds), *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, 1992.
- *Développer l'entreprise sociale* (sous la direction de J. Defourny), Fondation Roi Baudouin, 1994.
- *Dossier d'informations générales sur les entreprises d'insertion*, UREI, Evry, juillet 1992.
- DRÈZE B., *Ne pas confondre EFT, entreprise d'insertion et entreprise à but social...*, dans *L'Essor*, n° 5, janvier 1995.
- DRÈZE B., *Tous au chômage? Pour en découdre avec l'exclusion sociale*, Bruxelles, Luc Pire, Collection politique, 1995.
- «Les entreprises d'insertion», dans *La Lettre du Crédit Coopératif*, n°48, juin-juillet 1993, p. 4-5.
- *Les entreprises d'insertion. État de la question*, Groupe E.S., Liège, 1993.
- FLAMME M.-A. et Mathei P., *Commentaire pratique de la réglementation des marchés publics* (5<sup>e</sup> éd.), Bruxelles, Confédération nationale de la construction, 1986.
- LEBOUTTE J.-M., «La révision de la loi du 14 juillet 1976 relative aux marchés publics de travaux, de fournitures et de services», dans *Le Mouvement communal*, n° 4, 1992, p. 215-217.
- LEJEUNE R., *L'Europe et l'insertion par l'économie*, Paris, Syros, 1993.
- MIKOLAJCZAK E., «L'entreprise sociale : un prolongement pour l'EFT», dans *L'Essor*, n° 5, janvier 1995.
- *Rapport à l'Exécutif régional wallon sur le secteur de l'économie sociale*, Conseil wallon de l'économie sociale, Namur, 1990.
- «Regards sur l'entreprise d'insertion», dans *L'Essor*, n° 2, juin 1993.
- *Un statut juridique pour l'entreprise à but social*, Terre, 3/9/1993.

# Table des matières

Introduction générale	7
-----------------------	---

## Première partie

<b>PORTRAITS DES SEPT PROJETS-PILOTES</b>	11
Introduction	12
1. <i>Artisans du Bois</i>	12
2. <i>Copeaux-Plus</i>	13
3. <i>Le Préambule</i>	15
4. <i>Recycl'auto</i>	16
5. <i>Réhabilès</i>	18
6. <i>Terre</i>	20
7. <i>Le Village</i>	22
Synthèse	23

## Deuxième partie

<b>LES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES D'INSERTION</b>	25
1. Les travailleurs en insertion	26
2. Le cadre juridique	27
3. Les activités	28
4. La structure porteuse	29
5. Le fondateur-coordonateur	30
6. Les marchés et la concurrence	31
7. La subsidiation des entreprises d'insertion	33
A. Le rôle de l'État dans la régulation macroéconomique	33
B. La compensation d'une moindre productivité	34
C. Une mission de service à la collectivité	35
D. Une expérimentation de la démocratie économique	36

## Troisième partie

<b>RECOMMANDATIONS</b>	37
1. Le statut juridique de l'entreprise d'insertion	38
2. L'agrément de l'entreprise d'insertion	39
3. Le statut du fondateur-coordonateur	40
4. Les modalités de la subsidiation	41
A. Des exonérations	41
B. Des subsides spécifiques	42
C. Autres possibilités de soutien financier	44
5. L'accès au crédit	44
6. L'accès aux marchés publics	45
A. Le rôle des pouvoirs publics	46
B. Les entreprises d'insertion	46
7. Vers des groupements d'entreprises d'insertion ?	47

## ANNEXE 1

A. Loi du 23 juillet 1993	49
B. Arrêté royal du 30 mars 1995	49

## ANNEXE 2

Les sept projets-pilotes étudiés	51
----------------------------------	----

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	52
----------------------	----



# La Fondation Roi Baudouin

Lorsqu'en 1976, la Nation célébra le 25<sup>e</sup> anniversaire du règne du Roi Baudouin, le Souverain souhaita la création d'une fondation qui serait mise au service du Pays. Au fil des années, la Fondation est devenue un lieu d'où jaillissent des idées et des impulsions nouvelles, dans les domaines les plus divers.

L'objectif actuel de la Fondation est défini à l'article 3 de ses statuts: «Toutes initiatives tendant à l'amélioration des conditions de vie de la population, en tenant compte des facteurs économiques, sociaux, scientifiques et culturels.»

Aujourd'hui, les activités de la Fondation s'articulent autour de cinq grands thèmes: la solidarité, le patrimoine, le civisme, le cadre de vie et la prospective sociétale. Plus de 500 projets sont en cours qui mettent en œuvre ces idées. Pour des raisons évidentes, les divers programmes de la Fondation s'attachent, en particulier, à promouvoir l'emploi. En outre, l'accent est fortement mis sur la dimension européenne et internationale des projets.

Pour développer son action, la Fondation Roi Baudouin compte sur l'aide de tous ceux qui partagent ses objectifs. Les dons à la Fondation Roi Baudouin peuvent être versés sur le C.C.P. 000-0000004-04. Les montants de 1.000 FB ou plus sont fiscalement déductibles en application des dispositions du Code de l'impôt sur les revenus, article 104 §1<sup>er</sup>.

Pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec la:  
**Fondation Roi Baudouin, Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles, Tél.: 02/511.18.40.**



**Loterie Nationale**