

# Annexes

---

## Annexe 1 : Guide d'entretien

1. Quelle est l'origine du réseau : de quelle volonté émane-t-il ?
2. Quels sont les rôles et missions du réseau ?
3. Quelles sont les activités organisées pour répondre à ce rôle ?
4. Comment le réseau est-il organisé ? Comment fonctionne-il ?
  - Si le réseau est international, est-ce que cela a de l'influence sur l'organisation?
  - Si le réseau est réparti en plusieurs centres dans le pays, est-ce que ça a de l'influence sur l'organisation ?
5. Quels sont les besoins financiers auxquels fait face le réseau ?
  - Rémunération d'employés éventuels pour gérer le réseau ?
  - Bâtiment pour héberger le réseau ?
  - Organisation des activités ?
  - Frais de communication ? / Financement de l'image de marque ?
  - Autres ?
6. Comment sont financés ces besoins ?
  - Cotisations des membres
  - Subsidés régionaux
  - Subsidés fédéraux
  - Subsidés communautaires
  - Activités payantes pour les membres
  - Sponsoring
  - Mécénat
  - Prestation/ Vente de services
  - Autres :
7. Quelles sont les clés de répartition de ces ressources en fonction des missions à financer ?

## Annexe 2 : Entretien avec Stéphanie Sellier - CJD Belgique

**Interview téléphonique réalisée le 30/05/2012 de 15h30 à 16h.**

Le CJD débute en Belgique. Il est lancé depuis février 2012. Ils sont en pleine phase de recrutement de leurs membres.

Ils réalisent donc un budget prévisionnel en fonction des membres estimés pour septembre 2012. Ils établissent un budget par poste en fonction de cette donnée.

Le financement passe par une cotisation de 700€ par membre. Ce montant est moitié moins élevé qu'en France, une grande partie de la cotisation allant en effet au mouvement national qui pilote tout.

*Le CJD est un réseau à vocation internationale. Est-ce que ça a de l'influence sur votre structure en Belgique ? J'ai vu que les associations locales et régionales du CJD en France jouissent d'une très grande indépendance en termes de stratégie, de décisions et de fonctionnement. Est-ce la même chose pour vous ?*

Le CJD Belgique est indépendant des autres CJD. Il est entre les 2 structures (CJD international et CJD France). Ils sont trop proches de la France pour être un pur CJD international. En effet, ils n'ont pas les mêmes problématiques que les autres CJD internationaux qui sont pour la plupart en Afrique. Par exemple, en Afrique, l'une des problématiques qu'ils abordent c'est le VIH en entreprise. Thématique qui n'est pas du tout abordée dans nos pays.

En Belgique, ils sont proches des thématiques françaises.

La Belgique est un pays où il est facile d'entreprendre contrairement aux pays en Afrique. Ici, les pouvoirs publics aident et sont sensibilisés à l'entrepreneuriat.

Il y a donc des différences par rapport aux CJD internationaux. Ils sont proches du CJD international juste pour l'approche, pas pour les thématiques abordées.

Stéphanie Sellier est plus portée sur le terrain. Il y a un article dans jeune dirigeant qui parle de ce qu'elle compte faire durant son mandat.

<http://www.jeune-dirigeant.fr/011-509-Stephanie-Sellier-CJD-Belgium-Vivre-c-est-partager.html>

*Quelles sont les **activités** mises en place pour parvenir à vos objectifs ?*

Leurs activités sont en construction. Elles démarreront à partir de septembre. Ce sera deux rendez-vous mensuels avec les dirigeants. Leur but est de rompre l'isolement du dirigeant. Le CJD veut être un réel acteur dans ces activités. Chacun apportent aux autres.

Ce qui est le plus important aux yeux du CJD c'est la FORMATION du dirigeant. (Exemple : Copernic lancé en France).

A partir de septembre 2012 ce qu'ils veulent mettre en place c'est :

- Des réunions mensuelles appelées plénières. Ils voudraient inviter des personnes qui pourraient aider sur une thématique choisie.  
Exemple : amélioration du service client
- Des réunions en petits groupes (= commissions miroirs) où ils travailleront sur le parcours du Jeune Dirigeant (JD). Chacun présente au groupe sa problématique et cherche à avoir le regard des autres sur cette thématique. Ils feraient ça la première année pour consolider le groupe. Tous les ans, les nouveaux passeraient par ces commissions. Ce serait un travail en petit groupe sur un thème précis.

Mais la première étape est de constituer le groupe, c'est un gros travail.

*Voilà les besoins financiers que pourraient avoir un réseau :*

- *Bâtiment pour héberger le réseau ?*
- *Rémunération d'employés éventuels pour gérer le réseau ?*
- *organisation des activités ?*
- *Image de marque / Frais de communication ?*

*Vous concernent-ils?*

- En termes d'emploi, à Lille, par exemple, ils sont 100 membres, il y a donc une permanente. En Belgique, ce sont tous des bénévoles, ils ont leur emploi à côté.
- Pour les locaux, chaque entrepreneur invite les autres. Ils se font prêter des bâtiments. En France, ils ont un bâtiment fixe à Paris. Mais c'est l'unique bâtiment.
- En ce qui concerne les activités, ils se limiteront aux activités citées avant. Dans l'idéal une activité prestige serait intéressante mais ne ce n'est pas encore du tout en projet. Il y a eu une plénière de lancement, mais ce n'était pas du tout une activité de prestige.

- Ce qu'il faut financer au-delà de l'image de marque c'est surtout la communication. Soit chacun fait un peu de communication, soit il y a quelqu'un juste pour ça. Dans le futur, il aimerait avoir un permanent qui s'occuperait aussi de la communication.
- Elle ajouterait un cinquième élément, qui est le fait de motiver les gens en participant par exemple au financement de leur déplacement pour les motiver, les faire aller aux manifestations à l'international. Ce serait bien que le CJD puisse participer au budget déplacement du JD.

Pour le CJD Belgium, **le besoin de financement sera principalement pour les activités.**

Par contre, par exemple pour un CJD où il y a 100 membres, il faut un poste de permanent et là du coup c'est la charge salariale qui est la plus importante

Un concept important dans ce genre de réseau c'est l'engagement. Le membre consommateur à la différence du membre acteur. « J'ai payé donc je consomme dans le réseau ». Est-ce que c'est un autre moyen en termes de financement ou est-ce une vraie motivation d'engagement ?

*Quelles sont vos intentions de financement par rapport à ces besoins ?*

- Le sponsoring.

A Lille, par exemple, ils font intervenir le conseil régional et d'autres acteurs économiques. Les formations sont payées par le conseil régional.

Ici, ceux qui financent les formations professionnelles pourraient financer les formations des chefs d'entreprise. Pour le moment le CJD Belgique dépend de la France pour les formations. Mais ils voudraient les faire en Belgique.

Une des idées c'est d'avoir des CJD régionaux ayant leurs propres formations.

- Subsidés
- Mécénat
- Pas de prestation de services, ce n'est pas du tout un de leur objectif

La vision à 10 ans pour le CJD Belgium, ce serait d'avoir un déploiement local (un centre à Namur, à Bruxelles,...) et beaucoup de membres. Cela demanderait un pilotage national. Et aussi un poste permanent pour gérer tout l'organisation.

### Annexe 3 : Entretien avec Catherine Henry - FCE

**Interview en face à face réalisée le 13 juin 2012 de 11h à 11h50.**

Donc j'ai eu votre mail avec les questions que vous vouliez aborder.

C'est un vieux réseau puisque ça a été créé en 1948 à l'issue de la guerre par des femmes dont les maris étaient affiliés à la chambre de commerce de Bruxelles et qui avaient géré les entreprises des maris pendant la guerre et qui se sont réunies à la suite d'une conférence d'une dame française qui s'appelait Madame Yvonne Foinant et qui était maître de forge à Sedan, qui gérait une grosse entreprise et qui était venue dire aux femmes « Ecoutez, vous n'avez pratiquement pas de droit ». Elles étaient assimilées à des mineures, comme des enfants. Elles ne pouvaient pas voter, elles ne pouvaient pas ouvrir de comptes en banque sans l'autorisation du mari. Il y avait une série de contraintes qu'on n'accepterait plus maintenant. Donc s'est créé à l'issue de cette rencontre, au sein des femmes, mais c'était plutôt des femmes dont les maris avaient des grosses entreprises et qui avaient certainement du capital investi, une association qui s'est appelée l'association belge des femmes chefs d'entreprises, donc FCEB, et qui réunissait des femmes qui avaient à la fois un capital dans l'entreprise et, dans les statuts, une fonction de direction, c'est-à-dire soit administrateur, soit gérant, soit administrateur délégué, donc une fonction.

Dans les statuts, on trouve à cette époque, c'est très intéressant d'ailleurs, ils sont étonnamment modernes, le fait que l'objectif c'est de promouvoir les femmes entrepreneurs déjà, mais aussi de l'inciter à jouer un rôle dans le monde économique et social. C'était prendre des fonctions, des postes par exemple dans les chambres de commerce, dans les organisations professionnelles. Donc il y avait un rôle politique déjà très concrètement affirmé, ça j'aime beaucoup, on ne doit pas changer dans nos statuts grand-chose par rapport à 60. On ne parlait pas du tout de réseau à l'époque c'était plutôt une sorte de force collective qui pourrait faire entendre leur voix. Puis ça s'est développé très très fort dans les années 80, je crois qu'il y a eu jusqu'à 600 ou 700 membres, essentiellement à Bruxelles ou en Flandres. Et puis, et je fais une parenthèse, c'est assez intéressant, l'université de Namur, les Facultés font un bouquin sur l'histoire parce qu'on a trouvé un fond d'archives, les présidentes qui avaient bien rangé tous leurs documents. En fait on voit que le membership, donc les membres de cette association suivent un peu le tissu économique de la Belgique, c'est-à-dire qu'au départ c'était des grosses sociétés, des grosses entreprises, ça c'est connu. Et puis ça a changé, la mutation suit, ça devient des PME, puis des

TPE, puis beaucoup beaucoup d'indépendantes. Donc il y a une mutation vraiment qui suit l'évolution de l'entrepreneuriat. Ça c'est intéressant.

Est-ce que c'est un réseau, oui c'est un réseau. Mais le réseau c'est une partie de nos activités. Nous avons une fonction de représentation qui me paraît plus affirmée que les autres récents réseaux, comme Diane qui est en fait issue de l'UCM avec des fonds européens pour promouvoir celles qui démarrent. FAR, femmes actives en réseau, c'est plutôt du tout-venant, on est plus la coiffeuse ou la femme sans emploi ou la femme au foyer, il y a des spécificités par réseau. Nous c'est le réseau, oui, parce que nous avons comme objectif de mettre en contact quand il y a des opportunités d'affaires, quand on a des informations. Comme on connaît beaucoup de nos membres, on peut dispatcher. Alors, au début c'était Bruxelles et Flandres et puis ça s'est développé dans les années 80, 90 à Liège et dans les parties germanophones. Ce qui a un peu disparu parce que ça tient beaucoup aussi à la personnalité de la responsable locale, de la présidente locale de l'animation. Et puis, moi je suis arrivé en 2006-2007, et il s'avère que normalement je n'étais pas du tout destinée à être présidente, j'ai assumé et j'ai créé FCE Namur, donc la région namuroise, la province de Namur et du Luxembourg. Et normalement c'était une alternance toujours, présidente francophone, présidente néerlandophone. Et la présidente néerlandophone de Gand qui devait prendre la présidence s'est désistée. Et il n'y avait plus personne qui voulait prendre le poste, donc c'est retombé sur moi. C'est comme ça que je suis devenue responsable de l'animation de cette association. Alors nous sommes organisés, je dirais, en délégations par province avec une présidente et une vice-présidente qui sont en charge de l'accueil des nouveaux membres de l'animation, de l'organisation d'activités. Donc il y a Liège, province du Luxembourg, Wallonie picarde, Namur, Bruxelles et les Brabants et les Flandres.

On a des réunions, deux grosses manifestations par an qui sont des réunions collectives. Sinon, chacune organise en fonction de son tissu économique des activités. On ne fait pas de formations, on fait plutôt des mises en contact internes, c'est-à-dire une membre fait visiter son entreprise ou un nouveau produit. Donc ça ce sont les activités internes aux membres. Et les activités externes où nous tentons d'associer nos membres, qui sont beaucoup de jeunes femmes : on a beaucoup de jeunes, à des forums, des salons, des business care meeting, qui sont des activités d'intégration dans le tissu économique. Alors on a des contacts très étroits avec le cabinet Laruelle, Madame Laruelle, ministre des PME, de l'agriculture et des indépendants parce qu'on peut aussi faire des

propositions sur l'amélioration du statut des PME et indépendants. On a ce type de contacts assez privilégiés. Avec la région wallonne, on a quelques contacts mais qui doivent encore être creusés, avec l'agence de stimulation économique qui malheureusement a intégré dans son groupe de travail l'UCM. Elle n'a pris qu'un réseau, c'est malheureux, ou deux réseaux. Mais par les contacts informels, nous avons pas mal de reconnaissance au niveau des institutions.

Alors qu'est-ce qu'il y a encore à dire. Votre question suivante c'était quoi ?

*Comment le réseau est-il organisé ?*

Je n'appellerais pas réseau, moi je dirais association. Parce qu'une des activités de l'association est le réseau mais ce n'est pas que ça. Il y a un rôle politique au sens noble du terme, c'est la représentation. Je dis toujours, on n'est pas féministe au sens où on l'entend couramment. Notre premier rôle c'est de la promotion de l'entrepreneuriat. Et en deuxième adjectif, l'entrepreneuriat féminin, parce que l'entrepreneuriat féminin a des spécificités particulières c'est qu'il y a des éléments positifs, souvent ce sont des femmes qui sont diplômées, assez bien diplômées, mais qui n'ont pas encore la culture de l'entreprise et qui doivent créer ça. Et surtout, c'est un peu le problème compatibilité vie professionnelle, vie privée. Donc la gestion beaucoup plus que les messieurs. Donc d'abord nous défendons l'entrepreneuriat et puis l'entrepreneuriat féminin dans sa spécificité, mais sans nécessairement qu'on mette ça en exergue. J'ai une de mes membres qui est allée faire une conférence qu'il y avait au château du lac de Genval, je ne sais plus quelle activité. C'était la seule femme. Souvent on est les seules femmes à prendre la parole à des congrès, des colloques. Elle était un peu stressée parce qu'elle est assez jeune. Donc je lui ai bien dit, il y avait une série de questions aussi à défendre « il y a l'entrepreneuriat féminin etc », nous on défend d'abord l'entreprise et puis on tient compte des spécificités, des apports positifs de l'entrepreneuriat féminin et les contraintes aussi qui est cette gestion vie professionnelle vie privée mais qui procède aussi d'une évolution de société parce que bientôt avec, c'est un peu mon métier, les dislocations familiales et les hébergements égalitaires, les garçons vont aussi avoir le même problème, reprendre les enfants à 5H et les choses comme ça. Donc je pense qu'on procède à une évolution, une adaptation de la société.

Alors, donc on est organisé avec une responsable par province. Ce sont des généreuses et engagées et surtout généralement assez jeunes. Ça prend beaucoup de temps, c'est du bénévolat.

Alors notre financement : **nous sommes financées uniquement par nos cotisations**. Ce qui n'est pas le cas, je vais lancer des piques à l'égard d'autres réseaux qui ont des fonds européens, qui sont subsidiés par des tas de mouvements comme l'UCM. Donc nous sommes apolitiques mais engagées dans la politique, ça veut dire qu'on n'est pas affiliées à un parti. Et nous sommes indépendantes financièrement ce qui n'exclut pas que nous ayons ponctuellement une aide financière à gauche ou à droite à l'occasion d'un événement, si on fait un gros événement on peut avoir des sponsors. Et nous avons aussi une autre source de revenus : nous donnons 160 heures de cours dans les quartiers nord de Bruxelles sous forme de mentorat pour des femmes issues de la diversité, puisque on ne dit plus de l'immigration, et qui doivent avoir l'accès à la profession pour créer leurs petits boulots, fonder leurs entreprises. Toutes les professeurs, celles qui donnent cours, viennent de chez nous et sont bénévoles mais l'association reçoit là un subside, de la région bruxelloise et du centre d'égalité des chances, quelque chose comme ça, ce n'est pas moi qui m'en occupe. On peut mettre en exergue, 160 heures de cours c'est beaucoup, ça fait sur un an 2 fois 80 heures, et ce sont des membres qui viennent faire part de leurs compétences, de leurs expériences.

Alors au niveau international, il faut aller voir le site « FCEM.org ». Nous on est totalement indépendant, il y a une structure du mondial qui s'appelle le FCEM, qui est pilotée par un board donc c'est l'administration issue sur base d'élections, c'est-à-dire que tous les présidents de pays votent et élisent leurs administrations, qui, elle, est censée gérer. C'est une structure indépendante, ça n'a pas beaucoup d'importance pour nous, si ce n'est qu'on a un congrès annuel qui aura lieu à Berlin fin septembre de cette année-ci. Il y a deux ans, c'était à Florence, j'y étais. Ça change mais je n'y vais pas quand c'est par exemple à Mexico.

Je vous ai préparé un petit folder mais qui n'est plus à jour, on est occupé de retravailler dessus pour en refaire un nouveau. Il faut regarder sur le site mais il y a beaucoup de pays, et maintenant les coréennes sont très actives, les latino-américaines, les australiennes. Et chacune est indépendante dans sa gestion.

Alors ce qu'on fait aussi, ça c'est mon dada. En fait, on mène un programme interreg. Un programme interreg (interreg ça veut dire interrégions) c'est le projet des programmes européens qui ont pour but de travailler sur la disparition des frontières. Ça s'appelle femmes chefs d'entreprises en transfrontalier. Alors ce programme, c'est un micro-projet parce qu'on a que

5000 euros par partenaire, c'est vraiment dérisoire. L'objectif est de créer un réseau d'entreprises fait par des femmes dans ce qu'on appelle les zones éligibles, ce sont des régions un peu défavorisées. C'est le département des Ardennes françaises et de notre côté les arrondissements de Dinant, Philippeville, Neufchâteau et Virton. C'est un programme temporaire qui se terminera en 2013 et qui a pour but de créer là un réseau d'entreprises gérées par des femmes pour qu'elles apprennent à passer la frontière. C'est-à-dire aller travailler avec des partenaires d'autres côtés ou créer des échanges d'expériences, des opportunités d'affaires. C'est horriblement difficile, parce que tant les belges sont actives, tant les françaises, c'est le désert. Enfin ce programme-là, on le mène avec notre partenaire principal, c'est la chambre de commerce des Ardennes françaises, la CCI de Sedan, Charleville Mézières. Nous sommes chefs de file et on a associé, parce que c'est dans notre philosophie, une ASBL qui s'appelle Job In qui est une couveuse d'entreprises. Une couveuse d'entreprise, c'est un peu le réseau que vous avez parlé tantôt, réseau entreprendre. Il y a plein de petites ASBL, il y en a une à Louvain-La-Neuve par exemple, une de nos membres la mène, qui amène des femmes issues de l'université de Louvain qui ont des compétences à créer leurs propres businesss, leurs propres entreprises. Donc Job In ça accompagne des hommes et des femmes dans la création d'entreprises. Alors soit ils sont en reconversion, soit ils sont encore au chômage et ils créent le projet. Et nous on les prend toujours avec nous parce nous estimons que ça permet de s'intégrer plus vite dans le tissu économique et de les associer par de visites d'entreprises ou des activités business care meeting (organisées par les chambres de commerce, c'est des grandes réunions où chacun échange ses cartes de visites, il y a des thèmes, on tourne, bref on fait des activités de mise en réseau). C'est un des programmes transfrontaliers qu'on mène. Mais on mène aussi des contacts très intenses avec ce qu'on appelle la grande région, c'est la Lorraine, la Sare, la province du Luxembourg, le Grand-Duché du Luxembourg et la région liégeoise. Et là on est associé avec une ASBL qui s'appelle 1, 2, 3 go et on échange les activités et les informations. Il y a une activité la semaine prochaine, qui a lieu, je crois, à Trèves et qui est aussi une sorte d'activité de mise en réseau, de business, etc. J'essaye (les idées viennent de moi, elles ne sont pas toutes créatives, il y en a, il y en a des chouettes) de faire bouger les membres entre eux. Déjà faire venir quelqu'un de Tournai à Namur, de Namur à Tournai, les gens ne bougent pas facilement, ils restent dans leur réseau. Donc faire bouger les gens intra-Belgique et faire bouger les gens à travers les frontières. Les frontières limitrophes, je ne demande pas aux gens d'aller en Corée ou en Slovaquie, je demande qu'on travaille avec Maastricht par exemple

ou les chambres de commerce. Alors nous avons un très très beau résultat, c'est Wallonie Picarde, wapi, notre association FCEB Wapi, qui travaille avec Lille. Il y a une FCE et elles ont fait, par exemple, à l'automne dernier, une activité commune qui s'appelle « Elles créent... » et c'était elles créent en Wallonie picarde et celles dans le nord. Et donc c'était une activité commune à la chambre de commerce de Lille où nous remettons des trophées à des jeunes entrepreneures qui avaient monté leur entreprise, que ce soit française ou belge, avec une mise en lumière. Ça c'est très important, créer de la publicité, c'est pour ça qu'il y a des événements qu'on a créé par exemple à Namur, les Namurs du centenaire, on était associés avec l'autre association mais c'était dans le tissu namurois 40 femmes qui avaient un parcours exceptionnel, par exemple une femme médecin qui fait des recherches aux Etats-Unis, une autre qui était une très très belle commerçante depuis quarante ans, ... c'était des femmes qui avaient à la fois un parcours modeste mais exemplaire. En fait l'objectif aussi de l'association, c'est de mettre en lumière des femmes membres ou pas membres, parce que parfois on va chercher des non-membres, qui malgré l'habitude des femmes d'être modestes et pas trop visibles, méritent quand même une mise en lumière. Parce que ce n'est pas seulement pour elles, c'est aussi une question de confiance, ça crée de la confiance, de la visibilité pour les autres. Donc, pour résumer, notre association, elle a beaucoup d'objectifs, de buts, le réseau étant un des éléments, mais pas exclusif.

Alors qu'est-ce qu'il y a encore comme question ?

*Quels sont les besoins financiers auxquels fait face votre association ?*

Les besoins financiers, très clairement, on est à 200 euros de cotisation par an. C'est beaucoup et ce n'est pas beaucoup. Le tissu économique est fragile, certaines quand elles sont en difficulté et c'est tout à fait normal, elles commencent par réduire ce type d'investissement. C'est compréhensible, je comprends parfaitement, mais parfois c'est rater des opportunités d'affaires.

Et aux besoins financiers, nous avons de temps en temps du sponsoring. Par exemple, on fait le 21 juin, ça vous devriez venir pour voir ce que c'est. Donc le 21 juin au domaine de Bérensart à Gèvres, chez une de nos membres, une manifestation nationale, ça veut dire qu'on invite tout le monde, plus ce que j'appelle nos contacts. Alors les contacts, c'est tout ce qu'il y a comme contacts que ce soit politique, économique, représentatif des associations. L'année dernière on avait eu un petit discours de présentation d'Eric Domb de Paradisio. Cette année-ci, j'ai eu l'idée

d'ouvrir un peu autrement. On va donner la parole à des associations professionnelles ou des organisations professionnelles ou institutions, que je trouve, on connaît peu. Alors on va commencer par Madame Milquet si elle vient sur le principe de l'égalité des chances, égalité et diversité et puis il y a le CFFB, que je ne connaissais pas très bien, le Conseil des Femmes Francophones de Belgique. Alors le CFFB, c'est une organisation subsidiée par les pouvoirs publics, qui est à Bruxelles et qui doit donner obligatoirement son avis sur des séries de dispositions réglementaires ou projets de lois, propositions de lois. C'est énorme. Le pendant, puisque nous sommes national, du CFFB c'est le vrouwenraad. Alors, nous donnons aussi la parole à l'Union des Agricultrices Wallonnes parce que c'est une association que nous souhaitons accompagner ou en tout cas associer parce qu'il y a beaucoup de femmes entrepreneures dans les agricultrices wallonnes. Les perles de la construction, que peu connaissent quand on n'est pas dans la construction, ce sont les femmes de la construction et ce sont souvent des associées, celles qui tiennent le pot droit. Le réseau mabizz, mabizz ce sont les femmes de l'Unizo. Et ma partenaire française, président FCE du programme interreg. Et voilà. Donc je leur donne 5 minutes (ça va être hard) pour se présenter et après c'est un cocktail dinatoire. On n'a pas d'invitation papier, tout se fait par mail, si vous me donnez votre mail, je vous l'envoie, vous vous inscrivez. Comme on pas beaucoup de subsides, il faudrait payer vos 50 euros, mais je pense que pour la question de piger ce que c'est, c'est pas mal, voir un peu comment ça fonctionne. Je ne sais pas si vous avez déjà été associée à des manifestations comme ça.

*Non plus alors lors de salon entreprendre ou des choses comme ça.*

Oui, ici vous seriez au cœur de l'association, pour voir un peu l'ambiance, voir comment ça fonctionne voir aussi ce magnifique domaine de cette jeune femme qui a racheté ça et qui gère et qui vient de boucler son projet pour créer un hôtel de 40 chambres dans un village ici tout prêt, de haute gamme. Donc c'est vraiment de solides entrepreneures. C'est une femme qui sort de l'ICHEC il y a quelques années et qui avait travaillé chez Price WaterHouse et puis, ils ont, elle et son mari, racheté ça et ils ont beaucoup de succès. C'est magnifique. Si vous avez une adresse mail, vous me l'écrivez, je vous envoie l'invitation. Voilà.

Qu'est-ce qu'il y a encore d'autres ?

*Peut-être pour les besoins financiers, vous m'avez dit que vous êtes bénévoles donc vous n'avez pas d'employés à payer ?*

Alors, nous avons quand même un site. La communication se fait essentiellement par le site et par mail. Ce site doit être mis à jour quasi quotidiennement : les nouvelles membres, les activités, les informations d'ordre général qui nous intéressent, les statistiques sur le nombre de femmes entrepreneures,... Alors, là nous avons une membre qui à titre complémentaire gère le site. Elle est administrateur du site et nous la payons sur nos cotisations. Ça nous revient à peu près à 800 euros par mois quand même. Et on paye aussi la comptabilité, la gestion comptable, la facturation, ça c'est quand même presque 600 euros par trimestre. Si on a quand même des frais. Donc l'idéal si on pouvait se développer c'est avoir une personne employée à mi-temps qui serait un peu la mémoire de l'association, qui serait une permanente. Je ne renonce pas à convaincre la personne qui est administrateur du site et qui fait ça magnifiquement bien et qui répond aussi à toutes les demandes d'informations, qui travaille énormément, mais bon elle a un temps plein ailleurs donc elle fait ça en plus, en activité accessoire. Et elle a mon âge. Mais moi je trouve ce serait un très très beau boulot. C'est au niveau de l'administration. Le conseil d'administration est bénévole et doit s'investir. Il s'investit énormément. Moi j'assume une partie énorme du secrétariat sur mes fonds propres, sur le cabinet. C'est vrai qu'on a beaucoup de frais. Alors certaines se plaignent un peu dans mes membres parce que quand on leur demande d'aller présenter un colloque à Turin ou par-ci par-là, on sait faire des petites interventions financières. Mais le remboursement des frais de déplacement n'est pas dans la culture chez nous, ça ne s'est jamais fait. Quand on accepte un poste d'administrateur, on assume un peu. Donc c'est de l'engagement et du bénévolat. C'est aussi le prix à payer de ne pas dépendre d'une institution ou d'un pouvoir politique.

*Ça c'est vraiment une volonté de votre part ?*

Oui, oui, absolument.

Par contre si vous venez à Bérensart le 21 juin, vous verrez que le groupe S paye pour être là, et puis il y a des banques. Mais ponctuellement pour une manifestation, ils nous donnent, bon ce n'est pas beaucoup, mais 1500 euros pour être présents, pour mettre leurs documents et que je les salue au moment où je fais mon petit discours.

*C'est aussi une sorte de sponsoring*

Mais ça nous permet d'inviter. Toutes nos oratrices, je ne peux pas leur faire payer les 50 euros. Ça va aller vite, j'ai 10 oratrices, ça fait 500 euros. Donc ce n'est pas une cause d'enrichissement, c'est pour couvrir une partie des activités parce qu'on ne peut pas demander trop non plus. Pour l'instant dans tout ce qui est activités networking, réseautage, formation, ça coûte, ça coûte énormément. Tous les jours il y aurait des choses à payer. Wallonie picarde, elles arrivent à faire des diners à 25 euros je ne sais pas comment elles font, mais bon.

Donc on essaye d'adapter. On prend en considération le fait que ce type d'activité est bénéfique pour l'entreprise, mais il y a beaucoup de sollicitations sur le marché. Et souvent, il y a des membres qui sont membres chez nous mais qui sont membres ailleurs.

Nous avons, c'est important à dire, historiquement une affiliation aux chambres de commerce. En fait, nous sommes issues historiquement, on n'est pas dépendant des chambres de commerce, mais dans la philosophie, on est historiquement issues des chambres de commerce. Ah oui, dans nos statuts, pour être membre il faut être, donc fonction de direction et participation au capital ou indépendant, inscrite à la banque Carrefour ET être membre d'une organisation professionnelle ou d'une chambre de commerce. Ca je n'ai pas encore changé, mais ça permet d'avoir aussi le soutien des chambres de commerce. Par exemple, hier j'ai reçu ici le directeur de la chambre de commerce, il nous proposait de soutenir chez nos membres un programme de formation qui va s'appeler « Alter ego » qui sont des grappes de 10 ou 12 personnes d'une même activité qui peuvent choisir des sujets et travailler là-dessus. Enfin ça c'est payant, ce n'est pas bon marché non plus leur truc.

Voilà donc on fait des participations croisées. On soutient aussi, par exemple, vous avez l'Ecole Supérieure des Affaires à Namur qui est une école de promotion sociale en alternance, et bien chaque année on remet un prix, ça nous donne à la fois une visibilité et c'est un soutien à tout ce qui est formation. Moi-même je suis administrateur forma PME, section des instituts de formation, je suis à l'ESA, je suis à l'UCM, la MIRENA, mission régionale de l'emploi et je représente le pan patronal. Donc au fond, normalement, nos administrateurs doivent avoir des fonctions aussi de représentations du banc patronal dans des institutions. Mais avec les jeunes, ce n'est pas toujours le cas.

Ça ira là avec tous ces documents ces informations ?

*Oui, mais si ça ne vous dérange pas, donc pour le financement vous m'avez dit c'est les cotisations, de temps en temps un sponsor et il y a juste alors les grosses activités comme par exemple le 21 juin qui sont payantes alors ?*

Non, toute activité est payante chez nous. Mais comme je vous explique, c'est pour ça qu'il faut que ça ne soit pas trop couteux. Que ce soit un dîner au restaurant,.... Sauf quand une membre organise une réception chez elle et qu'elle offre pour visiter son entreprise. Enfin bon, il faut tabler que nous disons souvent aux membres : « ça ne doit pas vous coûter ». Alors parfois on va visiter une dame, on fait une activité et elle fait un petit cocktail et on donne 10€ chacune. Je dis toujours il ne faut pas que ça leur coûte donc on donne, ça peut être 10€, ça peut être ce qu'elle veut. Mais elles peuvent offrir aussi, ça c'est certain.

Nous avons besoin un peu de moyens financiers c'est pour quand on invite et qu'on organise. Si on invite le gouverneur de la province ou tel ministre, on ne va pas le faire payer. Pour avoir un peu de prestige, il faut toujours inviter les autorités. Donc il nous faut un peu de sous, parce que la personne qui invite, à Bérensart, Hélène Alvarez pour ne pas la citer, il faut quand même que je lui paye son cocktail. Donc c'est là qu'on a besoin de moyens. Puis on a besoin un peu de moyens pour des activités de représentation. On est en train de réfléchir sur toute la communication interne et externe. Pourquoi ? Parce que le foisonnement des réseaux et des associations, mais je préfère dire des réseaux, ne permettent plus aux gens de choisir en connaissance de cause. On a l'impression que c'est un peu brouillé, le marché est un peu brouillé. Donc on a une spécialiste de chez nous, mais que l'on va payer, à un prix particulier, sur une réflexion sur la communication interne et externe et après on va devoir réimprimer et refaire des folders, des fardes, des textes. Mais ça, même si on prend une membre de chez nous, il n'est pas question, sauf si elle le faisait absolument bénévolement, mais le bénévolat a des limites, qu'on ne la paye pas. Et de toute façon toutes ses réimpressions, il faut qu'on paye. Donc a besoin d'un fond de roulement outre la gestion du site, la gestion de la communication, tout ça, ça coûte ! Mais c'est principalement financé exclusivement par les cotisations.

*Et quand vous disiez que vous êtes apolitique, que vous ne voulez pas être lié par exemple à une institution, ça c'est vraiment une volonté de ne pas aller chercher de sources de financement là ?*

Ah mais, si par exemple, un cabinet nous donne un subside pour soutenir une activité qu'on fait, ce n'est jamais beaucoup, 2000 euros. Par exemple, le mentorat, on invite des femmes issues de la diversité à certaines activités. Elles n'ont pas toujours les moyens de payer donc on a un petit

subside. On a de temps en temps du sponsoring, pas beaucoup, et de temps en temps un petit subside. Mais c'est dans les statuts, on n'est pas affilié à un parti politique et on n'est pas affilié à un mouvement syndical, donc des mouvements comme l'UCM.

*Voilà je crois qu'on a fait le tour. Peut-être juste une petite remarque, comme vous disiez, des activités de prestige, donc ça c'est aussi un coût d'avoir « une image de marque » ?*

On a un dîner annuel, qu'on fait au mois de mars, qui crée la visibilité et le sentiment d'appartenance. Et ça doit être quelque chose dans un bel endroit. On invite toujours la ministre des PME, actuellement Madame Laruelle, mais par exemple ici à Bérensart on aura Mme Milquet. Donc ce sont des activités qui, tant pour nos membres que pour nos contacts ou nos prospects, donne une image concrète de l'association.

*Et ça c'est plus inviter les personnes et leur faire payer, comme vous disiez, par exemple avec le groupe S ou des choses comme ça ?*

Ça, c'est des sponsors. Donc on contacte quelques sponsors ou une banque ou autre qui vient mettre sa publicité, ses documents pour l'événement et qui nous soutient ponctuellement, donc c'est pour un événement. On a, par exemple, vous aller voir sur le site, un concert à Bruges le 20 juin. Là, ma vice-présidente a organisé ça très bien. C'est avec la fondation Chopin et puis c'est soutenu par la banque Pilate, la banque Pilate co. Mais c'est parce qu'il y a un événement qui donne une certaine visibilité tant à la banque qu'à l'association.

*Voilà, moi je crois que j'ai fait le tour. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter ?*

C'est parfait. Non je n'ai rien à ajouter.

*Merci beaucoup.*

Peut-être quand même, ce qui nous distingue chez FCE : nous avons le caractère national, le caractère international, l'antériorité par rapport à d'autres réseaux et la spécificité qu'on n'a que des fonctions de direction et des indépendantes, on n'a pas de salariés (sauf un quota de 15% pour des personnes qui pourraient nous apporter beaucoup de choses).

Voilà.

*Merci beaucoup pour votre aide*

## Annexe 4 : Entretien avec David Leyssens - Kauri

**Interview en face à face réalisée le 15 juin 2012 de 15h45 à 16h15.**

Justement un de nos buts est de voir comment on peut faire vivre un peu plus activement la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises au monde francophone, en Wallonie. J'ai déjà eu beaucoup de contacts avec Thierry de Poseco, aussi avec la fédération des générations futures qui ont aussi un bureau ici, pour voir comment on peut faire des partenariats ou apprendre un peu mieux comment est organisée la partie francophone de la Belgique au niveau des réseaux, pour faire un stimulus aux thématiques de la durabilité. Donc le contenu de votre thèse m'intéressera beaucoup à cet égard-là. Donc partager ça, ça peut être intéressant, parce que un des buts qu'on a cette année, c'est de voir un peu quels sont les réseaux existants en Wallonie. Parce qu'on n'a pas le but de créer quelque chose de nouveau, s'il y a déjà des choses qui existent, mais plutôt de voir comment on peut renforcer la dynamique vers la durabilité, ensemble avec des partenaires.

*Moi je m'intéresse à un nombre assez limité de réseaux, mais déjà quelques-uns qui pourraient vous intéresser.*

OK super. Oui si tu peux l'envoyer une fois que tu as fini, ça peut être intéressant pour ma collègue, pour Natacha.

*Oui, pas de problème. Donc comme je vous avais envoyé par mail, j'ai plus ou moins quatre grandes thématiques. Premièrement, d'où émane votre réseau ? Donc de quelle volonté et quelle est son origine ? Ensuite, voir plus vos rôles et vos missions et les activités que vous faites pour répondre à ces rôles. Et après plus l'organisation. Vous, je crois que vous n'avez qu'un seul centre ici en Belgique et que vous êtes un réseau national. Mais par exemple, il y en a qui sont à vocation internationale. Et donc là au niveau de l'organisation, ça change. Et puis, les besoins financiers et les sources de financement. Si ça vous va ?*

Ça va, ok.

*Donc premièrement, on peut peut-être parler de l'origine du réseau. J'ai vu que ça avait été créé en 1997, si je ne me trompe pas.*

Oui exactement. On fête notre 15<sup>ème</sup> anniversaire cette année-ci. On a été créé il y a quinze ans au sein de l'ONG belge, vrede zeelanden, donc îles de paix flamand. Parce qu'à ce temps-là, vrede

zeelanden, ONG assez innovante en Belgique, avait un peu identifié le besoin de rentrer en contact, orienté vers le contenu, avec leurs partenaires privés. Ils avaient le souhait de regarder comment quelques-unes de leurs entreprises donatrices voulaient aussi être engagées dans un domaine plus large que seulement financier. Donc c'est à ça aussi que réfère le nom Kauri. Si tu regardes le logo de Kauri, ça réfère à, comment on dit ça en français, une coquille? Qui est aussi présent dans le logo de vrede zeelanden. Et la coquille symbolise un peu l'interaction. Donc Kauri est une coquille qui est utilisée beaucoup en Afrique et dans les pays en voie de développement, comme moyen alternatif d'échange.

Donc c'est ça un peu l'historique de Kauri.

Donc le but principal c'était de voir comment les membres d'ONG, nord-sud surtout, pourraient être mises en contact avec le monde des entreprises. Il y a quinze ans ce n'était pas encore évident comme ça l'est maintenant. J'ai compris de mon prédécesseur que les premières réunions qui se sont tenues au sein de Kauri étaient assez orientées vers la confrontation. On a même eu quelques débats dans lesquels la police a dû intervenir car les opinions étaient tellement différentes. Notamment une des premières grandes activités de Kauri été orientée vers la thématique des vêtements. C'était le temps, il y a quinze, de la campagne des vêtements propres. Et Kauri a réorganisé une activité avec Nike et les ONG qui travaillent dans le secteur des vêtements. Dans ce temps-là, c'était encore vraiment une situation conflictuelle parfois.

*Aussi des conflits d'intérêts parfois.*

Oui, et je pense que Kauri a joué un grand rôle dans: comment les positions des différentes parties pourraient être clarifiées et comment le dynamisme des organisations pourrait être orienté vers l'action positive plutôt que vers la confrontation. On a toujours dit qu'on souhaite que les entreprises et les ONG utilisent l'énergie qu'ils mettent dans les choses pour quelque chose de positif et pas pour bloquer les intérêts de l'un et de l'autre pour des trucs négatifs.

Donc c'est comme ça que Kauri a été créé. Pendant les cinq premières années, Kauri a travaillé beaucoup dans le volontariat. On avait un conseil d'administration qui était assez motivé et qui était, comme c'est encore le cas, très divers dans sa composition. Et qui comptait parmi ses membres, des représentants des ONG et aussi des entreprises.

Après 5 ans, je pense que c'est 5 ans, il y a un choix qui s'est fait pour voir comment Kauri pourrait se professionnaliser. Et un premier budget a été libéré par les fonds des membres pour engager une relation avec Peter Wollaert, qui est mon prédécesseur, qui était un consultant qui a

travaillé pendant 10 ans pour Kauri. Au début un demi-jour par semaine, et au fur et à mesure, comme le réseau est devenu plus grand, presque full time.

Et l'historique de Kauri a aussi suivi un peu les thématiques de durabilité. Au début on était vraiment orienté vers les relations nord-sud. Mais au fur et à mesure, on a eu des thèmes comme le commerce équitable qui ont été mis sur la table, on a eu l'entrepreneuriat international, on a eu des collaborations avec beaucoup d'entreprises qui travaillent dans les pays en voie de développement, en Chine, etc, pour voir comment ils pourraient s'engager dans des relations avec les ONG, avec des parties prenantes locales. On a, je pense après le secteur du commerce équitable, vu l'émergence de la thématique de la micro-finance. On a eu tout le secteur de la micro-finance qui a été créé, qui est aussi devenu membre de notre réseau. Après je pense que c'était le secteur de l'environnement parce qu'il y avait de plus en plus d'organisations environnementales qui s'orientaient aussi plutôt vers la durabilité. Maintenant, on voit que ce sont surtout les partenaires sociaux qui entrent. On cherche aussi à voir comment les thématiques sociales peuvent être vues de manière plus large comme c'est le cas maintenant. Parce que la durabilité ne traite pas seulement des thématiques économiques et environnementales mais aussi des thématiques sociales. Et c'est là un peu qu'on voit la croissance de nos membres.

Vis-à-vis des entreprises qui sont actives dans notre réseau, on a toujours étaient orientés vers une diversité la plus large possible dans notre membership. Je pense que maintenant on a 270 membres. On a 60% d'entreprises et 40 % d'ONG, dans le sens large. On a aussi des institutions éducatives, des gouvernements. Mais pour vous donner un peu la balance plus ou moins. Il y a de très grandes multinationales, Coca-Cola, Delhaize, Phillips. Mais on a aussi beaucoup de PME qui sont actives dans notre réseau.

*Donc les rôles vous avez déjà pas mal expliqué.*

Oui donc le rôle a changé, parce qu'au début c'était vraiment orienté pour clarifier les points de vues des parties, voir comment on pourrait créer la confiance entre les partenaires. Mais on voit que les thématiques de durabilité changent, ont évolué beaucoup avec le temps. Et que maintenant, le rôle de Kauri c'est de mettre ensemble les différents acteurs et les stimuler à échanger leurs contacts et leurs connaissances sur les thèmes de durabilité.

On voit que le modèle de confrontation n'est plus là. On voit que Kauri n'a plus le rôle à jouer qu'il avait au début pour voir comment on pourrait clarifier les préjugés qui existaient parfois entre le monde des entreprises et des ONG. Mais on voit que maintenant la thématique de

durabilité est devenue tellement mature, les points de vues sont devenus plus matures, on a plus vraiment ce modèle de confrontation. Parfois il existe encore mais plus tellement dans un sens large comme c'était dans le début de nos activités. Maintenant on s'oriente vraiment beaucoup plus sur créer du stakeholder engagement, des relations avec les parties prenantes. On travaille là-dessus. Donc on est beaucoup plus orienté vers les partenariats que vers les modèles de sensibilisation ou de travail à clarifier les préjugés comme on avait avant. Je pense aussi qu'on suit un peu l'évolution internationale, car on voit que de plus en plus de gens réalisent aussi quels sont les problèmes de durabilité et que ce n'est plus nécessaire de sensibiliser sur l'importance du changement du climat, etc, la plupart des gens réalisent l'ampleur des problèmes et veulent s'orienter vers l'action et on suit cette évolution.

*Oui maintenant il faut leur donner les moyens d'agir.*

Oui voilà exactement.

*Au niveau des activités justement que vous faites pour remplir ces rôles, j'ai vu par exemple qu'il y avait des workshops.*

Oui exactement. Donc on a en fait, trois grands axes d'activités qu'on organise. Tout d'abord on a toutes les activités de réseau, pour jouer le rôle de réseau qu'on a. On organise des activités comme des speed dating. On l'a eu la semaine passée. Donc pendant un speed dating, on cherche à mettre ensemble les membres du réseau pour qu'ils fassent la connaissance l'un de l'autre.

*Et donc ça c'est les dirigeants des ONG et des entreprises qui discutent ensemble ?*

Voilà, oui exactement. Mais vraiment ce sont des activités de réseau pour échanger les contacts entre les membres du réseau. On a aussi quelques activités comme le clean drinks où on met en avant quelques bonnes pratiques sur la durabilité, suivi par un drink qui a comme fonction primaire le networking. Parce qu'on est un réseau donc on a ce rôle de network à jouer.

Deuxièmement, la deuxième grande ligne d'activités, ce sont les activités plus profondes orientées vers la collaboration avec les parties prenantes. Et ça on l'appelle le stakeholder dialogue. Donc le dialogue avec les parties prenantes. Cette année-ci on a déjà eu deux stakeholder dialogues. L'un avec l'université de Bruxelles, HUB, qui été le premier institut éducatif qui a écrit un rapport de durabilité, qui est aussi un membre de chez Kauri. Et le deuxième, c'était le 31 mai, avec le port d'Anvers. Et ce qu'on fait là, c'est qu'on part d'un rapport de durabilité ou une vision sur la durabilité ou une stratégie qu'a une organisation comme

le port d'Anvers par exemple ou comme l'université de Bruxelles, et on regarde comment on peut mettre autour de la table une représentation la plus diverse possible des parties prenantes sur lesquelles la stratégie de durabilité a une influence. Par exemple, sur le cas du port d'Anvers, le port a écrit un rapport de durabilité, on a demandé à 30 organisations de lire en profondeur ce rapport, d'en faire leurs commentaires. Et on a facilité une après-midi de discussion entre le port d'Anvers et Nature point qui est une ONG sur la conservation de la nature, Pro-vélo qui stimule la mobilité par les vélos, Infrabel pour voir comment le port peut devenir plus durable en utilisant le transport par voie ferroviaire dans ses activités, etc. Et ce sont des discussions très enrichissantes. Et on essaye aussi de stimuler la collaboration entre les différents partenaires sur le thème de durabilité. Donc ça, c'est le deuxième grand axe d'activités qu'on a organisées.

Et troisièmement, ce sont les workshops, sur des thèmes actuels pour lesquels on sent qu'il y a un besoin ou une demande de notre réseau, d'en apprendre un peu plus et de voir comment les échanges peuvent se passer. Le 25 juin, on a un workshop avec Coca-Cola sur les déchets d'emballage par exemple. C'est un thème actuel, on a beaucoup de nos membres qui sont des entreprises qui travaillent dans le secteur du food, de l'alimentation et qui cherchent à être inspiré sur comment ils peuvent être plus durables : les emballages qu'ils utilisent, comment ils peuvent réduire l'impact environnemental qu'ils ont avec les emballages qu'ils utilisent. En septembre, on va organiser un workshop sur l'économie sociale, pour voir comment les entreprises peuvent jouer leur rôle sociétal aussi, intégrer le boulot pour les gens qui viennent de l'économie sociale, comment on peut trouver des liens entre l'économie solidaire et sociale et l'économie régulière. Donc ça ce sont des thèmes vraiment très spécifiques qu'on met sur l'agenda de nos activités.

*On peut peut-être maintenant regarder l'organisation du réseau, en interne. Donc vous n'avez qu'un seul centre qui est localisé ici à Bruxelles ?*

Oui, exactement.

*Et les activités se font ici ?*

Non, on cherche toujours à organiser les activités chez nos membres. Parce que c'est une opportunité aussi de voir, sur le terrain, ce qu'il se passe un peu au niveau de la durabilité.

*Et au niveau de l'organisation interne, vous m'avez dit, vous êtes deux employés ?*

Oui.

*Et ça reste vraiment dans la Belgique, vous ne vous ouvrez pas aux frontières, par exemple au niveau des contacts ?*

On est le réseau belge de la durabilité. Bien sûr on a beaucoup de contacts avec d'autres réseaux de durabilité en Europe. Et on est un réseau global, dans le sens où, beaucoup de l'impact ou du contenu qui est discuté sont des thèmes globaux.

Par exemple, on va avoir un stakeholder panel au mois d'octobre sur le thème du coton. Ce sont tous les acteurs belges qui travaillent sur le coton qui vont être présents. Mais un Nike ou un CNA ou une ONG comme Max Havelaar qui travaille dans le commerce équitable, bon leurs activités sur le coton sont en Afrique. Mais nous on est le réseau belge.

*On peut peut-être maintenant passer aux besoins financiers du réseau. Oui. Donc moi j'ai déjà listé quelques besoins auxquels les réseaux pourraient faire face. Je peux peut-être vous les donner, voir si c'est le cas pour vous. Oui, ok. Vous m'avez dit que vous étiez une équipe de deux donc deux employés à payer chaque mois en fait c'est ça ?*

Oui. Comme réseau de durabilité, une thématique qu'on exige de nos membres, c'est la transparence. Donc on veut aussi donner le bon exemple. Si vous aller voir sur notre site web, l'activité en mars, l'assemblée générale. Chaque année on a une assemblée générale avec nos membres qui ont un vote chez Kauri. Et on est très transparent dans toutes les infos qu'on donne donc si vous aller voir sur le site web, les détails sur l'assemblée générale, vous allez trouver tout le budget et tous les détails budgétaires auxquels on est confronté. Vous allez voir on a quelques lignes budgétaires mais vous allez voir le budget est assez lisible, on est une petite organisation. Vous pouvez le voir sur le site web ([http://www.kauri.be/Uploads/Documents/doc\\_1618\\_CLML.pdf](http://www.kauri.be/Uploads/Documents/doc_1618_CLML.pdf)). Je pense qu'on travaille avec un budget qui est +- de 200.000 euros par an, dont effectivement plus de la moitié sont les coûts de personnel.

*Il y a peut-être aussi le financement du bâtiment ici, la location ?*

Oui, on loue à, je pense, 900euros par mois. Mais bon, vous allez voir sur le budget. On a la location du bâtiment, on a un coût assez grand de communication, aussi parce qu'on est un réseau. Donc on a un site web, qui demande beaucoup d'énergie, qu'on veut aussi changer. Donc c'est budgété, cette année-ci, de faire un nouveau site web, aussi une nouvelle forme de

communication. Bon maintenant on a aussi un budget assez grand pour les 15 ans de Kauri parce qu'on va organiser une activité pour célébrer ses 15 ans.

Je pense que ce sont les trois coûts les plus grands : le personnel, la communication et cette activité des 15 ans.

*Mais sinon, les activités, comme vous les faites chez les membres, les coûts sont assez réduits au final ?*

Oui, oui. On demande un peu la contribution des grands membres pour offrir le catering et le local. On ne paye jamais des salles pour nos activités ou le catering. Le seul coût qu'on a quand on organise des activités, ce sont aussi des coûts qui sont liés vers la communication. Donc des coûts pour louer un photographe, pour imprimer les papiers, envoyer les invitations, etc.

*Et justement pour financer ces besoins, je ne sais pas vers quelles sources vous vous dirigez ?*

On a fait un choix stratégique de seulement travailler avec les membership fees, donc avec les cotisations des membres. On a fait ce choix exprès parce que, tout d'abord on ne veut pas rentrer en concurrence avec nos membres sur les finances de l'Etat sur les thématiques de la durabilité. On voit notre rôle plutôt de distribuer les opportunités financières vers nos membres et de ne pas manger cet argent nous-même. Deuxièmement, Kauri a toujours cru que c'est une situation saine si on existe grâce à nos membres. Et si on connaît une croissance ou si on a moins de budget, c'est lié à ce que pensent les membres de Kauri. Bien sûr, ça nous limite aussi pas mal, parce que si on avait des subsides ou d'autres formes de revenus on pourrait faire beaucoup plus. Le réseau serait beaucoup plus grand aussi. Moi je nous compare par exemple aux réseaux dans les pays voisins. On est vraiment très très petit à cause de cela. Aux Pays-Bas, notre collègue, MVO Nederlands, est une organisation financée par l'Etat qui a 65 personnes de personnel, qui a plus de 2000 membres, et ça c'est vraiment à cause du financement de l'Etat qu'ils ont eu. Mais bon, maintenant dans la situation de crise, ils se trouvent confronté à des problèmes qui ne sont pas les nôtres parce que je pense que nos membres sont vraiment très critiques, et s'ils ne sont pas contents, on peut agir vite. Donc voilà.

*C'est vraiment aussi être indépendant.*

Oui. Quand on a des contacts avec des gouvernements, ça s'est déjà passé pas mal, on a même eu l'offre de quelques entreprises gouvernementales qui nous ont dit, « on veut vous donner un subside ou comment on peut aider Kauri parce que c'est une initiative importante », on a

toujours dit qu'on préfère que ces entités du gouvernement deviennent membres de Kauri juste comme les entreprises et les ONG, parce qu'on croit que comme ça on peut aussi avoir une influence sur les ambitions de durabilité qui existent à l'interne chez les administrations gouvernementales.

*Ce qui permet aussi d'avoir d'autres sortes de membres et d'enrichir au final le réseau et les échanges entre les membres.*

Oui. Et on voit les gouvernements aussi comme une partie prenante juste comme les entreprises. Donc on les stimule aussi à être transparents, durables dans les achats qu'ils font, transparents dans la communication, écrire un rapport durable,... Et on croit que c'est une situation plus saine qu'avoir de l'argent qui crée aussi certaines relations de pouvoir.

*Oui, qui peuvent vous mettre en porte-à-faux par rapport à d'autres.*

Oui.

*Les cotisations, j'ai vu sur le site qu'en fait ça dépendait de la taille des membres, c'est ça ?*

Exactement. Donc si vous allez regarder sur la page Kauri, activités, assemblée générale, vous allez trouver pas seulement les détails du budget, mais vous aller aussi trouver les statuts et le règlement intérieur de Kauri. Et là est décrit en fait, toute notre organisation interne. La cotisation se situe entre les 300 et les 2500 euros par an pour nos membres. Et 300 euros, c'est le tarif pour les organisations qui ont 1 à 3 employés. Si une organisation a entre 4 et 10 employés, elle paye 500€. S'ils ont entre 11 et 50 employés, c'est 750€. 51 et 100 employés c'est 1000€. 100 jusqu'à 250 c'est 1500 € et plus de 250 employés c'est le tarif de 2500€. Toutes les entités publiques ou gouvernementales sont d'office dans la catégorie 2500€. On a aussi un composant qui pèse plus lourd. Si on a une entreprise qui, par exemple, Mars. Mars est une grande entreprise mais qui a en Belgique seulement 50 employés. Je pense s'ils ont plus 100 millions d'€ de budget annuel, ils sont aussi dans la catégorie de 2500 € même s'ils ont moins de 250 salariés.

*Moi j'ai les informations que je voulais, je ne sais pas si vous, vous avez d'autres choses à rajouter ?*

Non.

*Merci beaucoup pour votre aide.*

## Annexe 5 : Entretien avec Anne Misonne - Diane

**Interview en face à face réalisée le 25/06/2012 de 8h50 à 9h30.**

*Je réalise mon mémoire sur le financement des réseaux d'entrepreneurs. J'essaye aussi de voir l'influence par exemple de l'origine du réseau, l'effet que ça peut avoir sur le financement. Les activités, par exemple, les possibilités, etc.*

D'accord. Donc je vais garder ça en mémoire pour vous répondre. OK

*Donc au niveau de l'origine, j'ai vu que ça avait été créé en 2005.*

Oui c'est-à-dire qu'il y a une étude qui en est à l'origine. Donc 2005, je dirai c'est l'activité qui prend sa dimension, mais il y a une étude à la base de cette mise en place qui est une étude qui a été réalisée notamment par Annie Cornet, de l'ULG, et donc qui mettait en évidence les freins à l'entrepreneuriat féminin. Donc l'objectif de l'étude c'était de voir finalement pourquoi il y a si peu de femmes qui sont entrepreneures, puisqu'on dit qu'il y a 30%, et c'est un chiffre qui est relativement constant. On est toujours dans les eaux de 30% même si aujourd'hui on est peut-être à 34, ça reste relativement stable. Et donc on a mis en évidence une série de choses qui étaient responsables du manque d'entrepreneuriat féminin. Il y a des freins qui sont liés effectivement à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, dont on a déjà largement débattu. Donc je pense qu'il faut passer un peu à autre chose. Mais un des freins qui était mis en évidence, c'était le financement, effectivement, la difficulté d'accès au financement. Donc il y a par rapport à la difficulté des financements, la responsabilité des banques. Mais la responsabilité pour moi elle est bilatérale. Donc les femmes, en général, quand elles démarrent un business, elles démarrent avec peu de moyens donc elles ont une ambition très contrôlée, elles n'ont pas envie de mettre beaucoup de moyens, pour ne pas risquer l'équilibre. Et donc quand elles présentent un projet qui est finalement pratiquement toujours sous-financé, ça ne donne pas confiance aux banques. Donc je dirai que les banques, elles sont frileuses à mettre de l'argent, mais elles le sont également pour l'entrepreneuriat des hommes. Bon moi je parle ici spécifiquement de l'entrepreneuriat féminin. Je sais bien que votre mémoire est plus large.

*C'est vraiment les réseaux d'entrepreneurs en fait.*

Oui c'est ça. Mais donc le financement est un souci, qui est, je pense, lié à l'ambition du projet, à la confiance qu'on peut avoir en soi-même, à la difficulté, et ça c'est plus spécifiquement féminin, de mettre tous ses œufs dans le même panier un petit peu. Et donc voilà, je crois que la

prudence, qui est peut-être une qualité, la prudence et une certaine lenteur en termes de développement de leurs entreprises, ça fait que, effectivement, elles donnent moins confiance et donc elles ont un souci de financement. Alors pour éviter, effectivement, qu'elles ne se retrouvent dans un réel souci de financement, on a mis en place certaines choses, notamment, par exemple, la socalfin elle a sorti la socamut, il y a le fond de participation. Donc il y a toute une série de choses qui répondent à ce besoin de financement des entrepreneurs.

Mais vous vous êtes surtout axée sur le financement des réseaux.

Donc c'est vrai qu'un réseau a une difficulté de se financer, de s'autofinancer. Donc à l'origine le projet a été déposé dans un cadre européen, donc ça a été déposé au fond social européen. Et donc nous avons obtenu du financement pour mettre en place un réseau destiné aux entrepreneurs et donc en particulier les entrepreneurs femmes. Je pense que le réseau, il faut l'envisager sur sa durée. Donc au départ il a été créé vraiment pour stimuler l'entrepreneuriat et favoriser, je dirai, le développement d'initiatives entrepreneuriales avec les femmes. Et donc on travaillait essentiellement à l'époque avec des porteuses de projets et avec des starters, des femmes qui venaient de démarrer ou qui étaient en phase de lancement.

*Et à l'origine du réseau il y a aussi Annie Cornet vous disiez ?*

Alors à l'origine du réseau, on peut dire effectivement qu'il y a Annie Cornet car c'est elle qui est à la base d'une étude qui a mis en évidence le fait qu'il manquait des réseaux pour les femmes entrepreneures. Donc les réseaux qui existaient à l'époque, car il en existait bien évidemment, les réseaux qui existaient à l'époque étaient essentiellement composés d'hommes entrepreneurs et donc les femmes ne s'y retrouvaient pas nécessairement et évitaient de les fréquenter. Alors je pense aussi qu'ils étaient organisés plus en fonction des hommes entrepreneurs que des femmes entrepreneurs. Mais je pense que les réseaux qui sont aujourd'hui des réseaux féminins, ont été attentifs à proposer des activités qui sont en phase avec les horaires d'une femme et ses plus grandes difficultés d'organisation pour participer à la programmation des réseaux. Donc voilà, la volonté c'était vraiment de permettre aux femmes-entrepreneures de trouver un endroit où elles se sentaient entourées. Parce que l'on met depuis toujours en évidence le fait qu'un entrepreneur c'est quelqu'un d'extrêmement seul, et donc il faut trouver des parrains pour que ces entrepreneurs se sentent soutenus, et donc je pense qu'un réseau c'est vraiment fait pour ça. Vraiment à l'origine, c'est stimuler et donner un espace d'échange et de ressourcement, on peut peut-être le dire comme ça, aux femmes qui veulent entreprendre. Alors, aujourd'hui

évidemment, il a évolué avec l'évolution économique aussi, et dans le réseau, aujourd'hui, on développe effectivement des activités qui sont plutôt destinées à apporter un accompagnement à la croissance et au développement des entreprises qui sont portées par des femmes, qu'elles soient chefs d'entreprise, starters, ou titulaires d'une profession libérale.

*Oui, j'ai vu que, par exemple il y avait un programme de mentorat, ou des choses comme ça.*

C'est ça. Et donc le réseau est structuré de la manière suivante. Il y a, je dirai, le réseau de base, avec un agenda qui est propre au réseau, avec une série d'activités qui sont proposées chaque mois, qui s'articulent, je dirai, autour de trois axes qui sont : communiquer, évoluer, et réseauter. Donc il y a environ trois activités par mois qui tournent autour de ces thèmes-là, et qui se présentent soit sous forme d'atelier, avec un plus petit nombre de personnes, on travaille alors sur des compétences. Soit sur une formule de réseautage, donc en général à ce moment-là, on fait soit venir quelqu'un qui a quelque chose à apprendre aux autres, soit on demande à des membres du réseau de partager des expériences, et puis ça donne l'occasion après de réseauter. On travaille également dans un cadre plus restreint avec des business-dîner, avec lesquels on met ensemble une vingtaine de femmes qui ont potentiellement du business à échanger. Et donc elles peuvent s'apporter des affaires. Donc voilà, ça c'est, je dirai, principalement à l'agenda... On fait des visites d'entreprises, etc. aussi pour permettre aux femmes qui sont dans le réseau de montrer leur savoir-faire et aux autres de l'apprendre, parce que je pense qu'un réseau c'est vraiment fait d'échanges, et puis de connaissances, qui sont aussi bien professionnelles que personnelles quelque part. Donc voilà, il y a un équilibre entre ce qu'on échange de purement business et ce qu'on échange qui est plus personnel. Donc ça c'est une des activités du réseau, et parallèlement à ça, on développe une série de projets qui nous permettent de travailler soit sur la stimulation à l'entrepreneuriat, soit sur la croissance des entreprises. Et donc pour le moment on a, entre autre, deux projets qu'on porte pour la Commission Européenne, qui sont « Les ambassadrices européennes de l'entrepreneuriat ». C'est quoi ? Ce sont des femmes qui ont développé une entreprise avec succès et qui sont des rôles modèles, donc des femmes dans lesquelles d'autres femmes peuvent s'identifier pour avoir envie d'entreprendre. Donc c'est vraiment stimuler l'entrepreneuriat, donc ça c'est un des rôles du réseau, c'est de stimuler l'entrepreneuriat. Puis, on a un projet de mentorat qui, lui, permet d'apporter un accompagnement je dirai relativement personnalisé à des femmes qui sont starters, ou qui ont commencé leur entreprise depuis quelque temps mais qui veulent vraiment croître. Donc on met à côté d'elles des femmes qui ont de

l'expérience et qui leur permettent de se développer plus vite : elles ouvrent leur carnet d'adresses, les aident au niveau de l'engagement, les ressources humaines... ça je crois que c'est vraiment un truc sur lequel il y a beaucoup de travail à faire. Pour le moment en tout cas, notre programme de mentorat s'oriente sur donner aux femmes l'envie de grandir, et donc d'engager, parce que je pense que dans la problématique de l'entrepreneuriat, il y a effectivement l'auto-entrepreneuriat qui fait que l'on crée son propre emploi, mais il y a quand même la nécessité de développer des entreprises qui peuvent offrir de l'emploi. Donc on travaille vraiment sur ce phénomène de croissance.

*Et donc les mentors ce sont des membres déjà du réseau ?*

Ce sont des membres du réseau. Le réseau compte 2500 membres environ, et donc ce sont des femmes qui se situent entre starters et chefs d'entreprise, avec une majorité de femmes indépendantes et qui souhaitent rester indépendantes et qui ne souhaitent pas grandir. Parce qu'il y a ça aussi, tout le monde n'a pas envie de développer une entreprise qui engage...

*Et vous parliez aussi des ambassadrices de l'entrepreneuriat, donc ça je ne sais pas comment ça fonctionne...*

Donc on a identifié une vingtaine de femmes, qui sont les ambassadrices européennes de l'entrepreneuriat en Belgique. Donc ça c'est un projet national, tout comme le mentorat d'ailleurs. Ces femmes ont comme mission d'aller à la rencontre de notamment les étudiants qui sont en fin de parcours universitaire, et même dans des écoles je dirai plus professionnelles. Comme mission également d'aller à la rencontre des femmes qui cherchent à réorienter leur carrière : par exemple, des femmes qui sont au chômage et qui ont accumulé des compétences durant une carrière et donc qui peuvent en fait valoriser leurs acquis au travers d'une création d'activité. Je pense effectivement que le problème de l'emploi fait qu'on essaye de développer au maximum des activités indépendantes. Elles ont donc cette mission-là d'aller vers des potentiels en fait, qui potentiellement peuvent entreprendre, et elles leur donnent d'abord un modèle. Ce ne sont pas des super women donc il y a cette capacité d'identification, on se retrouve dans leur profil, et bon en même temps on a choisi des femmes qui sont dans des secteurs peut-être, un peu moins typiquement féminins, de manière à booster un peu les femmes à travailler dans d'autres secteurs. Je pense qu'il y a beaucoup de femmes qui font des études assez remarquables et qui après entreprennent dans des secteurs très féminins, c'est un peu dommage.

*Ça fait un peu stéréotype....*

Voilà c'est ça, et on veut casser ces stéréotypes.

Voilà là je me centre fort sur l'entrepreneuriat féminin, donc je vous propose de réorienter vos questions vers votre objectif.

*Alors, nous pouvons peut-être voir comment le réseau est organisé. Donc il s'est créé au sein de l'UCM, et je crois qu'il est hébergé au sein de l'UCM.*

Exactement. Il est tributaire des financements européens, donc nous recevons de la part du fond social européen des moyens pour fonctionner. Donc, dans la programmation, on a une programmation qui arrive à terme en 2013, et on va redéposer un projet, qui sera un projet évolué par rapport à ce que nous avons déposé dans la programmation précédente. Et puis on se finance aussi à travers d'autres projets, j'ai parlé de la Commission européenne, c'est aussi une façon de financer le fonctionnement du réseau. Parce qu'il y a effectivement au niveau de son équilibre financier des affiliations, donc les femmes qui sont membres du réseau Diane sont des femmes qui payent une affiliation, qui est de l'ordre de 160€ par an, et qui est entièrement déductible, et qui leur donne droit non seulement à faire partie du réseau mais également à bénéficier de toute une série d'avantages qui sont offerts au niveau de l'ucm, notamment protection, conseil juridique, médiation commerciale, certaines assurances, etc. Donc voilà, ça fait partie du package.

*C'est l'adhésion réseau plus les services de l'ucm...*

C'est l'adhésion réseau, voilà. Et les services de l'ucm. Et à côté de ça, les activités que nous programmons sont toujours payantes, donc les femmes, en fonction qu'elles soient membres ou pas membres, parce qu'en général on ouvre les activités aux membres et non-membres. Les membres payent je dirai, le prix de revient, et les non-membres payent un peu plus cher. Ça leur donne l'occasion de voir comment ça fonctionne et éventuellement de se dire « Bon, effectivement, je suis peut-être intéressée par le réseau ». On veut favoriser nos membres donc forcément on leur offre un prix préférentiel. On a donc ces financements qui sont pour la majorité européens, et il y a toujours une nécessité de cofinancement, généralement apportée par la Région ou par l'agence de stimulation économique ( avec Fabienne Mathot, directrice à l'ASE de tout ce qui est l'aspect réseau.)

Concernant nos besoins financiers, on a surtout des besoins de financement des ressources humaines. On peut autofinancer les activités de réseaux, pratiquement.

*Autofinancer, c'est avec les cotisations ?*

Oui voilà, et surtout avec le fait que les activités qu'on propose, elles s'autofinancent. Parce que finalement au niveau des affiliations, nous n'avons pas beaucoup de revenus là-dessus, parce que c'est à l'ucm. Donc voilà, nous on ne se finance pas par les affiliations, mais on essaye d'autofinancer en tout cas toutes les activités que l'on réalise, et puis en développant des projets qui financent les ressources humaines en fait. Ici en termes de ressources humaines liées au projet Diane, on n'est que 2, enfin bon, il faut financer deux personnes, deux salaires.

*Et donc c'est pour cela principalement que vous utilisez les fonds européens ?*

Oui parce que ça, on n'a pas de solutions je dirais pour financer ça. Peut-être dans l'avenir on deviendra encore plus grand, mais je pense, que oui, l'animation des réseaux, ça reste un domaine difficilement auto-finançable.

*Oui, une fois qu'il y a des employés ça devient dur à autofinancer.*

Oui c'est ça. On peut financer pratiquement tout sauf les ressources humaines.

*Par exemple, chez Kauri, ils ne se financent qu'avec les cotisations, mais comme ils ont des multinationales, il y a des cotisations très élevées.*

Oui, et l'APM (Association Progrès du Management) c'est la même chose, je crois que c'est de l'ordre de 3000€ par an. C'est comme ça qu'ils se financent. Il y a une coordination et la coordination elle est payée par les cotisations.

*Oui ça dépend aussi du réseau. Et c'est pour ça aussi que, par exemple, je divise en rôles ou en besoins financiers parce que ce ne sont pas les mêmes besoins par exemple dans tous les réseaux. Il y en a qui ne fonctionnent qu'avec des bénévoles et qui n'ont pas besoin de payer les ressources humaines. Ça c'est vraiment spécifique à chaque réseau. Et puis aussi à l'ampleur du réseau. Il y a également beaucoup de différences si c'est un réseau international, quand il dépend d'autres réseaux, quand c'est développé en sous-réseau dans les régions de Belgique, etc.*

Nous on fonctionne, pour le moment en tout cas, le réseau couvre la Wallonie et Bruxelles, et comme on est en relation la plupart du temps, notamment avec l'équivalent flamand, on est de plus en plus souvent amené à travailler au niveau national. Et en fait c'est très intéressant parce

que ça nous permet, en mixant nos réseaux, de permettre à des femmes wallonnes d'être en contact avec d'autres femmes en Flandre, qui peuvent être potentiellement leur client, et donc augmenter la capacité d'échanges de business. In fine, l'objectif d'un réseau c'est quand même de permettre aux membres du réseau de faire du business. C'est du développement économique agréable mais c'est vraiment du développement économique.

*Et donc vous fonctionnez aussi avec des sous-réseaux, par régions?*

Alors, il y a une seule coordination ici, ou n'importe où, mais qui est faite par les deux personnes qui sont les ressources de Diane. Par contre on a des contacts privilégiés avec certaines femmes qui sont nos marraines locales je dirai, et donc qui sont des personnes autour desquelles peut s'organiser une série de choses au niveau plus local. Donc nous ce n'est pas "on décide et on fait", on travaille vraiment en prenant l'avis du terrain. Donc ce sont les femmes qui sont présentes sur le terrain qui identifient les besoins. Nous répondons avec notre agenda à des besoins qui ont été exprimés. Alors une des particularités de notre réseau, du fait que nous sommes rattachés à l'ucm, même si l'ucm ne nous finance pas, on est attaché à l'ucm, c'est que nous avons ce rôle syndical finalement, et donc cette capacité à faire remonter des informations de terrain vers le politique. Et donc ça je pense que c'est vraiment une force, c'est un atout considérable, notamment le statut plan-famille, ou le statut de femme-entrepreneur, etc. C'est grâce aux tables rondes qu'on organise avec les membres de notre réseau qu'on peut faire remonter les informations vers le politique. Ainsi, le plan famille de Sabine Laruelle, on a clairement participé à son émergence. On travaille actuellement à des tables rondes sur les ressources humaines, également apporter des indications, des revendications politiques. Notre rôle avec la Commission Européenne c'est ça aussi, donc on développe des projets pour eux, mais on a quand même une mission de faire remonter de l'information pour permettre aux instances dirigeantes de prendre des décisions en matière de développement économique.

*Vous apportez en plus une vue du terrain.*

Voilà. On est en fait un peu l'œil de terrain, et ceux qui peuvent identifier les problèmes qui existent sur le terrain. Et donc demander à ce que certaines choses soient faites pour y remédier, ou même déjà proposer des solutions. En général, les solutions à des vrais problèmes sont dans les mains des entrepreneurs. Simplement ils ne savent pas nécessairement comment les faire remonter, et nous, nous servons un peu de relais entre les solutions et les décisions.

*Vous avez alors aussi une sorte d'influence.*

Ah oui, je pense que ça fait vraiment partie des dimensions intéressantes pour les femmes qui veulent s'affilier à notre réseau. C'est pertinent, parce qu'elles savent qu'elles sont défendues dans leurs difficultés quotidiennes à travers le réseau.

*Mais c'est donc un autre rôle que vous avez, défendre les membres au niveau des instances politiques ?*

Oui. Je pense que ça, ça fait vraiment une différence par rapport à d'autres réseaux qui n'ont pas cette grosse maison derrière eux...

Donc les besoins financiers, je vous l'ai dit, ça représente les ressources humaines. Evidemment, maintenant comment on les finance: Et bien au travers des projets européens, avec des cofinancements régionaux, des cofinancements de l'agence de stimulation économique,... Globalement c'est comme ça. C'est un mécanisme facile.

*Sinon au niveau des besoins, j'avais aussi les bâtiments mais apparemment ce sont ceux de l'ucm...*

On est hébergé ici oui.

*Et parfois aussi il faut financer l'image de marque au travers d'activité de prestige, en plus des activités classiques.*

Je pense qu'on est un réseau qui a une certaine taille critique, qui a une certaine représentativité, et donc c'est vrais qu'on communique beaucoup, au travers des réseaux sociaux, on a une politique quand même très ouverte en termes de communication, et je pense que ça nous sert aussi pour notre propre visibilité, et donc par là même pour la visibilité des femmes entrepreneurs. On vient de réaliser récemment le Trends Woman Award. Donc nous et Trends Tendances, on s'est associé pour développer le premier Trends Woman Award qui vient d'être remis le 14 juin. Ça c'est aussi le résultat d'une certaine puissance du réseau quelque part. Trends ne s'associe pas avec des petites cellules. Donc voilà je pense c'est important en termes de visibilité.

*Vous êtes déjà portés par l'ucm également.*

Oui, d'une certaine façon. Et je pense que nous donnons aussi à l'ucm une image sympathique, je pense qu'on se supporte l'un et l'autre. On a toujours beaucoup communiqué. Je pense qu'on est

pris souvent en exemple, au travers notamment du Fonds Social Européen, quand il y a des bonnes pratiques à mettre en évidence, on est toujours invité à venir expliquer ce qu'on a fait, comment on l'a fait etc. Donc quelque part on a une certaine notoriété. Le fait d'avoir été retenu par la Commission européenne, ce sont des appels à projets, donc c'est réglo. C'est un appel à projets, on est retenu ou on ne l'est pas. Mais je pense que tout ça participe aussi à la notoriété. Je suis arrivé il y a deux ans et j'ai lancé le premier projet, ça participe vraiment à la visibilité du réseau et à la confiance qu'on peut avoir dans le réseau Et donc notre objectif à nous, au cœur du réseau, c'est vraiment permettre aux entrepreneures d'avoir une visibilité. Donc ce n'est pas du nombrilisme, nous on n'a pas besoin de briller, mais du fait que le réseau a une certaine visibilité, les femmes en ont aussi. Et donc, nous, on relaye les informations de nos membres, on met des portraits sur le site, on utilise les réseaux sociaux pour relayer les informations qu'elles nous envoient. Donc on travaille vraiment sur les entrepreneures pour leur donner de la notoriété et de la visibilité.

*Peut-être au niveau de la communication, vous dites que ça passe surtout par les réseaux sociaux, donc il n'y a pas vraiment de frais liés à la communication.*

On travaille de plus en plus avec Internet, donc avant on faisait beaucoup de papiers, maintenant on n'en fait presque plus. Tout est fait par mail, l'avantage aussi c'est que tout ça est lié à un site web, ce site web peut être lié aux réseaux sociaux, donc on est présent sur LinkedIn, sur Twitter, sur Facebook, de manière régulière, et on entretient vraiment ça. De la comm' pure et dure on n'en fait pas, enfin on dépense peu d'argent en communication, on relaye vers la presse et les médias, on fait des communiqués de presse, on a l'avantage aussi d'avoir un journal ici qui s'appelle Union et Action qui est tiré à 70 000 exemplaires dans lequel on communique à chaque fois. Il sort tous les 15 jours, et on a au moins une page voir deux... on fait des portraits de femmes, etc. On met en évidence les activités du réseau au travers de médias existants. Mais ce n'est pas une communication qui coûte.

*Juste pour être sûre d'avoir bien compris les clés de répartition : les fonds européens c'est pour les ressources humaines, les activités s'auto supportent, et les cotisations au final vous ne les utilisez pas pour financer le réseau ?*

Non, ce n'est pas nous qui les touchons réellement, et ça ne rentre pas dans la rentabilité.

*Peut-être juste au niveau des ressources financières, j'en avais listé, mais comme vous êtes au sein de l'ucm, je ne sais pas, par exemple le sponsoring, le mécénat, vous ne comptez pas vous ouvrir par rapport à cela.*

Alors, quand on fait des activités du type Trends Woman Award, là on va chercher du financement chez des sponsors. Parce que je pense qu'effectivement ça occasionne des coûts et on ne peut pas imputer ces coûts à notre financement de base. Parce que ça, ça coûte. Même si c'est rentable en termes de notoriété, et en termes de mise en évidence des succès des entrepreneures, etc. ça coûte. Parce que c'est de l'évènementiel, et l'évènementiel coûte. Donc là on va chercher du sponsoring oui. Éventuellement parfois des compléments de financement, dans certains petits projets où on a parfois besoin d'un complément de financement, on va chez un autre, ou on va à l'Égalité des Chances puisqu'on est sur le phénomène féminin. Mais donc voilà, globalement, c'est comme ça qu'on fonctionne et on va chercher des petits morceaux quand ça manque, pour des activités ponctuelles, et des choses comme ça.

*Voilà moi j'ai fait le tour des informations qui m'intéressaient. Merci beaucoup*

Merci.

## Annexe 6 : Entretien avec Julie Tomé – Réseau-Club ICHEC-PME

### Interview de Mme Julie Tomé réalisée en 2011 dans le cadre d'une étude européenne

#### **2.1. DANS QUEL CONTEXTE ET DE QUELLE MANIÈRE LE RÉSEAU A-T-IL COMMENCÉ? QUELS ÉTAIENT À LA BASE LES OBJECTIFS DE CE RÉSEAU ?**

2.1.1. **Quand** le réseau a-t-il commencé et **qui** a pris l'initiative de développer ce réseau? Quels était le **rôle respectif** de ces personnes/organisations?

*Programme PME-Start :*

- Commencé en 2000

*Programme PME-Plus :*

- Commencé en 1993

- Organisé à Bruxelles, mais a été organisé aussi en Wallonie dans les débuts des années 2000

- Créé suite à une initiative d'ICHEC-PME :

L'ICHEC-PME s'est rendu compte que les étudiants qui sortaient de l'ICHEC n'étaient pas bien formés pour travailler dans les PME ; ils étaient plutôt formés pour travailler dans des multinationales, etc. Suite à cela, une partie maîtrise en PME a été créée grâce à laquelle les étudiants peuvent s'ouvrir sur le monde des PME. Ce programme a eu un effet de ricochet au niveau des patrons des PME : On s'est rendu compte qu'aucune formation n'existait pour les patrons de PME. C'est à ce moment qu'a été créé le programme PME-Plus dont la formule est restée inchangée depuis 18 ans.

- Programme de perfectionnement en gestion qui s'adresse aux dirigeants en aux bras droits des PME. Chaque année, ICHEC-PME réunit 25 dirigeants pour suivre cette formation (oct.-mars).

La particularité de cette formation est qu'elle fait appel à des intervenants de terrain :

o 80% de ces intervenants sont des formateurs ou des experts qui travaillent avec les PME mais qui ont eux-mêmes créés leur bureau d'expertise. Ils sont donc directement en contact avec la réalité PME ; le contact entre eux et les participants de la formation passe donc directement bien.

o 20% de ces intervenants sont des patrons de PME ou étaient des patrons de PME aujourd'hui devenues de grandes entreprises. Ils viennent partager leur expérience en toute humilité et respect.

- Tout au long de la formation, une dynamique de groupe très forte se développe. Dès la première séance, les gens se tutoient. ICHEC-PME instaure le tutoiement.

- ICHEC-PME sélectionne les participants. Avant que la formation ne commence, l'école rencontre chaque participant et vérifie que le programme répond bien à leurs besoins et attentes. Les participants doivent provenir de secteurs très variés et doivent avoir un certain degré d'ouverture, il faut qu'ils aient envie de recevoir des informations et d'échanger. Le but final d'ICHEC-PME est que le patron change. Le but est que les dirigeants acquièrent de nouveaux savoirs dans le domaine de la gestion mais aussi qu'ils changent leur savoir-être. Le processus de sélection est important afin d'assurer cette dynamique d'échange et de changement.

### *Réseau ICHEC-PME*

- Commencé en 1999

- Initié par 3 dirigeants de la session PME-plus 1998-1999. Ils avaient vécu une expérience unique très forte pendant 5 mois mais étaient déçus qu'elle se finisse et qu'il n'y ait plus rien après la formation. Beaucoup des participants ayant suivi la formation PME-Plus durant la même année se retrouvaient de manière informelle après avoir suivi la formation, mais n'avaient pas la chance de rencontrer les participants des années précédentes. C'est de là qu'est partie l'initiative des trois dirigeants de créer le réseau PME-ICHEC entreprise, une initiative qui a été soutenue par ICHEC-PME. Le but initial du réseau, qui est toujours actuel, était de connecter les participants des différentes années. Il est à noter que beaucoup de groupes (composés de participants ayant suivi la formation durant la même année) continuent à se voir même en dehors des activités du réseau, ce qui prouve le besoin de continuer cette dynamique.

- Le point fort de la formation PME-ICHEC/réseau PME-ICHEC entreprise : les dirigeants parlent très ouvertement de leur entreprise, de leurs problèmes et de là où ils en sont. Lors de la 35ème soirée réseau Club en novembre 2010 durant laquelle des tables rondes sur des sujets de management étaient organisées, les patrons qui suivent maintenant la formation PME-Plus ont dit à Mme Tomé que « c'est fou comme les dirigeants parlent ouvertement de leur entreprise ». Les personnes extérieures au réseau qui ont participé aussi à cette activité lui ont dit qu'ils ne retrouvent pas cette ambiance ailleurs et une telle ouverture. En général, un patron est assez discret, il ne veut pas parler de ses chiffres, de ses soucis, mais dans le réseau ICHEC, ce n'est pas le cas : le patron partage ses expériences. Afin d'obtenir de tels résultats, le respect est primordial ainsi que l'écoute et le partage. L'écoute, le respect, le partage et l'évolution sont les valeurs clés du réseau Club.

2.1.2. Le réseau a-t-il reçu quelconques **aides financières** pour son établissement ? Si oui, **de qui?**

- Réseau autofinancé, pas de cotisations, soutenu par ICHEC-PME jusqu'à l'an passé.
- Aujourd'hui 4 partenaires financiers pour des contrats de 3 ans.
- Demande d'aide en-cours au secteur public.

### **3.1. DEPUIS SON ORIGINE, DANS QUELLE MESURE LE RÉSEAU A-T-IL ÉVOLUÉ EN TERMES D'OBJECTIFS, DE MEMBRES ET DE FINANCEMENT?**

3.1.1. Les **objectifs** du réseau ont-ils **changés** depuis ses débuts ? De quelle manière? Qui a initié ce changement?

- *Mission1 :*

*1. Etre un groupe de dirigeants de secteurs variés et d'ancienneté à PME-START et PME-PLUS différentes pour être assez représentatif du Réseau Club ICHEC-PME.*

*2. Assurer la continuité et le développement du Réseau Club en phase avec les besoins des PME.*

*3. Etre le relais d'une part des informations d'ICHEC-PME vers les membres du réseau, et d'autre part des informations des membres vers ICHEC-PME.*

*4. Aider ICHEC-PME dans sa réflexion de construction et de promotion de ses actions, par un contact concret et régulier avec des dirigeants du Réseau*

1 Based on ICHEC-PME website, viewed on the 01/12

3.1.2. Combien de **membres** compte aujourd'hui le réseau ? Le nombre de membres a-t-il évolué depuis la fondation du réseau? Comment croyez-vous qu'il évoluera dans le futur ? Pour quelle raison ?

- Les personnes qui ont suivi les formations PME-Plus ou PME-Start deviennent automatiquement membres du réseau Club

- 735 membres

- Environ 500 membres ont suivi PME-Plus, 250 PME-Start

- 80% d'entreprises bruxelloises, 20% d'entreprises wallonnes
- Focalisé sur Bruxelles étant donné qu'ICHEC-PME étant financé depuis 2003 par le Ministre de la Région Bruxelles Capital (programmes PME-Start et PME-Plus), doit proposer ses formations à un certain nombre de Bruxellois afin d'obtenir les subsides. PME-ICHEC doit donc refuser certains participants simplement parce que leur entreprise est située en Wallonie.
- Evolution : Environ 50 nouveaux membres chaque année étant donné que chaque année 40 à 55 nouvelles personnes suivent PME-Start ou PME-Plus.

3.1.3. Comment le réseau est-il **financé** aujourd'hui ? Y a-t-il eu des changements point de vue origine des ressources financières ? Dans quelle mesure ?

- Financé comme à ses débuts
- L'année prochaine un système de cotisations sera mis en place. Cette cotisation ne sera pas obligatoire. Seuls les membres voulant accéder à des services supplémentaires (ex. plateforme web d'expériences) devront la payer.

## **5.1. QUELLES SONT LES ACTIVITÉS ORGANISÉES PAR LE RÉSEAU? QUI PREND PART À CES ACTIVITÉS ?**

### *Général*

- Toutes les activités organisées mettent le patron de PME à l'honneur et mettent en avant l'expérience de terrain
- Activités en général payantes, ouvertes à tout le monde sauf si transfert d'informations plus confidentielles alors elles ne sont ouvertes qu'aux membres du réseau Club (ex. visites d'entreprises)
- Prix préférentiels pour les membres du réseau Club
- But pour l'année prochaine : Organiser 8 à 10 activités par an pour le réseau Club

### *Types d'activités*

- Soirées :

o Organisées deux fois par an :

- Mai : Témoignages d'intervenants de terrain (patrons de PME dont 90% sont des membres du réseau Club) sur un thème de management spécifique en présence d'un expert

□ Novembre : Soirée de réseautage, organisation de tables rondes genre « speed-dating » autour de certains thèmes p.ex. développement durable, ouvrir une filiale en Asie. Les membres de la dernière soirée organisée devaient p.ex. avant de s'inscrire dire s'ils étaient plus intéressés à partager leur expérience avec d'autres ou plutôt à acquérir de nouvelles informations sur tel ou tel thème.

o Environ 120 participants par soirée (dont 75 à 85% sont des membres, le reste sont des VIP et des non-membres)

- Colloques :

o Gros événements (600 personnes), organisés tous les 2 ans plus ou moins

o Dernier colloque en date : colloque sur les entreprises familiales

- Visites d'entreprises :

o Généralement une PME du réseau

o But : voir comment d'autres entreprises sont gérées point de vue par exemple du stock, du shift du personnel, etc.

- PME-Pro :

o Formations PME-pro en finance, vente et RH sont proposées chaque année

o D'autres formations sont développées selon les besoins des PME et des patrons. Par exemple, en 2010, il y avait une demande pour une formation sur les fusions-acquisitions et session d'activités. Une telle formation sera proposée en février 2011.

- Newsletter :

o Tous les mois, envoyés à 12,000 contacts

- Courriers personnalisés aux membres Réseau Club

- Espace virtuel réseau Club :

o Accessible aux membres uniquement, facilite les échanges entre les membres (annonces, offres commerciales, etc.)

o Contient : annuaire des 700 dirigeants, calendrier des activités et inscription, annonces, messages managériaux et offres commerciales des membres et résumé des messages de management transmis lors des évènements du réseau Club.

## Entretien avec Julie Tomé - Réseau-Club ICHEC-PME

**Interview téléphonique réalisée le 26/06/2012 de 11h20 à 11h45 en complément du document pour l'étude européenne fourni par Mme Tomé.**

*Combien y-a-t-il de membres aujourd'hui ?*

850 membres. Il y a 25 nouveaux entrepreneurs qui suivent PME-PLUS et 25 qui suivent PME-START chaque année.

*Est-ce que la situation financière décrite dans l'interview pour l'étude européenne est toujours la même ?*

*Vous aviez parlé de 4 partenaires financiers pour des contrats de 3 ans, qu'en est-il ?*

Il va effectivement y avoir 4 partenaires car il y en a déjà 2 et 2 nouveaux contrats démarrent au 1<sup>er</sup> juillet.

Les partenaires ne sont pas des entreprises membres. Ce sont Partena, Ernst & Young, Deci media et mentally fit (mentalement en pleine forme). Ce sont des entreprises qui veulent toucher les PME.

*Une demande d'aide était en cours auprès du secteur public, est-ce toujours d'actualité ?*

Le dossier va être lancé cet été. Ils ont eu une toute petite subvention du gouvernement l'année passée de manière spontanée, elle n'avait pas été demandée. Il restait un peu d'argent au gouvernement et ils leur ont donné.

L'objectif du réseau-club est de s'autofinancer d'ici quelques années.

Un des projets est de faire payer une cotisation aux membres. Celle-ci ne serait pas obligatoire mais permettrait aux membres qui la payent d'accéder à d'autres services.

*Un des buts mentionnés dans l'interview de 2011 était d'organiser 8 à 10 activités par an, est-ce le cas ?*

C'est objectif a été atteint.

Toutes les activités sont payantes (15€ et les activités se font sur l'heure du midi).

Il y a des activités restreintes aux membres (exemple : les apéros contact) et il y a des soirées ouvertes à tout le monde.

Le fait que les activités soient payantes est l'une des raisons pour lesquelles ils travaillent avec peu de partenaires.

*Comment le réseau est-il organisé ?*

Il y a 70% de membres bruxellois car c'est financé par la Bruxelles.

Il y a une personne qui s'occupe de PME-PLUS et du réseau-club (Julie Tomé).

Ils cherchent à engager une assistante à temps plein.

Ils sont également en pleine recherche de partenariats avec la France. Ils ont déjà eu un accord de principe avec une Chambre de Commerce française. Ils veulent développer le réseau avec les pays francophones.

Leur force, c'est Julie Tomé, elle travaille pour ICHEC-PME depuis 4 ans. Elle connaît tous les membres et permet ainsi beaucoup d'échanges informels.

*Quels sont les besoins financiers que présente le réseau ?*

Ils ne louent pas de bâtiment.

Au niveau de la communication, il y a les newsletters, le e-mailing,...

Les coûts liés aux activités sont les frais de catering, de son, la location des chaises, tables, etc.

Il y a, en plus, des frais généraux : la RH, les frais comptables, les locaux (il paye en effet une quote-part à ICHEC-PME pour le local qu'ils utilisent).

*Quelles sont les clés de répartition du financement par rapport aux besoins financiers ?*

Les soirées coûtent plus cher que ce qu'elles ne rapportent. La structure a pu fonctionner uniquement grâce à d'autres programmes qui, eux, rapportent un peu d'argent et donc compensent les pertes des activités.

C'est l'ICHEC-PME qui paie le salaire de Julie Tomé, la responsable du réseau.

*J'ai vu dans l'interview de 2011 que vous organisez des soirées deux fois par an, y a-t-il une recherche d'image de marque derrière ces activités ?*

Oui, le but est de se donner une certaine image de marque et aussi et surtout d'attirer de nouveaux clients pour les formations.

## Annexe 7 : Entretien avec Mylène Netange - Entrepreneurs d'avenir

**Interview téléphonique réalisée le 29/06/2012 de 16h30 à 16h50.**

*Quelle est l'origine du réseau : de quelle volonté émane-t-il ?*

Le réseau Entrepreneurs d'avenir a été créé par Jacques Huybrechts en 2008. Celui-ci a rencontré la société d'assurance Generali afin qu'ils acceptent de les sponsoriser. Generali les sponsorise donc depuis la création du réseau.

*Quels sont les rôles et missions du réseau ?*

Le rôle principal du réseau est de défendre une conception nouvelle de l'entrepreneuriat. Leur vocation est de permettre aux entrepreneurs de se rencontrer et d'échanger.

Le réseau regroupe aujourd'hui plus de 600 entrepreneurs qui emploient entre 2 et 8000 employés. Ces dirigeants sont présents dans 32 secteurs d'activité différents.

En plus des 670 membres français, il y a également 4 membres belges, 2 monégasques et un suisse.

Il existe trois types de membres repris sur le site internet : les entrepreneurs d'avenir, les experts et les réseaux associés. Ils s'associent en effet à d'autres réseaux, comme le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD), Femmes 3000, Réseau Entreprendre, etc, pour pouvoir soit monter des groupes de travail ensemble, soit préparer des événements ensemble.

Le réseau se voit comme une caisse de résonance des bonnes pratiques des entrepreneurs. C'est-à-dire qu'ils veulent communiquer vers l'extérieur mais aussi à l'intérieur du réseau sur les bonnes pratiques des entrepreneurs, qu'elles soient environnementales, sociales, économiques ou également sur les bonnes pratiques de gouvernance.

Les membres créent des groupes de travail sur différents sujets qu'ils ont envie de traiter. Ces sujets peuvent, par exemple, être la charte des actionnaires d'avenir ou la politique sociale, responsable et innovante dans l'entreprise. Ces groupes de travail sont présents tant à Paris qu'en province, comme c'est le cas en Aquitaine, en PACA, en Rhône-Alpes, en Poitou-Charentes, dans le Pays de la Loire et en Ile de France.

*Quels sont les besoins financiers auxquels fait face le réseau ?*

En ce qui concerne les besoins financiers que présente le réseau, une salariée coordonne le réseau avec Mr Jacques Huybrechts et ils sont aidés ponctuellement par des stagiaires.

L'ensemble de cette coordination se fait à Paris.

Actuellement à la recherche d'un deuxième partenaire, en plus de Generali, l'équipe souhaite déployer le réseau dans les territoires et de changer un peu d'échelle.

Un second objectif pour le futur est également d'avoir des représentants en région qui ne seraient pas forcément bénévoles. Ils aimeraient aussi avoir des lieux de rencontre pour les Entrepreneurs d'avenir. Mais tout cela représente au coût financier et c'est pour cela aussi qu'ils recherchent un second partenaire financier.

Ils organisent plusieurs événements. Dernièrement, le 5 juin, ils ont fait un événement au conseil économique, social et environnemental. Cet événement avait deux thématiques : une France d'avenir et campus d'avenir.

Ils organisent également, tous les deux ans, leur grand événement phare qui est le parlement des Entrepreneurs d'avenir. Ces parlements sont des caisses de résonance qui permettent de mettre en lumière toutes les bonnes pratiques des entrepreneurs et de faire un point sur l'avancement des groupes de travail. Ça leur permet également d'avoir un écho au niveau territorial et politique.

Pour ce genre d'événement, ils ont également, en plus du financement habituel de Generali, des aides ponctuelles. Ces financements complémentaires peuvent être soit publics, soit privés. Par exemple, pour le parlement 2011 qui se passait à Nantes, ils ont eu des aides de la ville de Nantes (Nantes Métropole), de la région Pays de la Loire et de la Banque Populaire Atlantique. Ils leur arrivent aussi parfois d'avoir des avantages en nature, comme par exemple Audencia, qui leur a prêté le lieu pour ce parlement.

Le réseau Entrepreneurs d'avenir a fait le choix de ne pas faire payer de cotisations à ses membres pour le moment.

## Annexe 8 : Entretien avec Frédérique Konstantatos - SAW-B

**Entretien en face à face réalisé le 04/07/2012 de 09h30 à 10h10.**

Je vous avais dit « donnez-moi des définitions », parce qu'effectivement, il y aura sans doute à s'accorder. Donc nous, ce n'est pas exactement des entrepreneurs, ce sont des entreprises plus qu'on rassemble. Alors entreprise, on va considérer que c'est une organisation qui produit en continu des biens et des services. Ça, ça va être pour nous la définition minimale. Mais en termes de statuts ça va se traduire par des ASBL, des coopératives, des sociétés à finalité sociale, etc. Et c'est important pour nous d'insister sur la dimension collective qu'il y a derrière cette figure de l'entrepreneur. Effectivement, il y a de la créativité, il y a une répartition avec la direction. Mais seulement, par exemple, la propriété de la société peut être collective, quand vous avez une coopérative comme Cherbay ou comme, je pense, à l'UCE qui est une coopérative éolienne, et bien on est dans du collectif. Et aussi, la dimension collective, les entreprises sociales l'incarnent, parce qu'elles cherchent une finalité de service aux membres, effectivement quand c'est, par exemple comme Cherbay, une coopérative de menuisiers. Mais par exemple, quand je vous parle de l'UCE, eux, ils cherchent à implanter des éoliennes pour produire de l'énergie renouvelable, donc on peut dire, oui, quand il y a des dividendes, ça va revenir aux membres de la coopérative, mais il y a aussi vraiment une finalité beaucoup plus large parce que il y a un impact environnemental positif, une grande partie des bénéfices va être réinjectée soit dans d'autres projets éoliens, soit dans des projets de développement durable au niveau local, etc. Donc c'est vraiment une dimension que je voulais mettre en avant.

*Moi ça m'intéressait aussi de voir des fédérations qui rassemble peut-être plus des entreprises pour pouvoir comparer, pour voir si on observe des grosses différences ou si, au final, la finalité et le fonctionnement est le même. Donc c'était aussi intéressant de voir un réseau qui n'est pas forcément directement un réseau d'entrepreneurs. C'est pour ça que je m'intéressais aussi à votre réseau.*

Allez-y avec vos questions comme ça je m'éparpille moins.

*Donc, on peut peut-être d'abord parler de l'origine. Donc j'ai vu que ça avait été créé en 1981 et je crois que c'est la volonté d'une personne ?*

On a souvent la figure de Max Delespesse. Mais vraiment, c'était vraiment une volonté de rassembler les alternatives, il n'était pas du tout seul. Mais oui, c'est une initiative privée.

Maintenant, chez SAW-B on peut compter qu'il y a environ 120 membres et parmi ces membres il y a une petite dizaine de fédérations donc si on compte en plus tous ceux qui sont membres des fédérations, on arrive vers 300. Et on n'a pas le monopole des entreprises sociales, il y a d'autres fédérations d'économie sociale et puis il y a des entreprises sociales avec lesquelles on travaille, qui ne sont pas membres chez nous par exemple. Ceci dit, on voit maintenant que ça atteint une masse beaucoup plus importante qu'au début. Je pense qu'au début c'était vraiment important de se rassembler pour se renforcer et faire connaître les alternatives. Ça reste un des objectifs majeurs aujourd'hui, mais je pense qu'on remplit beaucoup d'autres missions. Mais au départ, il y avait vraiment ça comme moteur.

*Donc les missions et les rôles vous en avez déjà un peu parlé, c'est vraiment de rassembler toutes ces alternatives qui sont un peu plus solidaires ou sociales ? Je ne sais pas si vous avez d'autres missions ou si ça a évolué par rapport au départ ?*

Si je liste tout ce qu'on fait, oui j'en rajouterai quelques-unes.

Déjà, derrière les rassembler, il y a beaucoup de missions qui se déclinent ; faire en sorte qu'elles se connaissent, qu'elles échangent entre elles. Ça fait partie de notre plan stratégique, favoriser les coopérations entre les acteurs de l'économie sociale.

Il y a aussi un rôle de visibilité. Ça c'est un travail qui se décline de plusieurs façons. Je pense que notre chargé de communication fait régulièrement du travail avec les journalistes de plusieurs rédactions. Par exemple, pour avoir un dossier dans la presse. On en a eu, je crois que c'était dans l'Echo, l'été passé, où il y avait toute une série de portraits d'entrepreneurs. Donc ça c'est par la presse. Mais on organise aussi régulièrement des événements, que ce soit un colloque, un petit-déjeuner, où on va faire en sorte de mettre en avant les entrepreneurs sociaux. Pas pour les mettre en avant pour leurs produits en soi, mais aussi pour toutes l'innovation qu'il y a derrière, pour les bonnes pratiques, pour la réflexion qu'ils ont sur leurs pratiques. De nouveau ça va être pour des sujets variés.

Donc il y a rassembler, visibiliser, échanger. Il y a aussi, dans les missions que l'on remplit, tout un travail de veille politique que ce soit au niveau européen, au niveau régional, fédéral et c'est même possible au niveau communal. Et là, ça veut dire que l'on est investi dans des instances comme le conseil de l'économie sociale wallon, où c'est vraiment tout un rôle de concertation avec les politiques, de remise d'avis sur l'économie sociale. Ce qu'il y a, c'est que ce n'est pas un secteur. L'économie sociale, on ne va pas dire que c'est les titres services ou l'économie sociale,

ou c'est l'énergie renouvelable. Ce sont des entreprises actives dans énormément de secteurs et donc on a un travail de veille politique sur beaucoup d'aspects. Alors si la région Bruxelles-Capitale sort une ordonnance sur l'économie sociale, ça paraît évident qu'on va suivre. Mais en fait, voilà s'il y a un travail politique qui se fait au niveau de l'insertion professionnelle, au niveau de l'éolien,... On a tout ce travail de suivi et de défense de ces intérêts de l'économie sociale.

*Oui vous avez une certaine influence pour défendre ce qu'il y a derrière et vos membres.*

Oui, mais l'économie sociale en général. On ne peut pas faire une loi qui soit bonne pour l'économie sociale et qui serait particulièrement bonne pour nos membres et pas pour d'autres. Et d'ailleurs, c'est l'un des autres aspects qu'on a, c'est tout le travail en réseau avec d'autres fédérations. Par exemple il y a concertess, qui est la plateforme de concertation des fédérations de l'économie sociale. Et je vous disais, chez nous, il y a 8 fédérations, il y a celle des maisons médicales, il y a celles des entreprises d'insertion, il y a la Febis, puis il Aleap, il y a Ressource, donc Ressource c'est tout ce qui est autour de la récolte, du recyclage de la valorisation des déchets, donc ça c'est encore beaucoup de types d'activités différentes.

Dans notre travail il y a aussi une agence conseil et de la prestation de services. L'agence conseil, elle va accompagner des porteurs de projets qui veulent créer, développer des activités dans l'économie sociale. Et ces prestations de services, c'est vraiment des missions. Il peut y avoir des missions de communication. On a une graphiste qui travaille pour SAW-B mais qui aussi travaille pour des clients. Et ça, vous allez voir dans la fin du rapport d'activités, dans les entrées financières, il y a une partie de fonds propres qui est générée par l'agence conseil et par le travail de communication soit la graphiste, soit la chargée de comm'. Il y a des subsides, on va dire, structurels, donc ça va être, par exemple, des aides à l'emploi, ça comme toute entreprise, on a des APE. Mais il y a aussi des aides que je dis structurelles, mais liées à des missions. Donc on remplit des missions d'éducation permanente, par exemple, on a des subsides liés à ça. Et puis on a aussi une série de rentrées qui sont liées à des subsides mais pour des projets. Donc là, c'est vraiment axé sur des actions spécifiques. On aura une subvention par exemple en termes de mobilité rurale. C'est un exemple de projet. Donc en dehors du train et des TEC, là où il y a des manques en matière de mobilité, et bien on va retrouver la plupart du temps des acteurs de l'économie sociale qui mettent en place des alternatives. Et donc quand le ministre Henry dit « moi j'ai la mobilité en charge et du travail d'amélioration possible mais il faudrait au moins que

je fasse un premier diagnostic », il se tourne vers nous et nous mandate pour organiser des tables rondes qui réunissent les acteurs, qui font un diagnostic collectif, etc Dans ce cas-là, c'est un projet typique pour lequel on est rémunéré.

*Vous apportez aussi peut-être une vision de terrain avec vos contacts avec les entreprises, pour la relayer vers les autorités ?*

Oui, ça c'est toute la première partie comme je dis, on a vraiment un rôle de veille et de défense politique. Ici c'est plus un rôle d'organisation, de mise en relation. C'est vraiment organiser le fait que, justement ce « terrain », puisse se rencontrer et mettre une parole et qu'elle soit après retravaillée par le cabinet.

Dans les actions qu'on a, je parlais aussi d'éducation permanente, ça c'est plus les tâches sur lesquelles moi je suis active. Dans l'éducation permanente, on va faire plusieurs choses. On va produire, je dirai, une grosse quinzaine, une petite vingtaine d'analyses chaque année et une étude. Alors, les analyses, c'est des textes de 5 à 10 pages, et l'étude c'est un petit bouquin. Souvent, les sujets, nous sont envoyés par les acteurs et il y aussi un rôle un peu de pointer les enjeux à venir. Par exemple c'était ça qu'on a fait en s'intéressant aux éoliennes citoyennes, au GAC et aux SEL. A proprement parler, les coopératives, elles ont un statut juridique. Mais les GAC et les SEL, ce sont des associations de fait qui peuvent disparaître du jour au lendemain. Mais cependant dans leur dynamique il y a sans doute quelque chose qui a beaucoup à voir avec la dynamique de l'économie sociale. Peut-être que demain, c'est un modèle qui pourrait essaimer, se pérenniser, etc. Et donc c'était vraiment faire un travail d'analyse sur base de témoignages d'une série d'acteurs qu'on a interviewés et voir ce qu'il y aurait comme facteurs à prendre en compte si on voulait que ça se pérennise, si on voulait que demain des GAC, il y en ait beaucoup plus, il faudrait penser à quoi, il y aurait quels risques, etc. Et donc ça c'est une partie de notre travail. Mais pour les analyses, comme je le justifiais tantôt, nous ne nous intéressons pas à un secteur d'activités. Donc elles vont porter vraiment sur l'alternative économique, sur des pratiques que l'on voit soit chez nous, soit dans d'autres pays, et qu'on trouve intéressantes. A chaque fois, on a comme rôle à la fois de rendre des sujets accessibles, mais surtout d'interpeller des acteurs de l'économie sociale, de leur dire « chez vous, ça se passe comment ? » « Ce qui se passe là, est-ce que ça ne donne pas matière à réfléchir ? ». Mais quand je parle d'interpeller, ça peut être vraiment à plusieurs niveaux. Comme je disais, faire une analyse qui porte sur les pratiques de coopération entre entreprise, parce que pour nous c'est vraiment important. Mais

aussi pourquoi ne pas aborder la thématique des allocations universelles ou des réductions collectives du temps de travail. Parce que nous on s'interroge sur comment faire de l'économie autrement mais ça veut dire aussi quelles sociétés on construit. Donc voilà ça c'est des sujets qui reviennent régulièrement en termes d'alternatives. Ce n'est pas à proprement parler porté par une entreprise, c'est plus une politique publique etc. mais c'est une porte de questionnement sur l'alternative qu'on porte en général. Donc ça, c'est une première partie du travail de l'éducation permanente, et alors une autre chose qu'on fait, c'est au sein des entreprises sociales, on considère que la dimension démocratique, c'est quelque chose de très important. Ça veut dire dans les principes qui les définissent les entreprises sociales disent « on a un principe de gestion démocratique dans l'assemblée générale, dans le conseil d'administration, on va étendre le principe 1 personne = 1 voix ». Ça c'est le plus petit commun dénominateur. Si on traduit ça autrement, ça veut dire ce n'est pas le capital qui est le décideur, dans la mesure où finalement ce n'est pas le poids que j'ai amené dans le capital qui fait mon poids dans la prise de décision. Et ça, c'est le plus petit commun dénominateur mais ça ouvre les portes à d'autres choses. Donc il y a des entreprises qui vont se dire « eh bien oui, moi je veux associer mes usagers, mes bénéficiaires, mes clients, mes travailleurs, à la gestion de mon entreprise ». Et ça, ça peut vraiment se décliner dans la pratique de beaucoup de façons différentes, on peut les consulter, on peut les concerter. Ce n'est pas la même chose. On peut vraiment co-décider ensemble sur l'orientation stratégique, sur des projets, donc ça se décline de façons différentes. Et nous on considère qu'on peut être à disposition des entreprises qui ont envie d'avoir des temps de réflexion avec leurs travailleurs, de questionner sur le sens de ce qu'ils font, ou de pouvoir dire « pour nous, ça veut dire quoi la gestion participative, ça veut dire quoi être en économie sociale », donc on a plus un travail où là on va faire des animations d'éducation permanente avec les entreprises et une autre partie de notre travail c'est d'organiser aussi des événements, et là il y en a, je dirai, de deux types. Une fois par an, on organise la journée des chantiers de l'économie sociale, donc là c'est vraiment inviter les travailleurs à sortir de leurs entreprises et à venir rencontrer d'autres travailleurs, et savoir ce qu'il se fait ailleurs. L'objectif c'est de vraiment construire avec eux, de nourrir la perception qu'ils ont de l'alternative qu'ils incarnent. Au quotidien, ils travaillent sur un modèle alternatif mais ils n'en ont pas toujours conscience, ils ne savent pas que d'autres font pareil, rencontrent des questions similaires, ou au contraire, ont des idées à échanger là-dessus. Vraiment, c'est nourrir, construire avec eux le fait que l'économie

sociale pourrait faire mouvement. Notre objectif sur le long terme c'est ça. Et puis on organise d'autres événements de types colloques, conférences, petits déjeuners, ça la forme varie, mais à chaque fois l'enjeu est de se pencher sur des questions qu'on considère importantes pour l'économie sociale. Ici on en prépare une au mois de septembre, il y a Philippe Frémont qui est français, c'est le rédacteur en chef d'Alternatives Economiques, c'est un journal français en coopérative. Ce journal a sorti une enquête sur l'économie sociale et il dit que : « oui, dans les principes il y a plein de choses intéressantes, mais que dans la pratique, il y a beaucoup de choses qui pourraient être améliorables » et qui pointe une série de risques auxquels l'économie sociale doit faire face.

Ils disent que, parce qu'il y a des principes et des valeurs, c'est une garantie que tout ira toujours bien, ils essaient de nous banaliser c'est-à-dire qu'on ne voit plus toujours trop la différence avec les entreprises classiques. On risque d'être récupéré aussi ou instrumentalisé et nous on n'a pas envie de dire « oui ok on met ça sous le tapis, on ne s'en occupe plus ». Mais oui c'est vrai que ce qu'il dit est peut être faux mais peut être aussi qu'on n'est pas passif face à ça. Et donc vraiment un moment où lui il vient exposer son propos et que d'autres viennent dire à côté de sa question, on a mis ça en place, on fait ça, on est attentif à tels aspects,...Ça c'est un sujet de conférence qu'on peut faire. On en a fait un autre où là c'était plus des chercheurs universitaires et des entrepreneurs qui étaient mis en dialogue. Justement on a voulu interroger les rapports entre économie sociale, entrepreneuriat social et responsabilité sociétale des entreprises. On a fait à la fois échanger les acteurs mais ça a fait aussi avancer la construction intellectuelle d'avoir des moments de d'échange, d'ajustement donc ça c'est une des autres missions. Donc si on revient sur rassembler, il y avait beaucoup d'autres choses derrière ça.

*Oui, par exemple les colloques et les conférences c'est aussi une façon de les rassembler, qu'ils puissent échanger ensemble ?*

Oui, sauf qu'ils ne sont pas strictement entre membres de notre réseau, il y a des personnes qui ne sont pas membres qui vont venir et qui sont dans l'économie sociale, il va y avoir des acteurs politiques, il va y avoir des acteurs universitaires, il va y avoir monsieur et madame tout le monde aussi, enfin, pas exactement monsieur et madame tout le monde mais des personnes pour qui ces questions-là sont intéressantes, on a des étudiants aussi qui passent etc. dans ce genre d'activités. C'est pour ça ici, quand on parle de réseaux, celui de SAW-B est fort, quelque part on concerne au moins 300 entreprises, 100 directement et indirectement au moins 300 entreprises. En fait, on

ne cloisonne pas nos activités, du type « si tu n'as pas la carte tu ne viens pas chez nous ». Nos entrepreneurs sont même inscrits dans d'autres réseaux. Par exemple, je vous dit la fédération Aleap est membre chez nous, c'est une fédération d'entreprises de formation par le travail et d'organisme socio-professionnel et il y a des membres chez eux qui sont aussi membres chez nous, donc ils sont, par exemple, membres chez Aleap et membres chez nous parce qu'on ne va pas discuter des mêmes choses, on ne va pas rencontrer les mêmes types de personnes et on ne va pas avoir les mêmes types d'activités. Et c'est complémentaire. Et je pense qu'il y a des entrepreneurs qui sont en économie sociale chez nous mais qui vont aussi fréquenter des chambres de commerce ou d'autres secteurs plus classiques. parce que voilà l'économie sociale ne se fait pas en chambre non plus. Quand vous faites de la maintenance en informatique, oui il y a un bon marché dans l'économie sociale, mais il y a tout à fait moyen de travailler avec des entreprises classiques aussi. Ce n'est pas cloisonné.

*Oui, souvent il y a beaucoup de membres de réseaux qui sont dans d'autres, ce qui est compréhensible.*

*Donc les activités que vous organisez, on en a déjà pas mal parlé. Mais peut être voir maintenant comment le réseau est organisé, donc tout est coordonné ici au sein de l'ASBL. Vous, vous êtes tous « responsables » en fait du réseau et des activités ?*

Oui, au sein de l'équipe il y a une répartition, donc moi je suis dans l'éducation permanente, il y a la chambre conseil parce qu'effectivement c'est des profils et des compétences différentes. Et pour la fédération, il y a notre directrice qui fait beaucoup de travail à ce niveau-là mais en fait elle ne le fait pas seule, une partie de notre travail lui est, quelque part, dédié. Et moi je vois plus son travail en tant que directrice dans tout ce qui est négociations politiques mais quand je vous disais les projets et les activités c'est plus l'équipe qui les prend en charge, oui. Clairement, c'est vraiment un travail collégial quand on a une réunion c'est toute l'équipe ensemble et chacun dit ce sur quoi il travaille : « voilà moi je suis en train de faire une analyse sur le profil de coopération de l'entreprise et l'agence conseil », « justement les entreprises de travail adapté ont reçu une aide pour faire des études de faisabilité pour porter certains projets ensemble » etc. Enfin chacun si on fait un peu du travail différent, on traite d'une même matière mais avec des portes d'entrée différentes.

*Oui, c'est dirigé vers le même but pour tout le monde avec chacun ses spécificités.*

Oui et surtout, ça c'est promouvoir l'alternative économique mais avec des portes d'entrées différentes, mettre sur pied un projet ou écrire un texte de réflexion, on va l'adresser aux mêmes personnes mais ça ne va pas produire les mêmes effets clairement.

Qu'est-ce que je pourrais dire en plus... En termes de rencontres, on a 2 assemblées générales par an aussi qui sont suivies d'un repas, et ça peut paraître trivial comme détail mais c'est clairement un moment de réseautage, d'échanges de pratiques de retour de vécu de terrain etc, pour nous c'est presque la partie la plus intéressante. ...

Dans l'organisation, en fait, on couvre le territoire francophone et donc effectivement le siège social est ici. Historiquement, on est dans les acteurs qui ont fait émerger le site de Monceau-fontaine donc c'est un ancien charbonnage qui a été réhabilité pour accueillir toutes les entreprises économiques et sociales mais en fait on a un bureau à Bruxelles, aussi un autre à Liège et on effectue tous pas mal de déplacements. Nos activités souvent elles ont lieu sur Namur d'autres sur Bruxelles, on essaie vraiment de les rendre accessibles un maximum.

*Et, par exemple, des activités, si elles sont organisées à Bruxelles c'est plus pour les entrepreneurs bruxellois, Liège plus pour les liégeois ?*

Ça va dépendre, puisque parce que, par exemple, quand on a le chantier de l'économie sociale, on le fait à Namur mais c'est pour les travailleurs de partout. Et quand je fais un petit-déjeuner, ça c'est généralement soit avant soit après avoir fait une analyse, on réunit 3-4 intervenants en lien avec le sujet et puis on a un moment de débat et c'est ouvert à tous les acteurs de l'économie sociale et même au-delà. Enfin de nouveau il y a des personnes qui ne sont pas stricto sensu dans l'économie sociale qui viennent à ce genre d'activités. Mais je vais en faire un, une fois à Namur, un, une fois à Liège, un, une fois à Bruxelles. Ils vont être tous les trois différents. Dans les faits, il y aura plus de bruxellois à Bruxelles, ou plus de liégeois à Liège mais ce n'est pas ciblé sur les liégeois.

*On ne peut pas dire que c'est divisé en sorte de sous-réseaux par région, c'est vraiment selon le sujet, les gens qui viennent ?*

Oui. Mais du fait qu'on n'a pas un lieu spécifique, choisir un lieu va toujours avoir une influence sur l'origine géographique des personnes, mais j'ai déjà eu des liégeois qui venaient à Bruxelles parce que le sujet les intéressait. On veille juste à ce que ça ne soit pas toujours au même endroit. De même quand on travaille, par exemple, on prépare l'étude 2012, elle va se baser sur une série

d'entretiens, on essaie d'avoir une diversité de profils parce que, comme je vous disais, on a des secteurs d'activités différents, des tailles d'entreprises différentes et des formes d'organisations différentes. Donc on essaie d'avoir une diversité là-dedans et aussi géographique, on ne va pas toujours parler des liégeois ou toujours des carolos on va essayer que ça reflète l'entière du réseau belge francophone.

*Ce qu'on peut peut-être voir, c'est les besoins financiers ?*

Ça c'est la partie que je connais le moins bien donc j'ai ce petit support.

*Sinon j'avais listé des choses, par exemple ici, vous avez un bâtiment pour héberger l'équipe qui s'occupe du réseau je suppose que ça, dans les frais, il y a la location du bâtiment et des choses comme ça.*

Oui, c'est ça, il y a celui-ci, celui de Bruxelles, celui de Liège. On a 12 équivalents temps-plein. Qu'est-ce qu'on a d'autre à signaler comme frais...

*Communication, mais ça c'est je suppose dans les équivalents temps-pleins, vous avez quelqu'un vu que vous avez des chargés de communication ?*

Oui, mais bon ça, ça paye le travail mais il y a encore les supports, les actions etc à financer.

*Et un petit point que je différencie aussi c'est parfois des activités ou des événements plus de prestige qui ont pour but de mettre en avant le réseau ou l'organisme pour donner une certaine image de marque.*

Ça, des événements, on en organise plein, ils sont toujours de prestige dans la mesure où, vraiment là, le professionnalisme est important. On soigne la communication, on va soigner l'organisation, la qualité des intervenants, on va choisir des lieux. On ne peut pas se payer la bibliothèque royale de Belgique à chaque fois non plus, mais on met les moyens nécessaires pour faire les choses correctement. Donc, de la présentation, du prestige, on considère qu'il y en a à chaque fois qu'on communique ou qu'on organise des événements. Maintenant, des événements qui ne servent qu'à ça, il n'y en a pas vraiment. Dans nos activités on a aussi des (ça c'est mon collègue, Jean-Luc qui s'occupe de ça) ce qu'on appelle les grappes et les clubs liés à tous ce qui est éco-rénovation et construction durable. Et là c'est des réseaux qui sont locaux et qui sont mixtes : entreprises d'économie sociale et entreprises classiques. Je pense qu'on en parle dans le rapport d'activités, à mon avis vous aurez un peu plus de détails constructifs. Voilà, les membres

acteurs de l'alliance emploi-environnement en région Bruxelles-capitale, donc là on va parler de grappes d'entreprises à la page 11 et ce qui se fait est assez détaillé. Et en fait, il y a l'équivalent en région wallonne, ça s'appelle les clubs, parce que comme c'est des ministres différents, il y a des noms différents. Là c'est plus spécifique en termes de région et c'est un autre type d'activités encore que je n'avais pas pointé. Une autre activité encore que je n'ai pas pointée, je reviens en arrière en pensant à mon collègue Jean-Luc, lui il travaille beaucoup sur tout ce qui est clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. Et quand je dis ça, en fait, ça ouvre sur beaucoup d'activités différentes. Donc en gros ça veut dire que quand on a un pouvoir adjudicateur, qu'on fonctionne avec des marchés publics, il existe des clauses qui permettent de favoriser le travail avec l'économie sociale sur des modalités différentes : soit on leur sous-traite une partie du travail, soit on leur réserve un marché, etc. Et lui a vraiment travaillé d'une part à faire connaître ça, à mieux connaître les coûts, les besoins et les attentes des pouvoirs adjudicateurs pour pouvoir répondre à ces questions-là. Donc il y a aussi un rôle de consultance. Et tout un rôle d'animation autour des entreprises susceptibles de répondre au marché public. On va leur dire : « il y a tel marché qui se fait » ; pouvoir les aider quand elles disent « on veut obtenir l'agrément qui permet d'avoir les marchés publics ». Et puis on va travailler maintenant à l'édition d'un guide, donc c'est toutes des actions différentes mais qu'on peut lister dans ce que fait la fédé.

Donc activité de prestige à proprement parler : on considère que quand on fait un évènement pour nos 25 ans, quelque part c'est un peu ça. Ici on prépare pour nos 30 autre chose, là ce sera plus une publication. Et on est occupé à réfléchir en termes de communication sur quel message on va diffuser sur les entreprises sociales. Les 25 ans, là c'était centré sur SAW-B mais même en parlant de SAW-B on parle de l'histoire de l'économie sociale en général, parce qu'on va parler des entreprises de formation par le travail, comment elles sont nées, comment sont nés d'autres réseaux européens. Ce n'est pas fixé sur l'institution elle-même. Ce qui est beaucoup plus intéressant c'est quand, on disait, les rôles que vous pointiez pour les réseaux, moi je pense que vraiment on rassemble les trois. Et dans la mesure où on a le troisième et, en plus, vu les particularités du concept que j'ai déjà citées, clairement on va plus mettre l'économie sociale en avant que SAW-B en tant que tel. C'est très intéressant pour nous comme pour l'économie sociale en fait.

En termes de coûts qu'est-ce que je peux encore citer ? Ce n'est pas énorme. Je ne vois pas les autres sorties.

*Oui c'est les salaires qui prennent le plus grosse partie.*

Oui clairement.

*Et donc vous m'aviez dit au niveau du financement, vous aviez des subsides, des aides à l'emploi pour financer les salaires. Peut-être maintenant voir comment c'est réparti. Comme vous disiez la prestation de service, des aides liées à des missions et des subsides pour des projets. Vos activités sont peut-être financées par des subsides ou des aides liées à chaque projet ?*

Ça va dépendre, vraiment. Ici par contre il y a des petites explications (*se base sur le document : assemblée générale*) : donc tout ce qui est fonctionnement. Donc production d'activités, comme je vous disais, les organisations d'événements etc, on dépense 160.000 par an. Le personnel 584.000. Fonctionnement 76.000. C'est fort détaillé. Par contre en termes de produits, ici il y a tout ce qui est production propre, ventes et prestations donc la comm', service d'étude, l'agence conseil, des consultances spécifiques sur certains projets et alors un peu de ventes diverses. C'est vrai qu'on vend nos études, par exemple.

Et nos membres cotisent. Par contre la cotisation chez nous est relativement faible. Elle était à jusqu'à 125 euros, jusqu'à l'assemblée générale ici où on a augmenté, j'étais absente à l'AG, je peux retrouver l'information exacte. Je pense qu'on a prévu plusieurs cotisations en fonction de la taille de l'entreprise. Et de toute façon, je crois que si on a doublé c'est beaucoup, on n'est pas passé à 4 chiffres, ça c'est clair.

Alors ce qui est structurel, donc j'avais expliqué. Pour les types de missions qu'on remplit, en fait, on répond à des agréments et dans ce cadre-là on a l'agence conseil et tout ce qui est éducation permanente qui sont financés. Les APE. En fait, l'éducation permanente et les APE sont les deux plus gros subsides pour le moment. Et puis on peut avoir des subsides ponctuels liés à des projets ou des missions. Donc par exemple, quand j'expliquais tout ce que faisait mon collègue en matière de marché public, on a eu là 30.000 euros pour ça. Quand j'ai parlé des activités d'éducation permanente, j'ai bien scindé en disant qu'il y a tout ce qui est rédaction d'analyses et d'études, ça on est reconnu au niveau communauté française, structurellement. Mais en fait, ce qu'on est en train de développer dans les entreprises d'animation, de réflexion avec les travailleurs, etc, la façon dont ça fonctionne avec la communauté française, c'est que, ça pourrait

être reconnu, donc pour ça il faut introduire une demande. Et quand on introduit sa demande, il faut montrer qu'en fait ça fait déjà 2 ans qu'on fait cette activité-là. Et donc ici on a un subside, exceptionnel, ponctuel, beaucoup moins que ce qu'on pourrait prétendre une fois qu'on est reconnu. Mais qui nous permet au moins de développer ça un peu, parce qu'on n'a pas de l'argent qui paye ça. J'ai parlé par exemple des tables rondes organisées sur la mobilité alternative, voilà, ça c'est de nouveau un projet subsidié.

Il y a encore un type dont on n'a pas parlé, c'est les subventions prestataires. ImpulCera, là c'est un appel à projet. Où nous on gère l'appel à projet mais on ne le gère pas pour SAW-B, on le gère pour ceux qui l'ont créé qui est la région wallonne. Donc on a vraiment, là, un rôle de promotion, secrétariat, gestion des dossiers, des candidats à l'appel à projet. Mais ce n'est pas nous qui sommes le jury, par exemple, ce n'est pas notre appel à projet qu'on gère en interne. On preste un service pour ceux qui l'ont créé. Et alors il y a encore « autres produits ». Oui là, c'est anecdotique, c'est les produits d'exercices antérieurs, des ristournes d'assurance, avantages téléphonique retenus, intérêts bancaires,...

*Voilà moi je crois que j'ai fait le tour des informations. Je ne sais pas si vous avez quelque chose que vous voudriez rajouter ?*

Qu'est-ce qu'il restait à dire. Vraiment, insister sur l'aspect que les trois objectifs sont importants pour nous. On n'est pas une fédération patronale aussi, c'est ça qui est peut-être particulier chez nous. On rassemble des entreprises pas des patrons.

*Oui, comme je vous disais, je voulais aussi avoir un peu une autre vision. Et même au niveau du fonctionnement ça diffère un peu des réseaux plus petits. Ici il y a beaucoup plus de personnes. Souvent ils ont deux employés ou alors ça fonctionne par bénévolat. C'est des plus petites structures donc c'était intéressant de voir une structure différente.*

Mais ici en termes d'activités accomplies, de missions, c'est assez vaste. On est 12 qui ne chôment pas.

*C'est beaucoup plus large et il y a beaucoup plus de choses organisées aussi par rapport à d'autres réseaux.*

Oui et le rapport d'activités, ce n'est qu'un aperçu, on ne sait jamais mettre tout.

*Donc moi j'ai toute l'information. Merci.*

## Annexe 9 : Entretien avec Ludmilla Petit - Réseau Entreprendre Bruxelles

**Interview téléphonique réalisée le 04/07/2012 de 12h10 à 12h30.**

*Quelle est l'origine du réseau : de quelle volonté émane-t-il ? Je sais qu'en France il a été créé par André Mulliez et sa famille. Mais quelle est l'origine du Réseau Entreprendre en Belgique ? Comment s'est-il importé en Belgique ?*

La vocation du Réseau Entreprendre en Belgique est toujours de créer de l'emploi : pour créer de l'emploi, créons des employeurs. La volonté est de créer de l'emploi dans les régions.

L'origine est double : il y a eu une initiative à Liège lancée par Wallonie Entreprendre. Ils voulaient créer un réseau équivalent à Réseau Entreprendre en France, mais en s'adaptant à la région.

Dans le même temps, il y a aussi Réseau Entreprendre qui s'est lancé au niveau international.

Réseau Entreprendre Bruxelles est né de la volonté de chefs d'entreprises bruxellois.

*Quels sont les rôles et missions du réseau ?*

Leur rôle est de rassembler des entrepreneurs expérimentés qui ont pour mission d'accompagner les nouveaux créateurs d'entreprises dans leur tâche, et ce, dans les trois premières années de la création de l'entreprise.

*Quelles sont les activités organisées pour répondre à ce rôle ?*

Il y a deux pôles. Tout d'abord, un pôle accompagnement individuel. Celui consiste en la création d'un binôme entrepreneur expérimenté - nouvel entrepreneur. Cet accompagnement est de minimum 2h par mois. Cela se traduit par des conseils opérationnels, stratégiques, des contacts, etc. Les entrepreneurs chevronnés peuvent aussi répondre aux demandes et questions des créateurs d'entreprise à d'autres moments que durant ces 2h.

Le deuxième pôle est l'accompagnement collectif. Il est organisé par le Réseau Entreprendre. Cela se présente sous forme de formations pour les lauréats. Ils reçoivent une formation et ça leur permet également d'échanger entre eux.

A côté de ces deux pôles, ils organisent également des événements, des activités de réseautage, comme des dîners, etc. L'accompagnement collectif fait d'ailleurs partie de ces activités.

*Comment le réseau est-il organisé ? Comment fonctionne-il ?*

Il y a un conseil d'administration qui est composé de chefs d'entreprises et de représentants de l'entreprenariat à Bruxelles.

Il y a une équipe opérationnelle formée de la directrice, Ludmilla Petit, et de deux autres personnes.

Le réseau à Bruxelles est composé de 65 membres qui sont des chefs d'entreprises expérimentés. Ceux-ci payent une cotisation pour être membre du réseau.

*Le réseau est réparti dans plusieurs régions du pays, est-ce que ça a de l'influence sur l'organisation ?*

Il y a une coordination opérationnelle entre les différents réseaux régionaux, mais ceux-ci sont néanmoins indépendants les uns des autres. Chaque ASBL a fait ses statuts en fonction du Réseau Entreprendre mais elle peut cependant décider pour elle-même.

En France, il y a un organe central qui chapeaute tout. Ce n'est pas le cas en Belgique.

Le réseau en Belgique est réparti en deux ASBL : une à Bruxelles et une en Wallonie qui, elle, regroupe Namur, Liège et Charleroi. Ces trois entités ont leurs membres propres mais les événements sont organisés par Réseau Entreprendre Wallonie. Cependant l'aspect local reste très important.

*Le fait que le réseau soit international a-t-il de l'influence sur l'organisation ?*

Au niveau international, il y a un canevas de base qui est le même pour tout le monde. Mais chacun a ses spécificités locales.

De façon biennale, il y a une réunion de tout le réseau, et là, il y a une mise en commun.

Il y a une mise en réseau organisée mais aussi non-organisée.

*Quels sont les besoins financiers auxquels fait face le réseau ?*

Pour Réseau Entreprendre Bruxelles, Ils louent un bureau où travaille leur équipe de trois personnes. Les activités se font pas dans ce bureau mais ailleurs.

Le coût essentiel auquel fait face Réseau Entreprendre Bruxelles (et les autres en Belgique) est celui des rémunérations du personnel. A Bruxelles, ils ont trois mi-temps à payer.

Un autre coût à mentionner est celui de l'organisation des activités.

Au niveau de la communication, leur budget est très maigre.

Il faut également rajouter des frais généraux de fonctionnement comme les services de tiers, les frais comptables, d'informatique,...

L'accompagnement se fait grâce à des bénévoles.

*Comment sont financés ces besoins ?*

Ils ont des subsides publics de la ville de Bruxelles. Les subsides sont liés aux compétences économiques et donc ce sont des subsides régionaux. Il n'y a pas de subsides fédéraux ou communautaires.

Il y a un subside de Bruxelles et également une aide à l'emploi pour deux ans (donc pendant les années 3 et 4).

Ils utilisent également les cotisations des membres pour se financer. Les chefs d'entreprises, en plus de donner leur temps, payent donc également des cotisations à hauteur de 500€ par an. Cela permet d'assurer la stabilité et de ne pas être trop dépendant de sponsors.

Les activités ne sont pas payantes pour les membres et les lauréats. Elles le sont pour les autres personnes qui voudraient y participer.

Ils utilisent également le sponsoring, les partenariats financiers, par exemple en lien avec la responsabilité sociétale. Les entreprises sponsors veulent en effet toucher leur cible, mais considèrent aussi parfois que c'est de la responsabilité sociétale d'aider les initiatives à l'entrepreneuriat.

En plus de ces différentes sources, ils font également appel à des mécènes.

Par contre, il n'y a aucune prestation de services proposée par le réseau, ce qui aurait pu être une autre source de revenus.

## Annexe 10 : Entretien avec Oriane De Vroey - Business & Society

**Interview téléphonique réalisée le 09/07/2012 de 9h40 à 10h.**

*Quelle est l'origine du réseau ? De quelle volonté émane-t-il ?*

Ce sont plusieurs entreprises qui ont voulu se mettre ensemble avec comme objet commun la philanthropie. Elles se sont rassemblées et ont ainsi créé le réseau. Ils ont décidé d'y mettre des fonds en collectant des membership fees, c'est-à-dire que les membres ont payé une cotisation pour faire partie du réseau.

Ils ont ensuite créé un secrétariat pour s'occuper de la gestion du réseau.

De plus en plus d'entreprises sont devenues membres. Ils ont donc agrandi l'équipe de gestion.

*Quelles sont les rôles et missions que s'est fixé le réseau ?*

La mission principale de Business & Society est de promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Leur but est aussi de travailler en réseau : ils veulent mettre en place des projets de co-création.

Ils organisent de nombreuses activités comme des séances thématiques où des entreprises témoignent de leur action par rapport à cette thématique pour inspirer les autres entreprises.

Ils font également des publications sur des thèmes spécifiques.

Lorsqu'une nouvelle entreprise devient membre de l'association, ils réalisent un screening, un état des lieux de la RSE dans cette entreprise. Cela permet également de voir les besoins de l'entreprise par rapport, notamment, au réseau. Ils jouent, dans ce sens, un rôle qu'on pourrait qualifier de « consultance ».

Ils fonctionnent également avec des groupes de travail. Le travail de ces groupes abouti à des publications.

Donc ils essaient tout d'abord de rendre des services à leurs membres mais ils sont aussi beaucoup dans la co-création : ils consultent d'autres parties prenantes qui sont concernées par les thématiques sur lesquelles ils travaillent.

*Comment le réseau est-il organisé ? Comment fonctionne-t-il ?*

C'est une petite association. Ils sont 6 employés et ils travaillent dans un même bureau.

Business & Society couvre tout la Belgique. Mais c'est un réseau au sein d'un réseau encore plus grand. Eux, c'est Business & Society Belgium, mais il y a une association similaire dans chaque pays d'Europe. Ils ont une coupole, CSR Europe qui est une plateforme pour toutes les NPO

(National Partner Organisation). Ça leur permet d'avoir des liens avec les Business & Society des autres pays européens. Donc ils font partie d'un réseau, d'une plateforme internationale. Ils sont en contact permanent mais restent néanmoins indépendants les uns des autres.

*Quels sont les besoins financiers auxquels fait face votre réseau ?*

Il y a les frais de location du bureau pour accueillir les employés. Ils sont une équipe de 6 personnes. La plus grande partie du budget est absorbée par les salaires.

Pour les événements, ils ont la chance de les organiser chez leurs membres. C'est donc eux qui s'occupent du catering, de la location de la salle (généralement ce sont leur bâtiment). Ces frais ne reviennent pas à Business & Society.

Les activités sont donc gratuites pour Business & Society, sauf quand, de temps en temps, ils font appel à des consultants externes qu'ils doivent payer ou qu'ils les organisent chez eux. Ils font en effet des événements en partenariat avec la FEB (fédération des entreprises de Belgique). Les frais sont donc divisés en deux. Pour ce genre d'événements, ils font payer l'entrée aux entreprises non-membres et se divisent les bénéfices (bien que, souvent, cela n'amène pas de bénéfices mais plutôt des pertes. Ils se divisent donc les pertes).

Mais, en général, les activités se passent chez les membres.

Il n'y a pas de gros événement organisé dans le but de donner une image de marque à l'association car, pour eux, ce n'est pas du tout une priorité.

Ils n'investissent pas beaucoup d'argent dans la communication externe. Mais ils communiquent au sein de leur réseau.

Ils ont des coûts de communication quand ils font des événements comme des awards. Ils en ont plusieurs : pour le meilleur rapport de développement durable, pour les « green innovation », cette année aussi pour les « active ageing award » (pratique RH pour garder les seniors dans les entreprises). Donc pour les projets plus spécifiques ils font souvent appel à des subsides. Les coûts de communication sont donc, là, plus importants que la moyenne car ils veulent attirer des nouvelles entreprises à participer et donc ils font appel à la presse, etc.

Un autre pan du budget communication c'est tout ce qui a rapport aux publications : imprimer les publications, ...

Mais il n'y a pas vraiment de communication extérieure, ça reste plus interne au réseau.

De temps en temps, ils participent à des interviews, ils font des communiqués de presse quand il y a quelque chose d'important à dire, mais ce n'est pas une de leur priorité.

*Comment sont financés ces besoins ?*

Une grande partie du financement vient des cotisations des membres. Les cotisations varient en fonction de la taille de l'entreprise. Ça constitue près de 60% du financement.

Une autre partie vient du fond des entreprises. La FEB donne une partie de son budget à ce fond, qui ensuite leur revient.

Et en fonction des projets, ils font appel à des subsides. Par exemple, ils ont fait un baromètre de la Responsabilité Sociétale en Belgique et pour ça, ils ont fait appel à des subsides. Cette année, ils veulent l'étendre à d'autres pays et là aussi ils demandent des subsides.

## Annexe 11 : Entretien avec Christian Maka - APM

**Interview téléphonique réalisée le 16/07/2012 de 16h20 à 16h40.**

*Quelle est l'origine du réseau, De quelle volonté émane-t-il ?*

Il a été créé en 1987 par Pierre Belon. L'organisation a émergé suite à une réflexion stratégique du MEDEF qui s'est posé la question de savoir ce qu'ils pourraient faire pour les entreprises. Ils se sont rendus compte que beaucoup de choses étaient mises en place pour les entreprises mais pas pour les N°1 de ces entreprises. Rien n'était fait pour eux.

*Quels sont les rôles et missions du réseau ? Quelles sont les activités organisées pour répondre à ces rôles ?*

Ils font de la formation et de l'accompagnement des N°1 d'entreprises. Cela fonctionne sous forme de clubs. En Belgique, ces clubs sont présents dans toute la francophonie et ont lieu une fois par mois.

Ils organisent également une fois par an une union du réseau. Une fois elle a lieu au niveau régional, une fois au niveau international. Par exemple, pour le Belux, ils rassemblent une fois tous les 2 ans les 400 dirigeants d'entreprises. Et l'autre année, c'est une convention qui rassemble les 5700 membres internationaux. Par exemple, il y en a eu une sur le « paradoxe » et le thème de cette année est « oser ».

*Comment le réseau est-il organisé ?*

Ils ont un bureau à Liège. Leur structure est assez légère, ils ont 1,5 ETP qui s'occupe de la gestion du réseau.

A côté de cela, ils ont des animateurs qui sont des indépendants qui viennent 10 fois par an, animer les séances des clubs. C'est la même chose pour les experts, ils donnent quelques journées par an pour donner des séances.

Pour la France par contre, ils emploient un peu plus 20 personnes. Il y a également 260 animateurs et 300 experts.

Il y a un bureau à Paris qui gère les APM du reste du monde.

APM Belux est une société indépendante de droit belge qui travaille sous licence avec l'APM, ils travaillent pour le produit APM. La gestion à Liège est financièrement indépendante de celle de Paris.

*Quels sont les besoins financiers auxquels fait face votre réseau ?*

Ils ont 1,5 ETP à payer. Il y a également les experts et les animateurs à payer. Ils louent un bureau pour accueillir leurs employés. Ils doivent également rémunérer la fiduciaire qui tient leur comptabilité.

Les activités sont organisées en Belgique par les belges, c'est l'APM Belux qui organisent les activités en Belgique. Une des employés est la coordinatrice de l'ensemble des activités belges.

Ils ont très peu de frais liés à la communication. Ils ne recherchent pas d'image de prestige.

Ils ont une charte et des valeurs et il faut correspondre à ces valeurs pour rentrer dans l'APM. Les clubs se constituent par cooptation, c'est-à-dire que ce sont des clubs fermés mais ils ne sont pas élitistes. Ils ne veulent pas qu'il y ait dans le même club des personnes concurrentes ou qui ont déjà eu des difficultés ensemble. Lorsque que quelqu'un entre dans un club, il est accepté par l'ensemble des autres participants.

Il y a des métiers très différents dans les entrepreneurs membres du réseau.

Ils ont la volonté de ne pas parler de politique, de toucher à la représentation patronale, à la défense du patronat, etc.

Le seul endroit où on peut les voir, c'est dans la revue « Dynamisme wallon », là il y a souvent une page qui leur est consacrée.

Mais sinon, de par cette volonté de n'avoir que des membres qui correspondent à leurs valeurs, ils ne veulent pas être trop connus et donc dépensent très peu en communication.

*Comment subvenez-vous à ces besoins ?*

Ils se financent exclusivement par les cotisations des adhérents. La totalité de ces cotisations est utilisée pour leur vocation sociale, c'est-à-dire la formation et l'accompagnement des dirigeants d'entreprises. Ces cotisations financent l'ensemble de leurs frais.

Ils n'ont pas de subsides, ni de sponsors.

L'indépendance est l'une de leur valeur, c'est donc une réelle volonté de ne pas dépendre de financement comme les subsides et les sponsors.

Mais les adhérents, eux, peuvent aller chercher une partie de leur cotisation auprès de la région wallonne et la région bruxelloise (chèque formation, ...) car APM est reconnu au sein de ces instances.

## Annexe 12 : Entretien avec Thierry Vandebroek – Positive Entrepreneurs Network

**Interview téléphonique réalisée le 29/06/2012 de 14h30 à 14h50.**

*Ayant déjà fait mon stage chez vous, je dispose déjà de beaucoup d'informations sur le réseau Positive Entrepreneurs Network, mais cette interview a pour but de les résumer et les clarifier avec vous.*

*Donc tout d'abord, quelle est l'origine du réseau ?*

Avant qu'il y ait le réseau, pendant au moins 3 années, on a voulu faire des conférences à partir de témoignages d'entrepreneurs engagés, socialement engagés, et on a voulu faire ça en fait pour pouvoir montrer au secteur économique, donc à d'autres entrepreneurs ou à d'administrations ou d'autres stakeholders du monde économique que concrètement c'est possible de mettre en phase des valeurs sociétales et une activité économique qui soit rentable. Et on voulait, plutôt que de faire la morale ou donner des bons conseils des choses comme ça, on voulait surtout montrer que c'est déjà possible, que c'est concret, qu'il y a des entrepreneurs qui le font. Et raconter leurs histoires, les faire venir directement devant le public pour qu'ils puissent avec leurs mots raconter leur parcours, leur success story, leurs convictions, les choses que ça génère, et ainsi de suite.

On a donc commencé à essayer de trouver des gens qui effectivement essayent de développer des produits et des services qui soient avec une valeur sociétale ajoutée. En fonction de leurs propres critères et de leurs objectifs personnels, donc parfois plus social, parfois plus sociétal, parfois plus environnemental, et qui ont vraiment développé une activité économique qui tient la route, c'est-à-dire qu'ils ont développé des nouveaux secteurs d'activités ou alors ils ont pu faire croître leur entreprise soit en chiffre d'affaires, soit en nombre de personnes, tout en étant le plus en phase possible avec leurs critères à eux. Et donc ces entrepreneurs ont finalement un double message : un message entrepreneurs donc c'est-à-dire avec le côté très concret, pragmatique, des chiffres, des percées de marché, des choses comme ça. Et un autre message qui est plus personnel qui est plutôt de dire en quoi ils ont l'impression qu'ils apportent une contribution à la société, en quoi il y a des gens ou des équipes plus motivées grâce à cette approche, des choses comme ça. Donc un côté plus humain, humaniste pour le projet. Et ça en général, ça fait mouche au niveau du public d'avoir ce message à la fois pragmatique et à la fois émotionnel.

Et donc de ces trois années, on a fait des recherches de témoins, on s'est dit à un moment donné, ça vaudrait la peine de faire une recherche un peu plus exhaustive et aussi d'aller chercher cette diversité en termes de secteurs d'activités, de forme juridique, de manière à ce qu'on puisse voir que cette démarche sociétale est applicable dans des domaines différents.

*Et donc c'est après le salon un salon « entreprendre » qu'ils ont manifesté l'envie de se mettre en réseau c'est ça ?*

Voilà donc après qu'on ait rassemblé ces gens-là, qu'ils aient été mis ensemble, effectivement il y a eu un déclic au sein même des entrepreneurs. Parce que voilà, ils ont pris conscience que de simplement se côtoyer, partager de choses avait du sens, et que donc ils pourraient se soutenir, faire des affaires et développer des choses ensemble, de promouvoir des activités qui soient en phase avec leurs besoins ou leurs envies. Et de là, de cet appel du pied des entrepreneurs, on a fait une étude de leurs besoins, de leurs envies. On n'allait pas sortir un réseau si ce n'était pas basé sur des besoins. Et donc on a fait une étude de marché qui nous a permis en fait de développer un kern, un groupe d'entrepreneurs, qui a développé un business plan (ça a pris plusieurs mois bien sûr) qui en fait était le canevas de base. Voilà.

*Donc maintenant le rôle du réseau, c'est vraiment de rassembler ces entrepreneurs, de pouvoir leur permettre de partager leurs expériences ?*

Oui. Et en fait surtout de les aider de différentes manières pour qu'ils puissent développer leurs activités. Ça, c'est le premier objectif. Que ce soit par les activités plutôt intra-muros, donc uniquement entre eux, ou parfois avec des acteurs extérieurs, que ce soit des orateurs ou des participants à l'une ou l'autre activité. Ça c'est vraiment le premier objectif. Le deuxième étant effectivement de colporter ce type d'entrepreneuriat et de témoigner pour que ce type d'entrepreneuriat puisse croître.

*On peut maintenant parler des activités qui sont mises en place pour répondre à ces objectifs.*

On a un peu discuté avec le kern au départ et un peu regardé ce qui pouvait marcher et donc on a établi qu'il y avait plusieurs profils et types d'activités à mettre en place. Le classique speed dating, qui permet rapidement de rencontrer beaucoup de personnes en même temps et de vite se connaître. L'idée de workshop donc de vraiment développer un sujet pointu qui serait directement utile dans leurs activités. Ça peut aller de thèmes financiers, de communication, de process, de gestion, et ainsi de suite. Comme finalement on peut trouver dans n'importe quel type

de réseau. Si ce n'est qu'ici, c'est vrai qu'il y a souvent derrière un angle de durabilité. Par exemple, la communication, on va d'office parler de la communication durable et pas de la communication simple. Voilà. Le troisième type est plutôt des moments de convivialité, ça peut être des apéros, des fins de journées. Ça peut être d'autres types d'activités. Donc c'est plutôt de la convivialité, de la rencontre. Un autre type, c'est de faire des petites sessions d'initiation sur de sujets qui ne sont pas directement applicables ou utilisables dans l'entreprise. Enfin, qui ne peuvent pas avoir directement une application de rentabilité. Mais c'est plutôt quelque chose qui leur ouvre l'esprit, vers de nouvelles approches, de nouvelles manières de penser, des nouveaux types de connaissance et ainsi de suite. Des sessions qu'on ferait en soirée, par exemple. Voilà. Et puis un événement qui serait plus un événement d'image, de représentation vers l'extérieur, dans un lieu public ou dans le cadre d'une journée thématique, des choses comme ça.

*Ok, on peut peut-être maintenant parler de comment il est organisé, comment il fonctionne. Donc il est hébergé au sein de Poseco ?*

En fait, comme c'est Poseco qui était quand même l'initiateur des premières rencontres et ainsi de suite c'était naturel que l'organisme qui pouvait continuer le projet et qui le porte et qui prend les risques financiers aussi, c'est Poseco. C'est la cheville ouvrière et quelque part on peut considérer que c'est un produit qu'on supporte avec des clients qui sont les membres, on est au service d'un réseau qui a voulu se mettre en place. Et donc on est plutôt des opérateurs je dirai. En tout cas c'est comme ça que nous on se considère : les opérateurs d'un réseau qui doit toujours rester en phase avec ce que les membres veulent. Voilà et donc concrètement, effectivement, c'est Poseco qui organise toutes les activités, qui communique sur toutes les activités, qui essaie de trouver des financements pour que le réseau puisse être coordonné, animé. Les interventions des entrepreneurs venant soit dans un travail préparatoire sur les objectifs du réseau, sur les grandes lignes je dirai et sur le choix des thématiques pour les activités voir pour être un peu l'animateur d'une activité. Effectivement c'est ce qu'on a fait avec eux pour que chaque activité soit finalement plus ou moins initiée en partenariat avec un entrepreneur. Et donc voilà, il trouve que la thématique en vaut la peine et il introduit cette thématique ou va chercher des orateurs ou des personnes avec qui on pourrait travailler, des choses comme ça. Voilà.

*On peut maintenant voir les besoins financiers du réseau en tant que tel. Donc je ne crois pas qu'il ait besoin d'un bâtiment pour héberger le réseau vu que c'est hébergé au sein de Poseco.*

Oui, partant vraiment de la base il faut effectivement un petit local. En fait, il faut un **coordinateur**. Pour que le réseau fonctionne, il faut un coordinateur donc au minimum un emploi. Plus un local pour mettre cette personne. Plus toute la bureautique qui est liée à cette personne. Plus le service comptable qui est lié avec cette personne. Et donc voilà, c'est la base minimum : une personne, un bureau, tous les frais administratifs qui sont liés à cette personne et les activités de cette personne. Puis il y a la téléphonie, ainsi de suite. Puis il y a les coûts variables des activités. Et donc ça, ça dépend un peu du type d'activités. Donc il y a des activités qui peuvent se faire dans un local qu'on a à prêter par un entrepreneur ou un partenaire, voilà ça peut ne pas coûter grand-chose. Jusqu'à lorsque l'on fait un symposium et là ça peut coûter jusqu'à plusieurs dizaines de milliers d'euros. Il faut effectivement trouver de sponsors, des subsides ou des choses comme ça. Donc voilà en termes de valeur, il faut compter un emploi plus les frais annexes, ça fait plus ou moins 50000 euros à mon avis. 50 à 60000 euros pour que l'activité puisse se faire correctement. Et après il y a des frais liés aux événements qui doivent être cherchés au coup par coup. Donc sans une base de 60.000 euros par an, le réseau normalement ne pourrait pas se faire.

*Et justement comment sont financés ces besoins ?*

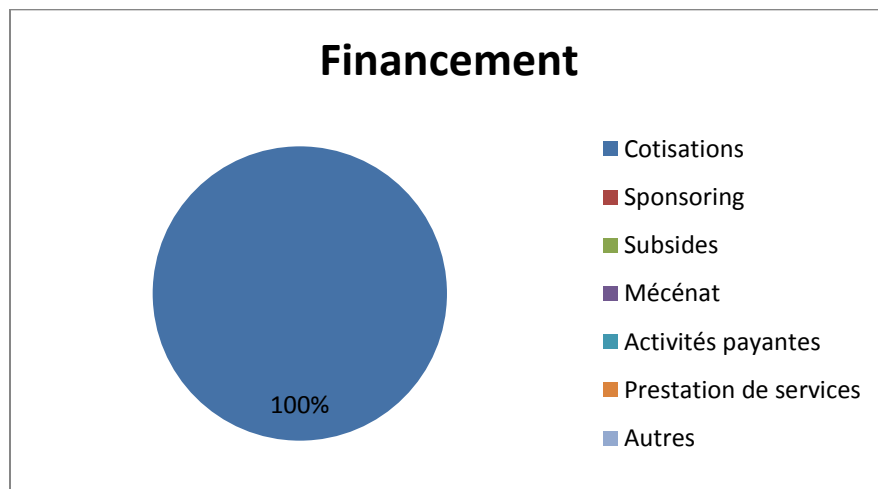
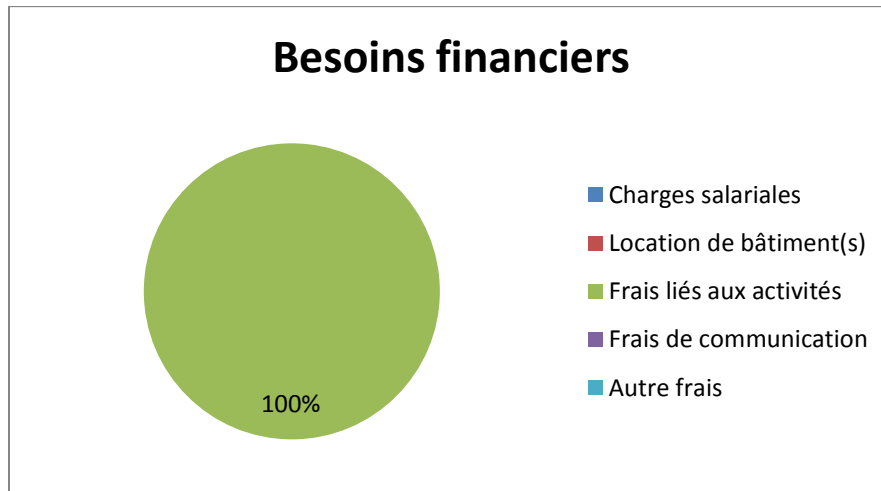
Jusqu'à maintenant, en fait, c'est Poseco qui prenait tout en charge quasiment. C'est-à-dire qu'utilise effectivement une partie de nos locaux qu'on doit bien payer par d'autres sources. Une partie de notre téléphonie, une partie de notre informatique, et donc ça c'est tous des frais que Poseco prend en charge sur d'autres rentrées, pour autant qu'il y en ait. Et la coordination se fait en partie par des personnes d'ici, en l'occurrence partiellement moi, et par des personnes de passage qui sont bien sûr la plupart du temps des stagiaires. Stagiaires internationaux ou stagiaires nationaux. Voilà, ça c'est la situation jusqu'à présent avec de temps en temps une petite enveloppe budgétaire venant du ministre de l'économie de la région bruxelloise pour une activité ponctuelle, en l'occurrence le salon « Entreprendre ». Et donc qui permet effectivement globalement de couvrir les frais spécifiques à ces activités sans être extra. Donc voilà, l'engagement et la prise de risque de Poseco est réelle. Sauf que maintenant on vient d'obtenir un accord pour un subside pendant deux ans qui permettra de couvrir le salaire, mais rien que le salaire d'une personne qui pourrait être coordinatrice, mais pas les autres frais annexes. C'est déjà ça, ça permet vraiment d'avoir la pierre angulaire de l'activité du réseau, donc un animateur. Et ça c'est dans le cadre d'un subside régional, de nouveau avec l'administration de l'économie

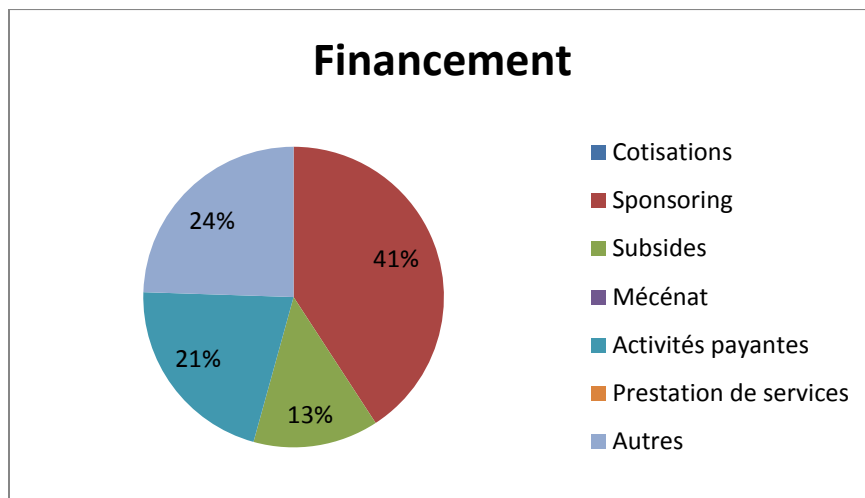
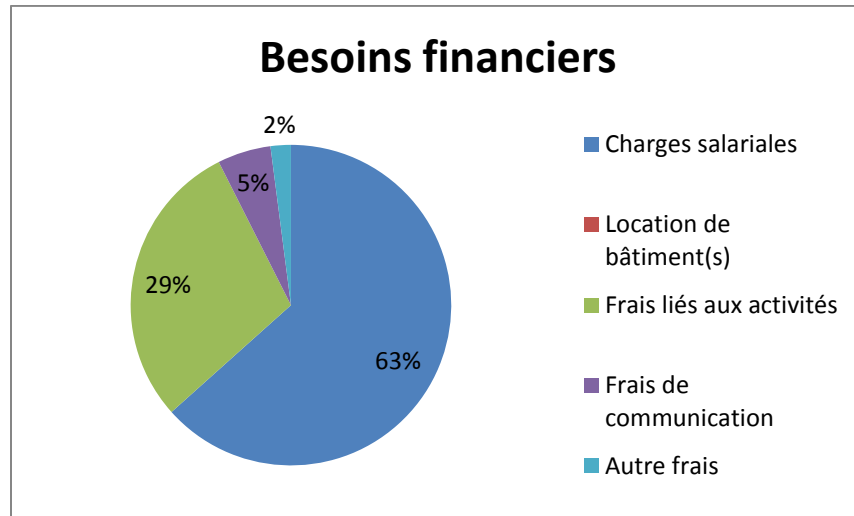
et dans le cadre de l'accompagnement d'entreprise. Pour le reste, il faudra qu'on se batte au quotidien pour avoir les subsides supplémentaires ou des partenariats privés. Sans compter effectivement un peu les cotisations des membres mais qui ne génèrent pas vraiment énormément. C'est quelques centaines d'euros par entreprise. Ce ne sont quand même que des toutes petites cotisations. On couvre à peine le suivi administratif qui est lié aux cotisations.

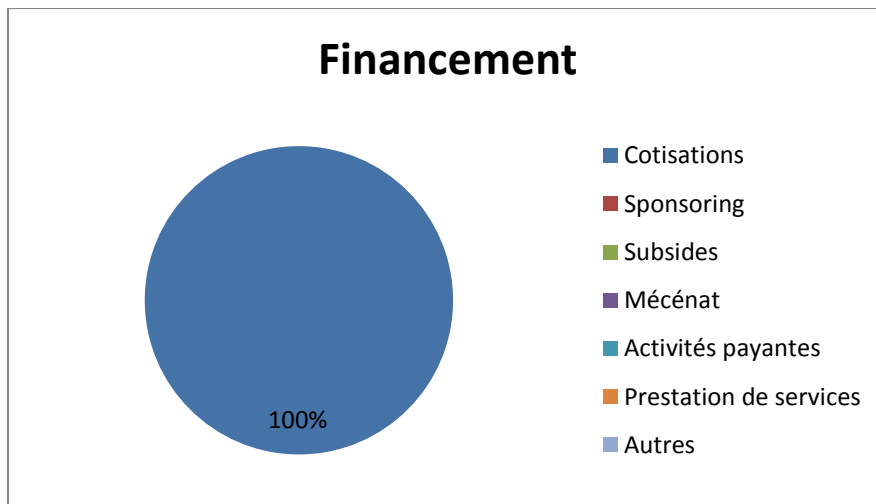
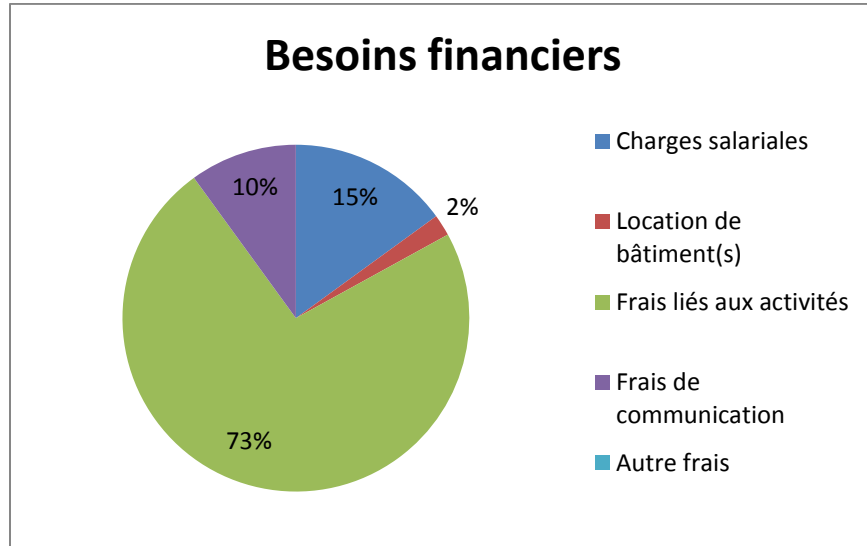
*Voilà Merci beaucoup.*

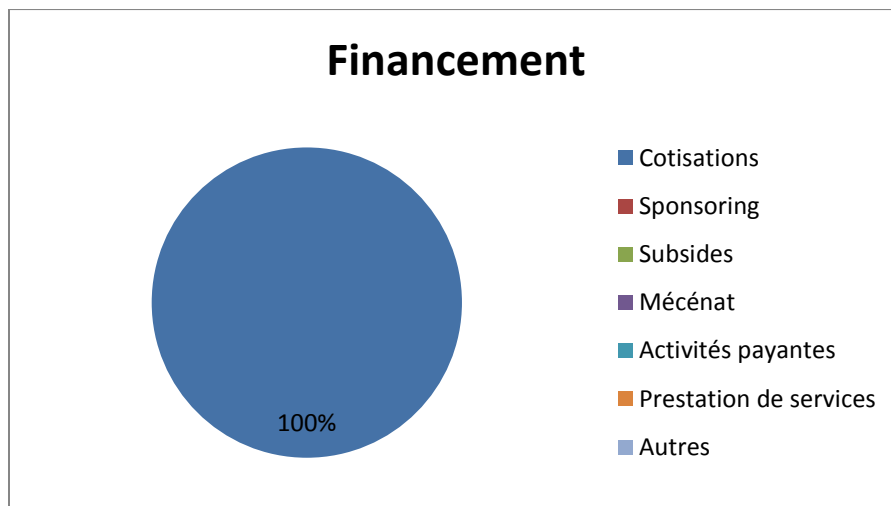
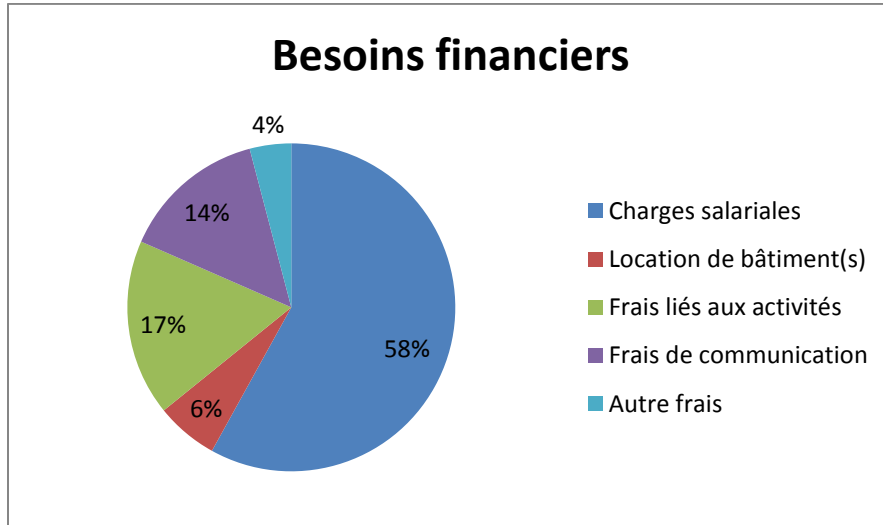
## Annexe 13 : Répartition des besoins financiers et du financement par réseau

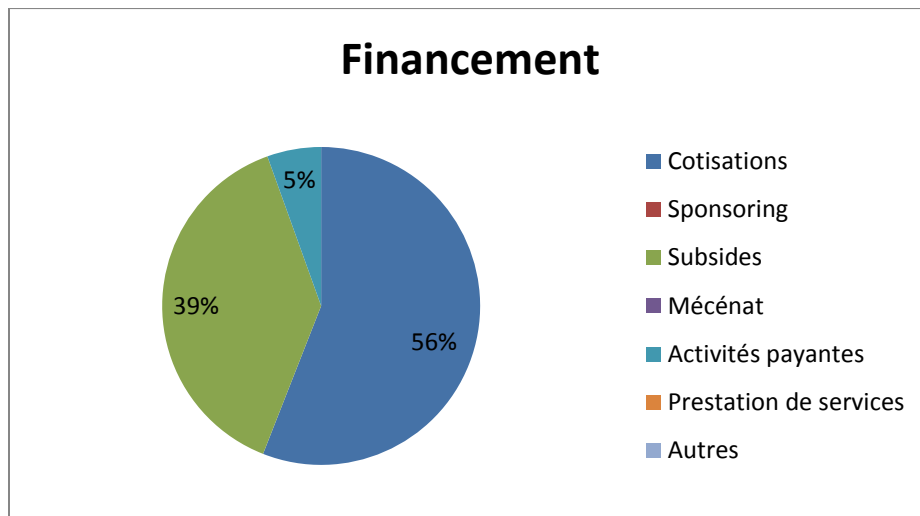
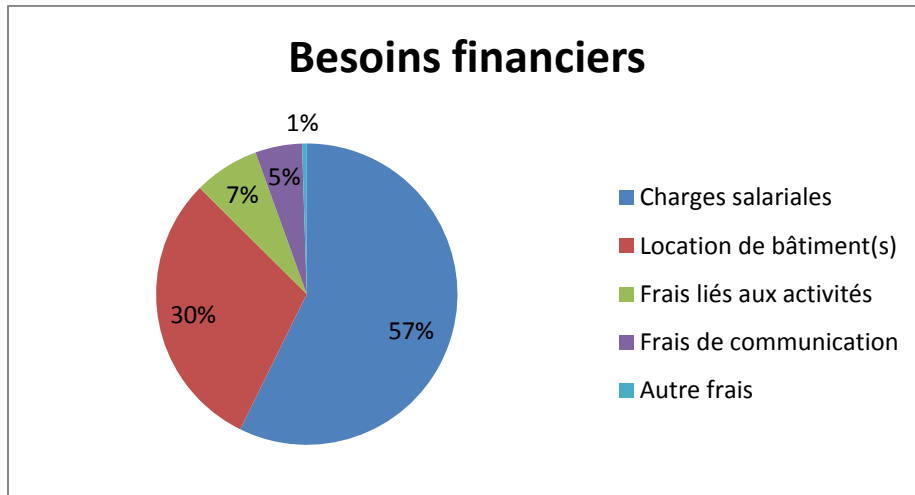
### CJD

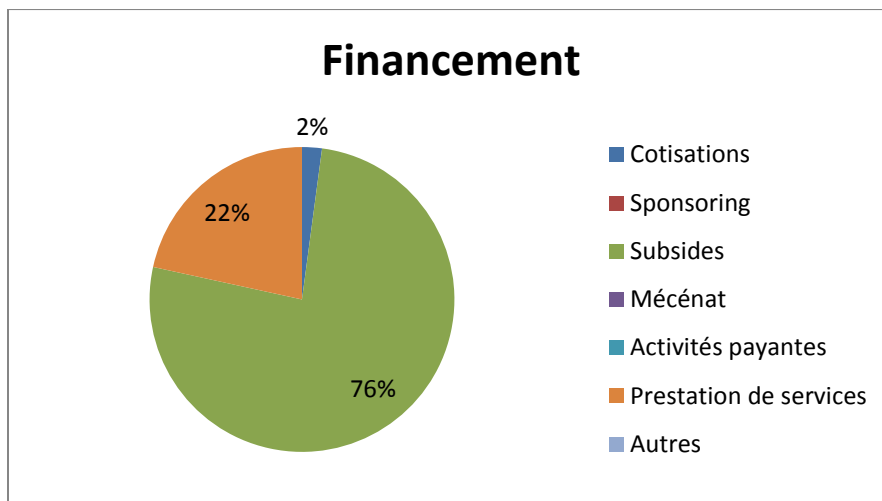
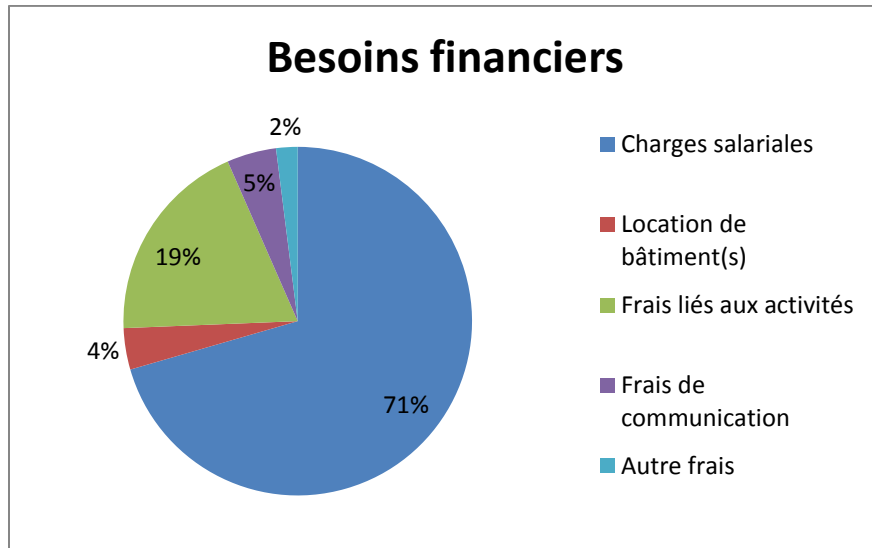












## Annexe 14 : Répartition des besoins financiers et du financement du Positive Entrepreneurs Network

