

Concertation des Ateliers
d'Insertion Professionnelle et Sociale



Répondre à la précarité par la création d'emplois en économie sociale

MODE D'EMPLOI



Remerciements

À Jean-Claude MARCOURT, Vice-Président, Ministre de l'Economie, des PME,
du Commerce extérieur,
des Technologies nouvelles et de l'Enseignement supérieur
pour son soutien ;

Aux EFT Contrepoint, Le Coudmain, Gavroche, Les Péniches,
Le Quinquet, Secos, Trans'form ;

Aux OISP Centre Pilote pour la Formation et l'Economie Sociale,
Parcours, La Source ;

Aux El Home Net Service, Porte Ouest Service Plus,
Proxemia, Recma, Seconet, Sofie ;

Aux IDESS Home Service, New Job Service, Rap-IDESS ;
dont leurs précieux témoignages ont permis l'élaboration de cette brochure.

À Jean-Claude BOTTON, Jean-Pierre POLLENUS et Joëlle VAN GASSE,
administrateurs de CAIPS pour la relecture minutieuse
et leurs suggestions toujours avisées de la brochure ;

À Merlène DAUDERGNIES et Raphaël MONIN de l'asbl COF
pour leurs collaborations à la mise en forme de la brochure ;

À Lydia MAGNONIN, rédactrice en chef
de l'Essentiel chez FUNOC pour son travail de réécriture ;

RÉDACTION : Sabrina ROSSILLONG, conseillère à CAIPS

Sommaire

- 6 **Présentation des expériences**
- 12 **En guise d'introduction**
- 14 **Le porteur de projet**
- 14 **Rassurez-vous, vous n'êtes pas seuls**
 - 14 ➤ En termes d'accompagnement
 - 15 ➤ En termes de financement
 - 15 ➤ Financement alternatif
 - 15 ➤ Des bourses existent :
 - Une bourse "Etude de faisabilité"
 - Une bourse "Lancement"
- 16 **Le choix de l'activité**
 - 16 ➤ Mais quelle activité économique développer et comment ?
- 18 **Quel statut d'entreprise ?**
 - 19 ➤ La société coopérative et ses variantes
 - 19 • La société coopérative agréée
 - 20 • La société coopérative à finalité sociale
 - 20 ➤ L'entreprise d'insertion agréée par la Wallonie
 - 22 • Une subvention pour le recours à un secrétariat social
 - 23 • Une subvention dans le cadre de l'octroi d'un mandat SIEG
 - 23 • Une subvention pour les travailleurs défavorisés et gravement défavorisés

25

➤ L'entreprise d'insertion fédérale

26

➤ Les initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité (IDESS)

28

L'étude de marché : Pourquoi ? Comment ?

30

Les ressources financières

31

Trouver des financements

32

➤ Mesure SINE

33

➤ Article 60§7

33

Le business plan

34

Lancement de l'activité

35

Pour conclure

Présentation des expériences

Créée à l'initiative d'une des figures majeures du secteur, Walthère DAVISTER, Le COUDMAIN bénéficie d'un des premiers agréments comme entreprise d'apprentissage professionnel (EAP) depuis le 29/10/1987. Les activités dans le secteur du bâtiment s'accroissent à côté d'un secteur multiservices (déménagements, travaux de jardinage, dépannages de familles précarisées). En Mai 1994, l'intercommunale INTRADEL confie le nettoyage des bulles à verres à l'EAP et permet le démarrage d'une filière de formation environnement ; cette collaboration s'amplifie et débouche sur le lancement de 2 nouvelles entreprises : RECMA et SOFIE. RECMA (Récupération de matériaux) naît en 1996 et vise initialement la récupération, le recyclage et la commercialisation de déchets de chantiers ; puis elle s'adapte et évolue vers la démolition et la rénovation de bâtiments. RECMA est la seconde entreprise à obtenir l'agrément EI de la Wallonie. INTRADEL, désireuse d'être active dans l'économie sociale crée SITEL (Société d'intégration par le travail en environnement en région liégeoise) le 2 avril 1999 ; son activité de base consiste à trier les déchets PMC provenant de la collecte de porte à porte des sacs bleus de 72 communes affiliées à INTRADEL ainsi que des 49 recyparcs de la province de Liège. SITEL et RECMA collaborent afin de favoriser l'insertion professionnelle de travailleurs et demandeurs d'emploi peu qualifiés et constituent la SCRL-FS SOFIE, le 21 décembre 2001 en partenariat avec la COGEP, la SOWECSOM et le CPAS de Liège ; elle est agréée en qualité d'entreprise d'insertion dès le 24 avril 2002 et est active dans le secteur de la collecte, du tri, du démantèlement, du recyclage et de la réutilisation de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques). Tant RECMA que SOFIE occupent chacune, à fin 2012, 40 personnes. Enfin, en 2012, New Job Service est créé, dans le cadre d'un agrément IDESS, et développe des activités de petits travaux de rénovation et d'aménagement des jardins.

En 1995, à l'initiative de Patrick MORIAU, la Commune de Chapelle-lez-Herlaimont crée une asbl de développement social, SYMBIOSE, qui devient la véritable « mère porteuse » d'une série d'initiatives et d'actions dirigées vers les jeunes et leur famille, les chômeurs, les toxicomanes, etc. L'asbl est ainsi subsidiée en tant que service d'aide et de soins spécialisés en assuétudes par la Wallonie et est également agréée et subventionnée en tant qu'OISP. S'ensuit d'autres initiatives telles qu'un « Bureau d'information à l'emploi » en 1996 qui deviendra en 2002 la Maison de l'emploi. En 2002, la Maison de la solidarité créée en 1988 par le CPAS de l'entité est reconnue comme EFT. Les formations offertes sont la vente, la cuisine de collectivité et les techniques modernes de blanchissage et repassage. L'orientation vers les titres services se fait progressivement dans la foulée de ces activités avec la création de l'EI PROXEMIA en juin 2003, véritable « chaînon manquant » en matière de parcours d'insertion à Chapelle-lez-Herlaimont et résultat d'un partenariat local intensif entre les différents acteurs sociaux (ALE, CPAS, asbl SYMBIOSE et la Commune) désireux de redynamiser l'emploi dans la commune. Le succès de PROXEMIA suscite la création en septembre 2006, de sa « petite sœur » PROXEMIA BIS. PROXEMIA BIS est le résultat d'une collaboration entre PROXEMIA, SYMBIOSE et la Commune, le CPAS et l'ALE de Seneffe. Ces trois derniers étaient quant à eux, déjà actifs dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle sur le territoire de Seneffe puisqu'en 1997, ils ont créé l'EFT « Centre Pilote pour la Formation et l'Economie Sociale ».

En 1979, le CPAS de Soignies décide de se lancer dans l'aventure du QUINQUET afin de permettre à un public marginalisé de participer à des activités multiples et de s'insérer socialement. En 1983, Le QUINQUET devient une asbl, organise des activités créatives et récréatives pour les enfants, s'oriente progressivement vers le secteur de la formation et se voit accorder l'une des

premières reconnaissances en tant qu'entreprise d'apprentissage professionnel (ancêtre des EFT) en 1987. En 2009, l'EFT le QUINQUET, dirigée depuis 1990 par Alain LABY, crée un service de proximité destiné aux populations des entités des communes de Soignies et de Braine-le-Comte. Nommé Rap-IDESS, ce service de taxi social est une initiative IDESS soutenue par la Wallonie ainsi que par les administrations communales et les CPAS de ces deux communes. L'IDESS répond à deux objectifs simultanément: créer de l'emploi pour des personnes ayant peu de qualifications mais aussi répondre à un besoin des habitants peu desservis par les transports en commun. Les habitants peuvent dorénavant se rendre aisément, à prix démocratique, à une visite médicale, au marché, chez leurs proches... Cette initiative a permis de créer, à fin 2012, quatre emplois : un assistant social et trois chauffeurs (sous condition SINE) et d'offrir à un travailleur sous contrat Article 60§7 une expérience de travail valorisable sur le marché de l'emploi.

Depuis 1997, l'EFT du CPAS de Charleroi, TRANS'FORM, recycle de l'électroménager en formant pendant 12 mois des stagiaires au métier d'agent valoriste option « dépannage électroménager » ou « valorisation de biens meubles » ou de « livreur-manutentionnaire ». Par le biais du recyclage, TRANS'FORM propose donc des appareils, souvent de première nécessité à des prix intéressants pour des personnes qui possèdent un faible pouvoir d'achat. En 2004, l'entreprise d'insertion Porte Ouest Service Plus (POS+) naît dans le cadre de l'action de développement local menée par le CPAS et la Ville de Charleroi, pour les communes de Marchienne-au-Pont et Monceau-sur-Sambre. POS+ propose à ses clients la prise en charge de petites interventions non assurées par d'autres opérateurs publics ou privés, dans les domaines de l'entretien et la maintenance des bâtiments (petites transformations,

réparations, entretien/rafraîchissement des sols, murs, plafonds,...), le nettoyage (déblayage de chantiers, évacuation d'encombrants, nettoyage d'entrepôts, nettoyage de sites après événement...), l'entretien et embellissement des espaces verts (tontes des pelouses, entretien des parterres, taille des haies et arbustes...), le transport, déménagement et manutention (déménagements légers, prises en charge et livraisons diverses de matériel ou de produits), la distribution de publicités, folders ou autres documents dans la région de Charleroi...), l'aide à l'organisation d'événements (montage/démontage de stands, installation de décors...). Bien avant le décret IDESS, le CPAS de Charleroi a également mis en place une centrale de services de proximité. PROXI-SERVICES est un service de bricolage et de petits travaux d'amélioration du logement, de jardinage, de déménagement, de transports courts pour la livraison de matériel. Depuis 2003, un minibus est mis à disposition pour le déplacement collectif de personnes. En 2004, le CPAS a lancé son cinquième créneau d'activités: les petits travaux spécifiques de dépannage pour une clientèle à faible revenu. Ce service du CPAS a obtenu un agrément IDESS puisque les services offerts correspondaient déjà parfaitement au décret. Depuis décembre 2010, l'EFT TRANS'FORM, RETRIVAL et TERRE sont également à l'initiative d'une ressourcerie qui récupère des encombrants tels que des vieux divans, matelas, sèche-linge, frigos, téléviseurs... Après la collecte, les encombrants sont rapportés au centre de tri où les objets sont soit dirigés vers le magasin de seconde main de l'EFT, soit démantelés ou envoyés vers l'incinérateur pour les déchets qui ne peuvent être recyclés.

C'est en 1994 que l'asbl montoise SECOS, animée depuis par Pascal DECAMPS, est née et officiellement reconnue et subsidiée par la Wallonie comme EFT. Elle développait alors des activités dans le secteur des travaux d'utilité publique et des services de

proximité. En 1996, SECOS collabore avec le TEC Hainaut pour le nettoyage intérieur des bus suite au constat de la clientèle qui déplore des problèmes de propreté et des dégradations. Le TEC a alors eu l'idée de confier l'entretien de l'intérieur des bus à des jeunes sans emploi, un public potentiellement plus proche sociologiquement, des éventuels dégradeurs des transports en commun. Fort de cette collaboration, SECOS crée en décembre 2003 une entreprise d'insertion, SECONET. Ensuite, en août 2006, naît SECOPASS, une société coopérative à finalité sociale, reconnue entreprise d'insertion ; elle propose des services d'aide-ménagère à domicile ainsi qu'un atelier de repassage et de couture pour les petites retouches occasionnelles, dans le cadre des titres services. D'autre part, reconnue IDESS, elle propose un service de taxi social pour personnes âgées, d'entretien des jardins, de petits travaux dans l'habitat et de nettoyage des locaux de petites asbl.

En 1991, l'asbl « La SOURCE, une cascade de ressources » (en abrégé La SOURCE), portée par Jacqueline BERTAUX, est créée à l'initiative du centre de guidance et du CPAS de Bouillon et développe des formations bientôt reconnues en OISP ; d'abord centrées sur un public féminin, ces formations s'élargissent à un public mixte et visent progressivement les nouvelles technologies, le tourisme, l'art et nature, l'art et l'artisanat, l'informatique ainsi que les PMTIC. En 2003, la maison des enfants prend son envol comme asbl indépendante. En 2004, parallèlement à son atelier couture et son salon-lavoir, l'asbl se lance dans le secteur des titres services ; l'activité prend de l'ampleur et s'autonomise en juin 2012, dans une nouvelle coopérative « Allô Semois ».

Lors d'un appel à projets, financé par le FSE et la Wallonie, l'OISP PARCOURS se lance dans une nouvelle offre de formation : « Les nouvelles technologies, un emploi pour moi ! ».

Cette nouvelle filière est prometteuse mais a dû être interrompue suite à la non reconduction de son subventionnement. Cependant, cette formation confirme l'existence de demandeurs d'emploi peu qualifiés ayant des compétences dans le secteur des techniques de l'information et de la communication et révèle que les offres dans ce domaine ne concernent que très peu l'associatif, les indépendants, ou les très petites entreprises (TPE) pour lesquels il serait pourtant intéressant d'améliorer la visibilité, la rentabilité et l'efficacité par une meilleure communication externe. C'est ainsi qu'à l'initiative de la directrice de PARCOURS, Aurore URBANO, se développe une coopérative à finalité sociale dénommée « Tech a break ». Cette coopérative voit le jour fin 2012 et offre un emploi à des demandeurs d'emploi autodidactes.

L'asbl Les PENICHES a été créée en 1997 dans le cadre du Contrat de Sécurité et de Prévention de la Ville de Liège, à l'initiative d'un éducateur de rue dans le quartier de Droixhe, Jean-Louis SCHMETZ, confronté quotidiennement à des jeunes en demande d'activité. Le projet a pu se développer au départ autour de la rénovation d'une vieille péniche, la « Sayonara » avec pour objectif, la création d'un centre pour jeunes dont les activités étaient basées sur la thématique « sur et autour de l'eau ». Depuis 1999, le projet évolue et s'inscrit principalement dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Transformé dès 2001 en une EFT, il augmente sa capacité de stagiaires et développe des formations dans le métier du bâtiment : poseur de châssis, couvreur, peintre et également une formation d'aide soudeur. Parallèlement, le gestionnaire de l'association désire développer une activité touristique nouvelle, originale et écologique sur la Meuse en pratiquant la location de petits bateaux à propulsion électrique qui n'exigent aucun permis et qui sont simples à manipuler. Le projet s'est concrétisé fin 2012 avec la constitution d'une coopérative « Liège, au fil de Meuse » et la location de bateaux à Visé dès juin 2013.

En guise d'introduction

Les entreprises de formation par le travail (EFT) et les organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) donnent des formations à un public de demandeurs d'emploi, de non-qualifiés, d'« exclus », de marginaux... afin qu'ils puissent acquérir un maximum de compétences dans le but final d'accéder à l'emploi. L'action des EFT et OISP tend à faciliter l'accès à l'emploi à ces personnes, mais reste encore insuffisante : il y a un réel écart entre eux et les offres d'emploi disponibles qui leur sont accessibles.

Pour faciliter l'accès au marché de l'emploi à leur public, des EFT et OISP ont décidé de créer une activité marchande tout en restant dans l'économie sociale, le plus souvent en s'appuyant sur le cadre juridique de la société à finalité sociale (SFS) ou de l'asbl. Le choix de s'inscrire (ou pas) dans un dispositif agréé comme entreprise d'insertion (EI), ou comme initiative de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité (IDESS) était avant tout une question de type de secteur d'activités ou de type d'emploi visé... Pour la clarté de l'exposé, nous reprendrons ces différents types d'expériences sous l'appellation générale d'entreprise sociale, bien que ce terme n'ait aucune définition juridique en Belgique.

Le lien entre une entreprise sociale et l'EFT ou l'OISP représente une plus-value pour le centre de formation : les stagiaires sont motivés par le stage en entreprise mais aussi par la possibilité d'emploi à la fin de leur formation... Les EI sont d'ailleurs nées au début des années 90 à l'initiative d'EFT à partir d'un projet pilote soutenu par la Fondation Roi Baudouin et la Wallonie ; elles se voulaient – et se veulent toujours - une réponse concrète à la demande d'emploi des publics précarisés. L'entreprise sociale bénéficie déjà d'un réseau interne, d'une certaine popularité par le biais de l'EFT ou de l'OISP. Elle connaît déjà le type de public et peut donc plus facilement comprendre ses difficultés, elle peut

bénéficiaire de travailleurs mieux formés et mieux préparés. EFT et OISP deviennent ainsi de véritables passeurs vers l'emploi quand ils créent des entreprises sociales...

La présente brochure se veut un mode d'emploi concret de la création d'entreprise d'économie sociale ; elle est conçue au départ de l'expression d'expériences particulières d'opérateurs affiliés à la fédération CAIPS qui ont su mener à bien un tel projet. Elle est la synthèse d'une étude plus conséquente réalisée en 2012 par Sabrina ROSSILLONG, conseillère à la fédération CAIPS, avec le soutien de la Wallonie.

Avec cet outil, la fédération ambitionne de contribuer à susciter l'émergence de nouvelles initiatives émergeant de dispositifs agréés comme les EFT et OISP ; sensibiliser le candidat entrepreneur social aux problèmes auxquels il aura à faire face et proposer des pistes de réponses en sont les maîtres mots. Bénéficiaire de l'expérience de ses prédécesseurs, mieux appréhender les contraintes de la démarche ou utiliser les ressources de l'environnement sont les lignes directrices qui traversent cet ouvrage que nous avons voulu avant tout attractif et d'accès facile.



Etienne LEROY
Président

Le porteur du projet

Derrière l'EFT ou l'OISP se cache un ou des porteur(s) de projet qui doivent pouvoir faire face aux multiples contraintes et sollicitations découlant du projet, se remettre en question et s'interroger sur leurs compétences, personnalité, aptitudes et potentialités physiques, émotionnelles, intellectuelles, sur leurs expériences professionnelles et extra-professionnelles et enfin sur leurs principaux besoins afin que le projet puisse aboutir.

Dans une démarche d'entrepreneuriat social, il est important de s'ouvrir aux autres et d'explorer son réseau de relations. Ce réseau, ces ressources permettront de créer, de faire évoluer mais aussi de maintenir une activité en faisant connaître l'entreprise, en trouvant des marchés, des opportunités, en mobilisant un voire plusieurs réseaux, en dénichant des fonds financiers nécessaires au lancement d'une activité, en facilitant « l'ouverture de portes » jusque-là fermées... Le porteur de projet devra créer préalablement son propre réseau. Il devra aller vers les autres, trouver d'autres acteurs désireux de collaborer à son action. Les capacités personnelles d'action, de résistance physique, de solidité psychologique, de débrouillardise, de capacité à rebondir... seront souvent déterminantes pour le succès de l'entreprise sociale.

Rassurez-vous, vous n'êtes pas seul...

Parce qu'un porteur de projet ne peut avoir toutes les compétences pour concrétiser son projet, des aides extérieures existent :

➤ En termes d'accompagnement :

Les porteurs de projet ont la possibilité de faire appel à une agence conseil en économie sociale dont le rôle principal est le conseil à la création et l'accompagnement d'entreprises en économie sociale.

Les agences conseil accompagnent les projets à tous les stades de leur vie : développement, transformation, cession, dissolution... Ce recours permet de s'entourer de personnes ressources favorisant la réussite du projet.

➤ **En termes de financement :**

Il est possible de faire appel à la société wallonne d'économie sociale marchande (SOWECSOM) qui a comme mission principale de promouvoir le développement de l'économie sociale en Wallonie en participant au financement de projets d'entreprises d'économie sociale marchande. Concrètement, la SOWECSOM peut intervenir en accordant un prêt pouvant atteindre 250.000€ en capital (détenition de maximum 35% du capital) ou en garantie pour l'obtention d'un crédit bancaire.

➤ **Financement alternatif :**

Des acteurs du « financement alternatif » comme Crédal peuvent également aider à concrétiser un projet en accordant des crédits à taux intéressants sous la condition que le projet apporte une plus-value sociale : insertion socioprofessionnelle, commerce équitable, coopératives de travailleurs, accès à la santé et éducation permanente, logement social, travail avec les sans-abris, sans-papiers...

➤ **Des bourses existent :**

Pour développer l'entrepreneuriat social comme c'est le cas pour Impulcera qui offre entre 2008 et 2014 l'opportunité à toutes les personnes physiques, qu'elles soient seules ou plusieurs, porteuses d'une idée d'entreprise en économie sociale (entreprise commerciale ou ASBL) d'être soutenues dans leurs démarches. Deux types de bourse peuvent être octroyés successivement :

○ **Une bourse « Etude de faisabilité » :**

qui permet aux lauréats de financer des frais de documentation, de recherche, de consultance ou d'expertise externe.

⊙ **Une bourse « Lancement » :**

qui peut être sollicitée par les porteurs de projet sélectionnés pour l'étude de faisabilité et qui permet de financer le démarrage des activités de l'entreprise tels que des frais de consultances, de fonctionnement, de personnel et d'investissement.

Le choix de l'activité...

Un projet d'entreprise sociale est complexe car il doit combiner deux objectifs parfois antagonistes :

- la prise en compte d'une problématique sociale ou sociétale,
- le développement d'une activité économique crédible, permettant d'atteindre l'objectif social et ce, dans le respect de toutes les règles liées à ladite activité.

En clair, cela revient à accepter toute la difficulté d'un projet d'entreprise et à assumer la difficulté supplémentaire d'un projet social.

➤ **Mais quelle activité économique développer et comment ?**

Il existe plusieurs sources d'inspiration pour trouver une idée : créer à partir d'une activité connue, développer une nouvelle opportunité, innover avec un nouveau produit ou service, déceler un nouveau besoin, dupliquer une entreprise ou une activité...

Il faut toutefois garder quelques évidences en tête :

- le fait qu'une activité existe ne signifie pas que toute nouvelle entreprise réussira ;
- si un produit n'existe pas ou un service n'est pas rendu, c'est peut-

être parce qu'il n'y a pas de marché solvable (autrement dit pas de clients prêts à payer un « juste prix » pour le produit ou le service en question) ;

- les pratiques de certains secteurs sont parfois en décalage avec les principes de l'économie sociale ;
- certaines activités ne sont crédibles que moyennant des conditions précises (subventions, travail indépendant, recours à des étudiants, des bénévoles, ...) ;
- certaines activités nécessitent un agrément et/ou un accès à la profession.

Les EFT et OISP qui se sont lancés dans l'aventure se sont selon les cas tournés vers un secteur d'activités déjà existant dans le cadre de formation, vers un secteur d'activité complémentaire voire vers un tout nouveau secteur d'activités. L'important étant dans tous les cas de figure de garder un lien avec le centre de formation dans une logique de passerelle. Il faut souligner qu'il est difficile de créer une activité commerciale autonome avec la même cible de clientèle et dans le même secteur, sous peine de concurrence entre le centre de formation et son aile commerciale. Se démarquer, se différencier deviendra vite un enjeu majeur.

Un autre scénario possible est de collaborer avec des entreprises privées. Le plus souvent, les entreprises privées sous-traitent des prestations aux entreprises sociales. Une fois cette collaboration mise en place, ce qui n'est pas toujours simple, le lancement de l'activité peut se faire rapidement. Ce type de collaborations comporte plusieurs risques dont notamment la dépendance et le risque que cette collaboration ne soit pas éternelle. Ces sociétés externes peuvent aussi ignorer totalement les valeurs de l'économie sociale ; l'entreprise sociale doit donc veiller à concilier les demandes de l'entreprise externe avec ses propres valeurs sociales. Si la collabo-

ration s'arrête, il faut pouvoir trouver très rapidement une solution de rechange ; un licenciement représenterait un véritable « coup de massue » pour des travailleurs ayant été trop de fois confrontés à l'échec dans leur vie. Diversifier les partenariats est probablement une des solutions pour éviter cette dépendance si on s'oriente vers ce scénario.

Dans tous les cas, n'oublions pas qu'il y a un monde de différences entre une entreprise marchande aussi sociale soit-elle et une association non marchande telle qu'une EFT ou un OISP. Une EFT assure une formation aux stagiaires pour leur permettre d'acquérir des compétences générales et techniques mais propose également un accompagnement psychosocial ; elle ne s'autofinance que partiellement par la réalisation d'un travail productif : la formation en est la mission principale. Une entreprise sociale doit impérativement veiller à assurer des rentrées financières sur base de ses activités commerciales pour exister et survivre, voire se développer et se diversifier. L'OISP, elle, n'a pas cette spécificité de travail productif et est donc totalement novice en la matière.

Quel statut d'entreprise ?

Lorsqu'on décide de créer une entreprise, il faut choisir le type de société qui correspond le mieux à son activité et à ses besoins. En Belgique, il existe une dizaine de types de sociétés commerciales différents, auxquels il faut ajouter le statut d'asbl.

En économie sociale, les deux statuts les plus présents sont celui de société coopérative (éventuellement dans sa variante à finalité sociale) et celui d'asbl. D'autres statuts sont parfois utilisés mais de manière beaucoup plus marginale, et parfois pour une raison purement technique. C'est le cas des sociétés anonymes (à finalité sociale) souvent choisies car elles permettent la distribution de « parts bénéficiaires » sans valeur aux travailleurs, ce qui est impossible en coopérative. Pour être complet, il faut ajouter la présence importante de CPAS dans le paysage de l'économie sociale.

➤ La société coopérative et ses variantes

Le cadre actuel de la société coopérative date de 1991 et est réglé par les articles 350 à 436 du code des sociétés. Il existe en réalité deux formes de sociétés coopératives :

- la SC à responsabilité limitée-SCRL (la responsabilité des associés est limitée à leur apport en capital) ;
- la SC à responsabilité illimitée et solidaire-SCRIS (la responsabilité de tous les associés est étendue au patrimoine privé).

Pour des raisons évidentes, c'est généralement la forme de SCRL qui est choisie ; nous n'approfondirons que celle-là.

Les principales caractéristiques de la SCRL sont les suivantes :

- 3 associés minimum (personnes physiques et/ou personnes morales) ;
- parts sociales nominatives dont l'éventuelle cession à des tiers doit être réglée par les statuts ;
- une part vaut une voix sauf mention contraire ;
- capital minimum de 18.550€ ;
- remboursement des parts à la valeur comptable sauf mention contraire dans les statuts ;
- un administrateur minimum.

Deux « variantes » de la société coopérative existent et sont omniprésentes dans le cadre de l'économie sociale :

⊙ La société coopérative agréée

Depuis 1955, le Conseil National de la Coopération agréée les sociétés coopératives qui, dans leurs statuts et leurs pratiques, respectent une série de règles complémentaires.

De ces règles retenons les deux plus importantes : la limitation

de l'éventuel dividende versé à un taux fixé par Arrêté Royal (actuellement 6 %) et la limitation du droit de vote à 10 % des parts présentes ou représentées en Assemblée Générale.

◉ **La société coopérative à finalité sociale**

C'est une loi de 1995 qui règle le statut particulier de société à finalité sociale. Ce statut est en fait un « chapeau » qui peut être mis sur n'importe quelle forme de société commerciale et qui de ce fait en fait une société x à finalité sociale, ou, en d'autres termes une société commerciale sans but lucratif.

Pour pouvoir mettre ce chapeau, il faut ajouter aux statuts de la société (qui doivent par ailleurs respecter tous les prescrits légaux) neuf règles particulières, parmi lesquelles les deux évoquées ci-avant pour les SC agréées, ainsi que la possibilité pour tout travailleur de devenir associé de son entreprise.

➤ **L'entreprise d'insertion agréée par la Wallonie**

Alors que le premier décret relatif aux conditions d'agrément et de subventionnement des entreprises d'insertion (EI) wallonnes a été adopté en 1998, le 19 décembre 2012, le troisième décret voit le jour. Celui-ci a pour but de contribuer au déploiement de l'économie sociale wallonne et de corriger certains défauts et lacunes de la réglementation précédente en responsabilisant et professionnalisant les EI, en insistant sur leur viabilité économique, en modifiant les conditions d'éligibilité du public-cible, en respectant la réglementation européenne...

Les entreprises d'insertion créent des opportunités d'emploi de qualité à des travailleurs précarisés. Le fait qu'elles soient déjà soumises à un troisième décret souligne l'importance qu'accorde la Wallonie à un tel secteur.

Pour être agréée comme EI, l'entreprise doit répondre à un certain nombre de conditions cumulatives notamment:

- être SA, SCRL¹ ou GIE à finalité sociale ;
- produire des biens et services, tout en poursuivant parallèlement un but « social » précis d'insertion durable et de qualité de travailleurs défavorisés ou gravement défavorisés ;
- être une petite ou moyenne entreprise, majoritairement détenue par des pouvoirs locaux ou grande entreprise qui regroupe plusieurs SFS liées entre elles par un actionnariat commun et/ou qui a, dans son actionnariat, une entreprise de travail adapté et/ou une ASBL agréée pour une mission d'insertion socioprofessionnelle et dépassant les 250 travailleurs équivalents temps plein.

L'agrément peut être accordé pour une durée de deux ans renouvelable pour 4 ans, et ensuite par reconduction tacite pour des périodes de 4 ans.

Le public-cible des entreprises d'insertion et donc le type de travailleurs visés par le décret pour le subventionnement sont les travailleurs défavorisés (TD) et les travailleurs gravement défavorisés(TGD).

Le **travailleur défavorisé** doit être demandeur d'emploi inoccupé, inscrit au FOREM et non titulaire du CESS et soit :

- bénéficier d'allocations de chômage, d'insertion, du RI (revenu d'intégration) ou d'une aide sociale ou d'aucun revenu depuis au moins 6 mois ;
- être âgé de plus de 50 ans ;
- être chef de famille d'une famille monoparentale ;
- faire partie du sexe sous-représenté dans le secteur ou la profession dans lequel est active l'EI à raison d'au moins 25% dans l'ensemble des secteurs économiques ;

1 Les SCRL-FS qui désirent obtenir l'agrément devront disposer d'un capital minimum de 18.550€, cela en empêchant l'application possible de la dérogation offerte aux SCRL adoptant le statut SFS de disposer d'un capital minimum moindre.

- être potentiellement victime de discrimination directe ou indirecte ;
- être inscrit à l'AWIPH ;
- avoir été article 60§7 ou PTP avant son inscription en tant que demandeur d'emploi.

Le **travailleur gravement défavorisé** doit être considéré comme un **travailleur défavorisé** et bénéficier d'allocations de chômage, d'insertion, du RI ou d'une aide sociale ou être sans revenu depuis au moins 24 mois.

Une série de situations sont assimilées à des périodes de bénéfice d'allocation de chômage ou du RI afin de permettre à un plus large public de bénéficier du statut de TD et TGD. Pour être considéré comme TD ou TGD, les travailleurs devront être engagés au minimum à mi-temps et sous contrat à durée indéterminée ou sous contrat à durée déterminée débouchant dans les 6 mois à un contrat à durée indéterminée.

Par sa reconnaissance comme SFS, une EI peut bénéficier de la mesure SINE et, à l'exception des entreprises actives dans le secteur des titres services, de la mise à disposition d'article 60§7. Elle peut également, comme toute entreprise, bénéficier des mesures d'aide à l'emploi telles qu'Activa, Contrat PFI... Enfin, l'EI peut bénéficier d'aides spécifiques de la Wallonie à savoir :

⊙ **Une subvention pour le recours à un secrétariat social**

Une subvention annuelle d'un montant de 1.500€ est octroyée à l'EI affiliée à un secrétariat social ou faisant appel à un service de gestion des ressources humaines dépendant d'un pouvoir local.

⊙ **Une subvention dans le cadre de l'octroi d'un mandat SIEG**

Cette subvention annuelle est destinée à couvrir les frais liés au poste d'accompagnateur social et varie en fonction du nombre de TD et TGD engagés dans l'entreprise. Pour un nombre minimum de 8 TD ou TGD, l'entreprise percevra une subvention maximum de 25.000€ pour le poste mi-temps d'accompagnateur social. La subvention peut aller jusqu'à 100.000€ lorsque l'entreprise occupe au minimum 60 TD ou TGD et ce, pour maximum deux équivalents temps plein.

⊙ **Une subvention pour les travailleurs défavorisés et gravement défavorisés**

Cette subvention dépend du type d'entreprise d'insertion agréée (PME, dépendante des pouvoirs locaux ou grande entreprise), du statut du travailleur (TD ou TGD), de la commission paritaire dont relève le travailleur (CP 121, 124, 145 et 302 ou autres CP) et du temps de travail du travailleur.

La subvention ne peut dépasser la moitié du coût salarial sur 12 mois pour un TD et la moitié du coût salarial sur 24 mois pour un TGD.

Le paiement de la subvention est étalé sur 4 ans à raison de 25% du montant global obligeant l'entreprise à maintenir le travailleur dans les liens d'un contrat de travail pendant les 4 ans du paiement de la subvention et pendant les 3 années qui suivent.

La subvention s'élève à 18.000€ maximum pour un travailleur défavorisé (TD) et à 36.000€ maximum pour un travailleur gravement défavorisé (TGD).

Le secteur d'activités des EI est actuellement plus que largement dominé par les titres services. Une majoration est octroyée pour les TD et TGD occupés dans les CP 121 (nettoyage industriel), 124 (construction), 145 (horticulture) et 302 (industrie hôtelière, Horeca) afin de faciliter la création d'EI dans ces domaines d'activités qui semblent parfaitement convenir au public visé mais qui présentent notamment des coûts patronaux particulièrement élevés.

Travailleur défavorisé en ETP	Catégories d'entreprise	Commissions paritaires	Montants sur 4 ans
	Moyenne entreprise Pouvoirs locaux	121, 124, 145 et 302	18.000€
	Moyenne entreprise Pouvoirs locaux	Autres	15.000€
	Grande entreprise	121, 124, 145 et 302	10.800€
	Grande entreprise	Autres	9.000€

Travailleur gravement défavorisé en ETP	Catégories d'entreprise	Commissions paritaires	Montants sur 4 ans
	Moyenne entreprise Pouvoirs locaux	121, 124, 145 et 302	36.000€
	Moyenne entreprise Pouvoirs locaux	Autres	30.000€
	Grande entreprise	121, 124, 145 et 302	21.600€
	Grande entreprise	Autres	18.000€

Au-delà de toutes ces spécificités, une entreprise d'insertion, ce n'est pas qu'une histoire d'agrément, de subsides, de travailleurs « précaires », c'est également un idéal social. Outre la création d'emploi, les entreprises sociales et notamment les entreprises d'insertion s'investissent dans leur rôle social et le bien-être des travailleurs... Lorsqu'une entreprise d'insertion offre à un demandeur d'emploi un emploi stable où l'humain et les valeurs sociales sont respectés, elle a assuré un rôle clé en matière d'insertion socioprofessionnelle et a donc gagné son pari.

➤ L'entreprise d'insertion fédérale

L'Entreprise d'Insertion Fédérale est une entreprise ou une association dotée d'une personnalité juridique, qui doit notamment avoir pour finalité sociale l'insertion socioprofessionnelle de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer, par le biais d'une activité de production de biens ou de services. Cela signifie qu'une SFS peut être reconnue comme tel mais aussi les EI, les EFT, les ETA, les IDESS peuvent cumuler cette reconnaissance avec leurs agréments wallons.

L'objectif de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs issus des groupes cibles doit être présent, ce but (supplémentaire) doit être notifié dans les statuts de l'entreprise et l'entreprise doit prévoir un encadrement et un accompagnement suffisants pour les travailleurs. Cette reconnaissance offre l'accès à la mesure SINE, à la mise à disposition par les CPAS de personnes sous statut article 60§7, à la TVA à 6% (pour des biens et services octroyés par des organismes à caractère social) ainsi qu'à la réserve immunisée².

L'agrément peut être accordé pour une durée déterminée de 4 ans aux termes desquels la demande doit être renouvelée. Cette reconnaissance a un succès certain principalement par l'octroi de la possibilité de mettre en réserve immunisée une partie des bénéfices.

Notons encore que ce statut est susceptible d'évoluer dans un proche avenir ; en effet, cette réglementation sera bientôt de la compétence de la Wallonie, faisant partie des matières transférées par le fédéral aux entités fédérées.

² La réserve immunisée est un poste qui n'a aucune affectation et qui permet de ne pas être taxé de suite. Lorsque l'argent sortira de cette réserve, l'entreprise d'insertion fédérale devra payer un impôt, il s'agit donc d'une taxation reportée.

➤ Les initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité (IDESS)

Le décret IDESS est entré en vigueur le 30 juin 2007. Une IDESS est une structure agréée par la Wallonie et qui se présente sous forme d'ASBL, de SFS, de CPAS ou d'associations de CPAS³. Selon le type de structure (ASBL, (association de) CPAS ou SFS) les objectifs et surtout les enjeux peuvent varier. Une SFS est avant tout une société qui se doit d'assurer sa viabilité économique. Les CPAS peuvent aider les IDESS nées à leur initiative par la mise à disposition de personnel, par un soutien financier... Quant à une ASBL, elle dispose généralement de peu de fonds financiers, elle recherche donc souvent des ressources financières externes.

L'IDESS développe des services de proximité qui sont, selon le décret, « des services développés sur le territoire de la Région wallonne, en vue de répondre à des besoins avérés ou émergents exprimés par des particuliers ou des collectivités, qui ne sont pas rencontrés par le marché, les pouvoirs publics ou les organismes subventionnés, dans le but de créer des emplois et de renforcer la cohésion sociale ».

Les personnes physiques peuvent bénéficier du service d'une IDESS pour des petits travaux d'entretien, de réparation et d'aménagement de l'habitat ainsi que l'aménagement et l'entretien des espaces verts dans certaines limites. Les personnes physiques « précarisées » peuvent bénéficier de ces mêmes services⁴ mais également du transport social, de la buanderie sociale et du magasin social. Les petites ASBL peuvent recourir à une IDESS agréée pour le nettoyage de leurs propres locaux sous conditions. L'IDESS cible donc des prestations non récurrentes et non structurables en heures, dont le public principalement visé est

³ En février 2013, on constate que sur les 63 IDESS agréées, 37 sont présentes sous forme de CPAS ou d'association de CPAS, 19 en ASBL et 7 SFS.

⁴ Les personnes « précarisées » peuvent bénéficier de ces mêmes services dans des limites moins restrictives et des tarifs plus avantageux.

celui dit « précarisé » selon des prix et types de services qui dépendent de la situation sociale de l'utilisateur et de sa forme juridique.

Pour être agréée IDESS, il faut notamment :

- avoir comme objet social le développement d'un ou de plusieurs services de proximité à finalité sociale;
- développer des services de proximité à finalité sociale;
- démontrer la plus-value du projet en regard des services proposés par le marché, les pouvoirs publics ou les organismes subventionnés;
- proposer un projet d'insertion sociale et professionnelle aux travailleurs;
- associer les travailleurs et les bénéficiaires à la gestion du projet;
- s'engager à démontrer que les services de proximité à finalité sociale développés s'adressent à un volume de bénéficiaires suffisant en vue d'augmenter de manière significative le volume de l'emploi...

L'agrément est octroyé pour une durée maximale de 2 ans pour un ou plusieurs domaines d'activités. Après cette période, l'agrément peut être octroyé pour une durée de 4 ans. Dès le troisième agrément, il peut être octroyé pour une durée indéterminée.

Une IDESS perçoit une subvention annuelle de 1.500€ afin de couvrir ses frais de fonctionnement à condition d'occuper au minimum 2 travailleurs équivalents temps plein. La subvention peut être portée à 12.500€ une seule fois si l'IDESS occupe 3 travailleurs en ETP sous statut SINE, article 60§7 ou article 61 et qu'elle est consacrée à l'acquisition de véhicules adaptés aux personnes âgées ou à mobilité réduite ou à l'adaptation de véhicules existants. L'IDESS perçoit également une subvention annuelle de 8.000€ par travailleur ETP « SINE » ou article 61 ainsi qu'une subvention complémentaire de 1.000€ par travailleur qui preste

des services pour des personnes physiques « précarisées ». L'IDESS peut également bénéficier d'aides sous la forme de points APE ⁵ à la condition que les travailleurs embauchés soient des travailleurs supplémentaires par rapport à l'effectif présent à la fin du trimestre précédent. Le total de ces aides ne peut dépasser 100.000€ par année et par domaine d'activités.

L'IDESS représente un véritable enjeu social car il permet aux chômeurs de longue durée de trouver un emploi tout en offrant des services non assurés par les professionnels et en luttant contre le travail au noir. Travailler dans une IDESS, c'est l'occasion pour ces travailleurs précarisés d'appréhender divers métiers manuels permettant de développer des compétences qu'ils pourront, s'ils le désirent, revendiquer sur le marché traditionnel de l'emploi. C'est aussi l'occasion de reprendre confiance en eux car du statut de personne « aidée », ils deviennent la personne « aidante » principalement envers les bénéficiaires précarisés. Une structure IDESS a donc une réelle utilité sociale !

L'étude de marché : Pourquoi ? Comment ?...

Après s'être assuré de la cohérence du projet, il y a lieu de rechercher la faisabilité commerciale en réalisant une étude de marché. Même un projet purement altruiste doit pouvoir être rentable, c'est donc une étape nécessaire qui permet de s'assurer au mieux de la pérennité de l'entreprise.

⁵ Une IDESS peut bénéficier jusqu'à 24 points APE avec la répartition suivante :

- 4 points pour l'engagement d'un demandeur d'emploi (DE) à mi-temps si engagement de 2 ETP supplémentaires dans les 3 mois de la demande;
- 7 points pour l'engagement d'un DE à temps plein si engagement de 3 ETP ;
- 11 points pour l'engagement de 2 DE pour 1,5 ETP si engagement de 5 ETP ;
- 14 points pour l'engagement de 2 DE pour 2 ETP si engagement de 8 ETP ;
- 18 points pour l'engagement de 3 DE pour 3 ETP si engagement de 10 ETP ;
- 21 points pour l'engagement de 3 DE pour 3 ETP si engagement de 13 ETP ;
- 24 points pour l'engagement de DE pour 3,5 ETP si engagement de 15 ETP.

L'appellation « étude de marché » peut intimider au point que des porteurs de projet risquent d'éviter ou de négliger cette étape au nom du caractère positif du projet. Ces derniers pensent bien connaître leurs clients potentiels et ne se préparent pas suffisamment aux contraintes de prix, des délais, de la qualité, des marchés publics... Ils considèrent que l'étude de marché est trop coûteuse en termes de temps et d'argent et est donc inutile. Pourtant, il serait imprudent de se lancer dans un projet sans être passé par cette étape.

Sans rentrer dans les détails, cette étape devrait permettre de :

- se positionner quant au marché ciblé par le projet ;
- d'avoir une bonne connaissance de la concurrence même si elle n'est pas toujours visible (ex : travail au noir) ;
- connaître l'environnement du marché, son cadre réglementaire et législatif ;
- connaître les opportunités mais aussi les menaces éventuelles...

Au final, y a-t-il, oui ou non, une opportunité pour que le projet réussisse ? Le projet a-t-il sa place sur le marché ? Va-t-il apporter un « plus » par rapport à la concurrence ? Va-t-il répondre à un besoin non encore couvert par la concurrence ?

Suite à cette étude du marché, la décision définitive de se lancer sera prise. L'étude de marché influencera aussi l'ensemble de la politique de développement commercial de l'entreprise et permettra de mieux choisir les moyens financiers, matériels et humains à mettre en place.

Les porteurs de projets qui veulent créer de l'emploi pour aider les personnes précarisées ont bien souvent des qualités sociales remarquables, mais cela ne suffit pas. Il faut impérativement une

stratégie commerciale car sans cela, que le projet soit louable ou non, il y a un risque qu'il soit voué à l'échec. La stratégie, c'est le fil conducteur qui va permettre à l'entreprise d'atteindre le chiffre d'affaires fixé préalablement. Il s'agit de choisir le meilleur angle d'attaque en tenant compte des concurrents, des clients et du projet. C'est généralement l'étape la plus délicate car elle nécessite réflexion, logique, créativité et souvent talent.

Nous l'avons compris, réaliser une étude de marché n'est pas évident. Même s'il est vrai que l'étude de marché ne représente pas un gage de succès absolu, elle permet de réduire au maximum les risques en améliorant la connaissance de l'environnement de la future entreprise sociale et la prise de décisions adéquates. A la suite de cette étape, le projet peut être adapté, orienté vers un marché plus prometteur ou tout simplement stoppé net.

Pour réaliser l'étude de marché, il faut acquérir un minimum de connaissances sur la notion de « marché » et sur les moyens d'actions permettant d'agir sur un marché et suivre une démarche ordonnée et structurée : recherche d'informations, réalisation d'enquêtes, synthèse et analyse des informations recueillies, rédaction d'un rapport, estimation du chiffre d'affaires prévisionnel... Il est possible de confier ce travail ou une partie de celui-ci à une agence conseil en économie sociale.

Les ressources financières

Une mise au point sur les ressources financières est indispensable. Certains porteurs de projet ont tendance à mettre de côté le pan financier, soucieux de l'utilité sociale du projet : « Mon projet est intéressant, utile, altruiste, l'argent n'est qu'un obstacle ». L'argent n'est pas un obstacle mais un moyen, une ressource nécessaire à la vie de l'entreprise.

Il y a donc lieu d'établir les prévisions financières, qui consistent à traduire, en termes financiers, tous les éléments nécessaires à la création de l'entreprise mais aussi vérifier la viabilité de celle-ci en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible, généralement 3 ou 5 ans.

Après l'énumération des différents besoins pour chaque fonction de l'entreprise, il y a lieu de répondre aux questions suivantes : Comment ? Avec quoi ? Avec qui ? Cela permettra de dénombrer le matériel nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et par la suite d'évaluer son coût.

Les prévisions financières devront pour l'essentiel répondre à ces grandes questions : Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet ? L'activité prévisionnelle de l'entreprise va-t-elle générer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? Quel montant minimal de ventes ou de prestations de services faudra-t-il impérativement atteindre au cours de la première année pour pouvoir au moins faire face à toutes les charges de l'exercice ? Enfin, la solidité financière de l'entreprise, prévue grâce au plan de financement initial, se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'activité ?

Le plan de financement à 3 ou 5 ans permettra de vérifier si, effectivement, la structure financière de l'entreprise se maintient et même s'améliore, malgré les nouveaux besoins durables de financement qui apparaîtront dans le temps.

Des prévisions financières réalistes permettront la naissance d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres

financiers. Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et sa structure financière adaptée en conséquence. Tout comme l'étude de marché, le montage des comptes prévisionnels est un exercice très sérieux, pour lequel il est préférable d'éviter un trop grand optimisme ! Au contraire, il faut se coller le plus possible à la réalité du terrain (en prenant des hypothèses vraisemblables, en particulier pour le chiffre d'affaires prévisionnel et le besoin en fonds de roulement).

Une bonne assise financière est une des conditions de longue vie pour les nouvelles entreprises ! Il est à nouveau possible de se faire accompagner par des professionnels, tels que les agences conseil, dans cette démarche. Cet investissement ne sera, sans aucun doute, pas perdu. De plus, un œil extérieur aura l'avantage d'être plus objectif.

Trouver des financements

Le financement correct d'un projet est une des conditions de pérennité de la future entreprise ! Une des difficultés majeures est de trouver des financements et/ou des actionnaires. C'est entre autres pour cela qu'il est vivement souhaitable qu'un projet en économie sociale soit porté par une collectivité et non par un porteur de projet isolé. Des aides spécifiques existent et sont accessibles. Sans être exhaustif et se perdre dans les nombreuses aides de tout type, nous citerons deux aides à l'emploi caractéristiques dans les entreprises sociales wallonnes :

➤ **Mesure SINE :**

Pour être bénéficiaire de la mesure SINE, le travailleur ne doit pas être en possession d'un diplôme ou d'un certificat de l'enseignement secondaire supérieur (CESS), doit être chômeur complet indemnisé (ou assimilé) et avoir bénéficié d'allocations de chômage ou d'attente pendant une certaine période. L'employeur pourra bénéficier de réduction trimestrielle des cotisations patronales de sécurité

sociale de 1.000€⁶ pendant 10 trimestres, 20 trimestres ou même pour une durée illimitée, selon l'âge et la catégorie de chômeur. Il reçoit également chaque mois de l'ONEM une allocation de réinsertion d'un montant de 500€⁷.

➔ Article 60§7 :

L'article 60§7 de la loi organique des CPAS autorise ces derniers à embaucher des ayants droit à l'intégration sociale ou à l'aide sociale financière. Le CPAS en tant qu'employeur les occupe ou peut les mettre à disposition d'une association ou d'une entreprise. Le CPAS peut demander une contribution financière au coût salarial du travailleur mis à disposition.

Le business plan ...

Le Business plan permet de mettre par écrit les différentes étapes nécessaires à la création d'entreprise. C'est un résumé de tout l'historique du projet, des différents points abordés précédemment... Il permet de se rassurer soi-même, de rassurer les partenaires sur la viabilité du projet que l'on souhaite créer et de convaincre de nouveaux actionnaires et banquiers. Il se doit de mesurer l'étendue du projet, de percevoir les objectifs chiffrés concrets et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, d'appréhender les fondements du projet sur le plan commercial, économique et financier. Il rassurera d'autant plus si les éléments présentés sont précis et montrent que le projet est viable.

⁶ La réduction de 1.000€ est appliquée si le travailleur est occupé à temps plein pendant un trimestre complet. Si le travailleur n'est pas occupé à temps plein (p. ex. à temps partiel ou pas pendant un trimestre complet), ce montant est calculé sur la base de la fraction de prestation.

⁷ Le montant est proratisé lorsqu'il s'agit de travailleur à temps partiel. Si la rémunération nette (proratisée ou non) est inférieure à 500€, l'allocation de réinsertion s'élèvera au maximum à cette rémunération nette inférieure. Elle est octroyée pendant toute la durée de la réduction de cotisations ONSS mais dans tous les cas limitée à la période couverte par le contrat de travail.

Lancement de l'activité...

Lorsque les différentes étapes précédentes se sont déroulées avec succès, la phase de lancement de l'activité est enfin arrivée.

Grâce à sa notoriété, l'EFT ou l'OISP qui crée une entreprise sociale peut faciliter la mise en route de celle-ci. Une des premières étapes dans le lancement d'une activité est le recrutement, une étape à ne surtout pas sous-estimer. Il est important de bien connaître les règles du jeu. Certains travailleurs, dits du public cible, ouvrent le droit à des aides du Fédéral et/ou de la Wallonie afin de compenser financièrement les difficultés et le suivi engendré par et pour ce type de public.

Pour conclure...

Quelle stratégie est donc à privilégier quand on envisage de se lancer dans la création d'une entreprise sociale et par ce moyen de créer des emplois pour un public particulièrement éloigné de l'emploi ? Quel juste milieu respecter entre l'aspect social et les durs enjeux économiques ? Beaucoup d'entrepreneurs sociaux éprouvent des difficultés à faire face à ce dilemme : avoir un esprit financier tout en gardant et en respectant une charte sociale.

Les 4 grands principes de l'économie sociale ont été fixés par le Conseil Wallon en Economie Sociale en 1990, à savoir : finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion (aucun associé ne détient directement ou indirectement la majorité du capital), processus de décision démocratique (limitation des droits de vote) et primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus (limitation du dividende) ne sont pas que des principes mais des valeurs auxquels ils adhèrent, toutefois il faut arriver à les concilier avec la réalité du terrain ! L'ambition de cette publication est de faire profiter le candidat créateur de l'expérience de ses prédécesseurs.

Les liens à l'origine d'une collaboration peuvent fortement différer d'une expérience à l'autre. Des centres de formation peuvent collaborer plus intensivement avec les entreprises sociales nées sous leurs impulsions, l'accès à des stages ou à l'emploi au sein de l'entreprise sociale est alors privilégié ; pour d'autres, les liens se sont estompés au cours du temps. Cette distance peut être due à différentes raisons : le fait que chacun doit répondre aux divers impératifs de son propre secteur ou les caractéristiques du public des EFT et OISP qui ne correspond pas toujours aux exigences de productivité d'une entreprise commerciale même sociale. Beaucoup de centres se sont dès lors attelés à la tâche de renforcer les

liens existants ; une action comme CoJEST, soutenue par la fédération CAIPS en partenariat avec les fédérations Atout EI et RES, s'inscrit dans cette préoccupation. Ces liens apportent bien des avantages tant aux EFT et OISP, qu'aux entreprises sociales ou aux bénéficiaires : facilité de mise en stage, programmes de formation ad hoc, collaborations entre professionnels, emplois de qualité, continuité du travail social, éducation permanente, développement de compétences professionnelles et donc de l'employabilité et la durabilité... Par ailleurs, le soutien d'une asbl ou d'un CPAS porteur d'une initiative de création de nouvelle activité économique se révèle souvent être un facteur important dans la réussite d'un projet.



Liste des abréviations

ASBL : association sans but lucratif

CAIPS : concertation des ateliers d'insertion professionnelle et sociale

CESS : certificat de l'enseignement secondaire supérieur

COJEST : coopération pour un jobcoaching vers et dans l'emploi visant la stabilisation du travailleur

CP : commission paritaire

CPAS : centre public d'action sociale

DE : demandeur d'emploi

EFT : entreprise de formation par le travail

EI : entreprise d'insertion

EAP : entreprise d'apprentissage professionnel

ETA : entreprise de travail adapté

ETP : équivalent temps plein

FOREM : office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi

GIE : groupement d'intérêt économique

IDESS : initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité

OISP : organisme d'insertion socioprofessionnelle

ONEM : office national de l'emploi

PFI : plan formation insertion

PME : petites et moyennes entreprises

PTP : programme de transition professionnelle

RES : réseau d'entreprises sociales

RI : revenu d'intégration

SA : société anonyme

SCRL : société coopérative à responsabilité limitée

SCS : société en commandite simple

SFS : société à finalité sociale

SIEG : service d'intérêt économique général

SINE : économie d'insertion sociale

SNC : société en nom collectif

SOWECSOM : société wallonne d'économie sociale marchande

SPRL : société privée à responsabilité limitée

TD : travailleur défavorisé

TGD : travailleur gravement défavorisé

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale



Rue Edouard Malherbe 18
4400 FLEMALLE

Tél. 04/337 89 64

Fax. 04/330 18 80

info@caips.be

www.caips.be



Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds social européen