

Louvain School of Management

Entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun : Similitudes et/ou différences

Auteur : BIYAG Boris Judicaël
Promoteur : AMOUGOU Joseph Thierry
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion

RÉSUMÉ

L'objectif principal de notre travail, basé sur une revue de la littérature et une approche théorique était de faire une analyse comparative entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun afin de pouvoir déceler d'éventuelles similitudes ou différences. Dans le premier chapitre de ce travail, nous présentons brièvement les contextes socio-économiques des zones d'études. Le second présente les approches conceptuelle et théorique. Dans ce chapitre, nous définissons les concepts clés, nous présentons un état de l'art de la question étudiée ainsi que les différentes écoles de pensée sur l'entrepreneuriat social, et nous posons notre hypothèse d'étude. Dans le troisième chapitre, nous analysons l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun. Cette analyse nous a permis de connaître les formes juridiques, les cadres légaux, les modèles, et les secteurs d'activités des entreprises sociales dans chacun de ces pays. Enfin dans le dernier chapitre, nous comparons l'entrepreneuriat social dans ces pays.

Les résultats de notre étude montrent qu'il existe des similitudes et des différences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et celui du Cameroun. Pour les similitudes, on les retrouve dans presque tous les pays dans lesquels on pratique l'entrepreneuriat social. Concernant les différences, nous avons observé que dans le contexte belge par exemple, il y a une prédominance des entreprises sociales dans le secteur d'activités des services. Cependant dans le contexte camerounais, les entreprises sociales sont plus orientées vers l'agriculture.

Cette étude nous permet de comprendre que malgré de légères similitudes, il existe de fortes différences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et celui du Cameroun. La conception de l'entrepreneuriat social dépendra toujours des contextes économiques, sociaux, politiques et environnementaux de chaque pays.

Mots clés : Entrepreneuriat social ; Entreprise sociale ; Entrepreneur social.

ABSTRACT

The main objective of our work, based on a literature review and a theoretical approach, was to make a comparative analysis between social entrepreneurship in Belgium and Cameroon in order to be able to detect possible similarities or differences. In the first chapter of this work, we briefly present the socio-economic contexts of the study areas. The second presents the conceptual and theoretical approaches. In this chapter, we define the key concepts, present a state-of-the-art of the question studied as well as the different schools of thought on social entrepreneurship, and we set out our study hypothesis. In the third chapter, we analyse social entrepreneurship in Belgium and Cameroon. This analysis allowed us to know the legal forms, legal frameworks, models, and sectors of activity of social enterprises in each of these countries. Finally, in the last chapter, we compare social entrepreneurship in these countries.

The results of our study show that there are similarities and differences between social entrepreneurship in Belgium and that of Cameroon. As for the similarities, they can be found in almost all countries in which social entrepreneurship is practiced. Regarding the differences, we observed that in the Belgian context, for example, there is a predominance of social enterprises in the service sector. However, in the Cameroonian context, social enterprises are more oriented towards agriculture.

This study allows us to understand that despite slight similarities, there are strong differences between social entrepreneurship in Belgium and that of Cameroon. The design of social entrepreneurship will always depend on the economic, social, political and environmental contexts of each country.

Keywords : Social entrepreneurship; Social enterprise; Social entrepreneur.

AVANT-PROPOS

Ce travail de fin d'études marque l'aboutissement d'une année de dur labeur, de recherche et d'apprentissage dans le Master 60 sciences de gestion de la Louvain School of Management de l'UCLouvain. Il représente non seulement une synthèse des connaissances acquises lors de mes formations précédentes et actuelle, mais aussi une contribution personnelle à la compréhension du sujet : « **Entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun : Similitudes et/ou différences** ».

Cependant, la réalisation de ce travail ne saurait fait sans le soutien et les encouragements de nombreuses personnes à qui je souhaite exprimer ma profonde gratitude. Mes remerciements s'adressent particulièrement aux personnes suivantes :

- À l'ensemble de nos enseignants à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, dont la transmission de leurs connaissances a été d'une grande valeur ;
- À mon promoteur, Monsieur Joseph Thierry AMOUGOU ;
- À Monsieur et Madame OWONO, dont le soutien moral et financier depuis mon arrivée en Belgique a été inestimable pour poursuivre mes études sans entraves ;
- À mon père, mes frères et sœurs, qui malgré la distance, ont toujours été un pilier de soutien ;
- À Martin NGOSSO, dont l'assistance a été infaillible au cours de ces dernières années ;
- À ma petite amie Nancy, dont le soutien considérable a été d'une grande aide durant cette période ;
- À mes collègues de promotion et à mes amis ;

Enfin, je dédie ce travail à ma maman qui n'est plus de ce monde.

J'espère que ce travail saura apporter une contribution utile à la recherche sur l'entrepreneuriat social en Afrique subsaharienne en général, et au Cameroun en particulier.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	IV
1 INTRODUCTION	1
2 BRÈVE PRÉSENTATION DES CONTEXTES SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ZONES D'ÉTUDES.....	6
2.1 Présentation de la Belgique	6
2.2 Présentation du Cameroun	7
3 APPROCHES CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE	9
3.1 Approche conceptuelle.....	9
3.1.1 Notion d'entrepreneur social	9
3.1.2 Notion d'entrepreneuriat social	9
3.1.3 Notion d'entreprises sociales	11
3.2 Approche théorique	15
3.2.1 Revue de la littérature et critique	15
3.2.2 Hypothèses de travail	17
3.2.3 Les théories	18
3.2.3.1 L'approche de l'école de l'innovation sociale.....	18
3.2.3.2 L'approche de l'école des ressources marchandes	19
3.2.3.3 L'approche du réseau de recherche EMES.....	19
4 LES ENTREPRISES SOCIALES ET L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN BELGIQUE ET AU CAMEROUN.....	22
4.1 Cas de la Belgique	22
4.1.1 Définitions et principes des entreprises/organisations sociales	22
4.1.2 Secteurs d'activités	24
4.1.3 Modèles types d'entreprises sociales.....	25
4.1.4 Les formes juridiques et cadres légaux.....	26
4.2 Cas du Cameroun	29
4.2.1 Définition et principes des entreprises/organisations sociales	29
4.2.2 Secteurs d'activités	30
4.2.3 Modèles types d'UES	32
4.2.4 Formes juridiques et cadres réglementaires des UES.	32

5	ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN BELGIQUE <i>VERSUS</i> ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU CAMEROUN.....	35
5.1	Analyse comparative entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun	35
5.2	Les similitudes	39
5.3	Les différences.....	40
6	CONCLUSION.....	41
7	BIBLIOGRAPHIE	42

ACRONYMES

AIM : Association Internationale De La Mutualité

BAD : Banque Africaine de Développement

CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

CSA : Code des Société et des Associations

ES : Entreprise sociale

I4S : Innovation for society

MINPMEESA : Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat

MOUVES : Mouvement Des Entrepreneurs Sociaux

OES : Observatoire de l'Economie Sociale

OHADA : Organisation Pour l'Harmonisation En Afrique Du Droit Des Affaires

OIT : Organisation Internationale Du Travail

PIB : Produit Intérieur Brut

SPF : Service Public Fédéral

UES : Unité D'économie Sociale

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Régions et provinces de la Belgique	6
Tableau 2: les régions et leurs chefs-lieux du Cameroun	7
Tableau 3: Les types d'entrepreneuriat sociaux et leurs caractéristiques.....	10
Tableau 4: Modèles d'entreprises sociales et diversité des missions sociales.	13
Tableau 5: Le nombre d'entreprises sociales par région et par secteur d'activité (*).	24
Tableau 6: Comparaison entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.	35

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Poids démographique (%) des provinces belges en 2024.....	6
Figure 2: Poids démographique (%) des régions du Cameroun en 2019	8
Figure 3: Schéma analytique du triangle des modèles d'entreprises sociales.	12
Figure 4: Pourcentage des formes juridiques des entreprises sociales en Belgique* en 2022. 29	
Figure 5: Secteur d'activités des UES selon OIT	31
Figure 6: Secteur d'activités des UES selon le MOUVES.....	31

1 INTRODUCTION

Depuis plus d'un siècle, des organisations ni publiques ni privées à but lucratif se sont développées dans le cadre d'une économie qualifiée de sociale (Van Der Yeught & Bergery, 2012) marquant une distinction nette par rapport aux modèles économiques traditionnels.

La crise financière de 2008 et ses multiples conséquences ont intensifié les débats sur la nécessité d'intégrer davantage la dimension sociale au sein de l'économie (Fayolle, 2016) mettant en lumière les inégalités croissantes, l'exclusion sociale et l'épuisement des ressources naturelles. En réponse à ces enjeux, le phénomène de l'entreprise sociale s'est affirmé comme une catégorie distincte, attirant l'attention des décideurs, des praticiens et des spécialistes (Soussane & Mansouri, 2019).

L'émergence de l'entrepreneuriat social à l'agenda politique est étroitement liée à l'évolution du contexte socio-économique, particulièrement depuis le tournant néolibéral des années 1980 et les conséquences de la crise économique de 2008 (Chabanet & Richard, 2017).

Cette crise a poussé les responsables locaux et internationaux à utiliser l'entrepreneuriat social comme un moyen de lutte contre le chômage et un instrument de reconfiguration des politiques publiques, en hybridant des logiques de marché avec des logiques plus sociales (Chabanet & Richard, 2017).

Les dirigeants politiques de toutes tendances ainsi que les personnalités de la société civile ne manquent pas de souligner les vertus de cette nouvelle manière d'entreprendre. (Gérôme, 2014). Pour Brouard et al. (2010), cette nouvelle forme d'entrepreneuriat joue un rôle crucial dans la recherche et la mise en œuvre de solutions innovantes aux problèmes sociaux, tout en intégrant les citoyens dans ce processus.

Elle se présente comme une démarche réformatrice et pragmatique, dont le but est la maximisation de la finalité sociale (Valéau et al., 2013). D'après Huens (2014), cette approche cherche à réunir les acteurs "marchands" de l'économie sociale ainsi que des entreprises poursuivant à la fois une mission sociale et parfois une finalité lucrative.

Il n'a fallu que quelques années, pour que l'entrepreneuriat social devienne un paradigme socioéconomique considérablement reconnu par les décideurs publics (Chabanet & Richard, 2017) illustrant un renouvellement significatif des pratiques entrepreneuriales et des politiques sociales.

Selon Janssen et al. (2012), plusieurs éléments peuvent expliquer cet engouement grandissant : *« Premièrement, l'entrepreneuriat social est générateur de bienfaits et de progrès dans des domaines aussi larges et variés que les soins de santé, le développement durable, la livraison de biens et de services aux plus démunis ou la défense des droits de l'Homme (...). Deuxièmement, s'il est généralement admis qu'en pratique l'entrepreneuriat social n'est pas un phénomène nouveau, la formulation est relativement récente. Le terme « entrepreneuriat social », traduction de l'expression anglophone « social entrepreneurship », remonte au début des années 1980 et est apparu aux États-Unis, où des organisations visant à apporter leur soutien à des individus porteurs de changement pour la société (Janssen et al., 2012) (...). Troisièmement, bien que prometteur en termes d'impact tant social qu'économique tel que la création d'emplois, l'entrepreneuriat social est aujourd'hui freiné par des défis inhérents à sa nature hybride. Ces défis soulèvent de nombreuses questions et suscitent l'intérêt des chercheurs de nombreux horizons géographiques et disciplinaires. »* (Janssen et al., 2012 p.4)

La forte croissance du taux de pauvreté dans la majorité des pays du Nord et ceux du Sud est un marqueur de l'incapacité des États à répondre aux besoins de leurs populations en continuant avec un modèle de l'Etat providence (GUEBOU. T et al., 2023). Voilà pourquoi il était nécessaire de mettre en place un nouveau modèle économique. D'après Adouobo et al. (2024), ce nouveau modèle économique d'utilité sociale est tout autant en émergence dans les pays du Nord que dans les pays du Sud.

L'entrepreneuriat, en proposant des solutions novatrices à des problèmes sociétaux non résolus constitue une réponse propice aux difficultés auxquels font face les pays africains car il contribue directement à l'émergence d'une économie sociale et solidaire (AFD, 2024).

Au Cameroun, bien que ce concept soit déjà très vulgarisé, il reste confondu à l'économie sociale et solidaire. Dans une interview accordée aux médias, le Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat répondait en ces termes : *« Il n'y a pas un seul village dans ce pays où vous ne trouverez pas un GIC, où il n'existe pas une association de développement; c'est une spécificité camerounaise; et donc le reste du continent vient s'enrichir de l'expérience camerounaise pour retraduire cela dans la mise en œuvre de leur politique publique et leur organisation en matière d'économie sociale et solidaire »*. (Africa24, 2024)

En 2019, le Cameroun enregistrait 16000 entreprises relevant de l'ESS. Ces entreprises ont contribué à 18% du PIB avec un chiffre d'affaires de 900 milliards de francs CFA¹ (Ngandong, A, 2021). Par contre en Belgique, pays de 11 697 557 habitants (Statbel, 2023), avec une superficie de 30 530 Km²², et un taux de chômage de 5,6% (L'Echo, 2024), on dénombrait selon une étude de l'Observation de l'économie sociale (OES) de 2021, 17 861 entreprises sociales qui employaient 405 413 personnes (SPF Economie, 2023a).

Fort est de constater que dans un pays comme la Belgique, plus développé et plus petit que le Cameroun, il y existe plus d'entreprises sociales (ES) qu'au Cameroun. Cette forte prolifération des ES en Belgique est une preuve de réussite de ce nouveau modèle économique.

« L'entrepreneuriat social est reconnu comme une force de changement, partout dans le monde et par une diversité d'acteurs – institutions internationales, décideurs politiques, monde des affaires, société civile, citoyens. Ce phénomène mondial se déploie, depuis les années 1990, à des échelles bien souvent locales, émergeant dans des contextes socio-politiques variés. Plusieurs initiatives contribuent à dresser un état des lieux et à révéler ces différences régionales » (Convergences et al., 2021, p. 4).

C'est dans ce contexte que nous est venu à l'esprit de faire une étude comparative entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun. Cette réflexion nous a amenés à poser la question de recherche suivante : Y a-t-il des similitudes et/ou des divergences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun ?

Cette question centrale va nous renvoyer à poser d'autres questions dont les réponses nous guideront dans notre travail, à savoir :

- Quelles sont les formes juridiques des entreprises sociales en Belgique et au Cameroun ?
- Quel est le cadre réglementaire et juridique qui régit les entreprises sociales dans ces deux pays ?
- Quels sont les défis des entreprises sociales dans ces pays ?
- Quelles sont les différentes sources de financement externes qui soutiennent l'entrepreneuriat social dans ces pays ?

¹ 900 milliards de francs CFA équivalent à environ 1,372,041,155.14 euros

² Comparaison entre pays : Belgique / France. En ligne sur <https://www.donneesmondiales.com/comparaison-pays.php?country1=BEL&country2=FRA> consulté le 10 juin 2024.

Cette comparaison est essentielle car elle nous permettra d'analyser l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun afin de déterminer des potentielles similitudes et différences entre ces contextes. Tel est l'objectif général de notre travail.

De manière plus spécifique, il sera question pour nous de :

- Présenter brièvement les contextes socio-économiques de la Belgique et du Cameroun ;
- Présenter les modèles d'ES dans ces deux pays ;
- Présenter le cadre légal régissant le secteur d'ES dans ces deux pays ;
- Présenter les différences et/ou similitudes de l'entrepreneuriat social dans ces deux pays ;

Pour notre travail, nous avons opté pour des données qualitatives et quantitatives, et une méthode hypothético-déductive. Afin de pouvoir mener notre étude comparative, nous avons eu recours aux approches anglo-saxonnes (l'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale) et l'approche européenne (réseau EMES).

Pour pouvoir atteindre nos objectifs, nous nous sommes basés sur des ouvrages, des articles scientifiques, des articles de presse en ligne, des publications de certains organismes internationaux qui ont abordé des questions sur l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales en Europe, en Afrique, en Belgique, et au Cameroun.

Nous avons également utilisé les résultats d'une étude du MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) de 2020 sur les entreprises sociales et inclusives dans 16 pays africains parmi lesquels le Cameroun, une étude de l'OIT et les textes législatifs en ce qui concerne le Cameroun. Pour le cas de la Belgique, nous avons utilisés le rapport de l'état des lieux sur l'économie sociale en 2022 publié par l'Observatoire de l'Economie Sociale en 2023, les données sur l'entrepreneuriat social entre 2017-2022 de la SPF Economie, et les textes législatifs.

Notre travail sera articulé autour des points suivants :

- Une introduction
- Le chapitre 1 qui présentera les contextes socio-économiques des pays étudiés.
- Le chapitre 2 dans lequel nous évoquerons les approches conceptuelles et théoriques. Dans cette partie, il sera question d'une part de présenter les concepts clés de notre sujet d'étude et d'autre part, de faire un état des lieux de la littérature sur l'entrepreneuriat

social et les entreprises sociales en Belgique et au Cameroun, et de présenter des théories qui nous permettront de faire de notre analyse et notre comparaison.

- Le chapitre 3 consacré à l'analyse de l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.
- Le chapitre 4 dédié à la comparaison entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.
- Conclusion

2 BRÈVE PRÉSENTATION DES CONTEXTES SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ZONES D'ÉTUDES

Dans ce chapitre, nous présenterons les pays étudiés. Il s'agira de présenter brièvement les contextes socio-économiques de la Belgique et du Cameroun.

2.1 Présentation de la Belgique

La Belgique est un Etat fédéral qui comprend trois régions (Flandre, Wallonie, Bruxelles-Capital) et trois communautés linguistiques (flamande, française et germanophone) (CNFPT, 2023). Elle compte 10 provinces, 43 arrondissements, 209 cantons électoraux et 589 communes (Atlas de la Belgique, s.d).

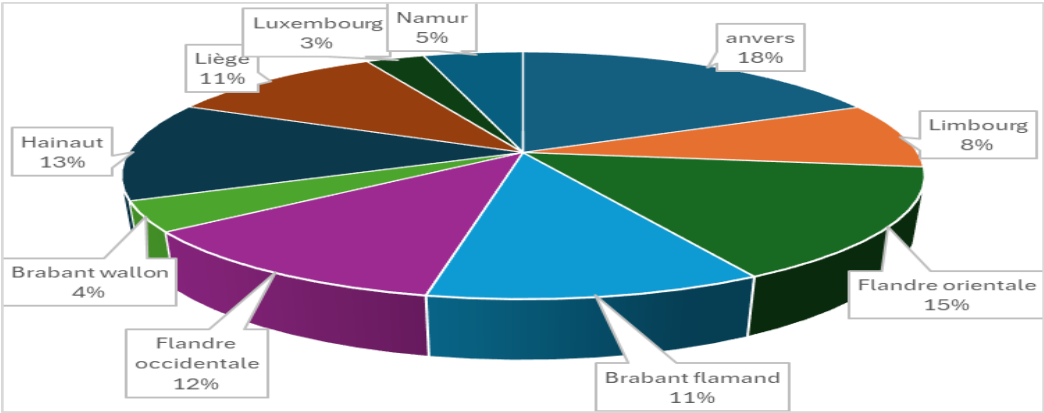
Tableau 1: Régions et provinces de la Belgique

Régions	Provinces
Flandres	Flandre occidentale, Flandre orientale, Anvers, Limbourg et Brabant flamand
Wallonie	Brabant wallon, Liège, Luxembourg, Namur et du Hainaut
Région de Bruxelles-Capitale	Bruxelles-Capitale

Source : Senate (s.d)

Sa population est estimée à 11.763.650 habitants (Statbel, 2024) et est répartie sur ses 10 provinces.

Figure 1: Poids démographique (%) des provinces belges en 2024.



Source : Par nos soins à partie des données de (Statbel, 2024)

En 2023, le PIB de la Belgique s'élevait à 584,7 milliards d'euros. Les exportations belges étaient majoritairement destinées au marché intra-européen, représentant 63,8 % du total. Le solde de la balance commerciale s'est réduit, entraînant un déficit de près de 20,9 milliards d'euros en 2023 (SPF Economie, 2024).

Les services ont continué à jouer un rôle clé dans la croissance économique belge, soutenant intégralement l'activité économique chaque trimestre de l'année 2023 (SPF Economie, 2024). Les secteurs porteurs de l'économie belge sont les suivants : la sous-traitance industrielle, la distribution, les industries chimiques et des biotechnologies, l'industrie agroalimentaire, les progiciels, la banque³.

Le marché de l'emploi a également connu une évolution favorable au cours de cette année. Le taux d'emploi a augmenté pour atteindre 66,9 %, tandis que le taux de chômage global a diminué, passant de 5,7 % à 5,5 %. Le chômage chez les jeunes de moins de 25 ans a également connu une baisse (SPF Economie, 2024).

2.2 Présentation du Cameroun

Le Cameroun est un pays de l'Afrique centrale réparti en 10 régions (voir tableau 2), 58 départements, et 360 arrondissements placés respectivement sous l'autorité des gouverneurs, préfets et sous-préfets (INS, 2019b).

Sa population était estimée en 2022 à 27,9 millions d'habitants (Banque Mondiale, 2024a).

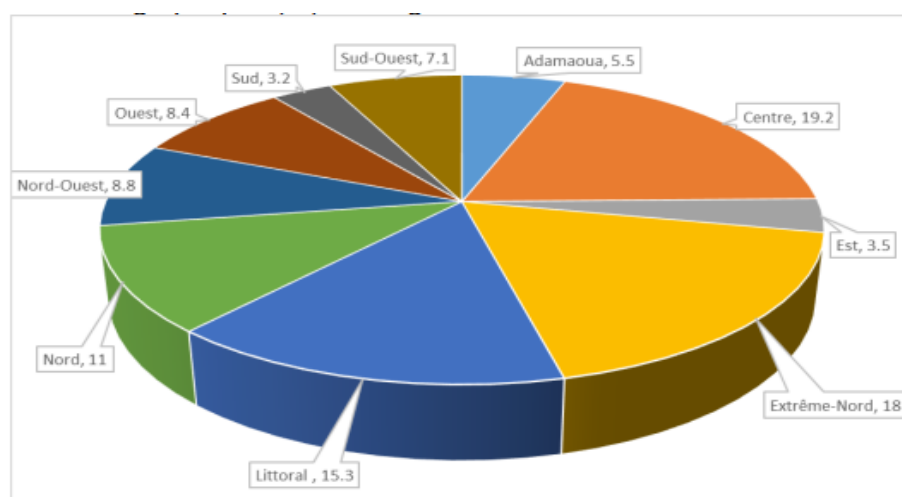
Tableau 2: les régions et leurs chefs-lieux du Cameroun

Régions	Chefs-lieux	Régions	Chefs-lieux
Adamaoua	Ngaoundéré	Nord	Garoua
Centre	Yaoundé	Nord-ouest	Bamenda
Est	Bertoua	Ouest	Bafoussam
Extrême-Nord	Maroua	Sud	Ebolowa
Littoral	Douala	Sud-ouest	Buéa

Source : (INS, 2019b)

³ <https://www.ccifrancebelgique.be/service-de-developpement-export/reussir-en-belgique.html#:~:text=Parmi%20les%20secteurs%20les%20plus,la%20distribution.> Consulté 29/07/2024.

Figure 2: Poids démographique (%) des régions du Cameroun en 2019



Source : (INS, 2019a)

Le Cameroun est un pays à revenu intermédiaire. Il est riche en ressources naturelles⁴ et agricoles⁵. L'agriculture et l'industrie contribuent énormément à la croissance du PIB (Banque Mondiale, 2024a).

Entre 2000 et 2023, la contribution du secteur des services au PIB a nettement augmenté, passant de 44,3 % à 51,9 %. Cette croissance s'est faite au détriment du secteur industriel, dont la part a diminué de 34,1 % à 25 % du PIB (BAD, 2024).

D'après la Banque Mondiale (2024b), en 2023 le PIB du Cameroun s'élevait à 47,95 milliards de dollars américains et le taux de chômage était à 3,6 % selon une estimation modélisée de l'OIT.

⁴ Pétrole et gaz, minerais et bois précieux.

⁵ Cacao, café, banane, coton, palmier à huile, canne à sucre, caoutchouc, banane plantain, maïs, manioc

3 APPROCHES CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différents concepts clés autour desquels est organisé notre sujet de recherche et une approche théorique de notre travail.

3.1 Approche conceptuelle

« En examinant le concept d'entrepreneuriat social, il est de mise de distinguer également les concepts, d'entreprise sociale et d'entrepreneur social. » (Brouard et al., 2010, p. 50).

Pour une meilleure compréhension du sujet qui fait l'objet de notre de travail, il est important que nous puissions apporter quelques définitions des mots clés de ce sujet.

3.1.1 Notion d'entrepreneur social

L'entrepreneur social est un entrepreneur avant toute chose et pourrait être défini par rapport au statut juridique de son activité (Boutillier, 2009). Pour Bacq et Janssen (2008) cités par Van Der Yeught & Bergery (2012), l'entrepreneur social est : « un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit, mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. » (Van Der Yeught et Bergery, 2012, p. 162).

D'après Yunus (2009), cité par Janssen et al. (2012), les entrepreneurs sociaux représentent une des solutions aux besoins urgents auxquels font face les communautés. Pour Thompson et al. (2000), ce sont des individus qui identifient des opportunités de répondre à certains besoins que le système de l'Etat-providence ne peut ou ne veut pas satisfaire, et qui réunissent des ressources adéquates pour les utiliser de manière innovante.

3.1.2 Notion d'entrepreneuriat social

Fondamentalement, toute forme d'entrepreneuriat génère de la valeur sociale. Mais, cela n'implique pas que toute initiative entrepreneuriale relève de l'entrepreneuriat social, ou que toute activité à but lucratif implique automatiquement un comportement entrepreneurial. (Janssen et al., 2012). Selon (Fayolle, 2016), il n'est pas aisé de définir le concept d'entrepreneuriat social .

Pour Nicholls (2006), l'entrepreneuriat social est un ensemble d'activités novatrices et efficaces qui mettent l'accent stratégique sur la résolution de défaillances de marché sociales et sur la

création de nouvelles opportunités permettant de systématiquement ajouter de la valeur sociale en utilisant un éventail de ressources et de formes organisationnelles afin de maximiser l'impact social et de générer des changements.

Pour Janssen et al. (2012), c'est « le processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités visant à la création de valeur sociale par le biais d'activités de marché commerciales et de l'utilisation d'une vaste gamme de ressources » (Janssen et al., 2012, p. 26).

Selon Fayolle (2016), il existe plusieurs types d'entrepreneuriat social ayant des caractéristiques distinctes les uns des autres (tableau 3).

Tableau 3: Les types d'entrepreneuriat sociaux et leurs caractéristiques.

Type d'entrepreneuriat social	Caractéristiques principales
Entrepreneuriat communautaire	La communauté est l'acteur principal et le bénéficiaire de l'action entrepreneuriale. Par exemple, un village engagé dans des activités de production et de vente de produits locaux (café).
Agents de changement social	Des individus font évoluer les perceptions de la population concernant des problématiques sociales spécifiques telles que le développement durable ou la gestion des ressources rares.
Entrepreneurs institutionnels	Individus ou organisations qui modifient l'organisation sociale et le système institutionnel entravant le développement.
Création d'entreprises à finalité sociale	Création d'activités qui fournissent un produit ou un service générant un bénéfice social ou environnemental, telles que la production et la distribution de bouteilles d'eau biodégradables.
Entreprise sociale	Formes organisationnelles qui suivent les principes d'organisation et de fonctionnement des coopératives.
Innovation sociale	Innovation au sens large incluant des processus et des technologies relatifs à des biens sociaux.

Source : (Fayolle, 2016, p. 45)

3.1.3 Notion d'entreprises sociales

Selon Bacq & Janssen (2008), l'entreprise sociale est une organisation initiée par un groupe de personnes dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est limité, et dont le but principal est de servir la communauté.

Selon la Commission européenne, « Une entreprise sociale est une entreprise :

- dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires,
- qui utilise ses excédents principalement pour réaliser ces objectifs sociaux,
- qui est gérée par un entrepreneur social de manière responsable, transparente et innovante, notamment en associant les employés, les clients et les parties prenantes concernées par ses activités. » (Barroso et al., 2014, p. 4).

Pour les auteurs cités précédemment, l'objectif principal de ces organisations est d'avoir un impact sur la communauté locale, et sur l'environnement.

D'après Janssen et al. (2012), ces entreprises se caractérisent par une intégration harmonieuse de leur mission sociale prioritaire avec des stratégies de rentabilité financière dérivées de leurs opérations commerciales.

Leurs activités peuvent être positionnées sur un continuum, allant de la fourniture de produits ou services d'intérêt public, qui bénéficient à l'ensemble de la population, à ceux d'intérêt collectif, qui répondent aux besoins spécifiques de groupes ou communautés (Painter, 2006). Ces derniers sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques de groupes particuliers, visant ainsi à répondre aux intérêts de seulement un groupe donné de membres ou de participants (Brouard et al., 2010).

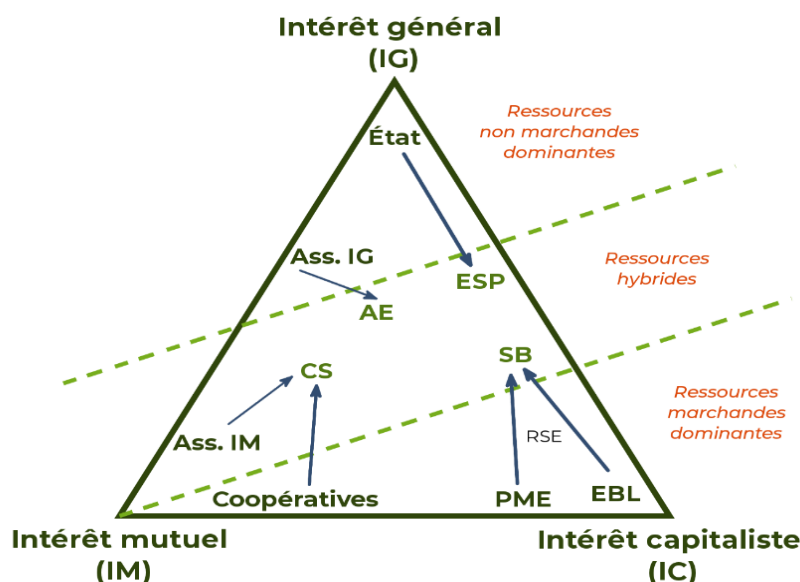
Chabanet & Richard (2017), en comparant plusieurs typologies de modèles d'organisation à finalité sociale à partir des critères tels que le degré de redistribution des profits, la nature de la gouvernance, les ressources mobilisées, et le type de motivations, ont pu relever les caractéristiques suivantes au sujet des entreprises sociales :

Critères	Caractéristiques
Degré de redistribution individuelle des profits	Lucrativité limitée

Nature de la gouvernance	Propriété variable, souvent à partir prenantes multiples. Principe de décision : pas défini, mais non basé sur la détention du capital
Ressources mobilisées	Marchandes et non marchandes, avec une forte prise de risque
Type de motivations	Prosociales/ économiques

Il existe plusieurs modèles d'entreprises sociales. Defourny & Nyssens (2017) ont mis en évidence quatre modèles d'entreprises sociales. Ils ont représenté ces modèles à partir d'un triangle (figure 1). Ce schéma aide à visualiser la diversité des organisations sociales et économiques en montrant comment elles se positionnent en fonction de leurs objectifs (intérêt général, intérêt mutuel ou intérêt capitaliste) et des types de ressources qu'elles mobilisent. Le triangle met en évidence comment certaines organisations combinent des éléments de différentes approches pour atteindre leurs objectifs spécifiques.

Figure 3: Schéma analytique du triangle des modèles d'entreprises sociales.



Source : (Defourny & Nyssens, 2017)

Dans l'angle se situant au sommet du triangle, on retrouve des organisations (l'Etat, les associations à intérêt général) dont le principal objectif est de servir l'intérêt général (IG). Les ressources qu'elles mobilisent sont généralement des ressources non-marchandes.

Dans l'angle droit de la base du triangle, se trouvent les organisations (Petites et Moyennes Entreprises, les Entreprises à But Lucratif) à intérêt capitaliste (IC). Elles sont orientées vers la rentabilité économique et le profit pour les actionnaires et les investisseurs. Les ressources qu'elles mobilisent sont généralement des ressources marchandes.

Dans l'angle gauche de la base du triangle, on retrouve des organisations à intérêt mutuel (coopérative, association à intérêt mutuel). Il s'agit là des organisations qui fonctionnent principalement pour leurs membres ou groupe spécifique de la communauté. Elles mobilisent des ressources marchandes et/ou hybrides.

À partir des différents principes et des différentes ressources présentés dans ce triangle, les auteurs ont identifié quatre modèles d'entreprises sociales (tableau 4) qui résultent de deux mouvements : Le premier, qualifié de marchandisation, va du haut vers le bas du triangle. De ce mouvement naissent deux modèles : les entreprises sociales parapubliques (ESP) et les associations entrepreneuriales (AE) qui sont issues respectivement de l'Etat et des associations d'intérêt général.

Quant au deuxième mouvement, va de la base du triangle (intérêt capitaliste ou intérêt mutuel) vers le sommet (intérêt général). De ce mouvement naissent également deux modèles : les coopératives sociales issues des associations à intérêt mutuel et des coopératives, et les Social Business issues des PME et des EBL.

Tableau 4: Modèles d'entreprises sociales et diversité des missions sociales.

	Missions sociales				
		Insertion par le travail des peu qualifiés	Accès aux services sociaux et/ou aux soins de santé	Consommation / production éthiques Transition écologique et sociale	Combat contre la pauvreté et l'exclusion sociale
Modèles	Modèles associatif	<i>Work Integration Social</i>	Association fournisseur	Magasin de commerce	ONG fournissant un

	entrepreneurial (AE)	<i>Enterprise</i> (WISE) mise sur pied par une association	des services de soins	équitable associatif	accès à la formation et au crédit
	Entreprise sociale parapublique (ESP)	WISE mise sur pied par un service public local	Entité publique locale fournissant des services sociaux en concurrence avec d'autres opérateurs	Agence publique autonome de services spécialisés en reconversion agricole « bio »	Société de logement social mise sur pied par une ou plusieurs communes
	Coopérative sociale (CS)	Coopérative sociale de type B (Italie)	Coopérative de travailleurs du secteur de la santé Maison médicale autogérée par les soignants et des représentants des patients	Coopérative citoyenne d'énergie renouvelable Coopérative pour le développement de circuits courts dans la distribution alimentaire	Coopérative d'épargne et de crédit (IMF) Coopérative d'appui au développement communautaire
	Social business (SB)	Entreprise commerciale poursuivant en priorité une mission sociale : l'emploi de personnes vulnérables	Travailleur social mettant sur pied une institution de soins résidentielle	PME active dans le champ du commerce équitable	Grameen Communities (ex. : Grameen Danone)

Source : (Defourny & Nyssens, 2019)

Après avoir présenté les différentes notions, nous allons évoquer dans le chapitre suivant, l'approche théorique qui nous servira de socle dans le cadre de ce travail.

3.2 Approche théorique

Dans cette section, il sera question pour nous de présenter une revue de la littérature sur le sujet que nous traitons, de dégager l'hypothèse qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer notre question de recherche et enfin, de présenter les différentes écoles de pensées que nous avons mobilisées pour analyser et comparer l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales entre la Belgique et le Cameroun.

3.2.1 Revue de la littérature et critique

Cette sous-section a pour but de faire un état de l'art sur l'entrepreneuriat social dans les contextes européen et africain. Pour une meilleure orientation des lecteurs, nous avons organisé cette revue de la littérature par zone géographique. Une critique de la revue de la littérature bouclera cette sous-section.

- En Europe

Defourny & Nyssens (2021), sur leurs études sur les modèles d'entreprises sociales dans certains pays d'Europe centrale et orientale, parviennent à la conclusion que l'entreprise sociale peut varier considérablement d'un pays à l'autre en fonction de plusieurs facteurs distincts. Les auteurs démontrent que le contexte historique et culturel de chaque pays façonnent le développement des entreprises sociales ; par exemple, les expériences de l'économie planifiée sous le communisme ont laissé des traces variées, influençant la perception de l'entreprise sociale. De plus, le cadre juridique et réglementaire diffère entre les nations, avec certains pays offrant des statuts juridiques spécifiques pour les entreprises sociales, tandis que d'autres les intègrent dans des catégories plus larges comme les coopératives ou les associations. Les sources de financement et le soutien disponibles varient également. Dans certains pays, des fonds publics spécifiques sont mis à disposition pour soutenir ces initiatives, tandis que dans d'autres, il faut recourir au financement privé ou à l'autofinancement. Les objectifs et domaines d'activité des entreprises sociales sont diversifiés, couvrant des secteurs tels que l'emploi des personnes handicapées, la protection de l'environnement, la santé et l'éducation, ces priorités étant souvent déterminées par les besoins locaux et les préoccupations spécifiques de chaque pays.

Staicu (2018) s'est aussi intéressé aux entreprises sociales en Europe centrale et orientale. Dans son article intitulé « *Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern*

Europe », dans lequel il examine les flux des revenus des entreprises sociales des pays de cette partie de l'Europe (Bulgarie, Croatie, République tchèque, Hongrie, Pologne, Roumanie, Slovaquie et Slovénie), il révèle que l'intérêt pour les entreprises sociales a augmenté dans ces zones. Ces nouvelles initiatives entrepreneuriales ont été favorisées par une transition vers une économie de marché. L'auteur précise que dans ces pays, on dénombre environ 24 000 entreprises sociales « cachées » sous diverses formes juridiques, incluant plusieurs associations et fondations actives économiquement. Ces entreprises font face à de nombreux défis parmi lesquels celui du financement.

- En Afrique et au Cameroun

Ndour (2021), dans son article intitulé « Entrepreneuriat social en Afrique : vecteur d'implémentation des objectifs de développement durable », révèle que l'entrepreneuriat social en Afrique repose sur les coopératives agricoles et les associations qui mettent en place des projets visant à réduire la pauvreté ou à protéger la biodiversité. Pour lui, ces initiatives sont principalement axées sur les populations défavorisées, en utilisant des modèles entrepreneuriaux qui tiennent compte des besoins et des contextes spécifiques des communautés ciblées. L'auteur continue en précisant que l'ES en Afrique permet de développer l'insertion socio-économique des communautés, encourage le développement des compétences des populations locales et valorise le patrimoine culturel à travers des modèles d'affaires inclusifs, permettant ainsi de générer des revenus durables. L'Observatoire Européen de l'Économie Sociale (2017) affirme que les entreprises sociales contribuent au progrès de la santé, de l'éducation, de l'inclusion financière, et de la protection environnementale. D'après De Vergès (2021), ces entreprises sociales ont su compter sur l'aide des bailleurs de fonds internationaux mais nombreuses parmi elles font face aux défis liés au financement, aux infrastructures ou à l'incertitude réglementaire.

Nkwenti (2018), dans son article intitulé « *Social entrepreneurship in Cameroon: Challenges and opportunities* », examine les défis et les opportunités de l'entrepreneuriat social au Cameroun. Dans cette étude, il étudie plusieurs défis dont les principaux sont l'accès limité au financement, l'infrastructure inadéquate, un cadre réglementaire défavorable, et le manque de sensibilisation et de reconnaissance de l'entrepreneuriat social. L'auteur précise que les institutions financières sont souvent réticentes à investir dans des entreprises à objectif social, et les infrastructures de base insuffisantes entravent le bon fonctionnement des initiatives sociales, surtout en zones rurales. Le cadre juridique manque de politiques spécifiques pour

soutenir ces entreprises, et la sensibilisation publique à l'impact potentiel de l'entrepreneuriat social est faible, ce qui limite le soutien et la reconnaissance.

Tchuigoua (2015), dans son article intitulé « Social Performance of Microfinance Institutions in Cameroon », s'est penché à l'analyse de l'impact social des institutions de microfinance (IMF) au Cameroun, en se concentrant sur leur contribution au développement social et économique des communautés locales. Son étude a abouti au résultat selon lequel les IMF jouent un rôle crucial en offrant des services financiers à des populations marginalisées, améliorant ainsi leur inclusion financière, leur capacité à investir dans des activités génératrices de revenus, et leur résilience économique. Cependant, des défis subsistent, notamment la durabilité financière des IMF et la nécessité d'améliorer leurs capacités organisationnelles. Parmi les défis qu'il a pu identifier, on peut citer : l'accès limité au financement, des infrastructures inadéquates, un cadre réglementaire défavorable, et un manque de sensibilisation à l'entrepreneuriat social.

La littérature que nous avons parcourue met en exergue des différences et des similitudes entre les modèles entrepreneuriaux des pays d'Europe d'une part, et entre les pays d'Afrique d'autre part. Il est intéressant de noter que la plupart des études se sont concentrées sur l'entrepreneuriat social en limitant leurs analyses à des comparaisons intrarégionales. Elles examinent soit les comparaisons entre les pays africains, soit celles entre les pays européens, ou encore entre les pays européens et asiatiques. Aucune étude ou alors, peu d'études sont consacrées à une comparaison de l'entrepreneuriat social entre le Nord et l'Afrique subsaharienne en général, et entre un pays du Nord et un pays de l'Afrique subsaharienne en particulier.

La revue de la littérature sur quelques questions sur l'entrepreneuriat social étant faite, notre curiosité a été poussée à faire une comparaison entre les modèles entrepreneuriaux sociaux belges et camerounais. Cette comparaison nous permettra de présenter les similitudes et/ou les différences de ces deux modèles.

3.2.2 Hypothèses de travail

Au vu du constat fait de nos lectures au sujet de l'entrepreneuriat social dans les contextes européen et africain, nous pouvons dégager l'hypothèse suivante :

- Il existe des similitudes et des divergences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et celui du Cameroun

3.2.3 Les théories

Dans cette sous-section, il sera question pour nous de présenter quelques courants de pensée qui définissent et caractérisent l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social. Les deux premières écoles sont d'origine anglo-saxonne, et la dernière est d'origine européenne.

3.2.3.1 L'approche de l'école de l'innovation sociale

Cette école est une approche théorique qui explore comment de nouvelles idées, produits, services ou modèles peuvent être développés et mis en place pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits des populations. Elle s'intéresse particulièrement à la manière dont ces innovations peuvent provoquer des changements systémiques et améliorer le bien-être collectif.

Pour Dees (2018) qui fait partie des pionniers et des théoriciens les plus influents dans le domaine de l'entrepreneuriat social en général, et de cette école de pensée en particulier, l'entrepreneur social est une personne qui agit en tant qu'agent de changement dans le secteur social en se consacrant à une mission de création de valeur sociale. Il exploite de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission et s'engage dans un processus constant d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage. En agissant avec audace, il ne se laisse pas restreindre par les ressources disponibles initiales et montre un engagement profond envers sa mission et ses impacts sociaux.

Selon Drayton (2002), fervent adepte de l'école de l'innovation sociale et fondateur d'Ashoka⁶, l'entrepreneur social ne se contente pas de résoudre des problèmes sociaux spécifiques, mais cherche à créer des changements structurels en introduisant de nouvelles idées, modèles et méthodes qui ont un impact à grande échelle. Pour Drayton, ces entrepreneurs sont des agents de changement qui remettent en question les normes établies et inspirent d'autres à suivre leur exemple.

Selon Defourny & Nyssens (2017), les principaux éléments de cette école de pensée sont les suivants :

- « *L'importance accordée aux impacts plutôt qu'au type de ressources ;*
- *La figure centrale de l'entrepreneur social ;*

⁶ Ashoka est une ONG regroupant des d'acteurs de changement qui agissent en faveur de l'innovation sociale. <https://www.ashoka.org/fr-be/qui-sommes-nous>. Consulté le 29/05/2024

- *La nature systémique de l'innovation, c'est-à-dire la capacité à « changer d'échelle » (« scaling up ») pour atteindre des impacts de grande ampleur.* » (Defourny & Nyssens, 2017)

3.2.3.2 L'approche de l'école des ressources marchandes

Cette école de pensée examine comment les entrepreneurs sociaux peuvent influencer et transformer les institutions et les normes existantes pour créer des changements sociaux. Cette approche met l'accent sur le rôle des entrepreneurs sociaux en tant qu'agents de changement institutionnel, travaillant à modifier les règles du jeu économiques, sociales et politiques pour favoriser des résultats plus inclusifs et durables. Pour cette école, une entreprise est dite sociale si elle vend dans un but social.

L'un des pionniers de cette école de pensée est Muhammad Yunus⁷, fondateur de la Grameen Bank. Pour lui, *« Une entreprise sociale est une entreprise axée sur une cause. Dans une entreprise sociale, les investisseurs/propriétaires peuvent récupérer progressivement l'argent investi, mais ne peuvent pas prendre de dividende au-delà de ce point. Le but de l'investissement est purement d'atteindre un ou plusieurs objectifs sociaux par le biais de l'exploitation de l'entreprise, aucun gain personnel n'est souhaité par les investisseurs. L'entreprise doit couvrir tous les coûts et réaliser des bénéfices, tout en atteignant l'objectif social, comme les soins de santé pour les pauvres, le logement pour les pauvres, les services financiers pour les pauvres, la nutrition pour les enfants malnutris, l'approvisionnement en eau potable, l'introduction d'énergies renouvelables, etc. de manière commerciale ».* (Yunus, 2007)

Selon Defourny & Nyssens (2017), les principaux éléments de cette école de pensée sont les suivants :

- *« La primauté de la finalité sociale ;*
- *L'insistance sur les méthodes managériales et les recettes marchandes ;*
- *Le statut légal »* (Defourny & Nyssens, 2017).

3.2.3.3 L'approche du réseau de recherche EMES

EMES⁸ propose une approche multidimensionnelle de l'entrepreneuriat social. Cette approche combine neuf (09) indicateurs (04 économiques et 05 sociaux) regroupés en deux (02)

⁷ Muhammad Yunus est un économiste et lauréat du prix Nobel de la paix en 2006.

⁸ EMES (Emergence of Social Enterprises in Europe) est un réseau de recherche international axé sur l'étude des entreprises sociales et des formes associées d'entrepreneuriat et d'économie.

dimensions (économique et sociale) pour mieux comprendre la diversité et la complexité des entreprises sociales. Elle fournit une base solide pour identifier et étudier les ES dans différents contextes. Selon (Brandeleer & Centre AVEC, 2011), l'avantage de cette approche est qu'elle est modulable en fonction des besoins.

Dans une perspective comparative, Defourny & Nyssens (2013) ont trouvé essentiel de regrouper ces neuf (09) indicateurs en trois (03) dimensions (économique, sociale, et structure de la gouvernance) et non plus en deux (02). Les auteurs précisent que les indicateurs du troisième sous-groupe font référence aux caractéristiques des modes de gouvernance spécifiques.

Selon cette école de pensée, une entreprise sociale peut être identifiée à partir des dimensions et des indicateurs suivants :

Dimension économique

- Une activité continue de production de biens ou de services ;
- Un niveau significatif de prise de risque économique ;
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré ;

Dimension sociale

- Un objectif explicite de service à la communauté ;
- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- Une limitation de la distribution des bénéfices ;

La structure de Gouvernance

- Un degré élevé d'autonomie ;
- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité ;

« Il importe de noter que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale au sens du Réseau EMES. En effet, ce ne sont pas des critères normatifs ; d'ailleurs, ils ne se retrouvent pas tous dans la plupart des entreprises sociales analysées par le Réseau EMES. » (Defourny et Nyssens, 2013, p. 12).

Les notions et les différentes écoles de pensées étant présentés, il nous incombe maintenant de faire une analyse des entreprises sociales et l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.

4 LES ENTREPRISES SOCIALES ET L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN BELGIQUE ET AU CAMEROUN

Dans ce chapitre, nous analyserons l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun. Il sera question pour nous de : Définir et de présenter les principes des entreprises sociales, de présenter les secteurs d'activités dans lesquelles ces entreprises opèrent, de présenter les différents modèles types d'entreprises sociales, et les formes juridiques et cadre légal dans chacun de ces deux pays.

4.1 Cas de la Belgique

4.1.1 Définitions et principes des entreprises/organisations sociales

Le terme entrepreneuriat social est défini différemment en Belgique selon le niveau de pouvoir envisagé (SPF Economie, 2023a). Les compétences politiques s'agissant des mesures de support pour l'économie sociale sont essentiellement régionales, et le cadre légal commercial est mis en place au niveau fédéral (Leprêtre, 2012).

Au niveau fédéral, c'est la définition de la commission européenne qui est adoptée (SPF Economie, 2023a). (Voir section sur l'approche conceptuelle).

En Wallonie, l'économie sociale est définie par le décret du 20 novembre 2008 (Wautelet, 2017). Ce décret définit l'économie comme : « *les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants: Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit, Autonomie de gestion, Processus de décision démocratique, Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus* »⁹.

Sur la base de cette définition de l'économie sociale, nous pouvons déduire qu'une entreprise sociale est une entreprise qui produit des biens et services dont les caractéristiques correspondent aux principes susmentionnés précédemment.

En région Bruxelles-capitale, l'agrément des entreprises sociales est définie par l'ordonnance gouvernementale du 23 juillet 2018¹⁰. Pour définir cette ordonnance, le gouvernement régional s'est appuyé sur les indicateurs du EMES sur les entreprises sociales. D'après cette ordonnance,

⁹ <https://observatoire-es.be/observatoire/> consulté le 21/06/2024.

¹⁰ <https://observatoire-es.be/observatoire/> consulté le 21/06/2024.

une entreprise de l'économie sociale est une organisation qui correspond en partie ou en totalité au indicateurs et critères suivants :

« Indicateurs économiques et entrepreneuriaux

- *Activité continue de production de biens et/ou services*
- *Niveau significatif de prise de risque économique*
- *Présence minimum d'emploi rémunéré*

Indicateurs sociaux

- *Objectif explicite de service à la communauté*
- *Initiative émanant d'un groupe de citoyens ou d'organisations de la société civile.*

Indicateurs de gouvernance

- *Degré élevé d'autonomie*
- *Processus de décision non-basé sur la propriété du capital*
- *Dynamique participative incluant les différentes parties-prenantes (travailleurs, usagers, bénévoles, pouvoirs publics locaux, ...)*
- *Distribution limitée des bénéfices » (OES, 2024).*

En Flandres, Les entreprises de l'économie sociale sont définies comme des organisations qui visent à réaliser certaines plus-values sociales en respectant les principes de base suivants : priorité à l'emploi plutôt qu'au capital, prise de décision démocratique, intégration sociale, transparence, qualité et durabilité (Leprêtre, 2012).

Selon le *Social economy gateway*¹¹, ces entreprises doivent répondre aux principes suivants :

- L'objectif principal de l'entreprise doit être, dans l'intérêt général, de créer un impact social positif pour les personnes, l'environnement ou la société.
- L'adhésion doit être volontaire et ouverte à tous.
- Tous les membres doivent avoir des droits et des devoirs égaux.
- Les décisions doivent être prises de manière démocratique, selon le principe de « un membre, une voix » (ou, au minimum, avec des droits de vote limités).

¹¹ https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/belgium_fr. Consulté le 20/07/2024.

- La distribution des dividendes doit être inexistante ou modérée.

Après avoir défini et présenté les principes des entreprises sociales en Belgique, nous allons présenter les domaines d'activités dans lesquelles on retrouve ces entreprises.

4.1.2 Secteurs d'activités

L'entrepreneuriat social peut concerner tous les secteurs d'activités économiques, à condition que l'objectif principal soit social et/ou environnemental plutôt que le profit des investisseurs.

Les entreprises sociales des régions de la Wallonie et de Bruxelles-Capitale opèrent dans plusieurs secteurs d'activités (OES,2023) comme le présente le tableau ci-dessous. Elles se sont multipliées ces dernières années et sont présentes dans tous les secteurs de l'économie, notamment la santé, l'intégration sociale, la formation, le tourisme, l'Horeca, la finance et l'industrie,...(SPF Economie, 2023b).

Tableau 5: Le nombre d'entreprises sociales par région et par secteur d'activité (*).

Sections	Entreprises					
	RW	(%)	RBC	(%)	Total	(%)
Action sociale sans hébergement	973	14%	655	13%	1.628	14%
Activités (médico) sociales avec hébergement	476	7%	147	3%	623	5%
Santé	352	5%	174	3%	526	4%
Autres services	1.259	19%	1.990	39%	3.249	28%
Titres-services (TS)	183	3%	20	0%	203	2%
Entreprise de travail adapté (ETA)	53	1%	12	0%	65	1%
Culture et loisirs	1.096	16%	716	14%	1.812	15%
Mutuelles et caisses d'assurance soin	25	0%	47	1%	72	1%
Enseignement non-obligatoire	479	7%	388	8%	867	7%
Services administratifs et de soutien	280	4%	116	2%	396	3%
Activité spécialisés et scientifiques	171	3%	236	5%	407	3%
Insertion socio-professionnelle (ISP)	137	2%	60	1%	197	2%
Information et communication	67	1%	110	2%	177	2%
Commerce	127	2%	47	1%	174	1%
Horeca	80	1%	44	1%	124	1%
Finance et assurance	12	0%	35	1%	47	0%
Immobilier	78	1%	47	1%	125	1%
Energie, eaux et déchets	33	0%	5	0%	38	0%
Industrie manufacturière	44	1%	5	0%	49	0%
Agriculture	156	2%	3	0%	159	1%
Logistique	22	0%	11	0%	33	0%
Construction	42	1%	10	0%	52	0%
SOUS-TOTAL	6.145	91%	4.878	96%	11.023	93%
Enseignement obligatoire	543	8%	175	3%	718	6%
Hôpitaux	33	0%	19	0%	52	0%
TOTAL	6.721	100%	5.072	100%	11.793	100%

Source : (OES, 2023)

() Ces données n'incluent pas les entreprises sociales de la Flandres et de la communauté germanophone. Le but n'était pas de faire un décompte des entreprises sociales en Belgique mais plutôt les secteurs d'activités dans lesquelles opèrent ces entreprises.*

Comme nous pouvons le constater, les secteurs activité dans lesquels opèrent les entreprises sociales dans les régions de la Wallonie et de Bruxelles-Capitale sont divers et variés. Bon nombre de ces entreprises se trouvent en région Wallonne. Mais si nous comparons en fonction de la superficie des régions, la région de Bruxelles-Capitale est celle qui a plus d'entreprises sociales au kilomètre carré avec 5 072 entreprises sociales pour 162 Km²¹² contre 6 721 entreprises sociales pour 16 901 Km²¹³ s'agissant de la région Wallonne.

Les secteurs d'activités étant présentés, nous allons aborder dans la section suivante, les différents modèles types d'entreprises sociales qu'on retrouve en Belgique.

4.1.3 Modèles types d'entreprises sociales

Dans l'une de nos sections précédentes, nous avons vu que ce sont les caractéristiques du réseau européen EMES qui sont considérés dans la plupart des pays européens. Sur la base de ces caractéristiques, il est possible de distinguer quatre modèles types d'entreprise sociales.

La Belgique étant membre de ce réseau européen, ces mêmes modèles types se retrouvent parmi les modèles types d'entreprises sociales en Belgique. On pourra donc distinguer les modèles suivants :

- Le modèle associatif entrepreneurial

Ce modèle concerne les associations visant l'intérêt général et développant des activités commerciales pour soutenir leur mission sociale. Les activités économiques peuvent être liées ou non à la mission sociale, avec l'objectif de générer des bénéfices à réinvestir dans cette mission (SPF Economie, 2023b).

¹² <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/la-province-de-luxembourg-quatre-fois-plus-grande-que-le-brabant-wallon#:~:text=En%202021%2C%20la%20superficie%20totale,Brabant%20wallon%20avec%201.097%20km%C2%B2>. Consulté le 11/07/2024

¹³ <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/la-province-de-luxembourg-quatre-fois-plus-grande-que-le-brabant-wallon#:~:text=En%202021%2C%20la%20superficie%20totale,Brabant%20wallon%20avec%201.097%20km%C2%B2>. Consulté le 11/07/2024

- Le modèle de coopérative sociale

Les entreprises sociales de ce modèle adoptent la forme traditionnelle des sociétés coopératives, menant des activités qui dépassent l'intérêt mutuel de leurs membres. Elles combinent cet intérêt avec la poursuite de l'intérêt de l'ensemble de la population ou de groupes cibles spécifiques (SPF Economie, 2023b).

- Le modèle de social business

Ce modèle d'entreprise sociale regroupe des entreprises commerciales guidées par une mission sociale. Il est étroitement lié au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). (SPF Economie, 2023b).

- Le modèle d'entreprise sociale parapublique

Ce type d'entreprise maintient un lien étroit avec le secteur public tout en jouissant d'une grande autonomie pour innover dans la fourniture des services. Elles sont considérées comme des « spin-off »¹⁴ pour le secteur public (SPF Economie, 2023b).

Cette pluralité de modèles d'entreprises sociales a conduit à la création de plusieurs formes juridiques d'entreprises sociales (SPF Economie, 2023b) régies par des cadres légaux précis.

4.1.4 Les formes juridiques et cadres légaux

Il existe plusieurs formes juridiques d'entreprises sociales (IAS, 2020)¹⁵. On peut distinguer cinq types de formes juridiques différentes d'entreprises sociales en Belgique : les associations, les coopératives agréées, les sociétés à finalité sociale, les fondations et les mutuelles (OES, 2023).

Il faut préciser que nous nous référons aux données disponibles avant le 1^{er} janvier 2024.

- Les Associations

On peut les classer en deux catégories : Les Associations à But non Lucratif (ASBL) et les Associations Internationales à But non Lucratif (AISBL).

¹⁴ « Un spin-off est une forme de scission d'entreprise. C'est la création d'une nouvelle société indépendante à partir d'une branche d'activité de la société mère ».

<https://infonyet.fr/lexique/definitions/spin-off/>. Consulté le 12/07/2024.

¹⁵ <https://innovation-4-society.com/entreprise-sociale-definition-de-la-commission-europeenne/>. Consulté le 12/07/2024.

Selon l'Article 9 :1 du nouveau CSA l'ASBL est « *une association dotée de la personnalité juridique dont les membres ne sont en cette qualité pas responsables pour les engagements conclus par l'association* » (CSA, 2019).

Pour ce qui est de l'AISBL, le CSA dans son Article 10 :1 la définit comme « *une association dont la personnalité juridique est reconnue par le Roi et qui poursuit un but d'utilité internationale. Ses membres ne sont en cette qualité pas responsables pour les engagements contractés par l'association* » (CSA, 2019).

- Les fondations

Elles sont également régies par le CSA. D'après l'Article 11 : 1 de ce code, « *la fondation peut être reconnue d'utilité publique si elle tend à la réalisation d'une œuvre à caractère philanthropique, philosophique, religieux, scientifique, artistique, pédagogique ou culturel* » (CSA, 2019).

En Belgique, on distingue deux types de fondations : les fondations privées et les fondations publiques. L'article 11 alinéa 1 du CSA précise que : « *Les fondations reconnues d'utilité publique portent l'appellation de "fondation d'utilité publique". Les autres fondations portent l'appellation de "fondation privée"* » (CSA, 2019).

- Les sociétés coopératives

D'après l'article 6:1, § 1er, alinéa 1er du nouveau CSA¹⁶, « *La société coopérative a pour but principal la satisfaction des besoins et/ou le développement des activités économiques et/ou sociales de ses actionnaires ou bien de tiers intéressés notamment par la conclusion d'accords avec ceux-ci en vue de la fourniture de biens ou de services ou de l'exécution de travaux dans le cadre de l'activité que la société coopérative exerce ou fait exercer. La société coopérative peut également avoir pour but de répondre aux besoins de ses actionnaires ou de ses sociétés mères et leurs actionnaires ou des tiers intéressés que ce soit ou non par l'intervention de filiales. Elle peut également avoir pour objet de favoriser leurs activités économiques et/ou sociales par une participation à une ou plusieurs autres sociétés.* » (CSA, 2019).

¹⁶ Code des Sociétés et des Associations

Ce sont « *des entreprises centrées sur les personnes, qui sont détenues et contrôlées par leurs membres pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs* » (ICA, 2024).

Selon SPF Economie (2023b), elles sont caractérisées par un nombre variable d'associés et une finalité coopérative. Les membres de ces sociétés travaillent pour les mêmes objectifs et partagent des valeurs communes.

- Les sociétés à finalité sociale (SFS)

Cette forme de société facilite son action et sa présence dans la vie économique et sociale. Contrairement aux associations, les sociétés qui sont enregistrées sous cette forme peuvent effectuer des opérations commerciales, à condition que celles-ci soient alignées avec le but social de la société¹⁷.

Depuis l'entrée en vigueur le 1^{er} mai 2019 du CSA, il n'est plus possible de créer de sociétés à finalité sociale¹⁸. Toutes les SFS avaient jusqu'au 01/01/2024 pour migrer en entreprise sociale.

- Les mutuelles

Elles sont régies par la loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités.

Cette loi définit les mutualités en son Art. 2.§ 1 du chapitre 1 de la façon suivante : « *Les mutualités sont des associations de personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social. Elles exercent leurs activités sans but lucratif* ».

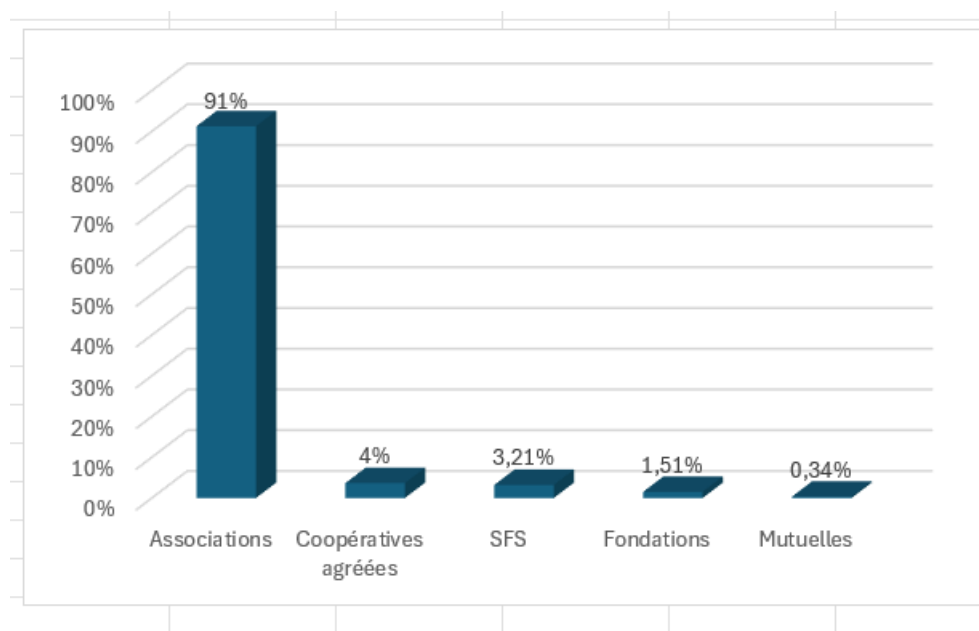
Les mutuelles basent leur action sur des valeurs communes, visant à servir leurs adhérents¹⁹. Contrairement aux organismes capitalistes, les sociétaires des mutuelles sont à la fois les apporteurs de fonds et les bénéficiaires des services rendus²⁰.

¹⁷ La société à finalité sociale et ses caractéristiques. En ligne : <https://www.cludts.be/fr/societe-finalite-sociale/>. Consulté le 15/07/2024.

¹⁸ <https://www.nn.be/fr/questionscapitales/le-nouveau-droit-des-societes-quest-ce-qui-change>. Consulté le 15/07/2024.

¹⁹ <https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/cest-quoi-une-mutuelle/essentiel/>. Consulté le 15/07/2024.

²⁰ <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/97550>. Consulté le 15/07/2024

Figure 4: Pourcentage des formes juridiques des entreprises sociales en Belgique* en 2022

**Les entreprises de la région de Flandre et de la communauté germanophone ne sont pas incluses (absence de données).*

Source : Par nos soins (2024) à partir de la base de données de l'OES.

Dans cette section, il était question d'étudier l'entrepreneuriat social en Belgique en abordant ses définitions, les secteurs d'activités, les modèles types, les formes juridiques, et le cadre légal de ces entreprises. Dans la section qui va suivre, nous ferons la même analyse pour le cas du Cameroun.

4.2 Cas du Cameroun

4.2.1 Définition et principes des entreprises/organisations sociales

Au Cameroun, l'entrepreneuriat social, l'entreprise sociale et l'organisation sociale sont définies par la loi (n°2019/004 du 25 avril 2019) cadre régissant les activités de l'économie qui a été promulguée par le Président de la République. Les notions présentées ci-dessous sont définies par la présente loi de la manière suivante :

- L'entrepreneuriat social est « *toute forme d'entreprise regroupant plusieurs personnes, basée sur les principes de solidarité, de démocratie participative, de mutualisation des moyens de production, de distribution équitable des revenus et dont la conception de l'activité allie rentabilité et changement social* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).

- L'entreprise sociale est une « *très petite, petite ou moyenne entreprise dont la propriété est collective, qui exerce à titre principal et de manière continue, une activité de production ou de distribution des biens et des services selon les principes régissant l'économie sociale* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).
- L'organisation sociale est une « *structure autre que l'entreprise qui produit ou distribue en continu des biens ou des services tout en poursuivant des finalités à la fois économiques et sociales* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).

Par souci de simplification, le législateur a regroupé les entreprises et organisations sociales sous le nom d'unité de l'économie sociale (UES). Ce statut d'UES est attribué par l'Etat.

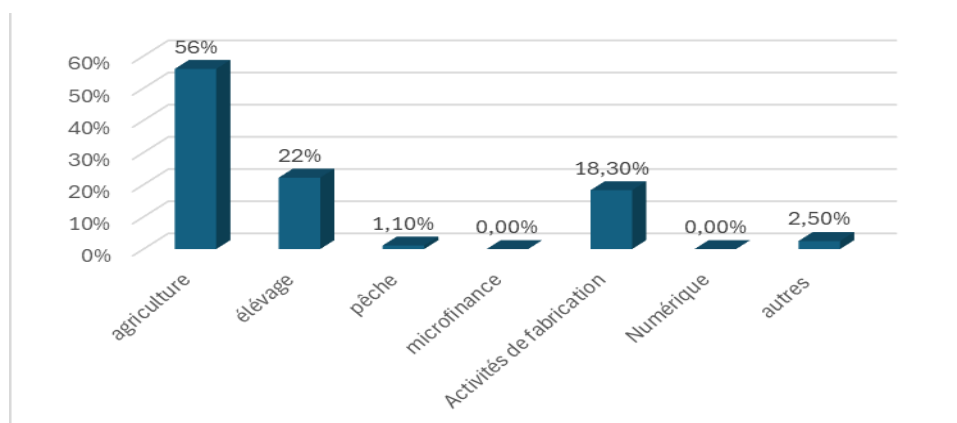
Afin d'être considérées comme UES du point de vue de la loi n°2019/004 du 25 avril 2019, les organisations et les entreprises sociales doivent répondre aux principes suivants :

- ❖ Primauté de l'Homme et de la finalité sociale sur le capital ;
- ❖ Liberté d'adhésion ;
- ❖ Gouvernance transparente, démocratique et participative ;
- ❖ Utilité collective ou sociale du projet ;
- ❖ Recherche de l'intérêt collectif et la juste répartition des excédents ;
- ❖ Mise en commun des ressources de ses membres ;
- ❖ Conformité au statut juridique.

Après avoir défini et présenté les principes des entreprises sociales au Cameroun, nous allons présenter les domaines d'activités dans lesquelles on retrouve ces entreprises.

4.2.2 Secteurs d'activités

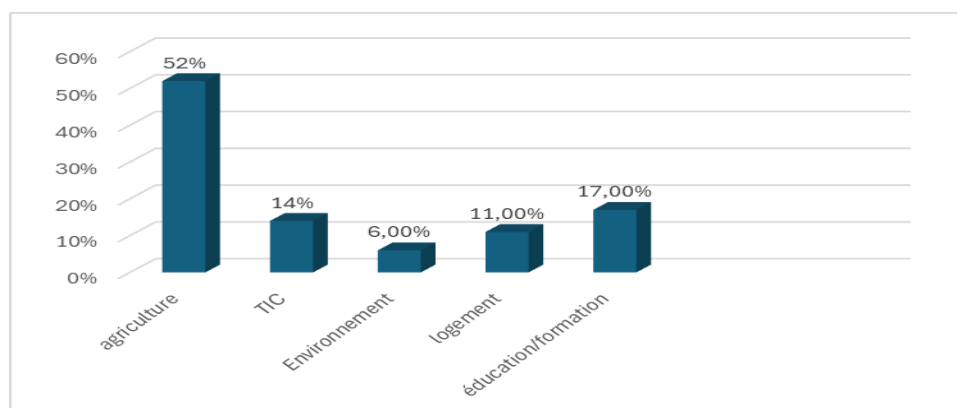
D'après une étude menée conjointement entre le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (MINPEESA) du Cameroun et l'Organisation internationale du Travail (OIT) en 2021, il ressort que les UES orientent leurs activités dans plusieurs secteurs économiques (OIT, 2021).

Figure 5: Secteur d'activités des UES selon OIT

**Autres : la fourniture de certains services tels que conseils, coaching, formation, intermédiation*

Source : Par nos soins (2024) à partir des données de OIT (2021)

D'après une autre étude réalisée par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES)²¹ sur les entreprises sociales et inclusives au Cameroun, il ressort que les secteurs d'activités dans lesquelles opèrent les entreprises sociales au Cameroun sont les suivantes (voir graphe ci-dessous) :

Figure 6: Secteur d'activités des UES selon le MOUVES

Source : Par nos soins (2024) à partir des données de (MOUVES, 2020).

De ces deux études, nous pouvons constater que les UES opèrent dans plusieurs secteurs d'activités, et que le secteur le plus prisé est celui de l'agriculture.

²¹ <https://mouves.impactfrance.eco/Mouves2015/wp-content/uploads/2020/06/cameroun.pdf>.

Les secteurs d'activités étant présentés, nous allons aborder dans la section suivante, les différents modèles types d'entreprises sociales qu'on retrouve au Cameroun.

4.2.3 Modèles types d'UES

La pléthore de branches d'activités dans lesquelles on retrouve les UES nous permet de dégager plusieurs modèles types d'entreprises sociales. Comme dans la plupart des pays, nous pouvons dégager quatre modèles d'entreprises ou d'organisations sociales : le modèle entrepreneurial social, le modèle de coopérative sociale, le modèle de social business, et le modèle d'entreprise sociale parapublique.

- Le modèle entrepreneurial social : il s'agit principalement ici des associations à but non lucratif poursuivant des missions d'intérêt général tout en développant des activités économiques leur permettant de leurs missions sociales.
- Le modèle de coopérative sociale : il s'agit des sociétés coopératives qui satisfont à la fois les intérêts de leurs membres et ceux de la communauté. On peut distinguer les coopératives agricoles, les coopératives d'épargne et de crédit.
- Le modèle de social business : ce sont des entreprises commerciales qui sont orientées vers une mission sociale, et intègrent la responsabilité des entreprises dans leurs stratégies.
- Le modèle d'entreprise sociale parapublique : ce sont des organisations créées par le secteur ou entre le secteur public et le secteur privé.

4.2.4 Formes juridiques et cadres réglementaires des UES.

La diversité des secteurs d'activités dans lesquels opèrent les UES a permis d'identifier plusieurs formes juridiques sous lesquelles on retrouve ces UES. Chacune de ces dernières est soumise à un cadre légal.

D'après la Loi- cadre (n°2019/004 du 25 avril 2019) régissant l'économie sociale au Cameroun, ces différentes formes juridiques des UES qu'on retrouve au Cameroun sont les suivantes : les associations, les mutuelles, les sociétés coopératives, les Groupes d'Initiatives Communes (GIC), les Groupements d'Intérêt Economique (GIE), les fondations.

- Une association est une « *Personne morale issue d'une convention par laquelle des personnes physiques ou morales mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices.* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).

Les associations sont régies par la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association (OIT, 2021).

D'après MOUVES (2020), les associations sont les formes juridiques les plus répandues au Cameroun.

- Une fondation est une « *Personne morale de droit à but non lucratif, créée par un ou plusieurs donateurs. Ces derniers peuvent être des personnes physiques ou morales recherchant l'accomplissement d'une œuvre d'intérêt général* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).

Les fondations sont régies par la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association (OIT, 2021) et font l'objet d'un cadre juridique spécifique établi par la loi 2003/013 du 22 Décembre 2003 relative au parrainage et au mécénat (Tchidjo, 2020).

- La mutuelle est une « *personne morale de droit privé à but non lucratif qui mène au moyen des cotisations versées par les membres et dans l'intérêt de ces derniers ou de leurs ayants droit, une action de prévoyance et de solidarité dans les conditions prévues par les statuts, afin de contribuer à leur développement culturel, moral, intellectuel et physique et à l'amélioration de leurs conditions de vie* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).

Elles sont régies par la même loi que celle sur les associations (OASIS, 2016).

- La société coopérative est un « *groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs* » (Présidence de la République du Cameroun, 2019).

D'après OIT (2021), les sociétés coopératives sont régies par :

- « *L'acte uniforme OHADA sur les droits des sociétés coopératives ;*
- *La loi N° 92/006 du 14 Août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'Initiative commune (GIC) ;*
- *Le décret N° 92/455/PM du 2 novembre 1992 fixant les modalités d'application de la loi N° 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune. » (OIT, 2021).*

Il existe plusieurs types de coopératives et chacune d'elle peut être soumise à des textes particuliers en plus de ceux énoncés sur les sociétés coopératives en général.

- Le Groupes d'Initiative Commune (GIC) est une « *organisation à caractère économique et social de personnes physiques volontaires ayant des intérêts communs et réalisant à travers le groupe des activités communes* » (Ministère de l'Agriculture, 1993).

Ils sont régis aux mêmes lois, décret et acte que les sociétés coopératives (OIT, 2021).

- Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) c'est une « *Entité résultant d'une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes physiques ou morales s'engagent à mettre en œuvre tout ou une partie de leurs moyens pour une période déterminée, en vue de faciliter le déroulement et/ou de développer leur activité économique, chaque membre conservant sa personnalité juridique* » (Ministère de l'Agriculture, 1993).

Ces groupements sont régis par la loi n° 93/015 du 22 décembre 1993 relative aux groupements d'Intérêt Economique (GIE) (OIT, 2021).

Dans ce chapitre, il était question de faire une analyse sur l'entrepreneuriat social tant en Belgique qu'au Cameroun. Cette analyse nous a permis de recueillir de nombreuses informations qui nous permettront de faire une étude comparative entre ces deux contextes.

5 ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN BELGIQUE *VERSUS* ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU CAMEROUN.

Dans ce dernier chapitre, nous ferons une comparaison de l'entrepreneuriat social entre la Belgique et le Cameroun. Après avoir fait cette analyse comparative, nous présenterons des éventuelles similitudes et différences.

5.1 Analyse comparative entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun

Cette comparaison se fera sur les critères suivants : définitions, les secteurs d'activités, les modèles types, les formes juridiques, les cadres légaux, et les Compétence politiques.

Pour ce faire, nous présenterons cette comparaison à partir d'un tableau synthétique (voir tableau 6).

Tableau 6: Comparaison entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.

Pays	Belgique	Cameroun
Éléments de comparaison		
Définitions	Pas de législation nationale pour définir l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social. Ces concepts sont définis différemment en fonction du niveau du pouvoir (fédéral, régional)	Il existe une définition « nationale » régie par loi cadre n°2019/004 du 25 avril 2019
Principes des entreprises/organisations sociales	• L'objectif principal de l'entreprise doit être, dans l'intérêt général, de créer un impact social positif pour les personnes, l'environnement ou la société. • L'adhésion doit être volontaire et ouverte à tous.	• Primauté de l'Homme et de la finalité sociale sur le capital ; • Liberté d'adhésion ; • Gouvernance transparente, démocratique et participative ; • Utilité collective ou sociale du projet ;

	• Tous les membres doivent avoir des droits et des devoirs égaux. • Les décisions doivent être prises de manière démocratique, selon le principe de « un membre, une voix » (ou, au minimum, avec des droits de vote limités). • La distribution des dividendes doit être inexistante ou modérée	• Recherche de l'intérêt collectif et la juste répartition des excédents ; • Mise en commun des ressources de ses membres ; • Conformité au statut juridique.
Secteurs d'activités	Plusieurs secteurs d'activités	Plusieurs secteurs d'activités

Formes juridiques et cadre légal	Plusieurs formes juridiques : • Associations (régies par le code des sociétés et des associations du 1^{er} mai 2019) ; • Coopératives agréées (régies par le code des sociétés et des associations du 1^{er} mai 2019) ; • Fondations (régies par le code des sociétés et des associations du 1^{er} mai 2019) ; • Sociétés à finalité sociale (régies par le code des sociétés et des associations du 1^{er} mai 2019) ; • Mutuelles (régies par la Loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités en Belgique).	Plusieurs formes : • Les associations (régies par la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association) • Les mutuelles (régies par la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association) • Les sociétés coopératives (régies par : ➤ L'acte uniforme OHADA sur les droits des sociétés coopératives ; ➤ La loi N° 92/006 du 14 Août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'Initiative commune (GIC) ; ➤ Le décret N° 92/455/PM du 2 novembre 1992 fixant les modalités d'application de la loi N° 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux
----------------------------------	--	---

		groupes d'initiative commune • GIC (idem aux sociétés coopératives) • GIE (régis par la loi n° 93/015 du 22 décembre 1993 relative aux groupements d'Intérêt Economique) • Les fondations (régies par la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association et par le cadre juridique particulier dressé par la loi 2003/013 du 22 Décembre 2003 relative au parrainage et au mécénat)
Modèles d'entreprises sociales	Plusieurs modèles : • Associatif entrepreneurial ; • Coopérative sociale ; • Social business ; • Entreprise sociale parapublique	Plusieurs modèles : • Associatif entrepreneurial ; • Coopérative sociale ; • Social business ; • Entreprise sociale parapublique

Compétence politique	Régionale : • Flandres (le ministre flamand de l'économie, de l'innovation, du travail, de l'économie sociale et de l'agriculture) • Bruxelles (le service « Bruxelles Economie et Emploi) • Wallonie (ministre de l'Économie sociale) • Communauté germanophone (l'Unité « Programmes d'emploi et économie sociale » du ministère de la Communauté germanophone)	Nationale (Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA)
----------------------	--	--

À partir de ce tableau comparatif, nous pouvons observer qu'il existe des similitudes et des différences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.

5.2 Les similitudes

Concernant les similitudes, nous observons que dans ces deux pays, l'entrepreneuriat social est bien encadré par des cadres légaux qui permettent de garantir le bon fonctionnement des entreprises et des organisations sociales. Quel que soit le contexte, l'objectif de l'entrepreneuriat social est celui de concilier à la fois le profit économique et le profit social. En d'autres termes, l'objectif principal de l'entrepreneuriat reste l'intérêt général que l'on soit au Cameroun ou en Belgique. Nous observons aussi que dans ces pays, il existe une multitude de formes juridiques (avec une prépondérance des associations) et de modèles d'entreprises

sociales. Un autre point commun entre ces pays est que, les entreprises sociales sont présentes dans une grande variété de domaines d'activités.

Malgré ces quelques points de similitudes, il existe une forte différence entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun.

5.3 Les différences

En Belgique, il n'existe pas de législation nationale particulière qui encadre tous les domaines de l'économie sociale en général et en particulier, l'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat social et les entreprises sont définis différemment que l'on soit au niveau fédéral ou régional. Même entre les régions, force est de constater qu'il n'existe pas de consensus en ce qui concerne la définition de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale. Bien que les entreprises sociales en Belgique soient présentes dans plusieurs domaines d'activités, elles restent fortement concentrées dans le secteur d'activités des services. Ces entreprises sont régies par le code des sociétés et des associations du 1^{er} mai 2019 (à l'exception des mutuelles qui sont régies par une loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités). La mise sur pied des politiques en matière d'entrepreneuriat social relève de la compétence des régions. Chaque région y compris la communauté germanophone, dispose d'une entité autonome qui s'occupe des questions liées à l'entrepreneuriat social. En termes de caractéristiques, les entreprises sociales belges doivent correspondre en tout ou en partie aux caractéristiques des entreprises sociales du réseau EMES.

Contrairement à la Belgique, il existe une législation nationale qui définit et promeut l'entrepreneuriat social ainsi que les entreprises sociales au Cameroun. Autrement dit, quel que soit la région dans laquelle on se trouve, les concepts d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale auront chacun la même définition. Les conditions climatiques étant propices à l'agriculture, la plupart des entreprises sociales se sont orientées vers ce secteur d'activité. Cela peut se justifier par le fait que de nombreux GIC et coopératives ont trouvé un « terrain fertile » dans ce domaine. Le cadre légal qui régit les entreprises sociales tire ses fondements sur les lois, des décrets et les textes de l'OHADA. La mise sur pied des politiques en matière d'entrepreneuriat social est nationale. Elle relève de la compétence d'un unique ministère qui est celui des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat.

Au Cameroun, les entreprises et les organisations sociales sont définies par des caractéristiques spécifiques énoncées par la loi cadre n°2019/004 du 25 avril 2019.

6 CONCLUSION

Notre travail consistait à faire une analyse comparative entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun afin de pouvoir déceler s'il existe des éventuelles similitudes et différences entre ces pays.

Cette analyse comparative nous a révélé qu'il existait des similitudes et des différences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun. Ce qui vérifie notre hypothèse de départ qui était la suivante : « Il existe des similitudes et des divergences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et celui du Cameroun ».

Dans les deux pays, l'entrepreneuriat social est encadré par des cadres légaux assurant le bon fonctionnement des entreprises et des organisations sociales. Que ce soit en Belgique ou au Cameroun, l'objectif de l'entrepreneuriat social est de concilier profit économique et profit social, en servant l'intérêt général. Ces deux pays offrent une diversité de formes juridiques et de modèles d'entreprises sociales, qui opèrent dans une grande variété de domaines d'activités.

Pour ce qui est des différences, en Belgique, l'entrepreneuriat social n'est pas régi par une législation nationale uniforme, avec des définitions variant en fonction du niveau du pouvoir. Les entreprises sociales, sont concentrées dans les services. En revanche au Cameroun, il existe une législation nationale uniforme qui définit et promeut l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales. Les entreprises sociales, sont très souvent orientées vers l'agriculture.

Nous observons qu'en Belgique, l'entrepreneuriat social est plus orienté vers les services alors qu'au Cameroun, il est plus orienté vers l'agriculture. Cela s'explique par le fait que dans les pays du sud en général et au Cameroun en particulier, les populations sont pauvres et font face à des problèmes de famine. Un entrepreneuriat social concentré vers l'agriculture permet en quelque sorte de contribuer à l'atteinte des ODD 1 (Pas de pauvreté) et ODD 2 (Faim « zéro »).

« Il apparaît clairement que les différentes conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social sont profondément ancrées dans les contextes sociaux, économiques, politiques et culturels au sein desquels ces organisations naissent et se développent. » (Defourny et Nyssens, 2013, p. 30).

Au sens de (Fayolle, 2016), nous pouvons dire que l'entrepreneuriat social en Belgique correspond aux types d' « agents de changement social » et d' « innovation sociale », tandis qu'au Cameroun, il correspond au type d' « entrepreneuriat communautaire ».

Pour notre étude, la principale limite que nous avons rencontrée est celle de la littérature. Il existe très peu de littérature sur l'entrepreneuriat social au Cameroun. De plus, nous n'avons pas pu trouver d'étude qui comparait l'entrepreneuriat social des pays du nord aux pays d'Afrique subsaharienne.

7 BIBLIOGRAPHIE

- Adouobo, C. N., Ndeye, F. S., Meite, Y., & Ehui, P. J. (2024). *91e Congrès de l'Acfas | Colloque 463 - L'écosystème de l'entrepreneuriat social face aux crises sociales en Afrique : Résilience et défis*. <https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/91/400/463/c>
- AFD. (2024). *Afrique PULSE : L'entrepreneuriat social au service des ODD*. <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/afrique-pulse-l-entrepreneuriat-social-au-service-des-odd>
- Africa24. (2024, mai 25). *Cameroun : 1er Forum de l'économie sociale et solidaire, du 29 mai au 1er juin 2024*. Africa24 TV. <https://africa24tv.com/cameroun-1er-forum-de-leconomie-sociale-et-solidaire-du-29-mai-au-1er-juin-2024>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2008). *Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique*.
- BAD. (2024). *Perspectives économiques au Cameroun* [Text]. Banque africaine de développement; African Development Bank Group. <https://www.afdb.org/fr/countries/central-africa/cameroon/cameroon-economic-outlook>
- Banque Mondiale. (2024a). *Cameroun—Vue d'ensemble* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/cameroon/overview>
- Banque Mondiale. (2024b). *World Bank Open Data*. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>
- Boutillier, S. (2009). Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888): *Innovations*, n° 30(2), 115-134. <https://doi.org/10.3917/inno.030.0115>
- Brandeleer, C., & Centre AVEC. (2011). *Économie sociale ou entreprise sociale ? La conceptualisation du troisième secteur en question*.
- Brouard, F., Larivet, S., & Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat Social et Participation Citoyenne. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 1(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2010v1n1a38>
- Chabanet, D., & Richard, D. (2017). L'entrepreneuriat social : Un nouveau paradigme ? *Entreprendre & Innover*, n° 32(1), 24-35. <https://doi.org/10.3917/entin.032.0024>
- CNFPT. (2023). *Décentralisation : Présentation synthétique de l'organisation territoriale de la Belgique*. Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

- <https://encyclopedia.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/IntercommunalitepresentationsyntheticdelorganisationterritorialedelaBelgique/>
- De Vergès, M. (2021, octobre 7). Ces entrepreneurs africains qui aident à relever le défi du développement. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/10/07/ces-entrepreneurs-africains-qui-aident-a-relever-le-defi-du-developpement_6097452_3212.html
- Dees, J. G. (2018). The Meaning of Social Entrepreneurship 1 , 2. In J. Hamschmidt & M. Pirson (Éds.), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (1^{re} éd., p. 22-30). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278560-5>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES European Research Network ASBL*, 13, 43.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). L'entreprise sociale. In *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3^e secteur* (p. 222-262). De Boeck Supérieur.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marche et organisations*, 36(3), 17-38.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2021). *Social Enterprise in Central and Eastern Europe : Theory, Models and Practice* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429324529>
- Drayton, B. (2002). The Citizen Sector : Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- Fayolle, A. (2016). Entrepreneuriat et social à la fois: *Entreprendre & Innover*, n° 27(4), 40-50. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0040>
- Gérome, C. (2014). L'entrepreneuriat social en France : Un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif? *Lien social et Politiques*, 72, 75-90. <https://doi.org/10.7202/1027207ar>
- GUEBOU, T. F., GAYE, G., & MOULIOM, B. I. (2023). *Des productions marchandes et non-marchandes à la création de la valeur sociale et communautaire au Sahel* [Text/html]. Calenda. <https://doi.org/10.58079/1AXV>
- Huens, V. (2014). Économie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : Enjeux d'une évolution. *Éconosphères*, 10.
- I4S. (2020, décembre 23). Entreprise sociale : Définition de la Commission européenne. *INNOVATION 4 SOCIETY*. <https://innovation-4-society.com/entreprise-sociale-definition-de-la-commission-europeenne/>

- ICA. (2024). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?* | ICA.
<https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/quest-ce-quune-cooperative>
- INS. (2019a). Caractéristiques de la population. In *Annuaire Statistique du Cameroun*.
- INS. (2019b). ORGANISATION INSTITUTIONNELLE, ADMINISTRATIVE ET POLITIQUE. In *Annuaire statistique du Cameroun*.
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 17. <https://doi.org/10.7202/1018416ar>
- L'Echo. (2024, avril 30). *Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024) : Taux de chômage, taux d'emploi et d'activité...* L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>
- Leprêtre, L. (2012). *Les mesures de soutien à l'entrepreneuriat social en Belgique* (p. 14).
- Ministère de l'Agriculture. (1993). *Guide pour la compréhension et la création des G.I.C - Association ...* <https://www.yumpu.com/fr/document/read/17570305/guide-pour-la-comprehension-et-la-creation-des-gic-association->
- MOUVES. (2020). *Mission de Diagnostic du Social & Inclusive Business en Afrique*. <https://mouves.impactfrance.eco/mission-social-inclusive-business/>
- Ndour, P. A. (2021, juillet 15). Entrepreneuriat social en Afrique : Vecteur d'implémentation des objectifs de développement durable. *WATHI*. <https://www.wathi.org/entrepreneuriat-social-en-afrique-vecteur-dimplentation-des-objectifs-de-developpement-durable/>
- Ngandong, A, V. J. (2021). *Les chiffres clés de l'économie sociale et solidaire au Cameroun*. [https://www.yusiip.cm/actualite_presentation.php?actualite=958&titre=Pourquoi%20faut-il%20d%C3%A9velopper%20l'E2%80%99%C3%A9conomie%20sociale%20et%20solidaire%20\(ESS\)?](https://www.yusiip.cm/actualite_presentation.php?actualite=958&titre=Pourquoi%20faut-il%20d%C3%A9velopper%20l'E2%80%99%C3%A9conomie%20sociale%20et%20solidaire%20(ESS)?)
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship : New models of sustainable social change*. Oxford university press.
- Nkwenti, E. C. (2018). Social Entrepreneurship in Cameroon : Challenges and Opportunities. *International Journal of Social Sciences and Management*, 5(2), 85-93.
- OASIS. (2016). *Évaluations organisationnelle et institutionnelle pour l'amélioration et le renforcement du financement de la sante vers la couverture universelle au cameroun* (p. 70). OASIS.

- Observatoire Européen de l'Économie Sociale. (2017). *En Afrique, les entrepreneurs sociaux offrent des solutions durables aux priorités de développement*. Observatoire européen de l'Économie sociale. <https://www.ess-europe.eu/fr/publication/en-afrique-les-entrepreneurs-sociaux-offrent-des-solutions-durables-aux-priorites-de>
- OES. (2023). *L'état des lieux de l'économie sociale 2022- Statistiques de l'économie sociale en Région wallonne et en Région de Bruxelles-Capitale* (17; Les cahiers de l'observatoire).
- OIT. (2021). *Evaluation des besoins des unités de l'économie sociale et identification des chaînes de valeur prioritaires pour la création d'emplois décents au Cameroun*.
- Painter, A. (2006). L'économie sociale au Canada- Concepts, données et mesure. *Horizons*, 8(2), 30-34.
- Présidence de la République du Cameroun. (2019, avril). *Loi-cadre régissant l'Economie Sociale au Cameroun Loi 2019/004 du 25 avril 2019*.
- Soussane, J. A., & Mansouri, Z. (2019). La pratique de l'entrepreneuriat social et du Social Business par les entreprises marocaines en Afrique subsaharienne. *International Social Sciences and management Journal*, 02, Article 02. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISSM/16683>
- SPF Economie. (2023a). *L'entrepreneuriat social en Belgique*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/lentrepreneuriat-social-en>
- SPF Economie. (2023b). *Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?* SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quest-ce-quune-entreprise>
- SPF Economie. (2024). *Aperçu de l'activité économique en Belgique*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/analyses-economiques/conjoncture-en-belgique/aperçu-de-lactivite-economique>
- Staicu, D. (2018). Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 907-917. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0081>
- Statbel. (2023). *Structure de la population* | Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>
- Statbel. (2024). *Structure de la population*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

- Tchidjo, S. (2020, juin 8). *Généralités sur les fondations d'entreprises au Cameroun*. Village de la Justice. <https://www.village-justice.com/articles/generalites-sur-les-fondations-entreprises-cameroun,35641.html>
- Tchuigoua, H. T. (2015). Social Performance of Microfinance Institutions in Cameroon. *Journal of Business Ethics*, 132(3), 493-504.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338. <https://doi.org/10.1108/00251740010340517>
- Valéau, P., Parak, H., & Louart, P. (2013). Les équipes associatives, entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 330, 89. <https://doi.org/10.7202/1019459ar>
- Van Der Yeught, C., & Bergery, L. (2012). Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 155. <https://doi.org/10.7202/1018420ar>
- Wautelet, T. (2017). *Entrepreneuriat social en Belgique : Quel statut juridique choisir pour son entreprise ? Cas d'étude de Common Paradox*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13028.68486>
- Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty : Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.

Sites internet

- CCI France Belgique. (2024). Réussir en Belgique. En ligne sur <https://www.ccifrancebelgique.be/service-de-developpement-export/reussir-en-belgique.html#:~:text=Parmi%20les%20secteurs%20les%20plus,la%20distribution.> Consulté 29/07/2024.
- Cludts. (2024). La société à finalité sociale et ses caractéristiques. En ligne sur <https://www.cludts.be/fr/societe-finalite-sociale/>. Consulté le 15/07/2024.
- CNFPT. (2023). Décentralisation : présentation synthétique de l'organisation territoriale de la Belgique. En ligne sur

<https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/IntercommunalitepresentationsyntheticdelorganisationterritorialedelaBelgique/>. Consulté le 30/07/2024.

- Données mondiales. (s.d). Comparaison entre pays. En ligne sur <https://www.donneesmondiales.com/comparaison-pays.php?country1=BEL&country2=FRA> consulté le 10 juin 2024.
- L'Echo. (2024, avril 30). Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024) : Taux de chômage, taux d'emploi et d'activité... L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>. Consulté le 28/05/2024.
- MOUVES. (2020). QUELLE PLACE ? POUR LES ENTREPRISES SOCIALES ET INCLUSIVES. En ligne sur <https://mouves.impactfrance.eco/Mouves2015/wp-content/uploads/2020/06/cameroun.pdf>. Consulté le 15/07/2024
- Mutualité Française. (s.d). L'essentiel. En ligne sur <https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/cest-quoi-une-mutuelle/essentiel/>. Consulté le 15/07/2024.
- Ngandong. A, V. J. (2021). Les chiffres clés de l'économie sociale et solidaire au Cameroun. En ligne sur [https://www.yusiip.cm/actualite_presentation.php?actualite=958&titre=Pourquoi%20faul%20developper%20l%20economie%20sociale%20et%20solidaire%20\(ESS\)?](https://www.yusiip.cm/actualite_presentation.php?actualite=958&titre=Pourquoi%20faul%20developper%20l%20economie%20sociale%20et%20solidaire%20(ESS)?). Consulté le 28/05/2024.
- NN. (2019). Le nouveau droit des sociétés : qu'est-ce qui change ? En ligne sur <https://www.nn.be/fr/questionscapitales/le-nouveau-droit-des-societes-quest-ce-qui-change>. Consulté le 15/07/2024.
- OES. (2024). À PROPOS DE L'OBSERVATOIRE. En ligne sur <https://observatoire-es.be/lobservatoire/> consulté le 21/06/2024.
- Senate. (s.d). La structure de l'Etat Belge. En ligne sur <https://www.senate.be/doc/infofiches/structuurvanbelgie2docsfr.pdf>. Consulté le 30/07/2024.

Textes législatifs

- Code des sociétés et des associations en Belgique.
- Loi cadre (n°2019/004 du 25 avril 2019) régissant l'économie sociale au Cameroun
- Loi du 6 août 1990 relative aux mutuelles et aux unions nationales des mutualités en Belgique.

L'objectif principal de notre travail, basé sur une revue de la littérature et une approche théorique était de faire une analyse comparative entre l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun afin de pouvoir déceler d'éventuelles similitudes ou différences. Dans le premier chapitre de ce travail, nous présentons brièvement les contextes socio-économiques des zones d'études. Le second présente les approches conceptuelle et théorique. Dans ce chapitre, nous définissons les concepts clés, nous présentons un état de l'art de la question étudiée ainsi que les différentes écoles de pensée sur l'entrepreneuriat social, et nous posons notre hypothèse d'étude. Dans le troisième chapitre, nous analysons l'entrepreneuriat social en Belgique et au Cameroun. Cette analyse nous a permis de connaître les formes juridiques, les cadres légaux, les modèles, et les secteurs d'activités des entreprises sociales dans chacun de ces pays. Enfin dans le dernier chapitre, nous comparons l'entrepreneuriat social dans ces pays.

Les résultats de notre étude montrent qu'il existe des similitudes et des différences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et celui du Cameroun. Pour les similitudes, on les retrouve dans presque tous les pays dans lesquels on pratique l'entrepreneuriat social. Concernant les différences, nous avons observé que dans le contexte belge par exemple, il y a une prédominance des entreprises sociales dans le secteur d'activités des services. Cependant dans le contexte camerounais, les entreprises sociales sont plus orientées vers l'agriculture.

Cette étude nous permet de comprendre que malgré de légères similitudes, il existe de fortes différences entre l'entrepreneuriat social en Belgique et celui du Cameroun. La conception de l'entrepreneuriat social dépendra toujours des contextes économiques, sociaux, politiques et environnementaux de chaque pays.

Mots clés : Entrepreneuriat social ; Entreprise sociale ; Entrepreneur social.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm